

# Vorschlag zur Verbesserung der Konkurrenzfähigkeit vom Hotel Alpina Fam.Hellrigl

Bc. Radka Šamšová

---

Diplomová práce  
2006



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav managementu  
akademický rok: 2005/2006

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Radka ŠAMŠOVÁ**  
Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management a marketing**

Téma práce: **Návrh zvýšení konkurenční schopnosti v Hotelu Alpina Fam. Hellrigl**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte teoretické prameny z oblasti konkurenční schopnosti hotelových služeb.

II. Praktická část

- Popište a zhodnoťte dosavadní aktivity Hotelu Alpina v regionu Val Müstair.
- Provedte analýzu současného stavu Hotelu Alpina.
- Zpracujte návrh zvýšení konkurenční schopnosti Hotelu Alpina.
- Vyhodnoťte očekávané přínosy navrženého řešení a zpracujte rizikovou analýzu.

Závěr

Rozsah práce: **70 stran**  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

- [1] PORTER, Michael E. Konkurenční výhoda. Praha: Victoria Publishing a.s. 2000, ISBN 80-85605-12-0.  
[2] DEDOUCHOVÁ, Marcela Strategie podniku. Praha: C.H.BECK,2001, ISNB 80-7179-603-4  
[3] MÜLLER-STEWENS, Günter/ LECHNER. Christoph. Strategisches Management: Wie strategische Initiativen zum Wandel führen. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2001, ISBN 3-7910-1840-X  
[4] WEULE, Hartmut. Integriertes Forschungs- und Entwicklungsmanagement: Grundlagen-Strategien-Umsetzung. München: Carl Hanser Verlag München Wien, 2002, ISBN 3-446-21297-3  
[5] KROEBER-RIEL, Werner/ ESCH, Franz-Rudolf Martin. Strategie und Technik der Werbung. Stuttgart: W. Kohlhammer GmbH, 6., überarbeitete Auflage 2004, ISNB 3-17-018491-1

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Josef Kubík, CSc.**  
Ústav managementu  
Datum zadání diplomové práce: **6. března 2006**  
Termín odevzdání diplomové práce: **9. května 2006**

Ve Zlíně dne 6. března 2006

  
doc. PhDr. Václav Nováček, CSc.  
děkan



  
Ing. Pavla Staňková, Ph.D.  
ředitel ústavu

## **ABSTRAKT**

Cílem této práce je zvýšení konkurenční schopnosti Hotelu Alpina Fam.Hellrigl zavedením Marketingu-Managementu v hotelnictví. V teoretické části práce seznamuje autor vedení Hotelu Alpina s Marketingem-Managementem v hotelnictví a jeho přednostmi v podnikání. Soustředí se na koncept TQM v hotelnictví, který představuje finančně nenáročné zvýšení kvality hotelových služeb. V analytické části práce realizuje podrobné analýzy podnikatelského okolí a aktivit hotelu. Na jejich základě autor vypracovává podnikovou filosofii orientovanou na zákazníka a koncept TQM. S vytvořenými cíly buduje novou dráhu podnikání Hotelu Alpina. Autor se nezabývá nákladovou stránkou hotelu, přesto poukazuje na nezbytnost zavedení Marketing-Controllingu v Hotelu Alpina. V závěru práce hledá pomocí kvalitativní rizikové analýzy možné ohrožení návrhů. Výčtem opatření autor limituje předpokládaná rizika realizace nové filosofie podnikání v Hotelu Alpina.

Klíčová slova: Marketing-Management v hotelnictví, Total Quality Management, Marketing-Controlling, podnikatelská filosofie, konkurenční výhody, kvalitativní riziková analýza.

## **ABSTRACT**

The goal of this work is to improve the competitive ability of the Hotel Alpina by introducing Marketing-Management in hotel trading. In the theoretical part the author presents the hotel management with Marketing-Management and its preferences in business. He focuses on the TQM concept in hotel trading which leads to a financially acceptable increase in quality of hotel services. In the analytic part of the work he demonstrates detailed analyses of the business environment and hotel activities. The result of these analyses gives him the basis for the new enterprise philosophy of the Hotel Alpina aimed at the customers and the TQM concept. With these goals he builds the new way of the Hotel Alpina business activities. The author does not deal with the budget of the hotel but in spite of that he stresses the necessity of introducing Marketing-Controlling in this hotel. At the end of this work he searches to what extent these proposals can be endangered by means of quality risk analysis. Listing the measurements, the author reduces the possible risks of business activities in the Hotel Alpina.

Keywords: Marketing-Management in hotel trade, Total Quality Management, Marketing-Controlling, business philosophy, competitive advantages, qualitative risk analysis.

## **DANKSAGUNG**

Mein Dank gilt an dieser Stelle Herrn doc. Ing. Josef Kubík CSc, der direkt oder indirekt viele fachkundigen und praktischen Gedanken zu meiner Diplomarbeit beigesteuert hat und damit mir grosse Hilfe war. Ich bedanke mich auch beim Herrn Diplom-Fachmann Reto Hellrigl, der durch seine Unterstützung für die Reihe Internen Materialien und eigenen Meinungen mir eine große Hilfestellung gab. Nicht zuletzt bedanke ich mich bei meiner Familie, die mir mit viel Verstand und Geduld zur Seite gestanden hat.

## **Motto**

„Anders als die Konkurrenz und besser, als es der Gast erwartet“

[Unbekannter Autor]

# INHALT

<b>EINFÜHRUNG.....</b>	<b>9</b>
<b>I THEORIE.....</b>	<b>11</b>
<b>1 KONZEPTIONELLE GRUNDLAGE DES MARKETING-MANAGEMENT IN DER HOTELLERIE.....</b>	<b>12</b>
1.1    MARKETING ALS MANAGEMENTAUFGABE.....	12
1.1.1    Kundenzufriedenheit und Kundennutzen als Kerngrößen des Marketing-Management .....	13
1.2    ZUM MARKETINGVERSTÄNDNIS IN DER HOTELLERIE .....	14
1.2.1    Klassische Marketingfehler in der Hotellerie .....	15
1.2.2    Kernaussagen eines integrierten Marketingverständnisses in der Hotellerie .....	15
<b>2 STRATEGISCHES MARKETING-MANAGEMENT IN DER HOTELLERIE .....</b>	<b>18</b>
2.1    WERTORIENTIERUNGEN ALS AUSGANGSPUNKT .....	18
2.2    GRUNDSÄTZLICHES ZUM STRATEGISCHEN MANAGEMENT .....	20
2.3    MARKETINGZIELE IM ZIELSYSTEM VON HOTELUNTERNEHMEN.....	23
2.4    GRUNDLEGENDE STRATEGISCHE VERHALTENSWEISEN IM WETTBEWERB.....	24
<b>3 TOTAL QUALITY MANAGEMENT ALS UNTERNEHMENSKONZEPT .....</b>	<b>26</b>
3.1    STRATEGISCHES QUALITÄTSMANAGEMENT .....	26
3.2    ACHT DIMENSIONEN DES QUALITÄTSMANAGEMENTS .....	27
3.2.1    Servicekette .....	28
3.2.2    Grundnutzen .....	29
3.2.3    Qualitätssicherung.....	30
3.2.4    Softwarequalität.....	31
3.2.5    Ästhetik .....	32
3.2.6    Qualitätsimage .....	33
3.2.7    Qualitätskonkurrenz.....	34
3.2.8    Zusatznutzen.....	35
3.3    INTEGRIERTES QUALITÄTSSICHERUNGSKONZEPT .....	36
<b>4 ZUSAMMENFASSUNG.....</b>	<b>39</b>
<b>II ANALYSE .....</b>	<b>41</b>
<b>5 STRATEGISCHE MARKETING-ANALYSE.....</b>	<b>42</b>
5.1    GLOBALE UMWELTANALYSE DER SCHWEIZ.....	42
5.1.1    Wirtschaftliche Entwicklung.....	42
5.1.2    Politische Entwicklung.....	44
5.1.3    Gesellschaftliche Entwicklung .....	45

5.1.4	Technologische Entwicklung.....	46
5.1.5	Ökologische Entwicklung.....	47
5.1.6	Rechtliche Entwicklung.....	48
5.1.7	SWOT Analyse von Region Val Müstair in Tourismus .....	48
5.2	WETTBEWERBSUMWELT .....	50
5.2.1	Branchenanalyse – PORTER Model.....	50
5.3	KONKURRENZANALYSE .....	54
5.3.1	Das Wettbewerbsfeld vom Hotel Alpina Fam.Hellrigl.....	54
5.3.2	Auswertung der Konkurrentenvergleich in Region Val Müstair .....	55
5.4	UNTERNEHMENSANALYSE .....	58
5.4.1	Qualität von Hardwarekonzeption.....	58
5.4.2	Qualität von Softwarekonzeption .....	62
5.5	SWOT ANALYSE VOM HOTEL ALPINA FAM.HELLRIGL.....	64
5.5.1	S-Strengths (Stärken).....	64
5.5.2	W-Weaknesses (Schwächen).....	65
5.5.3	O-Opportunities (Chancen) .....	65
5.5.4	T-Threats (Risiken).....	65
5.6	KERNFRAGEN DES STRATEGISCHEN MANAGEMENT VON HOTEL ALPINA FAM.HELLRIGL.....	66
5.6.1	Tun wir die richtigen Dinge? .....	66
5.6.2	Tun wir die Dinge richtig?.....	66
5.6.3	Wie verändern wir die Dinge? .....	67
<b>III</b>	<b>VORSCHLÄGE .....</b>	<b>69</b>
<b>6</b>	<b>VORSCHLAG ZUR VERBESSERUNG DER KONKURRENZFÄHIGKEIT .....</b>	<b>70</b>
6.1	DIE MATERIALISIERUNG DER UNTERNEHMÄSPHILOSOPHIE VOM HOTEL ALPINA .....	70
6.2	IDENTIFIKATION VON ZIELKATEGORIEN .....	71
6.2.1	Strategische Marketingziele.....	71
6.2.2	Operative Marketingziele .....	71
6.3	TQM ALS UNTERNEHMENSKONZEPT IM HOTEL ALPINA FAM.HELLRIGL.....	71
6.3.1	Servicekette .....	71
6.3.2	Grundnutzen .....	73
6.3.3	Qualitätssicherung.....	74
6.3.4	Softwarequalität.....	75
6.3.5	Ästhetik .....	76
6.3.6	Qualitätskonkurrenz.....	77
6.4	AUFGABEN VON MARKETING-CONTROLLING IM HOTEL ALPINA .....	79
6.4.1	Funktionale Aufgaben des Controlling.....	80
6.5	RISIKOANALYSE VON GENANNTEN VORSCHLÄGEN.....	81
6.5.1	Durchführung einer qualitativen Risikoanalyse.....	81
	<b>SCHLUßWORT .....</b>	<b>90</b>
	<b>LITERATUR.....</b>	<b>91</b>

<b>ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS</b> .....	<b>97</b>
<b>ABBILDUNGSVERZEICHNIS</b> .....	<b>98</b>
<b>ANLAGEVERZEICHNIS</b> .....	<b>100</b>

## EINFÜHRUNG

Seit 10 Jahren besuche ich regelmäßig als jahresbedingte Aushilfe das Dreistern Familie Hotel Alpina in der Schweiz. Ich bin in jeder Abteilung des Hotels eingearbeitet worden. Im Standort des Hotels Alpina (Region Val Müstair) herrscht ein starker und homogener Wettbewerbsmarkt. Es ist immer schwieriger sich auf dem globalen Tourismus Markt durchzusetzen. Gäste sind bestens informiert, sie haben immer höhere Ansprüche an Hotelleistungen und können ohne großen Aufwand ihr Ferienort wechseln. Ich entschiede mich mit meiner Diplomarbeit die Konkurrenzfähigkeit vom Hotel Alpina zu verbessern und neue Gäste anzulocken. Dabei werde ich mich nicht mit der finanziellen Seite vom Hotel beschäftigen, sondern ich werde mich auf die günstigere Verbesserung der Konkurrenzfähigkeit durch Marketing-Management in der Hotellerie und seiner Anwendung konzentrieren.

Die Ziele meiner Arbeit lauten:

- Das Marketing-Management in der Hotellerie vorstellen und als eine Unternehmensphilosophie, Führungsfunktion oder als eine von vielen Aktivitäten der Wettbewerbsfähigkeit empfehlen.
- Die Stärke und Schwäche des Hotels Alpina und dessen Wettbewerbsumgebung entdecken und Chancen der Wettbewerbsfähigkeit darstellen.
- Eine neue Unternehmensphilosophie im Hotel Alpina aufbauen und klare Ziele setzen.
- Ein Marketing-Management Konzept mit wettbewerbsfähigen Vorschlägen und Risikomaßnahmen schaffen.

Bevor ich mir Gedanken über das Thema der Diplomarbeit machte, formulierte ich die Kriterien, welche die Arbeit schlussendlich für mich erfüllen muss.

Diese Kriterien lauten:

- Das Thema ist für mich aktuell.
- Mit dem bearbeiteten Inhalt kann ich mein Arbeitsumfeld im positiven Sinne verändern.

- Es ist ein Thema, welches mich entweder beschäftigt oder im Speziellen interessiert.
- Mit dem Bearbeiten der Diplomarbeit ist das Thema nicht beendet. Die Arbeit darf nach Abschluss nicht „in einer Schublade verstauben“.

Ich hoffe, dass ich die Kriterien und Ziele meiner Arbeit erfüllen werde und damit viele Erkenntnisse und eine neue Basis für das Unternehmen und für meine persönliche Entwicklung erhalten werde.

## **I. THEORIE**

# 1 KONZEPTIONELLE GRUNDLAGE DES MARKETING-MANAGEMENT IN DER HOTELLERIE

## 1.1 Marketing als Managementaufgabe

Das heutige Grundverständnis des Marketing als Führungskonzeption (Marketing-Management), entwickelte sich von dem Hintergrund eines zunehmend globaleren Umfeldes, welches zum einen durch Intensivierung und Beschleunigung des Wettbewerbs auf Anbieterseite gekennzeichnet ist und zum anderen einer hohen Veränderungsgeschwindigkeit auf Kundenseite unterliegt, geprägt durch fragmentierte Bedürfnisstrukturen, schnell wechselnde Kundenwünsche sowie steigende Erwartungen auf Kundenseite (Hyperwettbewerb).

*„Das Marketing beginnt beim Gasgeber selbst, bei dessen Charakter, dessen Temperament und Naturell, was ihn oft einen Spagat wird schlagen lassen müssen: Wer intelligent ist und ehrgeizig, klare Vorstellungen davon hat, was er erreichen will, der wird nicht zu den Bequemen im Laden gehören – was der Gast nicht zu spüren bekommen darf. Auch in unserer Demokratie ist der Gast noch König, selbst, wenn er sich nicht wie einer benimmt“,* sagte (BAREISS 2005, Hotel Bareiss im Schwarzwald, Baiersbronn).

Marketing als Unternehmensfunktion hat unzweifelhaft in den letzten Jahrzehnten branchenübergreifend enorm an Bedeutung gewonnen. Gleichgültig, ob man Marketing als Unternehmensphilosophie, Führungsfunktion oder auch nur als eine von vielen Aktivitäten in einem Unternehmen begreift, so stellt Marketing unbestritten das Portal zum Kunden dar, bringt aktuelle und potenzielle Kunden mit all ihren Wünschen, Bedürfnissen und Erwartungen näher, identifiziert geeignete Zielmärkte und Kundensegmente und definiert, mit welchen Produkten und Dienstleistungen Unternehmen aus Sicht ihrer Kunden wettbewerbs- und damit überlebensfähig sind. Die Bedeutung des Marketing als grundlegende Philosophie der Unternehmensführung besteht denn auch darin, die Verpflichtung des Unternehmens zu verdeutlichen, Kunden besser als der Wettbewerb zufrieden zu stellen und gleichzeitig profitabel zu sein oder, um es mit den Worten von PETER DRUCKER auszudrücken: *„Marketing ist so grundlegend, dass man es nicht als separate betriebliche Funktion sehen darf. Marketing umfasst das gesamte Unter-*

*nehmen, und zwar vom Endergebnis her betrachtet – d.h. vom Standpunkt des Kunden. Zuständigkeit und Verantwortung für Marketing muss deshalb alle Bereiche des Unternehmens durchdringen.“ [10]*

Oberstes Ziel des Marketing muss es demzufolge sein, nachhaltige Werte für ausgewählte Kunden zu schaffen, notwendige Veränderungsprozesse anzustoßen und das Management von Kundenbeziehungen in den Vordergrund aller Unternehmensaktivitäten zu stellen. Marketing rückt damit immer mehr ins Zentrum unternehmerischer Entscheidungen und wird somit über seine funktionale Bedeutung hinaus zu einer Kraft, die als grundlegende Denkweise und Einstellung gegenüber Markt, Kunden und Wettbewerb, zunehmend den Charakter und das Selbstverständnis von Unternehmen prägt.

### **1.1.1 Kundenzufriedenheit und Kundennutzen als Kerngrößen des Marketing-Management**

Als einer der Grundpfeiler des Marketing-Management-Konzeptes wurde die Orientierung an Kundenwünschen und damit die Kundenorientierung identifiziert. Auch wenn das Thema Kundenorientierung als zentrales Schlagwort die Managementpraxis der 90er Jahre dominiert hat, ist sie indes, wie KÜHN zurecht bemerkt, kein neuartiges revolutionäres Konzept, sondern mit der Entwicklung des Marketing – verstanden als marktorientierte Unternehmensführung – eng verbunden. [27] Der Begriff und die Bedeutung der Kundenorientierung hat ebenso wie das Thema Kundenzufriedenheit jedoch durch die Qualitätsdiskussion der vergangenen Jahre im Zuge der Entwicklung des **Total Quality Management** eine bedeutende Erweiterung erfahren und weist mittlerweile vielschichtige Dimensionen auf. [43] Kundenorientierung stellt nicht mehr einseitig auf das Produktangebot ab, sondern ist Ausdruck einer bestimmten Managementphilosophie und Unternehmenskultur, integrativer Bestandteil der Wertschöpfungs- und Prozesskette eines Unternehmens durch die internen Kunden-/Lieferantennetzwerke und spiegelt sich nicht zuletzt auch in der Bedürfnisgerechtigkeit der materiellen und immateriellen Leistungsbestandteile des Leistungsangebotes wieder. Kundenorientierung als unternehmerische Verhaltensweise im Sinne eines marktgetriebenen Unternehmenskonzeptes, dokumentiert sich im Grad der Kundenzufriedenheit als zentralem Orientierungspunkt des Marketing-Management. Entscheidende Zielgröße bei der Entwicklung und Gestaltung von Leistungsangeboten sind die Bedürfnisse, Wünsche, Erwartungen und Nutzenvorstellungen

von Kunden bezüglich einer bestimmten Dienstleistung. Allein die subjektive Aussage des Kunden über den Grad der Erfüllung dieser Bedürfnisse ist dabei maßgebend für das Ausmaß seiner Kundenzufriedenheit, und so gilt es, die Zufriedenheit von Kunden als unternehmerische Zielgröße ernstzunehmen und als Steuerungsinstrument und Leistungsindikator gegenüber Kunden, Mitarbeitern, Führungskräften und Wertschöpfungspartnern einzusetzen.

## **1.2 Zum Marketingverständnis in der Hotellerie**

Traditionellerweise zeichnet sich die Hotellerie i.d.R. durch ein starkes Qualitätsbewusstsein und ein hohes Maß an Gast- respektive Kundenorientierung aus, denn nicht umsonst kommt das geflügelte Wort „der Kunde ist König“ aus der Hotellerie bzw. Gastronomie. Nichtsdestoweniger ist die Hotelbranche nach wie vor noch sehr produkt- und verkaufsgesteuert und oftmals werden Marketingaufwendungen eher als Kostenblock denn als Investition in die Zukunft des Unternehmens empfunden. Des Weiteren lassen sich in der Hotellerie – im Gegensatz zu anderen Branchen – erhebliche Verständnis- und Methodendefizite konstatieren, was die Kenntnis und den Einsatz moderner Konzepte und Verfahren zur Steigerung von Kundenwert und Kundenzufriedenheit anbelangt. Vergleichsweise neueren Ansätzen einer marktorientierten Unternehmensführung, wie dem Lean Management, dem Total Quality Management, dem Business Reengineering oder der Balanced Scorecard, wird in der Hotellerie nur sehr langsam bzw. zum Teil auch gar keine Beachtung geschenkt. So lässt sich beobachten, dass nach wie vor nur wenige Hotelunternehmen ein professionelles und ganzheitliches Qualitätsmanagement im Sinne des TQM betreiben [14], auch wenn die Anstrengungen hier sicherlich in den letzten Jahren zugenommen haben. Ebenso erfahren analytische Marketingwerkzeuge in vielen Hotelunternehmen nur wenig systematische Verbreitung. Die Gründe für die Resistenz vieler Hoteliers gegenüber Veränderungen im Verständnis gegenüber Markt, Kunden und Wettbewerb sind vielfältig und nicht immer eindeutig auszumachen. Klein- bzw. mittelständische Strukturen, familiäre Eigentumsverhältnisse, traditionelle Führungssysteme, ein geringer Akademisierungsgrad oder eingeschränkte finanzielle Freiheitsgrade, mögen hier teilweise zur Erklärung beitragen. Konsequenz des fehlenden Methodenwissens ist jedoch, dass der Kundenorientierung konzeptionell und analytisch in der Hotellerie nicht immer ausreichend Rechnung getragen wird. Daraus resultieren denn auch klassische

Marketingfehler in Hotellerie, die bei einer Hinwendung zu einem aktiven, kreativen und kompetitiven Marketingverständnis im Sinne der oben angesprochenen unternehmerischen Denkweise zu vermeiden wären.

### 1.2.1 Klassische Marketingfehler in der Hotellerie

- Informationsdefizite in bezug auf das Unternehmensumfeld
- Fehleinschätzungen der Wettbewerbskräfte und der Marktentwicklung
- Mangelnde Anpassung an neue Markt-/Kundenbedürfnisse (Veraltetes Leistungsprofil)
- Zu starke Produkt- bzw. Verkaufsorientierung
- Mangelnde Fachkenntnisse der Fach/Führungskräfte
- Mangelnde Adaption neuer Produktions-/Informationstechnologien
- Unzureichende/keine Marketingkonzeption
- Unzureichende Abstimmung der Marketing- und Vertriebsbudgets
- Unzureichende Implementierung eines Marketing-Controlling

### 1.2.2 Kernaussagen eines integrierten Marketingverständnisses in der Hotellerie

Als notwendige Anforderungen für das Management von Kundenzufriedenheit und Kundenwert im Rahmen eines integrierten Marketingverständnisses in der Hotellerie lassen sich derzeit folgende Kernaussagen thematisieren. [15]

Die **Hotellerie bedarf moderner und systematischer Denk- und Arbeitsansätze**, will sie den gestiegenen Wettbewerbsanforderungen und dem wachsenden Anspruchsniveau der Kunden gerecht werden. Sowohl in Bezug auf die Entwicklung und Gestaltung von Dienstleistungsangeboten als auch im Hinblick auf die Analyse, Gestaltung und Messung potenzieller Kunden-Feedbacks, ist das Methodenwissen und die Nutzungsintensität entsprechender **Planungs- und Informationsinstrumentarien zur Schaffung und Sicherung von Dienstleistungsqualität und Kundenzufriedenheit** auf- bzw. auszubauen.

Angesichts der vielfach nachgewiesenen, positiven Korrelation zwischen Kundenzufriedenheit neben methodischen bzw. organisatorisch-strukturellen Ansätzen zusätzlich einen

**personalwirtschaftlichen Ansatz im Sinne des Internen Marketing.** Die prozessuale Dimension der Hotelleistungen mit vielen unterschiedlichen Mitarbeiter-Kunden-Kontakten, die geringe Standardisierbarkeit der Interaktionssituation und die Bedeutung sozio-emotionaler Wirkungskomponenten der Kontaktepisoden, zeugt von **der besonderen Verantwortung der Mitarbeiter für das Qualitätserleben der Kunden und fordert von den Mitarbeitern ein Denken in Systemzusammenhängen.** Neben anderen personalwirtschaftlichen Gestaltungsmaßnahmen, sind – insbesondere in persönlichkeitsintensiven Dienstleistungskontexten wie der Hotellerie – demzufolge Schulungskonzepte erforderlich, die dem Wandel von der rein fachbezogenen hin zur prozess- verhaltensorientierten Ausbildung Rechnung tragen und die Förderung bzw. Stärkung der Interaktionsfähigkeit und Verhaltenssensibilisierung in den Vordergrund stellen.

Die Hotellerie vernachlässigt bis dazu die Möglichkeit, die Anziehungskraft einer einmal erzielten Kundenzufriedenheit zu nutzen und durch aktive Kundenbetreuung ein Bindungspotenzial aufzubauen, das den Kunden langfristig an das Unternehmen bindet. Hier gilt es, **über eine Systematisierung der Kundenbeziehung ein dialogisches Beziehungsmanagement zu initiieren,** das auf der Basis kundenspezifischer Anforderungen und unternehmensspezifischer Voraussetzungen differenzierte Kundenbindungsprogramme entwickelt, die Kundenzufriedenheit in Kundenbindung umzusetzen in der Lage sind und zur Profitabilität der Unternehmen beitragen.

Organisationaler Reflex der Kundenorientierung in der Hotellerie muss die Abkehr vom vielfach dominierenden reinen produkt- bzw. kategorienbezogenen Strukturprinzip (3, 4, 5, Sterne) sein und die Restrukturierung der Aufbauorganisation in Richtung Kunden- bzw. Nutzensegmente (Geschäftreisende, Privatreisende). Die verstärkte Hinwendung zum Kunden darf sich jedoch nicht in diesem Ansatz erschöpfen, sondern muss darüber hinaus – im Sinne eines präventiven Re-/Engineering – alle Kunden- bzw. Unternehmensprozesse dahingehend auf den Prüfstand stellen, inwieweit sie den tatsächlichen Bedürfnissen und Erwartungen der Kunden genügen. Die **Betonung der Prozessorientierung als strukturdeterminierendes Muster ganzheitlicher Qualitätsmanagementkonzepte** und die Abkehr von der rein funktionalen Ausrichtung, führt zu einem Wandel organisatorischer Strukturen und Abläufe, ein Paradigmenwechsel, der in der Hotellerie noch vollzogen werden muss.

Ein bedeutsame Zukunftsherausforderung für viele Hotelunternehmen ist es demzufolge ein – über punktuelle Einzelaktivitäten und Analysemethoden hinausgehendes – umfassendes Verständnis des Marketing im gesamten Unternehmen zu entwickeln, um die Voraussetzungen zu schaffen, Kunden langfristig zufriedenzustellen und an das Unternehmen zu binden. Der notwendige Phasenübergang von der Verkaufsorientierung hin zu einer integrativen Marketingorientierung, die alle am Wertschöpfungsprozess beteiligten Funktionen und Menschen umfasst, ist denn auch ein Umdenkprozess, der sowohl in Ketten- als auch in der Individualhotellerie vielfach erst noch vollzogen werden muss.

## 2 STRATEGISCHES MARKETING-MANAGEMENT IN DER HOTELLERIE

### 2.1 Wertorientierungen als Ausgangspunkt

Ein integriertes Marketing-Management vollzieht sich nicht in einem inhaltlichen Vakuum. Um erfolgreich zu sein, benötigen Hotelunternehmen – wie andere Unternehmen auch – ein klares unternehmerisches Selbstverständnis in Richtung einer "Kundenorientierten-Organisation" [26], [7]. Ausgehend von einer richtungweisenden **Vision** sind auf der normativen Ebene **allgemeine Wertvorstellungen** zu entwickeln, **die als Unternehmens- bzw. Managementphilosophie**, die Essenz der Einstellungen, Überzeugungen und Wertvorstellungen der obersten Führungskräfte zur Markt- und Kundenorientierung repräsentieren. Diese bilden als normative Basis eines integrierten Marketing-Management die Grundlage aller unternehmensspezifischen Entscheidungen und Verhaltensweisen.

Eng verbunden mit der Unternehmens- bzw. Managementphilosophie ist die **Unternehmenskultur**, die als evolutorischer Sozialisationsprozess, die Gesamtheit, der in einer Organisation vorherrschenden Werte, Normen, Traditionen und Mythen widerspiegelt und damit maßgeblich die Einstellungen, Denkhaltungen und Verhaltensmuster der Organisationsmitglieder prägt. [46], [4] Aus Marketingsicht ist für das einzelne Hotelunternehmen – sei es Individual- oder Kettenhotellerie – entsprechend ein normativer Ansatz erforderlich, der die unternehmenskulturelle Dimension des Marketing-Management von Dienstleistungen betont und mit Blick auf übergeordnete, globale Ziele wie Unternehmenserfolg, Kundenzufriedenheit und Dienstleistungsqualität einen Entwicklungsprozess initiiert, an dessen Ende ein markt- und kundenorientiertes Selbstverständnis des Hotelunternehmens steht.

Vision und **Dienstleistungsphilosophie/kultur** konkretisieren sich dabei in der generellen Zielplanung, implizit in den allgemeinen Unternehmensgrundsätzen bzw. dem Leitbild des Hotelunternehmens und explizit in den strategischen und operativen Marketingzielen, denen als Handlungsimperative ein Vorgabecharakter für die Organisation und deren Mitglieder innewohnt. Eine gemeinsame Grundorientierung auf Basis eines sichtbar gemachten und gelebten Normen- und Wertesystems, wirkt nach Ansicht vieler Autoren

aus dem Bereich der Dienstleistungsforschung, den Schwierigkeiten der Steuerung und Kontrolle der Qualität von Dienstleistungen entgegen, da sie den Mitarbeitern einen Bezugsrahmen liefert und auf diese Weise eine indirekte Kontrolle ausübt. [18], [5]

*"Service organization must rely on the shared norms, values and beliefs that compromise their culture to guide service employees in performing their work. Organization culture is often the primary mechanism for controlling performance in service organizations."* [19]

Ein markt- und kundenorientiertes Selbstverständnis definiert sich in Dienstleistungsunternehmen über die Fähigkeit eines Dienstleisters schnell auf veränderte Kundenanforderungen zu reagieren, flexibel auf individuelle Kundenbedürfnisse einzugehen und über das Interaktionsverhalten der Mitarbeiter Vertrauenspotenzial und Beziehungsqualität aufzubauen. Eine derartige kulturelle Wertorientierung muss sich dementsprechend auch im Führungskonzept widerspiegeln und den Unternehmensmitgliedern die notwendige Autonomie und Eigeninitiative gewähren, in individuellen Entscheidungssituationen flexibel im Sinne der Unternehmensziele reagieren zu können. Eine bewusste Verhaltens- und systemsteuerung über eine ausgeprägte Dienstleistungskultur verschafft den Mitarbeitern dabei Orientierung in komplexen Entscheidungssituationen, reduziert Regelungsdichte, Abstimmungsbedarf und Konfliktniveau zwischen den Unternehmenseinheiten und erhöht dadurch die operative Flexibilität des Unternehmens. [3], [31] So gewährleistet ein Grundkonsens gemeinsam getragener Werte, Normen und Prinzipien, die Integration und Koordination der verschiedenen organisatorischen Subsysteme (Team, Abteilungen, Hotels, Ländergesellschaften) des Unternehmens und trägt dadurch zur strategischen und kulturellen Harmonisation der qualitativen und quantitativen Ziele des Managements von Dienstleistungsqualität bei. Service- und Kundenorientierung gewinnen dadurch neben der externen auch eine interne Dimension und so kommt dem vielfach nachgewiesenen Zusammenhang zwischen einer von den Mitarbeitern nachhaltig positiv erlebten, serviceorientierten Unternehmenskultur, der Mitarbeiterzufriedenheit und der Kundenzufriedenheit vor dem Hintergrund der Interaktionsintensität personenbezogener Dienstleistungen in der Hotellerie besondere Bedeutung zu. [13], [49], [42] Wichtigstes Kennzeichen einer ausgeprägten Unternehmenskultur ist dabei nach ULRICH ihr sozialintegratorischer Charakter, da sie die Erwartungen einer Organisation an ihre Mitglieder kommuniziert

und damit das Rollenverständnis der Mitarbeiter im Rahmen der angestrebten Strategie prägt. [46]

Die Materialisierung der Unternehmensphilosophie erfolgt durch die schriftliche Niederlegung in Form eines **Unternehmensleitbildes** und/oder von **Unternehmensgrundsätzen**, die als offizielle Willenserklärung, die erstrebten Zielsetzungen und gewünschten Verhaltensweisen der obersten Führungsebene (Gründer, Eigentümer) reflektieren. Die ethischen und moralischen Grundwerte und Vorstellungen der Unternehmensspitze werden im Rahmen des Leitbildes gewissermaßen "institutionalisiert"; sie spiegeln dabei generalisierte und formalisierte Erwartungen an die Organisationsmitglieder wider und stellen für eine unbestimmte Zeitperiode die paradigmatische Grundkonzeption eines Hotelunternehmens dar. [24], [4] Ein derartiges Leitbild erfüllt im Idealfall drei Funktionen:

#### **Kommunikationsfunktion**

Ein Leitbild kommuniziert nach innen und nach außen Selbstverständnis und Unternehmenszweck und legitimiert damit das Handeln des Unternehmens.

#### **Identifikations- und Motivationsfunktion**

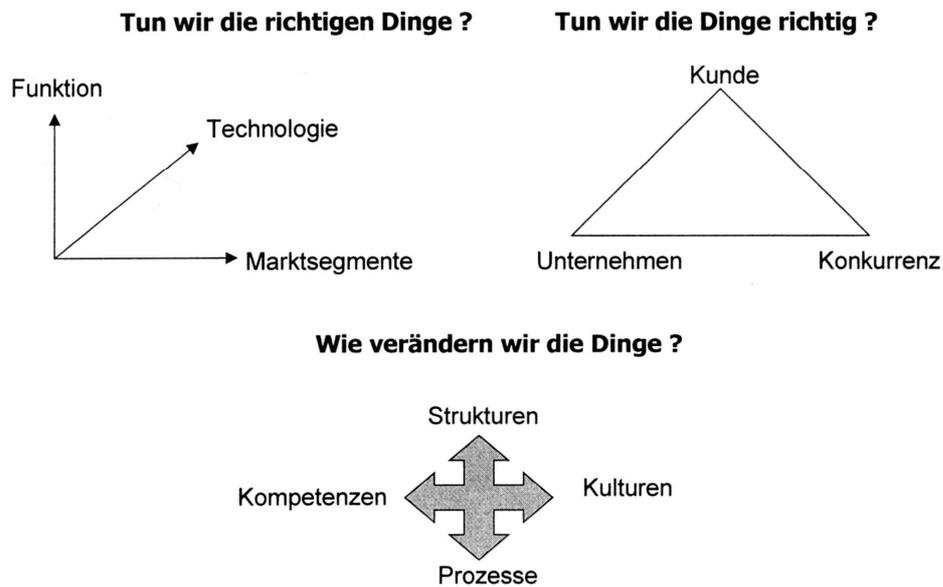
Ein Leitbild erhöht die Identifikation des Mitarbeiters mit seinem Unternehmen und seine Motivation, die Ziele des Leitbildes auch umzusetzen.

#### **Orientierungsfunktion**

Ein Leitbild vermittelt den Mitarbeitern eine Vision über die Zukunft und die Ziele des Unternehmens und bietet so dem Mitarbeiter Anhaltspunkte für sein Handeln. [25]

## **2.2 Grundsätzliches zum Strategischen Management**

Die Dimension des Strategischen Management ist auf die Suche nach Wettbewerbsvorteilen ausgerichtet, d.h. eine Strategie soll **den langfristigen Aufbau und die nachhaltige Erhaltung einzigartiger Erfolgspotenziale** sicherstellen. [4], [35] Ausgehend von der unternehmerischen Vision und den generellen Marketingzielen sind zur Operationalisierung dieser Zielvorstellungen wettbewerbsfähige Strategien zu entwickeln, die als langfristige und ganzheitliche Programme und Handlungsmuster, das Verhalten und die Entwicklung eines Hotelunternehmens positiv beeinflussen sollen.



Abbild. 1. Die drei Kernfragen des Strategischen Management [16]

Im Fokus strategischer Überlegungen stehen die drei Kernfragen – wie in Abbildung 1. - des Strategischen Management. Die Fragen nach den richtigen Dingen, impliziert das kritische Infragestellen der heutigen Tätigkeiten des Unternehmens. Die Beantwortung dieser Frage zwingt ein Hotelunternehmen dazu, seine Produkt/Marktkombination zu analysieren und zu entscheiden, ob dieser Bereich im Spannungsfeld zwischen Kundenbedürfnissen, Markt-/Kundensegmenten und Produkten bzw. Hotelkonzepten, auch zukünftig noch ausreichend attraktiv ist (**Tun wir die richtige Dinge?**). Die Konzentration auf die Bereiche mit den besten Erfolgsaussichten in bezug auf Wachstum und Renditeforderungen und die Verlagerung von Ressourcen aus Bereichen mit geringer Renditechance in die Bereiche, die vermutlich höhere Renditen erbringen, ist Ergebnis einer solchen Analyse. [30] Ob ein Unternehmen im Wettbewerbsdreieck zwischen Kunde, Konkurrenz und eigenem Unternehmen über genau die speziellen Kompetenzen verfügt, mit denen es sich bestmöglichst aus Sicht des Kunden von seinen Mitbewerbern differenzieren kann, ist Bestandteil der zweiten Frage. Ziel muss es hier sein, nur solche Strategien zu entwickeln, die auf Wettbewerbsvorteilen beruhen bzw. zu Wettbewerbsvorteilen führen, die man auch dauerhaft verteidigen kann (**Tun wir die Dinge richtig?**). Verteidigungsfähige Kernkompetenzen generieren einen Überlegenen nutzen bei Kunden, sind einzigartig unter Wettbewerbern, sind nicht leicht imitierbar und transferierbar und sind synergetisch mit anderen Fähigkeiten und Aktivitäten des Unternehmens verzahnt. [37],

[35] Die Antworten auf die ersten beiden Fragen weisen auf den unternehmensspezifischen Handlungsbedarf, der sich aus strategisch geforderten Veränderungen ergibt, d.h., hier gilt es, die innere Erneuerungs- und Adaptionsfähigkeit des Unternehmens in bezug auf die erforderlichen Kompetenzen und Ressourcen einerseits sowie auf die anzupassenden kulturellen, strukturellen und prozessualen Unternehmensbedingungen andererseits unter Beweis zu stellen. [41] Typische Frage- und Problemstellungen des Strategisches Management

Im Vorfeld der Strategieformulierung und –implementierung ist demzufolge ein Informationsgewinnungs und –verarbeitungsprozess erforderlich, der über die Untersuchung und Analyse einer Vielzahl von Informationen interner und externer Art Aussagen über die strategische Ausgangslage des Unternehmens ermöglicht. (**Wie verändern wir die Dinge?**) Typische Frage- und Problemstellungen des Strategisches Management, die sich im Zuge solcher Analyse- und Planungsprozesse ergeben, sind bsw. folgende:

- Wo stehen wir derzeit? (**Situationsanalyse**)
- Welche Gelegenheiten werden derzeit wahrgenommen und welche bieten sich in der Zukunft an? (**Analyse der Chancen**)
- Was können wir besonders gut, was zeichnet uns aus? (**Analyse der Stärken**)
- Was kann gemacht werden, um erfolgreicher zu sein? (**Analyse der Schwächen**)
- Was macht der Wettbewerb anders? Was lernen wir daraus? (**Wettbewerbsanalyse**)
- Welches Ziel können wir realistischweise erreichen? (**Zielsetzung**)
- Was sind die erfolgsversprechenden Wege? (**Erarbeitung alternativer Vorgehensweisen**)
- Wie sollen wir das Ziel erreichen? (**Formulieren möglicher Maßnahmen**)
- Wie werden wir wissen, ob wir den richtigen Weg erreichen und dem Ziel näher kommen? (**Risikoanalyse**)

Inhaltliches Ergebnis dieses Informationsprozesses ist zum einen die Bewertung und Prognose der externen Umweltkonstellation in bezug auf ihr unternehmensspezifisches Chancen/Risikopotenzial und zum anderen eine interne Ressourcenanalyse, deren Stärken-

/Schwächenprofil die Beurteilung der unternehmensspezifischen Ressourcenkonfiguration im Hinblick auf ihre Eignung zur Erreichung der Unternehmensziele erlaubt. [48], [45], [9 ] Die Strategieformulierung und –auswahl ist dann logisch-konsekutiver Schritt einer solchen Standortbestimmung und beinhaltet längerfristig gültige Grundsatzentscheidungen über die strategische Orientierung und Verhaltensweise des Unternehmens.

### 2.3 Marketingziele im Zielsystem von Hotelunternehmen

Markziele beschreiben vom Hotelunternehmen angestrebte Soll-Zustände und stellen somit Ausgangspunkte für die schlüssige Ableitung von Marketingstrategien dar. Die Marketing-Zielplanung knüpft dabei sowohl an den zukünftigen Marktmöglichkeiten als auch an den vorhandenen Ressourcen des Unternehmens an. [2] Marketingziele können dabei grundsätzlich in **langfristige (strategische) und kurz- bis mittelfristige (operative) Zielkategorien** unterteilt werden. Diese Kategorien erfahren wiederum eine weitere Differenzierung nach **ökonomischen (quantitativen) und psychographischen (qualitativen) Zielsetzungen**, wobei diese Zielgrößen naturgemäß in wechselseitiger Beziehung zueinander stehen:

#### **Ökonomische Zielgrößen**

z.B. Umsatz, Kosten, Deckungsbeitrag, Preise, Durchschnittspreise, Rentabilität, Auslastung, Marktanteil, Marktvolumen, Marktpotenzial, Branchenwachstum, Kundenabwanderungsrate, Stammgästeanteil, Mitarbeiterfluktuation etc.

#### **Psychographische Zielgrößen**

z.B. Kundenzufriedenheit, Image, Bekanntheit, Beschwerden, Beschwerdezufriedenheit, Einstellungen, Motive, Werte, Kaufabsicht, Widerkaufbereitschaft, Markentreue, emotionale Bindung etc.

Während die strategischen Marketingziele grundlegende Entwicklungsrichtungen beschreiben, die für das Hotelunternehmen bzw. Hotelgesellschaften als Ganzes gelten, wohnt operativen Marketingzielen unmittelbar handlungsleitender Charakter für die Unternehmensbereich, Hoteleinheiten und Mitarbeiter inne, da sie konkrete Zustände beschreiben, die kurzfristig erreicht werden sollen.

Marketingzielen wohnt – ebenso wie den Unternehmensgrundsätzen oder dem Leitbild eines Unternehmens – eine **Koordinations-, Steuerungs-, Kontroll- und Motivationsfunktion** inne. Einen besonderen Stellenwert als oberstes Globalziel des Marketings genießt hierbei die Kundenzufriedenheit, als der Kundenzufriedenheit als Handlungsimperativ für die nachfolgenden operativen Führungs- und Umsetzungsprozesse eine wesentliche Bedeutung zukommt. Dies wird insbesondere vor dem Hintergrund der strategischen Relevanz des Hotelpersonals deutlich, als der Einfluss der Mitarbeiter auf den Unternehmenserfolg sich in kundenkontaktintensiven Dienstleistungsunternehmen viel unmittelbarer und ursächlicher darstellt, als in weniger kontaktintensiven Branchen. Dies offenbart die zwingende Notwendigkeit, auch **mitarbeiterbezogene Ziele** in den Prozess der Zielplanung und –formulierung im Marketing (Internes Marketing) mit einzubeziehen und mit den Zielsetzungen des externen Marketings zu verknüpfen. Die Aufnahme mitarbeiterbezogener Ziele beruht dabei zum einen auf humanethischen Wertvorstellungen, die den Menschen als Individuum mit Bedürfnissen und Wünschen respektieren und nicht als bloßen Produktionsfaktor betrachten [20], und zum anderen auf der Erkenntnis, dass das Angebot der Verwirklichung individueller Ziele und Interessen innerhalb der Organisation auch der Realisierung der Marketingziele förderlich ist. Die Beziehungen und Interdependenzen, die sich im Zielsystem des Hotelunternehmens im Zuge des internen und externen Marketing-Management zwischen den individuellen Entfaltungszielen und der Zufriedenheit der Mitarbeiter auf der einen Seite, sowie den Marketingzielen der Kundenzufriedenheit und Gewinnmaximierung auf der anderen Seite, ergeben.

## 2.4 Grundlegende strategische Verhaltensweisen im Wettbewerb

Aus wettbewerbsstrategischer Sicht lassen sich nach PORTER für einzelne Geschäftsfelder im wesentlichen zwei strategische Stoßrichtungen identifizieren: **Differenzierung** oder **Kostenführerschaft** und dies entweder im Gesamtmarkt oder in einer Martinsche. [36] Während das strategische Ziel der Kostenführerschaft in einem Konkurrenzvergleich besserer Kostenposition besteht, versuchen Differenzierungsstrategien über nichtpreisliche Aktivitäten, ein im Vergleich zur Konkurrenz besseres Produkt- bzw. Leistungsangebot anzustreben und damit einen relativen Wettbewerbsvorteil zu erzielen. Eine Differenzierungsstrategie ist auf den Markt/Kunden gerichtet und versucht, über entsprechende Produkt-/Leistungs Vorteile ein hohes Preisniveau am Markt durchzusetzen.

Der Wettbewerbserfolg eines Unternehmens setzt nach PORTER eine konsequente Entscheidung für eine der strategischen Richtungen voraus; "hybride" Strategien, die verschiedene Strategieelemente mischen, bleiben dagegen erfolglos.

Neben der Frage nach der Art und Form der Marktbearbeitung auf Geschäftsfeldebene, gilt es zu entscheiden, ob ein Hotelunternehmen die strategischen Ziele alleine verfolgt, oder die geplante Strategie über eine **Kooperationsstrategie** zu erreichen versucht. Die vielfältigen Ausprägungen von Unternehmenszusammenschlüssen in der Hotellerie lassen sich auf die zwei Grundformen der Hotelkooperation und der Hotelkette reduzieren. Hotelketten sind horizontale Zusammenschlüsse mehrerer Hotelbetriebe unter einheitlicher Leitung. Hotelketten sind dabei i.d.R. entweder in Form eines Filialsystems oder eines Franchise-Systems organisiert. Vertikale Kooperationen sind auf strategischer Ebene, insbesondere bei den großen internationalen Ketten zu beobachten. Auch durch Vorwärts- bzw. Rückwärtsintegrationen innerhalb der touristischen Wertschöpfungskette, eröffnen sich für Hotelunternehmen neue Wachstumschancen, wie man an Aktivitäten der TUI oder der Beteiligung der deutschen Bundesbahn an den Intercity Hotels sehen kann. [21] So kann durch Zusammenschlüsse mit anderen Hotelunternehmen bzw. anderen Dienstleistungsanbietern, das Angebot für den Kunden erweitert und attraktiver gestaltet werden und es eröffnet sich die Chance, die Stärken der einzelnen Kooperationspartner miteinander zu verbinden und zu vermarkten.

Dimensi- on ↓	For- men →	Unternehmenskooperation	Unternehmensvereinigung
<b>Horizontal</b>		Hotelkooperation (z.B. Freiwillige Hotelketten, Lokale Kooperation/Arbeitsgemeinschaften)	Hotelketten
<b>Vertikal</b>		Zusammenschluss mit vor- /nachgelagerten Wertschöpfungsstufen (z.B. Touristische Ortsverbände, Fremdenverkehrsvereine)	Zusammenschluss mit vor- /nachgelagerten Wertschöpfungs- stufen (z.B. TUI Hotels)

Abbild. 2. Horizontale und vertikale Formen von Unternehmenszusammenschlüssen in der Hotellerie [16]

### 3 TOTAL QUALITY MANAGEMENT ALS UNTERNEHMENSKONZEPT

Das Konzept und die Philosophie des Total Quality Management (TQM) ist seit Mitte der 80er Jahren zu einem zentralen Thema geworden sowohl in der unternehmerischen Praxis als auch in der wissenschaftlichen Diskussion. [33], [8], [51] War die Diskussion um das Qualitätsphänomen zunächst eher industriell geprägt, wird seit einiger Zeit auch zunehmend in Unternehmen des Dienstleistungssektors die Notwendigkeit erkannt, Qualität zu einer Hauptaufgabe des Managements zu machen. Spätestens seit dem erstmaligen Gewinn des **Malcolm Baldrige National Quality Award** – der höchsten Auszeichnung für die gelungene Umsetzung eines Qualitätskonzeptes in den USA – im Jahr 1992 durch die Ritz Carlton Kette, zeigte sich den auch, dass ein ganzheitliches Qualitätsmanagement nicht nur in der Industrie eine geeignete **Rezeptur für den Erfolg im Wettbewerb** sein kann, sondern dass auch Unternehmen der Hotelbranche die strategische Bedeutung des Faktors Qualität erkennen und sie zum Mittelpunkt ihrer Geschäftspolitik machen. [12], [6]

Das TQM-Konzept verfolgt dabei das Ziel, durch Mitwirkung aller Mitarbeiter, eine die Kundenanforderungen befriedigende und kontinuierliche Qualität der Produkte und Dienstleistungen zu möglichst niedrigen Kosten zu garantieren und dadurch **langfristig die Wettbewerbsfähigkeit, Effektivität und Flexibilität eines Unternehmens** zu verbessern. [33] Das innovative Element des TQM-Konzeptes besteht in der qualitätsorientierten Bewusstseinsbildung innerhalb des gesamten Unternehmens, das basierend auf einer erweiterten und vielschichtigen Qualitätsauffassung die Bereitschaft mit sich bringt, Qualität als Erfolgsfaktor zu begreifen und die Schaffung eines solchen unternehmensweiten Qualitätsbewusstseins als absolute Top-Managementaufgabe ansieht. [16]

#### 3.1 Strategisches Qualitätsmanagement

Qualität in Hotellerie und Gastronomie ist zu einem unverzichtbaren **Wettbewerbsinstrument** avanciert. Wie viel an Qualität reicht eigentlich aus? Sehen wir wirklich Qualität mit den Augen unserer Gäste? Der Gast beurteilt Dienstleistungen, Produkte und Erlebnisse in Hotellerie und Gastronomie mit Sicherheit recht unterschiedlich. Erbrachte Leistungen werden nach ganz verschiedenen Qualitätsdimensionen subjektiv gewertet.

Ganz sicher aber wird die Abwesenheit von Fehlern und Mängeln nicht mehr als Qualität empfunden. Wer seine Gäste wirklich nicht nur zufrieden stellen, sondern begeistern will, muss also weit mehr tun als mit Qualitätsmanagement Gästeunzufriedenheit (Fehler) zu vermeiden.

Dennoch: In der Praxis zielen die meisten Qualitätsmanagement-Programme aber gerade eben auf Erhaltung Qualitätssicherung, Qualitätsstandards, Null-Fehler-Konzepte, Qualitätskontrolle, Hoteltester, Reklamationsvermeidung u.a. ab und betonen somit nur defensives Qualitätsmanagement. Dieser Denkansatz allein genügt heute nicht mehr, um im Wettbewerb am qualitätsbewussten Markt bestehen zu können. Jeder bemüht sich um Qualität; Unterschiede in der Hardwarequalität sind in den verschiedenen Kategorien kaum noch zu erkennen. Wenn alle das Gleiche in Sachen Qualität tun, wird letztlich doch nur der Preis für den Gast als Auswahlkriterium gelten. Qualitätsmanagement als „Defensivmaßnahmenbündel“ ist darauf ausgerichtet, Mängel und mögliche Gästebeschwerden aufzuspüren und rechtzeitig abzustellen.

### 3.2 Acht Dimensionen des Qualitätsmanagements

Der erste Schritt zu agierenden, bewussten Qualitätsmanagement liegt in der Bereitschaft, Qualität als Strategie begreifen zu wollen. **Aktives und kreatives Qualitätsmanagement** sorgt im Wettbewerb der Ideen und nicht im Wettbewerb der Preise für Qualitätsdifferenzierung. So muss jedes gastgewerbliche Unternehmen am Markt seine eigene unverwechselbare **Qualitätsnische** finden, bei der mit überlegender Qualität Wettbewerbsvorteile errungen werden können. **Strategisches Qualitätsmanagement** wird immer dringlicher und hilft, neue Märkte zu erobern oder zu verteidigen. Strategisches Qualitätsmanagement analysiert systematisch und gewichtet gastorientiert nachfolgende acht ausgewählte Qualitätsdimensionen: **Servicekette, Grundnutzen, Qualitätssicherung, Softwarequalität, Ästhetik und Atmosphäre, Qualitätsimage, Qualitätskonkurrenz** und **Zusatznutzen**. Diese Qualitätsdimensionen oder Kategorien können sich in der Vernetzung verstärken, ergänzen, aber auch behindern.

Nur ganz wenige Dienstleister erzielen gute Noten in allen acht Qualitätsrichtungen. Es ist auch einfacher, partielle Schwächen der Mitbewerber auszunützen, als in allen Qualitätsfeldern mit den Marktteilnehmern konkurrieren zu wollen. Nachfolgend sollen die

ausgewählten Qualitätsdimensionen kurz mit Kernaussagen erläutert werden, um mit defensivem, aber auch aktivem Qualitätsmanagement **Qualität als Wettbewerbsinstrument am Markt** gewichten zu können.

### 3.2.1 Servicekette

Merkmale – Kernaussagen:

- Der qualitätsbewusste, anspruchsvolle, viel gereiste, verwöhnte, kritische und bestens informierte Gast will in seiner gewünschten Urlaubsform oder Geschäftsreise eine Servicekette in Sachen Qualität erleben.
- Anwenderfreundliche und leicht konsumierbare Individualität steht im Mittelpunkt des strategischen Qualitätsmanagements.
- Einzelbetriebliche Vermarktungsbemühungen müssen durch Schaffung und Entwicklung attraktiver Destinationen mit professionellem Management nicht nur ergänzt, sondern dramatisch verstärkt werden.
- In einer gastorientierten Qualitätsleitungskette muss Qualität für den Gast über Information, Buchung, Anreise, Logis, Gastronomie, Erlebnis in Spiel und Sport, Unterhaltung, Kultur und Bildung, Aktivität und Gesundheit, Zahlung und Rückreise erlebbar werden.
- Strategisches Qualitätsmanagement will Team-Qualität: weg vom Einzelkämpfer, hin zum Innovationspartner. Aus dem relativen Neben- oder Gegeneinander von touristischen Partnern müssen sich kreative qualitätsorientierte Kooperationsgemeinschaften im Destinationsmanagement bilden.
- Gerade klein- und mittelbetrieblich strukturierte Regionen werden zur Sicherung und Stärkung ihrer Wettbewerbsfähigkeit in einer aufeinander abgestimmten Qualitätsservicekette zusammenrücken müssen.
- Ein Mehr an begeisternder Dienstleistungsqualität, an Gästevolumen, an Umweltbewusstsein und –schutz kann im strategischen Qualitätsmanagement nur in einem Qualitätsnetz – einem Vermarktungssystem mit Total Quality Service (TQS) – der gesamten Dienstleistungskette erreicht werden.

- Profilierende Angebotspakete im Vermarktungsmix als multimediales Infotainment, Markenpolitik als Kerngeschäftsprofil, Wissens- und Informationsmanagement, und das „Sich-Einbringen“ in den totalen Qualitätsservice der Dimension Servicekette sorgen für lernfähige und nachfragegerechte Angebots- und Wettbewerbseinheiten.

### 3.2.2 Grundnutzen

Merkmale – Kernaussagen:

- Alle Basisanforderungen des Grundnutzens führen zur Gästeunzufriedenheit, wenn sie nicht erfüllt werden. Werden sie aber erfüllt, ist der Gast noch lange nicht zufrieden. Er setzt die Leistungen voraus.
- Im Gastronomie- und Logisbereich wird ein Mindest-Qualitätsstandard als Angebot oder Grundausstattung zu jedem Preisniveau erwartet.
- Erfüllt das Hotel nicht einmal die als selbstverständlich vorausgesetzten Basisanforderungen, entsteht bei den Gästen starke Unzufriedenheit.
- Zu jedem Preisniveau gibt es im Rahmen des Grundnutzens auch erwartete Leistungsanforderungen, die zur Gästezufriedenheit beitragen, wenn sie erfüllt werden, und zu Unzufriedenheit führen, wenn sie unerfüllt bleiben.
- Alles, was ein Gast bei den Leistungsanforderungen des Grundnutzens nicht mehr als Qualität erkennt und auch nicht bereit ist zu bezahlen, fällt im strategischen Qualitätsmanagement unter den Begriff „Verschwendung“ und Verschwendung gilt es zu rationalisieren.
- Generell gehören Produkte und Dienstleistungen der Dimension Grundnutzen zur „Hardwarequalität“ eines gastgewerblichen Betriebes. Hardware ist am Markt voll kopierbar!
- Werden die Gästeerwartungen beim Grundnutzen (Logis, Gastronomie, Sport, Freizeit, Gesundheit etc.) allgemein erfüllt, werden kleinere Diskrepanzen nicht wahrgenommen.

- Wird nur erwarteter Grundnutzen angeboten und befriedigt, ist der Gast preissensibel – eine geringe Gästetreue wird gespart mit einer geringen Mund-zu-Mund-Werbung. Man spricht nicht über Grundnutzen.

Beispiel für Basisanforderungen (Grundnutzen): Saubere Badezimmer mit Badewanne und funktionsfähiger Dusche.

Beispiel für Leistungsanforderungen (Grundnutzen): Gut beleuchtete Badezimmerspiegel mit seitlich angebrachtem Haartrockner.

### 3.2.3 Qualitätssicherung

Merkmale – Kernaussagen:

- Um dauerhafte Qualitätssicherheit herzustellen, muss die Einhaltung festgelegter Qualitätsstandards gewährleistet werden.
- Auf individuelle Gästeanforderungen dokumentiertes Qualitätsmanagement kann wertvolle Zeit schaffen, um mit Kreativität und Kommunikation neue Qualitätsideen zu entwickeln.
- Mit Checklisten, Vorgaben, Arbeitsanweisungen, Arbeitsabläufen, Stellenbeschreibungen, Fotos, Videofilmen, Informationen aus dem Intranet usw. werden als Gedächtnisstütze interne Qualitäts-Schulungsinstrumente zu gleich bleibender Qualität für das Mitarbeiterteam geschaffen.
- Die Dimension Qualitätssicherung darf nicht als dauerhafte Festschreibung von Normierungen verstanden werden, sondern als Triebfeder für das gemeinsame Finden, In-Frage-Stellen und Suchen nach besseren Qualitätslösungen.
- Die aus der Qualitätspolitik abgeleiteten Qualitätsziele werden mit folgender Frage als Qualitätsstandards formuliert: „Wie und welchem Niveau ist die Dienstleistung zu erbringen?“
- Mit Qualitätssicherung soll das „Qualitäts-Know-how“ im Unternehmen geplant eingesetzt und konsequent weiterentwickelt werden können.

- Qualitätssicherungsmaßnahmen zeigen die Ergebnisse und Verbesserungen bei der Mitarbeiterschulung auf; Qualität wird messbar und für das Qualitätsteam nachvollziehbar.
- Erst mit der Dimension Qualitätssicherung können sich Hotels und Restaurants auf die strategische Qualität mit Servicegarantien als Wettbewerbsinstrument wagen. Uneingeschränkte Service-Garantien, die Vision eines perfekten Service und Garantievorgaben tragen zur Gästebindung bei und helfen einzigartige und begeisterte Serviceketten aufzubauen.

Beispiel für Qualitätssicherung: Garantienbeispiel: „Ist die Pizza nicht in fünfzehn Minuten auf Ihrem Tisch, brauchen Sie nicht zu bezahlen“

#### 3.2.4 Softwarequalität

- Zu den unverwechselbaren Ressourcen eines gastgewerblichen Betriebes gehören die Mitarbeiter – die Softwarequalität; sie sind im Gegensatz zur „Hardwarequalität“ (Einrichtung, Angebote, Organisation) am Markt nicht kopierbar.
- Diese Kernkompetenz wird im Qualitätsmanagement von den Gästen als einzigartig wahrgenommen und spricht zusammen mit „emotionaler Qualität“ meist den Verhaltensbereich im Dienstleistungsmanagement an.
- Der Qualitätswert für den Gast resultiert aus der Kombination von Hardwarequalität (z.B. Zimmer, Mobiliar, gastronomisches Angebot, Sport-, Freizeit-, Gesundheitseinrichtungen etc.) und geleistetem Service mit Softwarequalität (z.B. Einstellung, Verhalten, Kommunikation, Zuwendung, Freundlichkeit etc.) im Verhältnis zu den Kosten (Verkaufspreise für den Gast) und dem Parameter Zeit (z.B. Servicezeit).
- Freundlichkeit, Begeisterungsfähigkeit, das Engagement gegenüber den Gästen kann man von seinen Mitarbeitern nicht „fordern“, sondern man muss sich das Verhalten das Gefühl für Dienstleistungsqualität seines Teams mit persönlichem Beispiel jeden Tag von neuem „verdienen“.
- Selbstinitiative, Eigenverantwortlichkeit bei Qualitätsdienstleistungen setzen einen hohen Grad an Identifikation mit dem Qualitätsniveau des Betriebes voraus.

- Softwarequalität lässt sich nur mit Freude, Spaß, Begeisterung, Sinnfindung in der täglichen Arbeit steigern. Qualitätsservice in Hotellerie und Gastronomie kommt immer vom Herzen!
- Qualität muss auch dort geschaffen werden, wo sich der Alltag des einzelnen Mitarbeiters spürbar abspielt. Behandeln Sie Ihre Mitarbeiter so, wie Ihre Gäste behandelt werden sollen!
- Softwarequalität orientiert sich an Vorbildfunktionen der Führung, des Coaching, des Empowerment, der Motivation und der Steigerung des „Selbstwertgefühls“ eines Mitdenkers.
- Softwarequalität beinhaltet das Bewusstsein der eigenen Unternehmensidentität und wächst in „Lernenden Unternehmen“, die Mitarbeiter höher schätzen als Sachkapitalwerte und ihr Team ständig weiterbilden und weiter zu entwickeln suchen.
- Wenn auf die Qualitätsschwüre als Lippenbekenntnis des Managements keine Taten folgen, ja das Management selbst täglich beim „Meinneid“ ertappt wird, lassen sich keine Qualitätsvisionen verwirklichen.
- Zum strategischen Qualitätsmanagement bei der Dimension Softwarequalität gehört nicht zuletzt die Verbesserung der eigenen persönlichen Lebensqualität, die unserer Mitarbeiter und unserer Gäste.

Beispiel für Softwarequalität: Für jeden Mitarbeiter wird jährlich ein Trainingsbudget festgelegt und ausgegeben; je nach Neigung kann der Mitarbeiter sich seine Schulungsmaßnahmen auswählen.

### 3.2.5 Ästhetik

Merkmale – Kernaussagen:

- Die subjektivsten Qualitätsmerkmale für den Gast liegen bei der Dimension Ästhetik und der Qualitätsatmosphäre.
- Was zum Beispiel bei der Farbauswahl der Möbel im Hotelzimmer qualitativ gut wirkt oder wie ein gastronomisches Produkt aussieht, schmeckt oder riecht, ist wohl eindeutig von persönlichen Einstellungen und Vorlieben geprägt.

- Dennoch zeichnen sich einige Muster ab, wie Gäste Produkte und Dienstleistungen nach ihrem persönlichen Geschmack beurteilen. Hohe Qualität für die Gäste bei den Küchen Leistungen gehen oft einiger mit den Begriff: „voller Würze“, „schmeckt natürlich“, „schonend zubereitet“, „frisch“, „gutes Aroma“, „sieht appetitanregend aus“.
- So wird die Qualität im F&B-Bereich meist eher mit dem Auge als mit dem Geschmack beurteilt. Die Präsentation von Speise- und Getränkeartikeln mit entsprechendem Geschirr oder Gläsern schafft besondere Qualität.
- Ästhetische Urteile in Sachen Qualität sind nicht universell, so erscheint es auch unmöglich, in dieser Qualitätsdimension es allen recht zu machen.

Beispiel für Ästhetik und Atmosphäre: Ein speziell den Tageszeiten angepasster Geruchs- und Beleuchtungsplan im Hotel sorgt für ein angenehmes Klima: Beim Frühstück riecht es schon in der Empfangshalle nach Kaffee und frisch gebackenen Semmeln.

### 3.2.6 Qualitätsimage

Merkmale – Kernaussagen:

- Gäste sind nicht immer über das gesamte Dienstleistungs- und Produktangebot in Hotellerie und Gastronomie und dem individuellen Preis-Leistungs-Verhältnis informiert. Oft werden Hotels nach Marken- oder Kettennamen ausgewählt.
- Da Image einer Marke, die Werbung oder der klangvolle Marken- und Firmenname können qualitätsüberzeugend wirken. Meinungen über Qualität werden wichtiger als Qualität selbst.
- Der Ruf entscheidet über Meinungen und Mutmaßungen bezüglich der Qualität.
- Nur wenn der Gast positiv über den Betrieb denkt, erhöht sich die Chance zum Wiederholungsgeschäft.
- Gästen muss bewusst werden, warum sie gerade zu Ihnen kommen; dem Gast müssen Details zur Produkt- und Servicedifferenzierung gegenüber Ihren Mitbewerbern bekannt sein.

Beispiel für Qualitätsimage: Je mehr Sie Ihre Gäste in die Geheimnisse Ihrer Angebote und Produkte einweihen, desto mehr werden diese auch mit Freunden und Bekannten über Ihren Betrieb sprechen.

### 3.2.7 Qualitätskonkurrenz

Merkmale – Kernaussagen:

- Man darf, kann und sollte gute und passende Qualitätsideen der Kollegenbetriebe im Sinne des Gastes kopieren; Lernen von den Besten ist erlaubt.
- Nur gastbezogene Leistungspotenziale sichern den Vorsprung.
- Strategisches Qualitätsmanagement kann in einer Welt der schnellen Veränderungen nur mit einer dynamischen Vorwärtsstrategie antworten: „Was können wir besser als die Mitbewerber am Markt?“
- Nur schwer nachzuahmende Dienstleistungen – aus der Sicht des Gastes Qualitätsleistungen, die sich klar von den Mitbewerbern unterscheiden – können mittelfristig erfolgreich sein.
- In der Dimension Qualitätskonkurrenz muss flexibel und vor allen Dingen schnell auf Gäste- oder Markterfordernisse reagiert werden. In Kombination mit der „Softwarequalität“ geht es hier um Innovationsfreudigkeit: als Kennzahl gilt: Die Anzahl von Verbesserungsvorschlägen pro Mitarbeiter und Monat.
- Gastgewerbliche Unternehmen müssen ein Raster entwickeln, um festzustellen, über welche Chancen sie verfügen, ihre Dienstleistungsqualität von der anderer auszuzeichnen.
- Wer nahezu die gleiche Angebots- und Dienstleistungsqualität anbietet wie sein Nachbar, macht auch tägliche Werbung für ihn!
- Unter der Dimension Qualitätskonkurrenz müssen Hotels und Restaurants versuchen, sich eine bestimmte Qualitätsnische am Markt zu sichern.
- Anders als die Konkurrenz und besser, als es der Gast erwartet!

Beispiel für Qualitätskonkurrenz: Mit gezieltem „Benchmarking“ (Lernen von den Besten) koordiniert man ein System der Gleichzeitigkeit: Informationsgewinnung, Analyse und Messen, Lernen und Einigen, Qualitätsideen umsetzen und übertreffen.

### 3.2.8 Zusatznutzen

Merkmale – Kernaussagen:

- Unterschätzt wird die Dimension Zusatznutzen, wenn man meint, hier wird der Grundnutzen nur um gewisse Zusatzvorteile ergänzt.
- Zusatznutzen ist weit mehr als ein „Sekundäraspekt“ und spielt beim Gästeempfinden und bei der Beurteilung der Qualität eine oft entscheidende Rolle.
- Alles, was ein Gast bei dem Zusatznutzen als Qualität erkennt und auch bereit ist zu honorieren, fällt im strategischen Qualitätsmanagement unter den Begriff: „Wertschöpfung“, und Wertschöpfungsmaßnahmen gilt es für jeden Betrieb zu verbessern.
- Die Dimension Zusatznutzen kann mit „Überraschungseffekten“ die Brücke von bloßer Zufriedenheit bis hin zur Gästebegeisterung schlagen.
- Qualität im Gastgewerbe ist immer ein bisschen mehr als nur die konstante und konsequente Erfüllung von Gästeerwartungen – das bisschen „mehr“ ist der Zusatznutzen! Qualität entsteht dann aus der Gesamtheit aller gebotenen Vorteile.
- Der Gast will auswählen können. So empfinden viele Gäste eine Angebots- und Preisvielfalt im Logis- und F&B-Bereich als echten Zusatznutzen.
- Hardware-Zusatznutzen ist wiederum kopierbar am Markt; alles, was dann heute noch begeistern kann, wird bereits morgen erwartet und erhöht nur die Dimension Grundnutzen mit den Leistungsanforderungen der Gäste.
- Software-Zusatznutzen hilft emotionale Gästebeziehungen zum gastgewerblichen Betrieb aufzubauen. Diese Art Qualität ist selten kopierbar und unterstützt das Marketing der Gästebindung.

- Es ist grundsätzlich leichter, mit persönlich ansprechendem Zusatznutzen einen Gast zum Wiederkommen zu bewegen, als einen neuen Gast mit teuren Werbemaßnahmen gewinnen zu wollen.
- Wer sich in der Dimension Zusatznutzen mit emotionaler Qualität, mit persönlichem Beziehungsmanagement um seine Gäste bemüht und in einer vertrauten, leibenswürdigen Atmosphäre mit Qualitätsservice überzeugen kann, wird im gesicherten Wiederholungsgeschäft Umsatzsteigerungen erfahren.
- Überraschung statt Zufriedenheit fördert das positive emotionale Qualitätsempfinden des Gastes.
- Es sind oft Kleinigkeiten, die Gäste überraschen können, begeistern und wiederkommen lassen. Nur mit echter Gästebegeisterung lässt sich im strategischen Qualitätsmanagement die Gästeloyalität steigern.
- Im Qualitätsmarketing gilt die Botschaft: „Weniger versprechen, aber dafür mehr leisten!“
- Der abwechslungsreiche Zusatznutzen, kreative Qualitätsideen, die die geheimen Wünsche der Gäste ansprechen, führen in die Zone der Begeisterung, sorgen für positive Mund-zu-Mund-Werbung und verringern die Preissensibilität.

Beispiel für Hardwarequalität (Zusatznutzen): Geschäftsreisende bekommen eine Trockenreinigung ihrer Anzüge angeboten.

Beispiel für Softwarequalität (Zusatznutzen): Urlaubsreisende werden bei Tagesausflügen von Mitarbeitern des Hotels betreut.

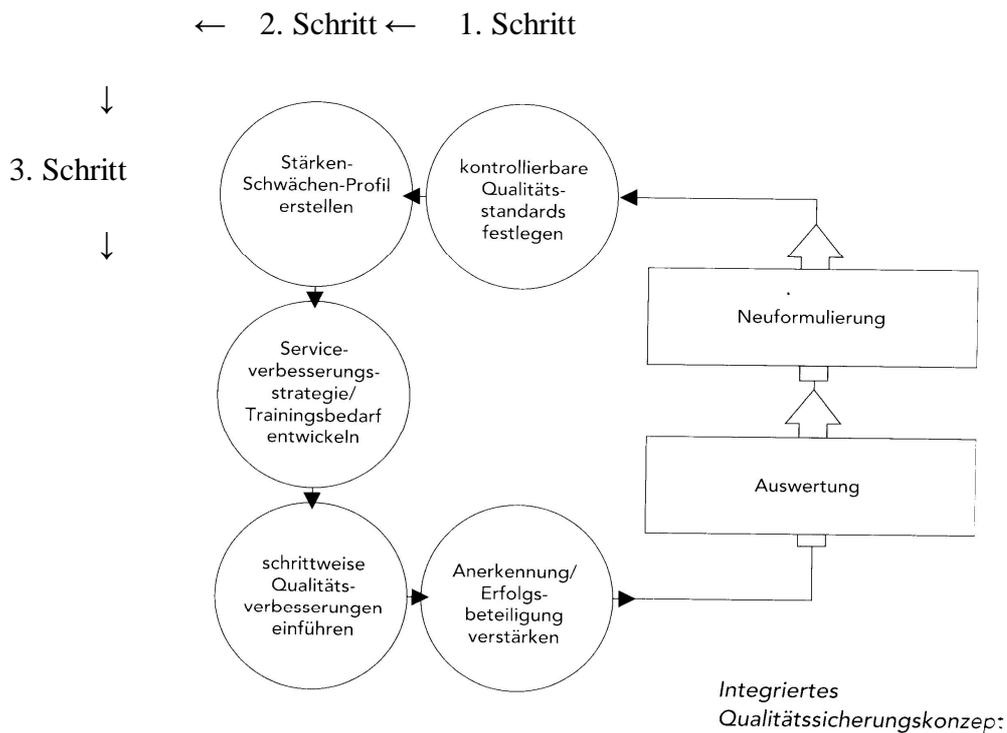
Beispiel für emotionale Qualität (Zusatznutzen): Das Hotel kennt die Hobbys seiner Urlaubsgäste und bringt sie mit Gleichgesinnten am Ort zusammen (z.B. Briefmarkensammler).

### **3.3 Integriertes Qualitätssicherungskonzept**

Kostet mehr Qualität mehr Geld? Müssen wir Produktivität opfern, um Qualität zu verbessern? Auf nichts regiert das Management wohl so hellhörig wie auf Geld. Produktivität und Qualität im Dienstleistungsgewerbe hängen eng miteinander zusammen. Die Praxis zeigt: Bemühungen um Qualitätsverbesserungen steigern fast überall die Arbeits-

produktivität! Mitarbeiter spüren den direkten Bezug zwischen verbesserter Dienstleistungsqualität und ihrer eigenen Arbeitsqualität dadurch automatisch. Qualität und Produktivität verstärken einander. Qualität kostet also nichts. Sie wird einem nicht geschenkt, aber sie kostet nichts!

Die einzelnen Schritte eines integrierten Qualitätssicherungskonzepts:



Abbild. 3. Integriertes Qualitätssicherungskonzept [39]

Qualitätssicherung in Hotellerie und Gastronomie erreicht man nicht durch Einzelaktionen. Erfolgversprechend ist ein integriertes System, das stufenmäßig in einer Art Kreislauf nie zum Stillstand kommt. Die folgenden fünf Schritte sind voneinander abhängig; jede einzelne Stufe ergänzt und verstärkt den Erfolg der anderen.

Die Möglichkeiten, den Gästeservice zu verbessern, hören nicht auf. Qualität ist nicht mehr gleichzusetzen mit Luxus und persönlichem Service. Es kommt auf die Qualitätserwartungen unserer Gäste an. So existiert Qualität auf jeder gastgewerblichen Ebene – von der einfachen Gaststätte bis hin zum Gourmettempel. Ohne Zweifel wirkt der individuelle Qualitätsgrad als Marketinginstrument des Betriebes in seinem vergleichbaren Niveau als stärkste Produkt- und Dienstleistungsdifferenzierung. Sind einmal die Produktverbesserungen der Hotellerie auf der „Hardwareseite“ mit Luxusetagen, Fitnesscen-

ter, Telekommunikation usw. ausgeschöpft, so wird zukünftig die „Softwareseite“ – der Service, die Haltung und Einstellung der Mitarbeiter zum Gast – eine immer bedeutendere Rolle spielen. [39]

## 4 ZUSAMMENFASSUNG

Ein integriertes Marketing-Management vollzieht sich nicht in einem inhaltlichen Vakuum. Um erfolgreich und wettbewerbsfähig zu sein, benötigen Hotelunternehmen ein klares unternehmerisches Selbstverständnis in Richtung einer Kundenzufriedenheit und Kundenorientierung. Ausgehend von einer richtungweisenden **Vision** sind auf der normativen Ebene allgemeine Wertvorstellungen zu entwickeln, die als **Unternehmens- bzw. Managementphilosophie**, die Essenz der Einstellungen, Überzeugungen und Wertvorstellungen der obersten Führungskräfte zur Markt- und Kundenorientierung repräsentieren. Diese sollten in **Unternehmensleitsätzen** widerspiegelt werden, die als normative Basis eines integrierten Marketing-Management die Grundlage aller unternehmensspezifischen Entscheidungen und Verhaltensweisen bilden. Eng verbunden mit der Unternehmens- bzw. Managementphilosophie ist die **Unternehmenskultur**, die geprägt werden muss und als ein Vorgabecharakter für die Organisation und deren Mitglieder innewohnen soll. Ein derartiges Leitbild erfüllt im Idealfall drei Funktionen: Kommunikationsfunktion, Identifikations- und Motivationsfunktion, Orientierungsfunktion. Dimension des Marketing-Management von Dienstleistungen betont und mit Blick auf übergeordnete, globale Ziele wie Wettbewerbsfähigkeit, Unternehmenserfolg, Kundenzufriedenheit und Dienstleistungsqualität einen Entwicklungsprozess initiiert, an dessen Ende ein Markt- und Kundenorientiertes Selbstverständnis des Hotelunternehmens steht. Um Dienstleistungsqualität zu erhöhen und damit die Gästezufriedenheit zu erreichen und die eigene Wettbewerbsfähigkeit zu verstärken, sollte eine umfassende Unternehmensphilosophie zur Durchsetzung des Qualitätsgedankens durch **Total Quality Management als Betriebskonzept** auf allen Ebenen des Unternehmens von allen Mitarbeitern getragen werden. Qualitätssicherung in Hotellerie und Gastronomie erreicht man nicht durch Einzelaktionen. Erfolgversprechend ist ein integriertes System, das stufenmäßig in einer Art Kreislauf nie zum Stillstand kommt. Die Ausführung eines Marketing-Controlling gilt als Schwärpunkt von dem gesamten Betriebskonzept.

Vision und Dienstleistungsphilosophie/kultur konkretisieren sich dabei in der generellen **Zielplanung**, explizit in den strategischen und operativen Marketingzielen. Die Dimension des Strategischen Management ist auf die Suche nach Wettbewerbsvorteilen ausgerichtet, d.h. eine Strategie soll den langfristigen Aufbau und die nachhaltige Erhaltung einzigartiger Erfolgspotenziale sicherstellen. Ausgehen von der unternehmerischen Visi-

on und den generellen Marketingzielen sind zur Operationalisierung dieser Zielvorstellungen wettbewerbsfähige Strategien zu entwickeln, die als langfristige und ganzheitliche Programme und Handlungsmuster, das Verhalten und die Entwicklung eines Hotelunternehmens positiv beeinflussen sollen. **Marketingzielen** wohnt – ebenso wie den Unternehmensgrundsätzen oder dem Leitbild eines Unternehmens – eine Koordinations-, Steuerungs-, Kontroll- und Motivationsfunktion inne. Einen besonderen Stellenwert als oberstes Globalziel des Marketings genießt hierbei die **Kundenzufriedenheit**, als der Kundenzufriedenheit und Handlungsimperativ für die nachfolgenden operativen Führungs- und Umsetzungsprozesse eine wesentliche Bedeutung zukommt. Dies wird insbesondere vor dem Hintergrund der strategischen Relevanz des Hotelpersonals deutlich, als der Einfluss der Mitarbeiter auf den Unternehmenserfolg sich in kundenkontaktintensiven. Dies offenbart die zwingende Notwendigkeit, auch **mitarbeiterbezogene Ziele** in den Prozess der Zielplanung und –formulierung im Marketing (Internes Marketing) mit einzubeziehen und mit den Zielsetzungen des externen Marketings zu verknüpfen. Neben der Frage nach der Art und Form der Marktbearbeitung auf Geschäftsfeldebene, gilt es zu entscheiden, ob ein Hotelunternehmen die strategischen Ziele alleine verfolgt, oder die geplante Strategie über eine **Kooperationsstrategie** zu erreichen versucht.

Im Fokus strategischer Überlegungen stehen drei Kernfragen. Die Beantwortung dieser Fragen zwingt ein Hotelunternehmen dazu, seine Produkt/Marktkombination zu analysieren und zu entscheiden, ob dieser Bereich im Spannungsfeld zwischen Kundenbedürfnissen, Markt-/Kundensegmenten und Produkten bzw. Hotelkonzepten, auch zukünftig noch ausreichend attraktiv ist. Im Vorfeld der Strategieformulierung und –implementierung ist demzufolge ein **Informationsgewinnungs und –verarbeitungsprozess erforderlich**, der über **die Untersuchung und Analyse** einer Vielzahl von Informationen interner und externer Art Aussagen über die strategische Ausgangslage des Unternehmens ermöglicht.

## **II. ANALYSE**

## 5 STRATEGISCHE MARKETING-ANALYSE

### 5.1 Globale Umweltanalyse der Schweiz

Die globale Umweltanalyse umfasst in der Regel mit der Untersuchung technologischer, ökonomischer, politisch-rechtlicher und sozial-kultureller Faktoren vier Bestandteile. Zu den wichtigsten umweltspezifischen Rahmenbedingungen, die unmittelbar oder mittelbar Einfluss auf die Marktsituation in der Hotellerie haben können, zählt folgende Einteilung. [23]

#### 5.1.1 Wirtschaftliche Entwicklung

Das Gastgewerbe in der Schweiz gehört als Schlüsselindustrie des Tourismus zu den wichtigsten Sektoren der Volkswirtschaft und ist mit rund 216 000 Arbeitsplätzen einer der bedeutendsten Arbeitgeber. Die Hotel- und Restaurationsbetriebe sind auch wichtige indirekte Arbeitgeber mit Aufträgen an die Bauwirtschaft, Banken, lokale Dienstleistungsbetriebe und den Fachhandel. In der Schweiz existiert ein ausserordentlich grosses und vielfältiges Angebot an Hotellerie- und Restaurationsdienstleistungen. Auf rund 250 Einwohner besteht ein gastgewerblicher Betrieb. Damit ist die Betriebsdichte im Land aus wirtschaftspolitischer Sicht eindeutig zu hoch. Dies führt zu einer extrem harten Konkurrenz. Das Gastgewerbe als touristisch wichtiger moderner Arbeitgeber aufgrund der Beschäftigungsstatistik des Bundesamtes für Statistik hat sich grössere Verschiebungen zwischen den Anteilen der Vollzeit- und der Teilzeitbeschäftigten ergeben. Der Anstieg der Teilzeitbeschäftigten erhöht sich mit 50 % auf 89 % der normalen Arbeitszeit. Ein Blick auf die längerfristige Entwicklung der Kostenstruktur zeigt, dass sich der Personalkostenanteil im 5-Jahres-Vergleich weiter erhöht hat (+ 0.9 %). Der Anteil der Warenkosten beläuft sich heute durchschnittlich auf deutlich unter 30 % des Verkaufspreises. Das ist vielen Gästen zu wenig bekannt. Sie kritisieren deshalb oft zu Unrecht die Preisgestaltung, weil sie fälschlicherweise den Unterschied zwischen Verkaufspreis und Warenkosten als «Verdienst» des Gastro-Unternehmers ansehen. Die weit gewichtigeren Personalkosten werden in ihrer Bedeutung klar unterschätzt. Die Schweizer Wirtschaft verdankt ihren hohen Entwicklungsstand in starkem Masse der engen Verflechtung mit ausländischen Volkswirtschaften. Die Schweiz gehört zu den Ländern mit dem höchsten Anteil des Außenhandels am Bruttoinlandprodukt. Mit einem Bruttoinlandprodukt pro

Kopf der Bevölkerung, das weltweit das dritthöchste ist, nimmt die Schweiz in der Weltwirtschaft eine prominente Stellung ein. Der Fremdenverkehr spielt in der Schweizer Wirtschaft eine bedeutende Rolle. Von den 9,7 Milliarden Franken Gesamteinnahmen wurden im Jahr 2004 2,6 Milliarden oder 43 % durch den Binnentourismus erwirtschaftet. Die Ausgaben ausländischer Touristen in der Schweiz erbrachten der Schweizer Volkswirtschaft Einnahmen von 12,9 Milliarden Franken oder rund 3 % des Bruttoinlandproduktes. Dem Tourismus sind 9 % der Exporteinnahmen zuzuschreiben. Reiseverkehr mit Übernachtungen (Passanten) erbringt 64 % der Einnahmen. Schweizer Unternehmen sind international außerordentlich wettbewerbsfähig. In verschiedenen Bereichen werden bis zu 90% der Güter und Dienstleistungen exportiert. Die wichtigsten Handelspartner der Schweiz sind Länder aus der EU. Die Schweizer Exportindustrie hat sich immer am freien Handel mit geringen Importzöllen und praktisch ohne Importbeschränkungen orientiert - außer für landwirtschaftliche Produkte.

Nachdem die Konjunktur in der Schweiz im abgelaufenen Jahr unerwartet rasch wieder Tritt gefasst hat, präsentieren sich auch die Aussichten positiv. Die Expertengruppe des Bundes erwartet für 2006 und 2007, dass sich die konjunkturelle Expansion zwar nicht mehr weiter beschleunigt, jedoch verbreitert und zunehmend auch den Arbeitsmarkt erfasst. Infolge der positiven Wirtschaftsentwicklung hat die Expertengruppe ihre Einschätzung für das Bruttoinlandprodukt Wachstum 2005 von bisher 1,5 % auf neu 1,8 % nach oben korrigiert. (Inflation in der Schweiz 1,2 % 2005; 1,1 % 2006; Euroraum 1,9 % 2005; 1,6 % 2006, Arbeitslosenquote in der Schweiz 3,7 % 2005; 3,4 % 2006; Euroraum 8,9 % 2006; 8,6 % 2006). Die Konjunkturrisiken für 2006 und 2007 erscheinen alles in allem ausgewogen. Sofern negative weltwirtschaftliche Schocks, wie sie in den letzten Jahren immer wieder zu verzeichnen waren (z.B. Erdölpreise, Geopolitik) ausbleiben und sich die Unternehmenserwartungen nachhaltig aufhellen, könnte die Wirtschaftsexpansion 2006 auch stärker als prognostiziert ausfallen. Auf der anderen Seite bestehen nach wie vor Risiken für eine schlechtere Entwicklung. Hierzu zählt insbesondere die in einigen großen EU-Ländern noch immer wenig gefestigte und verwundbare Konjunkturerholung. Nach wie vor ein latentes Risiko bildet das massive US-Leistungsbilanzdefizit und seine mögliche Rückwirkungen auf den Dollarkurs. Ein Unsicherheitsfaktor bleibt darüber hinaus die Entwicklung der Erdölpreise. Der Schweizer Immobilienmarkt bietet ein breit gefächertes Angebot an Mietobjekten und für den Er-

werb eines Hauses oder einer Wohnung. In den Stadtzentren wie auch in den Agglomerationen ist die Siedlungsstruktur überschaubar und die Wohnverhältnisse sind durch einen hohen Wohnkomfort geprägt. Auf dem Immobilienmarkt sind ausreichend Bauland und Liegenschaften für neue Geschäftstätigkeiten vorhanden, und die Beschränkung des Grundeigentums von Personen aus dem Ausland wurde in den letzten Jahren weitgehend gelockert. Dank der hohen Kaufkraft der Löhne sind die Wohnkosten in der Schweiz im europäischen Quervergleich nicht besonders teuer. Bei den Lebenshaltungskosten ist zu beachten, dass Angestellte in der Schweiz von der hohen Kaufkraft ihres Einkommens profitieren.

Wie bei anderen indirekten Steuern und Konsumabgaben ist die Erhebung der Mehrwertsteuer (MwSt.) dem Bund vorbehalten. Um den administrativen Aufwand zu reduzieren, sind sehr kleine Unternehmen mit Umsatz bis 100 000 Fr. von der MwSt. ausgenommen, und gewisse Güter und Dienstleistungen sind ebenfalls steuerfrei. Da das Schwergewicht bei den direkten Steuern liegt, beträgt der maximale MwSt.-Satz nur 7,6 %, was europaweit die niedrigste MwSt. bedeutet.

### **5.1.2 Politische Entwicklung**

Mit dem Beitritt der Schweiz zum Schengener Abkommen (Freier Personenverkehr ab Jahr 2011) wird die Grenze zur Schweiz für die EU keine Aussengrenze mehr sein. Voraussichtlicher Wegfall der Personenkontrollen an der Grenze wird am Anfang des Jahres 2008 gültig sein - die Warenkontrolle bleibt bestehen. Ein gemeinsames „Schengen-Visum“ für Aufenthalte bis zu drei Monaten gilt europaweit, gibt aber kein Recht zur Niederlassung oder zur Arbeitsaufnahme ohne Bewilligung. Bei Einreise und Aufenthalt von Ausländern sind die Vorschriften über den Zugang zum Arbeitsmarkt zu beachten. Ausländer, die sich in der Schweiz ohne Ausübung einer Erwerbstätigkeit aufhalten wollen, z.B. als Tourist, können dies bis zu einer Dauer von drei Monaten bewilligungsfrei tun. Wenn sie aber einer Erwerbstätigkeit nachgehen wollen, benötigen sie eine Arbeits- und Aufenthaltsbewilligung. Von „Schengen-Visum“ profitiert der Schweizer Tourismus, denn Visumspflichtige Touristen aus Wachstumsmärkten wie China, Indien oder Russland brauchen dann nämlich für die Schweiz künftig kein Zweitvisum mehr wenn sie nach Europa reisen. Ein Zusammenarbeitsabkommen mit der EU im Statistikbereich wird die Produktion und Publikation harmonisierter statistischer Daten sicherstellen und es somit den wichtigen Wirtschaftsakteuren in der Schweiz ermöglichen, die Entwicklung sowie

die Wettbewerbsfähigkeit der Schweizer Wirtschaft mit den bedeutenden Handelspartnern zu vergleichen. Die Schweiz befasst sich auch mit Pilotprojekten für einzelne Kantone. Der Kanton Graubünden stellte Pilotprojekte für „Förderung von Unternehmen, Innovation und Wertschöpfungssystemen im Kanton“ zusammen. Langfristig stabile Entscheidungsgrundlagen, liberale Gesetzgebung, Schutz des freien Wettbewerbs und kooperative Behörden begünstigen die Gründung von Unternehmen oder Betriebs- und Forschungsstätten. Das liberale Wirtschaftssystem der Schweiz vereinfacht Standortentscheidungen. International anerkannte Institutionen stufen das Land bezüglich Rechtssicherheit, langfristiger Stabilität, garantiertem Schutz des freien Wettbewerbs und des Eigentums sowie minimaler Bürokratie regelmässig auf Spitzenrängen ein. Diese grundlegenden Kriterien positionieren die Schweiz als europaweit privilegierten Unternehmensstandort.

### **5.1.3 Gesellschaftliche Entwicklung**

Die Schweiz liegt zwar geografisch nicht genau mitten in Europa, spielt jedoch mindestens in verkehrstechnischer Hinsicht eine zentrale Rolle: durch die Alpen führt die zentrale europäische Verbindung von Norden nach Süden. Ausserdem grenzt die Schweiz im Norden an Deutschland, im Osten an Österreich und das Fürstentum Liechtenstein, im Westen an Frankreich und im Süden an Italien. Auf diese Weise treffen in der Schweiz drei grosse europäische Kulturen aufeinander, nämlich die deutsche, die französische und die italienische. Es gibt deutschsprachige, französischsprachige und einen italienischsprachigen Kanton, und es gibt Kantone, in denen deutsch und französisch und einen Kanton (der Kanton Graubünden), in dem deutsch, italienisch und rätoromanisch gesprochen wird. Während andere Gebiete der Schweiz sehr dicht besiedelt sind leben im Kanton Graubünden nur 170 000 Personen und man spricht drei Sprachen.

Die Schweiz weist Mangel an hochqualifiziertem Personal auf. Gebildetes, hochqualifiziertes Personal gilt als Motor für die „wissensbasierte Wirtschaft“. In der Schweiz haben 26,9 % der Erwerbsbevölkerung eine Tertiärausbildung abgeschlossen und verfügen 7,2 % der 20- bis 29-Jährigen über einen Abschluss in den Naturwissenschaften oder in den Ingenieurwissenschaften. Diese beiden Ergebnisse liegen zwar im Bereich des europäischen Durchschnitts (Tertiärabschluss 21,2 %; Natur- /Ingenieurwissenschaften 11,5 %), jedoch weit weg von den Führenden (USA 38,1 %; Irland 20,5 %). Sie weisen auf einen

sich anbahnenden Mangel an hochqualifiziertem Personal auf dem Schweizer Arbeitsmarkt hin. Die Schweiz kompensiert diese Schwäche teilweise mit einem hohen Prozentsatz an Personen, die sich weiterbilden. Arbeitszeit in der Schweiz beträgt im internationalen Vergleich 40,5 Stunden in der Woche (USA 39,2 und Deutschland 39,8 Stunden in der Woche), bezahlte Freitage im internationalen Vergleich Schweiz 31 Tage, USA 25 Tage, Deutschland 43 Tage. In der Schweiz wird deutlich länger gearbeitet als in anderen europäischen Ländern. Die Abwesenheit wegen Krankheit und aus andern Gründen ist gering. Streiks gibt es praktisch nie. Was Sicherheit und Gesundheit betrifft, gilt die Schweiz als ein besonders sicheres Land und sie verfügt über eines der weltbesten Gesundheitssysteme. Rund 10 % des Bruttoinlandproduktes werden für das Gesundheitswesen eingesetzt. Die Wohnverhältnisse in der Schweiz vermögen höchste Ansprüche zu befriedigen. Die Reisetätigkeit der Schweizer Bevölkerung scheint auf hohem Niveau zu stagnieren. 77 % nehmen am Reiseverkehr teil, hiervon machen 68 % durchschnittlich 2,53 Reisen, mit abnehmender Tendenz. Die längerfristige Betrachtung zeigt, dass die Nettreiseintensität bezüglich Reisen mit 4 und mehr Übernachtungen bei etwa 70 % verharrt. Insgesamt hat sich die Wahl der Schweizerbürger von Zielgebieten seit 1998 kaum verändert. Beliebtestes Zielgebiet ist weiterhin die Schweiz: 43 % aller Reisen führen an Orte im Land, wobei dieses seit 1998 geringfügig Marktanteile – 3 % verloren hat. In die Nachbarländer der Schweiz führen etwa 35 % (+ 3 % im Vergleich zu 1998), nach Südeuropa 9 % aller Reisen. Der Anteil der Überseedestination stagniert bei 8–9 %. Die 2004 favorisierten Reisemonate der Schweizer Bevölkerung waren der Juli 16 %, Oktober 12 %, September 10 % und Februar 9 %. Verschiebungen in den Abreisemonaten scheinen vor allem meteorologisch begründet. Die Schweizerinnen und Schweizer übernachten am liebsten in Zwei und Dreisternhotels (26 % aller Reisen), bei Freunden und Verwandten 16 % sowie im eigenen oder gemieteten Feriendomizil 20 %. Die grössten Anteilsgewinne im Dreijahresvergleich können die Vier- und Fünfstern Hotels verbuchen, die bei 19 % aller Reisen gewählt wurden.

#### **5.1.4 Technologische Entwicklung**

Die erstklassige Infrastruktur der Schweiz wird auch den hohen Leistungsanforderungen von Informatik- und E-Commerce-Unternehmen jederzeit gerecht. Die Schweiz ist offen für die Globalisierung. Gemäss einer 2004 veröffentlichten Studie der US-

amerikanischen Zeitschrift Foreign Policy (Aussenpolitik) gehört die Schweiz zu den drei am meisten globalisierten Ländern. Die Studie stützt sich auf Faktoren wie Anteil am Aussenhandel, Investitionen im Ausland und Pro-Kopf-Gebrauch von internationalen Telekommunikationsmitteln inklusive Internet. Gemessen in Prozent des Bruttoinlandsprodukt gehören die Bruttoinlandsausgaben für Forschung und Entwicklung der Schweizer Privatwirtschaft zu den höchsten in ganz Europa (Schweiz 1,9 %; Eurozone 1,7 %). Der Anzahl Patentanmeldungen pro Million Einwohner gehört die Schweiz zur europäischen Spitzengruppe. Mit 450 Patenten pro Million Einwohner übertrifft sie sogar die USA. Dank guter Kooperation ihrer Unternehmen mit öffentlichen Forschungsinstitutionen befindet sich die Schweiz erneut unter den innovativsten europäischen Ländern (der Anteil innovativer Unternehmen 54,8 %). Der europäische Mittelwert liegt bei 7,1 %. Die Schweizer Unternehmen wenden auch einen relativ grossen Anteil ihres Umsatzes 3,5 % für Innovation auf und übertreffen damit den europäischen Durchschnitt 2,15 %.

### **5.1.5 Ökologische Entwicklung**

Der Jura, das Mittelland und die Alpen sind die drei geografischen Hauptregionen des Landes. Die Schweiz ist sehr dicht bevölkert: im Durchschnitt leben auf einem Quadratkilometer 183 Menschen. Je nach Region gibt es jedoch große Unterschiede: so leben z.B. in den Alpen, die flächenmäßig einen grossen Teil des Landes abdecken, nur gerade 10 % der gesamten Bevölkerung. Die Schweiz ist der kleinste föderative Staat. Mit 26 Teilstaaten (Kantonen) und 4 Landessprachen ist er aber einer der komplexesten. Es wurde in der Region Val Müstair ein Projekt zur Förderung der ökologischen Wirtschaftsentwicklung initiiert. Die Bevölkerung des Val Müstair betrachtet das Projekt der Biosfera Val Müstair – Parc Naziunal als eine Chance für die zukünftige, nachhaltige Entwicklung des Lebensraums und der gesellschaftlichen Strukturen. Es werden vier Hauptziele unterstellt, die für eine nachhaltige Entwicklung von Bedeutung sind und womit ökologische, wirtschaftliche und gesellschaftliche Anliegen ausgewogen repräsentiert werden. Diese Richtlinien der Naturwerte: Pflege und Schutz der Natur sowie der verschiedenen Landschaftsformen; der Kulturwerte: Erhaltung und Förderung kulturellen Werten; der Gesellschaftswerte: Respekt und Toleranz gegenüber Einheimischen und Gästen, Erhöhung von Wohn- und Lebensqualität; der Wirtschaftswerte: Sicherung und Schaffung von Arbeitsplätzen in Industrie-, Gewerbe- und Dienstleistungsbetrieben zusammen mit der Bevölkerung ausgearbeitet. Die grossartige Naturlandschaft, der neue

Biospährenpark Val Müstair – Parc Naziunal und das Kloster St.Johann, Weltkulturerbe der Unesco, locken eine Vielzahl von Feriengästen in die Region.

### 5.1.6 Rechtliche Entwicklung

Die Förderung des „Wissenssystem Regionalentwicklung Schweiz“ ist integraler Bestandteil des Bundesgesetzes über die Regionalpolitik 2004. In der Gesetzesvorlage werden drei Ausrichtungen der neuen Regionalpolitik des Bundes vorgeschlagen: die Förderung von Unternehmertum, Innovationskraft und Wertschöpfungssystemen in den Regionen, eine enge Koordination unter der raumwirksamen Bundespolitik und die Schaffung eines Wissens, Bildungs- und Befähigungssystems für die Regionalentwicklung (Machbar 2007). Ziel der Machbarkeitsstudie ist es eine Auslegeordnung für den Aufbau und die Förderung eines Wissensmanagements für den Bereich Regionalentwicklung zu entwerfen. Privatpersonen aus dem Ausland, die in der Schweiz investieren und einen Betrieb leiten wollen, oder Führungskräfte ausländischer Unternehmen erhalten in der Regel eine Arbeitsbewilligung, insbesondere wenn neue Arbeitsplätze mit hoher Wertschöpfung geschaffen werden.

In 1999 wurde im Kanton Graubünden das Wirtepatent abgeschafft, dass bis dahin nötig war um einen Gastbetrieb mit Alkoholausschank führen zu dürfen. Es wurde entschieden keine Ausbildung oder Kenntnisse zu besitzen um ein Gastbetrieb zu leiten.

### 5.1.7 SWOT Analyse von Region Val Müstair in Tourismus

Hotel Alpina Fam.Hellrigl befindet sich in der Region Münstertal (la Val Müstair) der südöstlichsten Ecke Graubündens und im äussersten Südosten der Schweiz. Region Val Müstair erstreckt sich auf einer Fläche von 198 km<sup>2</sup> (die gesamte Schweiz beträgt 41 285 Quadratkilometer). Val Müstair liegt in den Alpen und umfasst sechs Gemeinden: Tschier, Fuldera, Lü, Valchava, Sta.Maria, Müstair mit einer Bevölkerungsdichte von 1 726 Einwohnern. Mehr als die Hälfte der gastfreundlichen Bevölkerung verdient sich ihren Lebensunterhalt im Tourismus. Landwirtschaft und Gewerbe teilen sich je die andere Hälfte. Die Region Val Müstair – ein walddreies und besonders sonniges alpines Hochtal – verläuft über 18 Kilometer vom Ofenpass bis zur italienischen Grenze. Das unterste Dorf im Münstertal, Taufers, liegt bereits jenseits der Landesgrenze, im Südtirol. Von dieser geografischen Lage abseits der grossen Verkehrsströme und der touristischen

Ballungsorten profitiert die Region heute. Keine überbordenden Tourismusbauten, keine Industrie- oder störenden Verkehrsanlagen beeinträchtigt das Feriengefühl. Tourismusfachleute bezeichnen das Müstertal als eines der schönsten Täler der Schweiz. Grosse Gebiete der Region, so das Val Mora und das Val Vau stehen unter Landschaftsschutz. Es ist kein Zufall, dass der eindrucksvolle Bartgeier in dieser Region wieder angesiedelt wurde.

### **S-Strengths (Stärken)**

- Vielfältige Natur- und Kulturlandschaft (Anziehungspunkte des Val Müstair sind das Kloster St. Johann in Müstair, UNESCO Weltkulturgut, sowie der Schweizerische Nationalpark)
- Sanfter Tourismus (geschützt von Massentourismus, Wellens-Angebot)
- Eine ausreichende Unterkunftsmöglichkeit (auf 18 km Fläche gibt es 2 379 Betten, 15 Hotels)
- Ein exzellentes Gesundheitszentrum (Hospital Val Müstair)
- Wachstumsfördernder Standard der touristischen Infrastruktur (Zusammenarbeit mit touristischen Verbänden des Kantonalen)
- Unterstützung zur Erhaltung der rätoromanischen Bräuche (Gründung von „Sprachverein“, Klub „Grischunas, Regionaler Theater Klub, Schützenvereine etc.)

### **W-Weaknesses (Schwächen)**

- Abhängigkeit von Tourismus
- Öffentliche Verkehrsverbindung (keine Zugverbindung, Region liegt zwischen drei Pässen, keine Autobahnverbindung)
- Schwach ausgeprägte Dienstleistungskultur (kein Kino, Theater)
- Schlechte äußerliche Vermarktung ( Regionale Webseiten ist schwer zu finden)
- Hohe Zahl von ungelerten Immigranten in Tourismusbranche
- Niedrige Zahl von qualifizierten Schweizern (Abfluss in die Innerschweiz)

### **O-Opportunities (Chancen)**

- Die geografische Lage (Wettersicherheit, große Luftruhe, ein sonniges Tal)

- Die besonders günstige klimatische Lage (Pflanzenfreude: zahlreiche gefährdete und andernorts ausgestorbenen Pflanzenarten)
- Keine Arbeitslosigkeit, flexible Arbeitskräfte, Anteil an produktiven Arbeitskräften mit 62 %
- Staatliche Unterstützung von Bauern (eigene Bio-Produkte)
- Erhöhung der Attraktivität durch Projekten: „Die Nationalparkregion Engadin/Val Müstair“ und Region Val Müstair in Bio-Sphäre eingetragen)
- Sicherheit der beständigenden Schweizer Gäste
- Guter Ruf der Schweiz in der Welt (Sauberkeit, Sicherheit, Natur)
- Neue Auslandmärkte u. –nachfrage: EU Osterweiterung, China
- Hoher Durchgangsverkehr in die Innerschweiz und nach Italien (Direktion zur Destination: Skilandschaft Livigno Italien)
- Schengen-Visa Abkommen

#### **T-Threats (Risiken)**

- Verschärfter internationaler Wettbewerb
- Hohe Ansprüche der Gesellschaft auf kulturelle Ereignisse
- EU Osterweiterung (neue Konkurrenten)
- Naturkrisen (globale Erwärmung)
- Hohe Immigration (Gefahr der Bräuche- und Kulturverlust; die offizielle Muttersprache Rätoromanisch zeigte eine Abnahme von 1970 bis 2002 um 10 %)
- Verbot vom Angriff in die Natur (keine Möglichkeit Aufbau von Skianlagen)
- Abnahme von Niveau in der Hotellerie durch die Aufhebung des Wirtepatentes

## **5.2 Wettbewerbsumwelt**

### **5.2.1 Branchenanalyse – PORTER Model**

#### **Potentielle neue Konkurrenten**

Gutes Unternehmensfeld für neue Konkurrenten durch:

- hohe Fluktuation von Besitzern der Hotellerie

- keine staatlichen und rechtlichen Zugangsbeschränkungen für Gründung des Hotelunternehmens
- keine gesetzlichen Vorschriften für Vorausgesetzte Ausbildung oder Kenntnisse
- niedrige Kundenloyalität und Markentreue
- einen guten Zugang zu Lieferanten
- ein langsames Innovationstempo der Branche

Eintrittsbarrieren sehe ich in:

- der homogenen und konzentrierten Konkurrenz
- den optimalen Betriebsgrößen
- dem nicht versprechenden hohen Profit
- den hohen Personalkosten

Potentielle neue Konkurrenten	Jahr 2006	Jahr 2011
Fluktuation von Besitzern der Hotellerie	5	7
Zugangsbeschränkungen des Hotelunternehmens	4	8
Vorausgesetzte Ausbildung	6	9
Kundenloyalität und Markentreue	6	4
Zugang zu Lieferanten	7	9
Innovationstempo der Branche	5	3
Homogene und konzentrierte Konkurrenz	2	2
Optimale Betriebsgrößen	1	1
Nicht versprechend hoher Profit	2	5
Hohe Personalkosten	2	5
<b>Durchschnittliche Ergebnisse</b>	4	5,3

Abbild. 4. Auswertung Branchenanalyse PORTER Model- Potentiellen neue Konkurrenten; Messeinheit in Punkten 1-9, Niedrige Bedrohung 1 Punkt, Hohe Bedrohung 9 Punkte [eigene Bearbeitung]

**Substitutionsprodukte/Dienstleistungen**

- die starke Rivalität zwischen den Destinationen zu einer Austauschbarkeit
- die immer mehr befragte ruhige Lage der Region (Erholung, Stressabbau)
- die unveränderte Natur
- das beliebteste Zielgebiet der Schweizer ist ihr eigenes Land

<b>Substitutionsprodukte/Dienstleistungen</b>	Jahr 2006	Jahr 2011
Rivalität zwischen den Destinationen	6	9
Reise Ziel der Schweizer	7	8
Ruhige Lage der Region	1	4
Unveränderte Natur	2	2
<b>Durchschnittliche Ergebnisse</b>	4	5,75

Abbild. 5. Auswertung Branchenanalyse PORTER Model- Substitutionsprodukte/Dienstleistungen; Messeinheit in Punkten 1-9, Niedrige Bedrohung 1 Punkt, Hohe Bedrohung 9 Punkte [eigene Bearbeitung]

### Marktposition der Lieferanten

- die Abhängigkeit des Hotelunternehmens von den betreffenden Ressourcen (Bio-Produkte aus der Nationalpark Region)
- niedriges Auftragsvolumen von den betreffenden Ressourcen
- nicht entsprechend qualifiziertes Personal (hohe Umstellungskosten)
- hohe Lieferantenkonzentration
- niedrige Umstellungskosten von Lieferanten

<b>Marktposition der Lieferanten</b>	Jahr 2006	Jahr 2011
Abhängigkeit von den betreffenden Ressourcen	9	7
Auftragsvolumen von den betreffenden Ressourcen	8	6
Qualifiziertes Personal	7	4
Hohe Lieferantenkonzentration	4	1
Niedrige Umstellungskosten von Lieferanten	4	1
<b>Durchschnittliche Ergebnisse</b>	6,4	3,8

Abbild. 6. Auswertung Branchenanalyse PORTER Model- Marktposition der Lieferanten; Messeinheit in Punkten 1-9, Schwache Position 1 Punkt, Starke Position 9 Punkte [eigene Bearbeitung]

### Marktposition der Abnehmer

- die gute Informationsstand der Abnehmer (durch Preis/Onlineagenturen)
- relativ hohe Ansprüche der Abnehmer (Reiseveranstalter benötigen Zimmerkontingente in Destinationen mit begrenzter Kapazität)
- hohe Preisempfindlichkeit der Abnehmer (Notwendigkeit zur Senkung der Reisekosten/-budgets bei B2B-Kunden)
- keine Umstellungskosten bei Hotelwechsel (konzentrierte Konkurrenz)

<b>Markposition der Abnehmer</b>	Jahr 2006	Jahr 2011
Informationsstand der Abnehmer	7	9
Hohe Ansprüche der Abnehmer	7	9
Hohe Preisempfindlichkeit der Abnehmer	7	9
Umstellungskosten bei Hotelwechsel	7	9
<b>Durchschnittliche Ergebnisse</b>	7	9

Abbild. 7. Auswertung Branchenanalyse PORTER Model- Marktposition der Abnehmer; Messeinheit in Punkten 1-9, Schwache Position 1 Punkt, Starke Position 9 Punkte [eigene Bearbeitung]

### Wettbewerbsintensität

- in der Hotellerie Branche ist der Branchenwachstum tendenziell am stagnieren
- es gibt viele Marktteilnehmer, die etwa gleich stark sind
- es gibt eine homogene Konkurrenz
- Abnehmer bevorzugen keine Marken
- es gibt hohe Fixenkosten (Miete, Personalkosten)
- Dienstleistung wird nur von der Saison abhängig angeboten
- Kunden können ohne hohe Umstellungskosten das Hotelunternehmen wechseln
- Gut informierte Kunden
- Unternehmer haben hohe Austrittbarrieren (Personalkosten, Pächtervertrag für bestimmte Länge abgeschlossen)

<b>Wettbewerbsintensität</b>	Jahr 2006	Jahr 2011
Branchenwachstum	5	5
Marktteilnehmer	8	9
Homogene Konkurrenz	8	5
Abnehmer bevorzugen keine Marken	6	9
Hohe Fixenkosten	7	4
Abhängigkeit von Saison	9	5
Keine hohen Umstellungskosten von Kunden	9	9
Gute Informiertheit der Kunden	7	9
Hohe Austrittbarieren	8	6
<b>Durchschnittliche Ergebnisse</b>	7,4	6,8

Abbild. 8. Auswertung Branchenanalyse PORTER Model- Wettbewerbsintensität; Messeinheit in Punkten 1-9, Schwache Intensität 1 Punkt, Starke Intensität 9 Punkte [eigene Bearbeitung]

## 5.3 Konkurrenzanalyse

### 5.3.1 Das Wettbewerbsfeld vom Hotel Alpina Fam.Hellrigl

Das Tal Val Müstair beherbergt 15 Hotelunternehmen mit 2 379 Betten und erstreckt sich auf einer Fläche von 18 km. Das Hotel Alpina Fam.Hellrigl liegt im Dorf Sta.Maria (1325m), das 5 Hotels mit 665 Betten aufweist. Im Tal handelt es sich um eine homogene und starke Konkurrenz. Meine qualitative Konkurrenzanalyse umfasst 15 Hotelbetriebe der Region Val Müstair. Zuerst habe ich mich mit sekundären Daten und danach mit persönlicher Beobachtung der untersuchten Betriebe und geführten Gespräche mit den Hotelleitern und dem Personal befasst.

#### Unternehmensfeld vom Hotel Alpina

Das Hotel Alpina ist ein Familien Betrieb der vierten Generation. Es ist seit 12 Jahren als dreistern Hotel qualifiziert. Das Hotel Alpina steht seit sieben Jahren in Pacht vom Familienglied, aber es wird seit 40 Jahren mit gleichem Management geführt. Der Pachtvertrag wurde bis Jahr 2009 abgeschlossen. Die Kapazität entspricht 45 Betten und zählt 10 Mitarbeiter davon 3 fix angestellte Mitarbeiter und 7 Angestellte in der Saison. Es herrscht eine hohe Fluktuation von Saison Mitarbeiter. Die entsprechende Ausbildung im Hotelfach besitzen der Pächter und eine jahreszeitbedingte Aushilfe.

Übernachtungen im Hotel Alpina Jahr 2002-2005				
Jahr	Erwachsene	Kinder	Total	Belegungsdichte in %
2002	4836	742	5778	43,50
2003	4557	609	5166	39
2004	3964	530	4494	34
2005	3282	350	3632	27,3

Abbild. 9. Übernachtungen im Hotel Alpina Jahr 2002-2005 [Bearbeitung vom Management Hotel Alpina]

Die Untersuchten Betriebe zeichnen sich mit einem ähnlichen Niveau des Leistungsangebots aus. Personalmenge bewegt sich zwischen 5 bis 10 Angestellten und sie wird Saisonabhängig bestimmt. Die einzelnen Betriebe unterscheiden sich durch ihre unterschiedlichen Bettenkapazitäten zwischen 50 bis 100 Betten. Es weisen sich keine großen Unterschiede in der Hotelbelegung aus. Die Belegung ist sehr Wetterabhängig. Hotels werden nur in der Saison geöffnet: in der Sommersaison (Juni bis Oktober) und in der Wintersaison (Dezember bis Februar). Die restlichen Monate (März bis April) sind sie geschlossen oder werden mit begrenzten Öffnungszeiten betrieben. Das Hotel Alpina rechnet mit 70 erwerbslosen Tagen. Die Konkurrenzbetriebe haben kein spezifisches Kundensegment (Gästekreis gemischt) und rechnen im Jahr mit 70 % Stammgästen. Das Hotel Alpina zählt mit 60 % Stammgästen im Jahr. Die Belegungsdichte vom Hotel Alpina ist ständig am Abnehmen s Abbild.8. Die kleinen Preisunterschiede unter den Untersuchten Betrieben entsprechen dem Zusatzleistungsangebot.

### 5.3.2 Auswertung der Konkurrentenvergleich in Region Val Müstair

Meine Konkurrenzanalyse hatte die Aufgabe, die Stärken und Schwächen der gegenwärtigen Wettbewerber im Vergleich mit eigenem Betrieb durchzuleuchten. Dabei habe ich mich auf Aussagen von Produktbeschreibung, Geschäftspotenzial und Betriebskontrolle bei einzelnen Konkurrenten konzentriert. Hieraus sind Erkenntnisse zu gewinnen, was andere Unternehmen besser oder schlechter (oder anders) am Markt anbieten und warum möglicherweise Kunden diese Konkurrenzangebote dem eigenen vorziehen. Ich stellte die Auswertung aus einzelnen Fragen zusammen, die mir die Schwerpunkte der Analyse beantworten halfen:

**Welches Hardwarekonzept ist in den untersuchten Konkurrenzbetrieben besser organisiert als im eigenen?**

Es handelt sich vor allem um das Management-Marketing, das als Unternehmensfunktion in 33 % den Konkurrenzbetrieben an Bedeutung gewonnen hat.

Es handelt sich um reichhaltiges und abwechslungsreiches Angebot an gastbezogene Leistungspotenziale. Die Konkurrenzbetriebe bieten breitere Hardware-Zusatznutzen wie Sauna, Schwimmbad, Wellnes-Angebot, Tennisplatz, Spielplatz, Diskothek exklusive Küche etc. an. Es wurden etliche Renovationen (Wellnes-Bad) vorgenommen.

Die kommunikativen Marketinginstrumente werden von Fachleuten zusammengestellt und ausgearbeitet (aktuelle Webseiten, Präsentation an den Messen, Annonce).

**Wo befinden sich in den Konkurrenzbetrieben Nische der Hardwarekonzeption?**

Sie haben kein Interesse an vertikale und horizontale Kooperation. Wenige exklusive Hardware-Zusatznutzen, das Angebot wird häufig von der Konkurrenz nachgemacht. Sie haben kein bestimmtes Gästesegment ausgewählt.

**Welche Stellung nimmt die Softwarekonzeption in den Konkurrenzbetrieben?**

In 80 % den Konkurrenzbetrieben haben die Angestellte und ihre Führungskräfte keine entsprechende Ausbildung. Es kommt regelmäßig zum Streit an den Arbeitsplätzen und zu einer höheren Fluktuation von Mitarbeitern. In den letzten 5 Jahren wurde in 4 Konkurrenzbetrieben das Management vollständig ausgewechselt. Die äußerliche Präsentation der Angestellten (Auftreten, Kenntnisse der Serviceleistung in der Hotellerie, Einstellung, Verhalten, Kommunikation, Zuwendung, Freundlichkeit etc.) werden mit Motivation und Weiterbildung nicht gefördert. Die Professionalität des Managements fehlt. In 20 % den Konkurrenzbetrieben fördert das eigene Management die Weiterbildung des Personals.

**In welchen Punkten unterscheidet sich der eigene Betrieb von den Konkurrenzbetrieben?****Hardware:**

Das Hotel Alpina zeichnet sich mit exklusivem Angebot an Hardware-Zusatznutzen (Reiten auf Arabischen Pferden, Hundezucht, Freies Fahren auf Schneepiste in Livigno Italien, Transport mit eigenem Hotelbus). Es befindet sich in unterem Preissegment und lehnte die Einführung der Saison Preisunterschiede ab. Bei nachträglicher Abmeldung der Reservation rechnet das Management mit keiner Stornierungstaxe. Zum Kundensegment gehören pensionierte Leute, Motorradfahrer und ab Sommer 2002 erweitert Velofahrer und Reiter. Das Management möchte sich in der Zukunft mehr auf Familien, tierfreundliche Gäste und Geschäftsleute konzentrieren. Es bevorzugt die Verkaufsorientierung vor der Marketingkonzeption und führt keine Unternehmensphilosophie. Mit unzureichender Marketingkonzeption, Implementierung des Marketing-Controllings, durchkonzipiertem Internen Marketing und kommunikativen Marketinginstrumenten nimmt die Wettbewerbskraft des Hotel Alpina ab. Das Angebot von Hardware-Grundnutzen wird nicht modernisiert. Es wurde seit 12 Jahren keine Renovierung durchgeführt und das Management lehnt jede neue Ideen zur effektiven Vermarktung des Hotels ab. Seit Sommer 2005 erhielt das Hotel die Aufforderung von Schweizer Hotelverband die Standards der Hardware-Zusatznutzen anzuheben, damit sie weiter als Dreisternhotel klassifiziert bleibt. In kommunikativen Marketinginstrumenten werden fast keine Mittel (Aktualisierung von Webseiten in Periode von zwei Jahren, keine Präsentation an den Messen) eingesetzt. Das Management präsentiert sich jahreszeitlich bedingt in den Zeitungen (Tierwelt, Wanderrevue, Die Alpen, Schweizer Familien).

Im Zeitalter der Informationstechnologien gewinnen Gäste eine neue Macht. Früher ging der Marketingmanager als „Jäger“ auf Gästefang; heute wählt sich der Gast mit viel Markttransparenz und Informationen sein touristisches Unternehmen aus und teilt uns seine Wünsche und Preisvorstellungen mit. Je besser Gäste informiert sind, desto fundierter können sie auch Entscheidungen treffen. Sie setzen z.B. selbst ihr individuelles Urlaubspaket zusammen, sie definieren Preise in einer offener Kommunikation, sie bestimmen im Internet, welche Werbebotschaften sie empfangen möchten und welche nicht. [39]

Das Management neigt zur vertikalen und horizontalen Kooperation. Es freut sich seit 5 Jahren an der Kooperation mit den Busgesellschaften und seit 3 Jahren an den Motorradfahrern, die regelmäßig in der Sommersaison das Hotel Alpina ausbuchen.

**Software:**

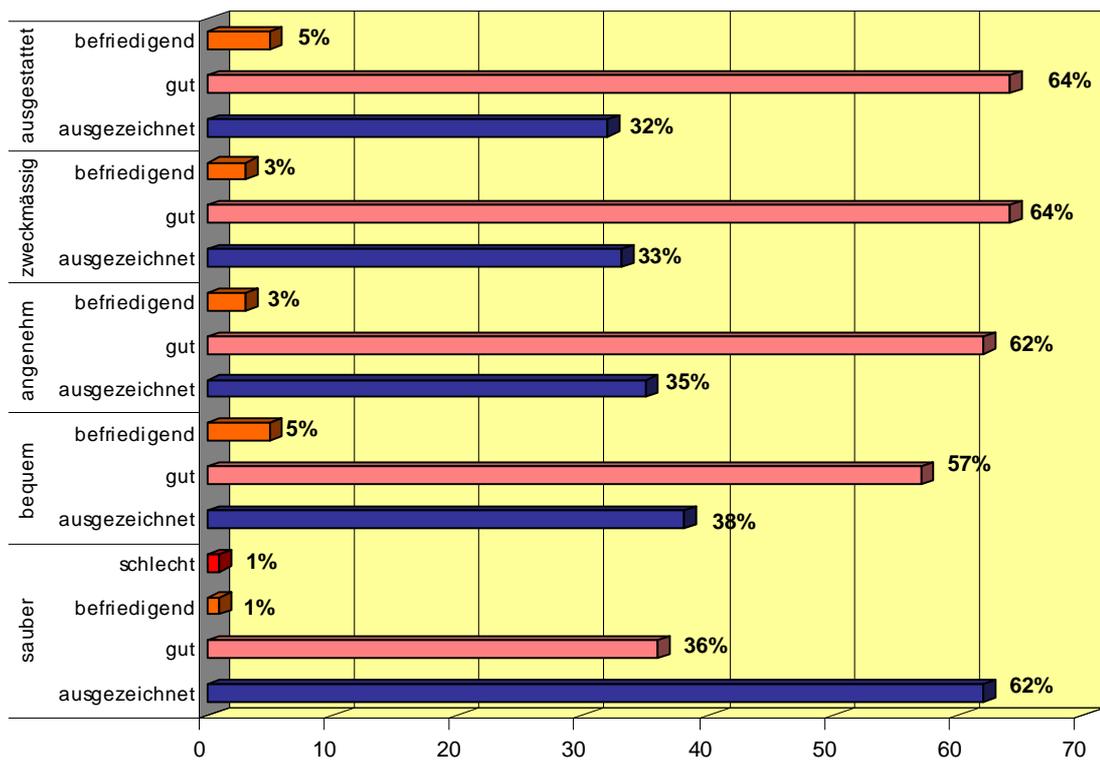
Das Management zeichnet sich mit fehlerhaftem patriarchalischem Führungsstil aus. Das Personal entspricht nicht dem Standard eines Dreisternhotels. Im Hotel herrscht eine unangenehme Stimmung. Das Servicepersonal benimmt sich oft unkorrekt zu den Kunden und fühlt sich von der Hotelleitung ausgenutzt. Es gibt mehrfache Beschwerden von Personal ans Management, die ohne Lösung abgelenkt und ignoriert werden.

## 5.4 Unternehmensanalyse

Im Sommer 2005 führte ich persönlich mit 200 Gästen, die sich länger als 3 Tage aufgehalten haben von mir eine maßgeschneiderte Befragung durch. Bei den Befragten handelte es sich um 51 % Männer und 49 % Frauen, im durchschnitt Alter von 35 Jahren, 80 % Schweizer, 20 % Deutsche (Velofahrer und Motorradfahrer) und Franzosen. Dabei konzentrierte ich mich auf die gesamte Qualität von Hardwarekonzeption und Softwarekonzeption vom Betrieb. Die Qualitätsüberprüfung der eigenen Produkte und Dienstleistungen ist aus der Sicht des Gastes zu bewerten. Man muss wissen, was der Gast erwartet, für gut oder schlecht hält, in diesem Betrieb vermisst oder vielleicht auch nicht bereit ist zu bezahlen.

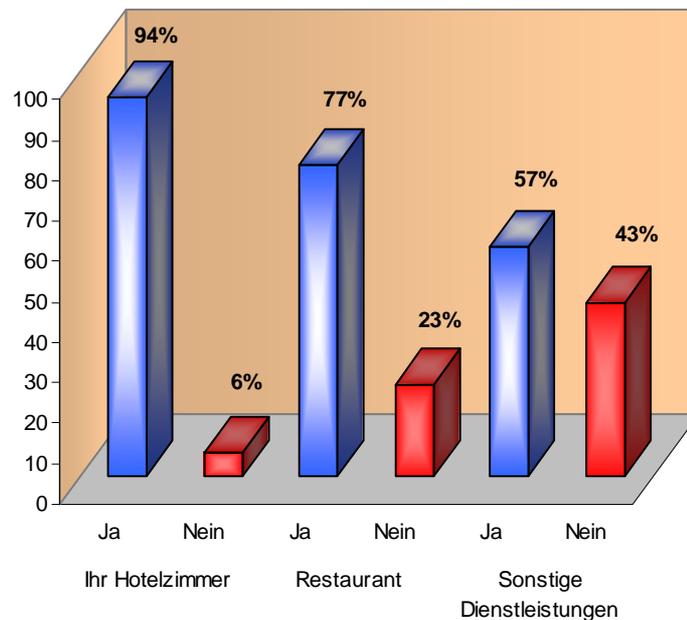
### 5.4.1 Qualität von Hardwarekonzeption

Die Bewertung der **öffentlichen Räume** ist von 27 % den Befragten nicht ausreichend ausgestattet, die Sauberkeit und der Geruch von Toiletten wurden mit 26 % und 22 % der Befragten negativ wahrgenommen. **Gästezimmer** sind von den Kunden gut bewertet.



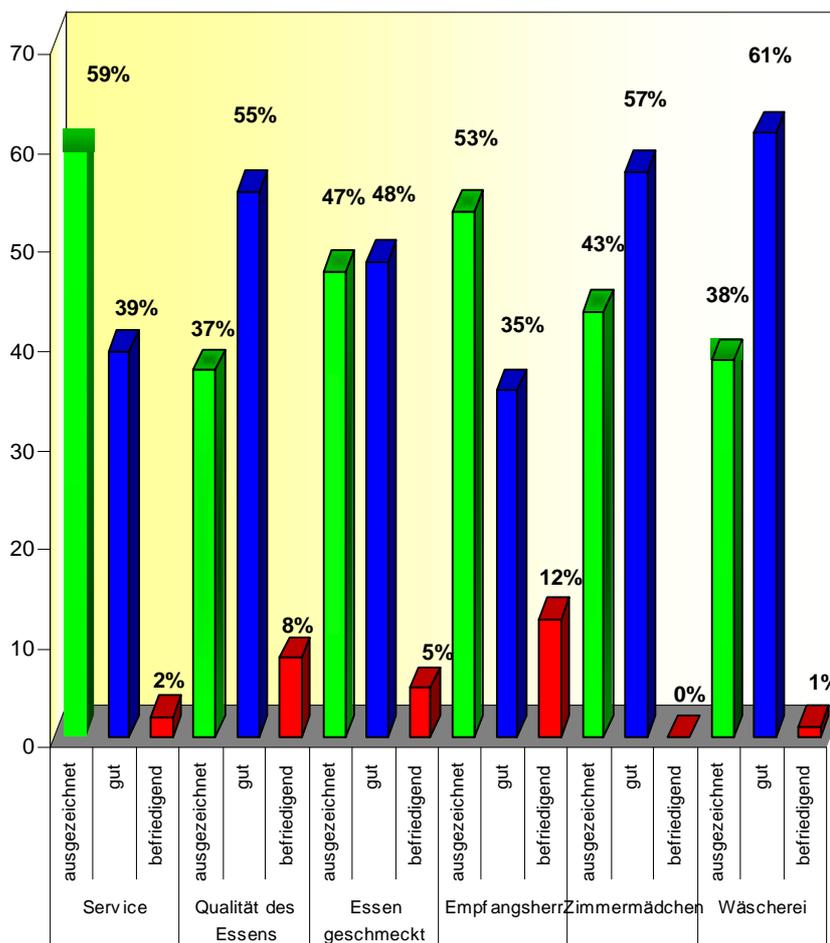
Abbild. 10. Auswertung Analyse im Hotel Alpina – Qualität von Gästezimmer [eigene Bearbeitung]

Gäste im Hotel Alpina vermissen ein Lesezimmer und ein Spielzimmer für Kinder. Am Abend beschwerten sie über Lärm auf der Terrasse und über eine laute Ventilation im Restaurant. 82 % der Befragten würden Nichtraucher Zimmer bevorzugen. In Zimmer würden 71 % der Kunden einen Internetanschluss und 54 % Sauna in Hotelbereich verwenden. Die Preise von Hotelzimmer sind der Hardware-Zusatzes angemessen. Die sonstigen Dienstleistungen werden mit 43 % (z.B. Massagen auf Bestellung, Sauna im Dorf) negativ angenommen.

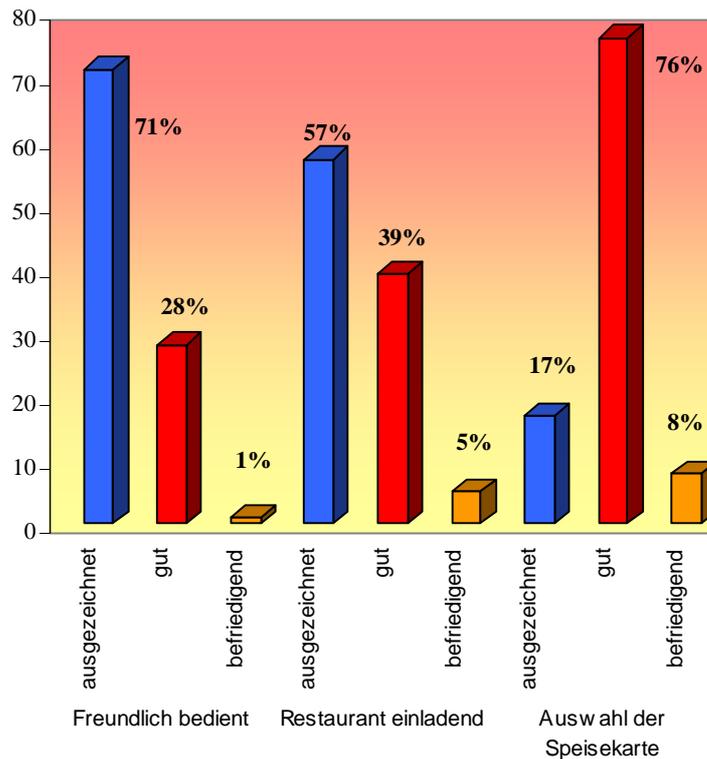


Abbild. 11. Auswertung Analyse vom Hotel Alpina – Angemessenes Preis-Leistungsverhältnis vom Hotel Alpina [eigene Bearbeitung]

Das 350 Jahre alte Arven **Restaurant** wirkt sehr einladend. Gäste schätzen die einheimische Atmosphäre. Speisesaal lädt nicht zum längeren Sitzen ein. Hotelgäste vermissen ruhige, geräusche- und geruchsfreie Essräume (das Telefon klingelt zu laut, die Küchentüren sind ständig offen, die großen Gruppen essen in gleichem Saal mit einzelnen Pensionären etc.). Sie bewillkommen keine Raucherzone im Essbereich. Pensionäre verlangen nach zwei Menus (ein fleischloses Menu) und nach Menukarte für Hotelgäste mit Halbpension. Es gibt keine spannenden Kindermenüs und die Speisekarte ist nicht auf Familien mit Kleinkindern eingestellt. 47 % von Befragten möchten die Böhmisches Küche ausprobieren. Küchenpräsentation stimmt nicht mit Temperatur von Essen (heißes Essen auf kalten Teller), unterschiedlicher Größe von Portionen, der Anrichteweise (lieblose Präsentation, einfallslos, ohne Kreativität, kein Augenschmaus) überein. Das Servicegeschirr (Kaffeetassen mit Rändern, Flecken-Gläser, verschmierte Menagen, Tischdecken mit Flecken) und die Tischdekoration (nicht der Jahreszeit entsprechend) weisen Mangel an Qualitätsaufmerksamkeit auf.



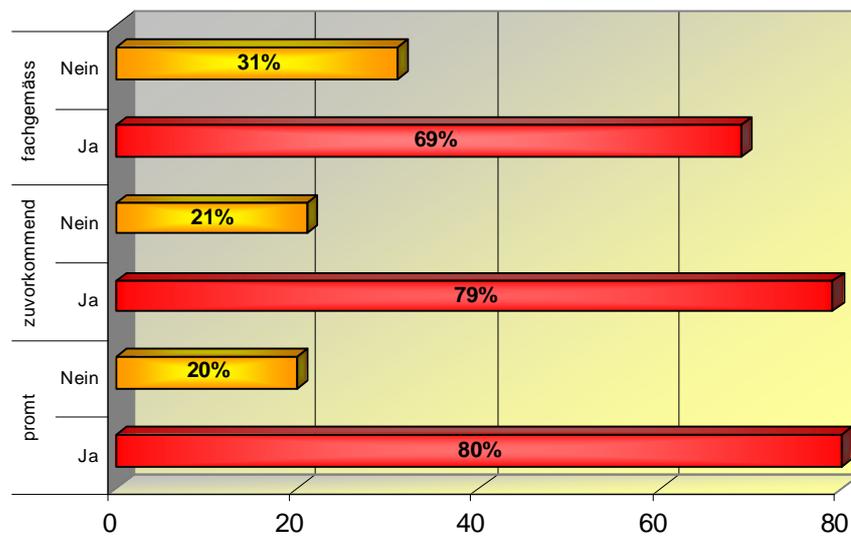
Abbild. 12. Auswertung Analyse im Hotel Alpina – Qualität von Etageservice/Gästedienst [eigene Bearbeitung]



Abbild. 13. Auswertung Analyse im Hotel Alpina –  
Qualität von Restaurant und Speisesaal [eigene Bearbeitung]

#### 5.4.2 Qualität von Softwarekonzeption

Die **Reservierung** von Hotelzimmer ist mit 88 % der Kunden gut bewertet. Die 22 % Mängel an fachgerechtes Benehmen und 20 % an Höflichkeit werden sie oft durch Vertretung von uninformatem Personal verursacht. Reservierungsanfrage verläuft von 88 % per Internet- und Telefonverbindung direkt ans Hotel. Das Reisebüro mit 10 % und Gesellschaften mit 2 % werden nur selten angesprochen. **Empfang** von Hotelgästen zeigt Mängel in fachgemäßem 31 %, zuvorkommendem 21 % und promptem 20 % Verlauf. Es gibt keine internen Informationen über die erwarteten Gäste.

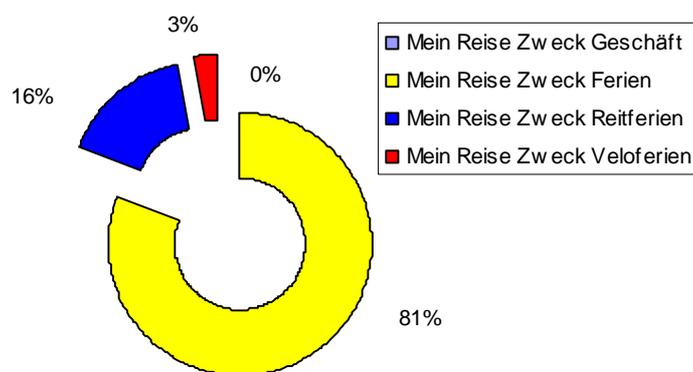


Abbild. 14. Auswertung Analyse im Hotel Alpina – Qualität von Empfang der Gäste [eigene Bearbeitung]

**Gästeservice und Etageservice** sind gut bewertet. **Serviceleistung** wird mit 59 % ausgezeichnet und mit 39 % gut bewertet. Gäste verlangen nach strengerer Aufsicht über Reinlichkeit von Hotelwäschen, mit 61 % gut bewertet. Die Bedeutung und Wichtigkeit des „Verhaltens-Knigge“ müssen für alle Teammitglieder mit Gastkontakt, aber auch der betriebsinterne Umgang mit Kollegen hervorgehoben werden. Es gibt Mängel an Selbstverständlichkeit als Richtlinien in Bezug auf Haare, Make-up, Bart, Nägel, Parfum und das Tragen von Schmuck. Die vom Betrieb gewünschte saubere Ausstattung mit Dienstkleidung, Schuhen und eventuell Namensschild wird nicht definiert. Beim Personal gibt es keine Richtlinien in Bezug auf Pünktlichkeit, Essen, Trinken, Rauchen, Konsum von Alkohol, persönliche Telefonate, Handys, Pausenregelungen, Verhalten beim Krankheitsfall und Privatbesuche von Verwandten und Bekannten im Betrieb. Es fehlt ein einheitliches Verhalten bei Begrüßung und Verabschiedung der Gäste, bei der Reaktion auf Gästewünsche, die Sprache mit dem Gast, Verhalten am Telefon und der Umgang mit Gästereklamationen. Qualitätsservice-Energien entwickeln sich immer dann am besten, wenn alle Mitarbeiter erkennen, wie sehr den Führungskräften Qualität am Herzen liegt, welche Topprioritäten TQS (Total Quality Service) beim Management einnimmt. Die Aus-

wahl vom Hotel Alpina wurde von fünf Sichten beobachtet. Gäste haben sich für Aufenthalt im Hotel Alpina entschieden: entweder wegen früherem zufriedener Unterkunft 49 % oder wurde ihnen das Tal vom Reisebüro empfohlen 2 %, haben sie Annonce registriert 11 % oder haben sie in Internet das Angebot ausgesucht 13 %. Das Hotel Alpina wurde ihnen mit 25 % von Bekannten empfohlen. Für die Wahl der Werbebotschaft müssen sich die Kenntnisse über die Motive und Verhaltensmuster der Gäste als Voraussetzung sehen. Während die äußere Werbung auf einer Reihe von Werbemitteln wie Anzeigen, Prospekte, Webseiten, Plakate basiert, muss gerade den inneren Werbemitteln mit der „Mund-zu-Mund“ – Propaganda besondere Aufmerksamkeit gewidmet werden.

Der Zweck der Reise wurde von 81 % für Ferien ausgewählt. Es wurden keine Geschäftsreisen unternommen und mit 16 % nahmen Gäste Reitferien. Anreizende und abreizende Gäste schätzen die persönliche Anwesenheit vom Chef des Hotels.



Abbild. 15. Auswertung Analyse im Hotel Alpina –  
Reise Zweck der Gäste [eigene Bearbeitung]

## 5.5 SWOT Analyse vom Hotel Alpina Fam.Hellrigl

### 5.5.1 S-Strengths (Stärken)

- Standort (neben der Bushaltestelle, der Bank, der Post)
- Kontinuitätsannahme (4-Generation Hotel Alpina)
- Freundliches Auftreten vom Management

- Exklusives Hardware-Zusatznutzen (z.B. Angebot von Reiten, Pferdezucht und -pension)
- Kooperationsbereitschaft
- Gutes PreisLeistungsverhältnis

#### **5.5.2 W-Weaknesses (Schwächen)**

- Qualität von Hardwarekonzeption
- Qualität von Softwarekonzeption
- Führungsstil
- Marketingkonzeption

#### **5.5.3 O-Opportunities (Chancen)**

- Sanfter Tourismus
- Konzentration auf bestimmtes Gästesegment
- EU Osterweiterung (Tschechisches Gästesegment)
- Kooperationsmöglichkeit

#### **5.5.4 T-Threats (Risiken)**

- Verschärfter internationaler Wettbewerb
- EU Osterweiterung (neue Konkurrenten)
- Naturkrisen (globale Erwärmung)
- hohe Fixkosten (Miete, Personalkosten)
- hohe Austrittbarieren (Personalkosten, Pächtervertrag für bestimmte Länge abgeschlossen)
- Abwesenheit von ausgebildeten Mitarbeitern
- Abhängigkeit von Tourismus
- schlechte äußerliche Vermarktung der Region in EU Länder
- niedrige Kundenloyalität und Markentreue

- langsames Innovationstempo der Branche
- die starke Rivalität zwischen den Destinationen (Austauschbarkeit)
- die Abhängigkeit des Hotelunternehmens von den betreffenden Ressourcen (Bio-Produkte aus der Nationalpark Region)

## **5.6 Kernfragen des Strategischen Management von Hotel Alpina Fam.Hellrigl**

### **5.6.1 Tun wir die richtigen Dinge?**

Hotel Alpina ist sehr Produkt- und verkaufsgesteuert. Das Management befasst sich mit keinem Unternehmensleitbild, orientiert sich wenig auf die aktuelle und potenzielle Kunden mit all ihren Wünschen, Bedürfnissen und Erwartungen. Es gibt Informationsdefizite in Bezug auf das Unternehmensumfeld, mangelnde Fachkenntnisse der Fach/Führungskräfte und Adaption neuer Produktions-/Informationstechnologien. Es hat unzureichende Marketingkonzeption und Implementierung von Marketing-Controlling. Das exklusive Hardware-Zusatznutzen (Reiten auf Arabischen Pferden, Eisrennen in Livigno) benötigen effektive Kommunikationsinstrumenten.

### **5.6.2 Tun wir die Dinge richtig?**

Die Kooperationsbereitschaft sollte unterstützt werden. Der Qualitätsstandard vom Hotel Alpina sollte mit effektivem Qualitätskonzept erhöht werden und einen personalwirtschaftlichen Ansatz im Sinne des Internen Marketing eingeführt werden. Die Produktkombination von Gastronomieangebot und Urlaubspakete soll verbreitet und erneuert werden. Das Hotel Alpina bedarf moderner und systematischer Denk- und Arbeitsansätze. Die Betonung der Prozessorientierung als strukturdeterminierendes Muster ganzheitlicher Qualitätsmanagementkonzepte und die Abkehr von der rein funktionalen Ausrichtung. Für Familien und tierfreundliches Gästesegment sollten neue Hardware-Zusatznutzen entwickeln werden. Das neue Segment aus EU-Osterweiterung sollte mit äußeren Kommunikationsinstrumenten angesprochen werden

### 5.6.3 Wie verändern wir die Dinge?

1. **Die Materialisierung der Unternehmensphilosophie** erfolgt durch die schriftliche Niederlegung **in Form eines Unternehmensleitbildes**, als offizielle Willenserklärung, die erstrebten Zielsetzungen und gewünschten Verhaltensweisen der obersten Führungsebene erstellen. Damit werden die Grundpfeile der **Unternehmenskultur** ausgedrückt, die als Sozialisationsprozess, die Gesamtheit, der in einer Organisation vorherrschenden Werte, Normen, Traditionen und Mythen widerspiegelt und damit maßgeblich die Einstellungen, Denkhaltungen und Verhaltensmuster der Organisationsmitglieder prägt.
2. **Langfristige (strategische) und mittelfristige (operative) qualitative (psychographische) Zielkategorien identifizieren** und an den zukünftigen Markt-möglichkeiten anknüpfen. Während die strategischen Marketingziele grundlegende Entwicklungsrichtungen beschreiben, die für das Hotelunternehmen bzw. Hotelgesellschaften als Ganzes gelten, wohnt operativen Marketingzielen unmittelbar handlungsleitender Charakter für die Unternehmensbereiche, Hoteleinheiten und Mitarbeiter innen, da sie konkrete Zustände beschreiben, die kurzfristig erreicht werden sollen. Einen besonderen Stellenwert als oberstes Globalziel des Marketings genießt hierbei die Kundenzufriedenheit, als der Kundenzufriedenheit und als Handlungsimperativ für die nachfolgenden operativen Führungs- und Umsetzungsprozesse eine wesentliche Bedeutung zukommt. Dies offenbart die zwingende Notwendigkeit, auch **mitarbeiterbezogene Ziele** in den Prozess der Zielplanung und –formulierung im Marketing (Internes Marketing) mit einzubeziehen und mit den Zielsetzungen des externen Marketings zu verknüpfen.
3. **TQM als Unternehmenskonzept** einführen und es zum Mittelpunkt ihrer Geschäftspolitik zu machen. Das TQM-Konzept muss dabei das mittelfristige Ziel, durch Mitwirkung aller Mitarbeiter, eine die Kundenanforderungen befriedigende und kontinuierliche Qualität der Produkte und Dienstleistungen zu möglichst niedrigen Kosten zu garantieren und dadurch langfristig die Wettbewerbsfähigkeit, Effektivität und Flexibilität eines Unternehmens zu verbessern.

4. Das Hotel Alpina hat eine unzureichende Implementierung von **Marketing-Controlling**, das die Grundbasis zur effektiven Führung von gesamtem Betrieb darstellt.
5. Für die genannten Ziele sollte eine **Risikoanalyse** ausgearbeitet werden. Was gefährdet das Geschäft oder kann es gefährden?

### **III. VORSCHLÄGE**

## **6 VORSCHLAG ZUR VERBESSERUNG DER KONKURRENZFÄHIGKEIT**

### **6.1 Die Materialisierung der Unternehmensphilosophie vom Hotel Alpina**

- Wir sind anders als die Konkurrenz und besser, als es der Gast erwartet.
- Wir legen einen grossen Wert an Qualitätsmaßstäben und bester Freundlichkeit für jeden Gast.
- Wir sind ein tierfreundliches Hotel.
- Wir verwöhnen unsere Gäste auf persönliche, freundliche und selbstbewusste Art.
- Wir unterbreiten ein ehrliches und nach dem Gästewunsch flexibles Angebot.
- Wir kochen vollwertig und phantasievoll - mit saisonalen, regionalen und gesunden Frischprodukten.
- Wir zeichnen uns aus durch Zuverlässigkeit, Fairness und Ehrlichkeit gegenüber all unseren Geschäftspartnern.
- Wir gestalten ein frohes, echtes Hotelleben ohne starke Rollentrennung.
- Wir haben ein klares Betriebskonzept, im Team formulierte Saisonziele und setzen dies mit Engagement um.
- Wir arbeiten mit Mitbestimmung, einem kleinen Lohngefälle und teilen uns Putzarbeiten auf.
- Wir bemühen uns um ein offenes, würdiges Zusammenarbeiten fürs eigene Entfalten und Wachsen.
- Wir fördern den sanften Tourismus in der Region.
- Wir setzen Ökologie im Betriebsalltag konsequent um.

## 6.2 Identifikation von Zielkategorien

### 6.2.1 Strategische Marketingziele

- Die Erhöhung von durchschnittlicher Belegungsdichte in nächsten 5 Jahren auf 50 % im Jahr.
- Verkürzung den Außerbetriebtagen in nächsten 5 Jahren auf 31 Tagen im Jahr.
- Gewinnung von einem neuen Gästesegment (Familien, Gäste von EU-Osterweiterung, Geschäftsleute) in nächsten 5 Jahren.

### 6.2.2 Operative Marketingziele

- Einführung einer neuen Unternehmensphilosophie durch TQM Konzept im Frühling 2007.

*„Eine Führungsmethode einer Organisation, bei welcher Qualität in den Mittelpunkt gestellt wird, welche auf der Mitwirkung aller ihrer Mitglieder beruht und welche auf langfristigen Erfolg durch Zufriedenstellung der Abnehmer und durch Nutzen für die Mitglieder der Organisation und für die Gesellschaft zielt.“ (DIN ISO 8402)<sup>1</sup> [11]*

## 6.3 TQM als Unternehmenskonzept im Hotel Alpina Fam.Hellrigl

### 6.3.1 Servicekette

Ich möchte mich in erster Dimension vor allem auf die viel gereisten und bestens informierten Gäste konzentrieren. Wo könnten wir neue Gäste erreichen?

---

<sup>1</sup> Qualitätsnormen; DIN-Normen werden von Deutsches Institut für Normung zusammengestellt. Sie bilden einen Maßstab für einwandfreies technisches Verhalten, uns sind der Rahmen Rechtsordnung von Bedeutung. DIN-Normen stehen jedermann zur Anwendung frei. Das heißt, man kann sie anwenden, muss es aber nicht.

### **Vertikale Unternehmensvereinigung**

Ich würde mich an Touroperators wenden und versuchen in ihrem Angebot aufgenommen zu werden, damit beide von einander profitieren können. Ich habe für das Hotel Alpina einigen Touroperators aufgesucht, die weltweit vertreten sind.

Die Schweizer Vertretung: **Switzerland Travel Center AG (STC)**

Als offizieller Ferienvermittler von Schweiz Tourismus betreibt STC eigene Service Centers in Zürich und London, in denen pro Jahr über 270 000 Kontakte mit Interessenten am Ferienland Schweiz bearbeitet werden. Im Weiteren verfügt STC über ein eigenes Reservationssystem im Internet, welches weltweit von über 200 Partnern eingesetzt wird. Hier findet man das grösste buchbare Angebot zum Ferienland Schweiz. Sie ist die grösste Buchungsplattform für die Schweiz und unterhält 2 Service Centers: Zürich&London, die Anfragen in 6 Sprachen bearbeiten; sie hat einen eigenen Veranstalter Plustravel in London, E-Buchungsmaschine, die über 300 Webseiten eingebunden ist wie z.B. MySwitzerland.com, sbb.ch, stc.ch; sie bietet die Möglichkeit der Zusammenarbeit im Bereich z.B. Nettoverträge, Verkauf via Vermittler etc. an.

Kontaktperson: Klaus Oegerli; E-mail: [klaus.oegerli@stc.ch](mailto:klaus.oegerli@stc.ch)

Die europaweite Vertretung: **Neckermann**

Die Thomas Cook AG ist das Dach mehrerer Veranstaltermarken in Europa und drittgrößter Reisekonzern weltweit. Die wichtigen Absatzmärkte sind Deutschland, Großbritannien, Belgien, Frankreich, Niederlande, Österreich, Irland, Poland, Schweiz.

Auf dem deutschen Markt gibt es die Marken z.B. Neckermann Reisen – der Vollsortimenter, der für ein gutes Preis/Leistungsverhältnis steht; Air Marin – Low Budget Anbieter, der ausschließlich im Flugbereich tätig ist; Bucher Reisen – Last Minute Spezialist. Sie besitzt allein in Deutschland über 10 000 Reisebüros. Zu den Katalogen zählen vor allem Neckermann Autoreisen „Österreich/Schweiz“ Sommerkatalog (500 000 Exemplare) und Neckermann Autoreisen „Berge&Schnee“ Winterkatalog (750 000 Exemplare).

Kontaktperson: Michael Lehnus; E-mail: [michael.lehnus@nur.de](mailto:michael.lehnus@nur.de)

## **TUI Deutschland**

TUI Deutschland ist der grösste Reiseveranstalter Deutschlands und Teil von „World of TUI“, die Nummer Eins der Gruppierung von Reiseveranstaltern in Europa. „World of TUI“ ist Nummer Eins in Deutschland, Großbritannien, Frankreich; Nummer Zwei in den Nordischen Ländern, Belgien und Nummer Drei in der Schweiz. Die Gästeaufkommen der Schweiz ca. 11 000 Gäste (Winter und Sommer) mit einem durchschnittlichen Aufenthalt 7 Tage. Zu den Katalogen zählen Sommerkatalog Schweiz (570 000), Winterkatalog Schweiz (530 000) und weitere Spezialkataloge wie Vital, Family etc.

Kontaktperson: Nicola Tonoli; E-mail: [nicola.tonoli@tiscali.ch](mailto:nicola.tonoli@tiscali.ch) [Marketing-Seminar, Sommer 2005, Pontresina]

Die tschechische Vertretung: **Čedok AG**

Die tschechische Aktiengesellschaft Čedok ist der älteste und erfahrenste Touroperator in der Tschechischen Republik. Sie wurde im Jahre 1920 gegründet. 1995 fusionierte mit „Unimex Group“ Gesellschaft, die die Schaffung und Sicherung von Dienstleistungsqualität und Kundenzufriedenheit auf- bzw. ausbaute. Sie ist in 50 Ländern vertreten mit unter auch die Schweiz. In der Schweiz werden vor allem Exkursion- und Wanderwochen unternommen. Sie bieten auch individuelle Angebote an, die auf jeden Kunden maßgeschneidert sind.

Webseiten: [www.cedok.cz](http://www.cedok.cz) (die englische Version steht zur Verfügung) Tel.: 0042 800 112 112 oder 0042 224 197 637 (kostenlose Verbindung)

### **6.3.2 Grundnutzen**

Wie können wir die Basisleistungsanforderungen des Gastes erfüllen?

#### **Erhöhung der Qualität von Küchenangebot und Hardware-Zusatznutzen**

Der intensive Wettbewerb verlangt ständig nach neuen Ideen, um am Markt noch zu überleben. Nur wer Liebe zum Detail zeigt, kann auch das gesamte gastronomische Erlebnis für den Gast verbessern. Wie ich schon im Kapitel 5.4.1. erwähnt habe, geht es vor allem um die Verbesserung der Qualität von Dienstleistungen und um ein wechselreiches Speisen- und Getränkeangebot. Die Auswahl der Speisekarte sollte verbreitert werden und abwechslungsreich sein. Ich würde dem Hotel Alpina empfehlen die Gestaltung von

Gerichten und Getränken zu erfrischen. Sie sollte sich mehr auf Familien (Kindermenü) und tierfreundliches Gästesegment (ein kostenloses Getränk zum Reiten) orientieren. In der Hotellerie geht es um Kleinigkeiten, die vom Gast „großgeschrieben“ werden. Die kleinen Aufmerksamkeiten im Zimmer (ein Begrüßungsgeschenk, Seife im Badezimmer, ein frischer Blumenstrauß etc.), die der Gast erinnert und die ihn wiederkommen lassen, könnten die Qualität der Zimmer erhöhen. Je intensiver man sich um mögliche Unzulänglichkeiten in der Bedeutung für den Gast bemüht, desto sensibler wird man Nuancen der eigenen Fehlleistungen erkennen und rechtzeitig Abhilfe schaffen wollen.

### **6.3.3 Qualitätssicherung**

Wo sollte man mit den Qualitätslösungen anfangen?

#### **Führungsstil vom Management**

Der Führungsstil ist ein Element, das die Grundwerte der Unternehmensführung widerspiegelt, gleichzeitig aber einer situativen Ausprägung unterliegt. Das Ziel der Führungstechnik im Hotel Alpina soll die Ergebnisorientierung der Handlungen und Entscheidungen zu fördern und die Führungs- und Kommunikationsbeziehungen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern zu stärken. Die Führungskraft muss als „Fels in der Brandung“ auftreten. Als kompetente Führungskraft sind Sie die entscheidende Orientierungsfigur, die verantwortlich ist für klare und verlässliche Strukturen, Regeln und Prozessabläufe. Mit Ihrer Zuverlässigkeit schaffen Sie den Raum, in dem sich Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entfalten können. Zu Ihren Aufgaben gehören: Sie setzen Mitarbeiter entsprechend ihren Fähigkeiten und Möglichkeiten ein. Sie entwickeln Regeln und sorgen für deren Einhaltung (Kontrolle). Sie unterstützen die Zusammenarbeit im Team und in der Gesamtorganisation. Sie sorgen für klare Zielvereinbarungen. Sie geben sachbezogene Informationen und Rückmeldungen. Als kompetente Führungskraft sind Sie aber auch Orientierungsfigur und Modell für Innovationen. Sie schaffen eine kreative Lernatmosphäre und inspirieren und motivieren Ihre Mitarbeiter dazu, das Unternehmen, die Produkte und sich selbst weiterzuentwickeln. Zu Ihren Aufgaben gehört: Sie planen die Entwicklung von Visionen. Sie sorgen für die Formulierung lang- und mittelfristiger Ziele. Sie ermutigen dazu, Strukturen, Ressourcen und Kompetenzen an neue Entwicklungen anzupassen. Sie regen an, kontinuierlich Ideen zu entwickeln und Neues auszuprobieren.

### 6.3.4 Softwarequalität

Egal wie gut Ihre übrigen Managementfähigkeiten sind, egal wie zufrieden andere wichtige Anspruchsgruppen sind – ohne einsatzfreudige, zufriedene und kompetente Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wird Ihr Erfolg nur von kurzer Dauer sein! Wenn das Management seine Mitarbeiter umfassend informieren wird, werden auch die Mitarbeiter das Management über tagtägliche Qualitätsprobleme an der Gastfront informieren. Mitarbeitern müssen Grundsätze für qualitätsbewusstes Verhalten vorgegeben werden.

### Personalentwicklung

Die Qualität der Mitarbeiter in Relation zum Wettbewerb dient als Differenzierungsfaktor mit entsprechendem Positionierungspotenzial, während die Kompetenz, hochwertige Dienstleistungsqualität aus Kundensicht zu erbringen, im Zusammenhang mit den Fähigkeiten, Talenten und Qualifikationen eines Dienstleistungsanbieters zu sehen ist, mithin die Merkmale von Personen mit in die Betrachtung einzubeziehen sind. [50] Dabei spielt es keine Rolle, ob es um hochqualifizierte Führungspositionen geht, sondern es geht vor allem darum, Mitarbeiter zu finden, die 100 % zur jeweiligen Servicestrategie passen und sich mit den Marketingzielen und Markenwerten des Unternehmens identifizieren können. [38] Auf dem Wege zu einem Marktorientierten Unternehmen sind entsprechende **Personalschulungskonzepte** zu entwickeln, denn ohne intensive Qualitätstrainings und Qualifizierungsmaßnahmen läuft die Einführung und Umsetzung eines Marketingkonzeptes in Gefahr, im Ansatz stecken zu bleiben. Im Idealfall sollte jeder Mitarbeiter ein umfassendes Qualitäts- und Verhaltenstraining erhalten, wobei die Schulungen mit der Unternehmensleitung und der obersten Managementebene beginnen und sich dann von oben nach unten weitervermitteln. Im Hotel Alpina gibt es personale Probleme unter einzelnen Mitarbeitern, mit dem Führungsleiter und in der Identifikation mit eigenem Betrieb. Wie ich schon in den Kapiteln 5.3.2. und 5.4.2. erwähnt habe, ist das Personal im Hotel Alpina unzureichend ausgebildet, hat niedrige Motivation und kein Kunden- oder Teamorientiertes Verhalten. Ich würde dem Management vorschlagen mit dem Personal **regelmäßige Gespräche** zu führen. Ein richtig geführtes Mitarbeitergespräch bringt sowohl für den Vorgesetzten als auch für den Mitarbeiter eine Reihe von Vorteilen mit sich wie z.B.:

- Missverständnisse oder Vorurteile werden abgebaut und der Umgang miteinander wird offener und ehrlicher.
- Durch die gegenseitige Information kennt man sich besser und hat mehr Verständnis füreinander.
- Bestehende Probleme werden aufgearbeitet und gemeinsam gelöst.
- Der Mitarbeiter hat die Möglichkeit, eigene Gedanken zu Problemen ins Gespräch einzubringen, und wird sich mit den gefundenen Lösungen besser identifizieren.
- Das Verständnis für organisatorische und personelle Änderungen steigt, wenn Sie als Vorgesetzter die Mitarbeiter rechtzeitig informieren.
- Durch offene Gespräche werden Gerüchte verhindert, wodurch das gegenseitige Vertrauen steigt; Gemeinschaftsgefühle und Zusammenarbeit werden gefördert.
- Hierarchieunterschiede werden überwunden und Vorgesetzter und Mitarbeiter verstehen sich als Partner; ein Mitarbeiter, der als Partner akzeptiert wird, wird ein verstärktes Selbstbewusstsein und eine größere Verantwortungsbereitschaft entwickeln. [32]

### 6.3.5 Ästhetik

Ich würde im Hotel Alpina mehr Aufmerksamkeit der Beschallung, Beleuchtung, dem Geruchsklima und allgemeinem Klima, der Dekoration und dem Erscheinungsbild von Serviceleistungen und Küchepräsentation schenken. Ein abwechslungsreicher **Beschallungsplan** für Restaurant und Speisesaalen ist den Tages- und Jahreszeiten anzupassen und festzulegen. Der Lärm aus der Küche muss abgeschafft werden. Den einzelnen Pensionären muss ein ruhiges und angenehmes Klima in den Speisesaalen geschaffen werden. Ein Tages- und Jahresablauf angepasster **Beleuchtungsplan** ist mit Festlegung der Steuerungsverantwortung einzufügen. Zu Frühstücks-, Mittags-, Nachmittags- und Abendzeiten muss es auch im Wechsel der Jahreszeiten in den Restaurants unterschiedlich riechen. Nicht das allgemeine Klima, sondern auch das **Geruchsklima** ist zu steuern. Ein monatlicher Dekorationsplan muss in den Dekorationsmaterialien wie Blumen, Pflanzen, Bilder etc. farblich abgestimmt werden und zum Thema der Speiseräumen passen. Musterdeko-

rationen legen das Erscheinungsbild zu Feiertagen und bestimmten Anlässen fest. Als Hilfsmittel würde ich verschiedene Fotokataloge, Bücher mit Musterdekoration empfehlen.

### 6.3.6 Qualitätskonkurrenz

Lernen von den besten ist erlaubt! Nur die gastbezogenen Leistungspotenziale sichern den Vorsprung. In der Dimension Qualitätskonkurrenz muss flexibel und vor allen Dingen schnell auf Gäste- oder Markterfordernisse reagiert werden.

#### **Böhmische Küche**

47 % von Befragten möchten die Böhmische Küche ausprobieren. Ich würde die Böhmische Küche im Hotel Alpina mit drei bis fünf typischen tschechischen Gerichten einführen.

#### **Konferenzen**

Das Hotel Alpina verfügt über ausreichende Räume, in denen Konferenzen und Seminare für kleinere Gruppen von 15 bis 25 Personen organisiert werden können. Ich würde empfehlen, das Angebot auf die Hotel Webseiten zu stellen und mit Mund-zu-Mund-Werbung einige Firmen anzusprechen. Nach den Referenzen von einem Viersternhotel in Bad Schallerbach in Österreich, die sich mit Seminaren seit zwei Jahren beschäftigen, geht es bei der Gästegewinnung vor allem um das effektive Angebot auf den eigenen Webseiten zu präsentieren. Informationen vervielfältigen sich explosionsartig – auch kleine- und mittelständische Betriebe können mit Webseiten in kürzester Zeit einen enormen Bekanntheitsgrad erreichen. Touristische Unternehmen digitalisieren ihre Geschäftsbereiche, um Kosten einzusparen, die Marktreichweite zu erweitern und die Marktdurchdringung zu beschleunigen.[39] Das Hotel Alpina könnte mit Veranstaltungen von Konferenzen die Belegungsdichte erhöhen und die schwachen Monate zu beleben.

Zur Führung einer Konferenz und derer Präsentationen benötigen Sie eine moderne Technik mit eigenen Instrumenten, die dem Gästesegment zur Verfügung stehen sollten.

„Präsentationen sind erforderlich für *lernende und vergessliche Betriebe*“, sagte TOMÁŠ MAŠÍN.

	Verwendung	Vorteile	Nachteile
<b>Flipchart</b>	Aufführung von Zielen, Programm, Erfassung von Schlüsselpunkten, Entfaltung der Skizze und Bilder, Definition der Ideen, Erfassung der Maßnahmen	Spontanarbeit, Unabhängigkeit der Stammortbestimmung, Teamarbeit, Arbeit mit Farben, mehrfach Aufrufbar etc.	Schlecht lesbar, hoher Papierverbrauch etc.
<b>Informationsfläche (verwischbar)</b>	Erfassung von: Skizze, Schlüsselwörter, Ansätzen	Spontanarbeit, Möglichkeit der ständigen Ergänzung, Arbeit mit Farben, Korrekturmöglichkeit, verwischbare Fläche	Schlecht lesbar, leicht übersehbar etc.
<b>Tafel (mit Kork) + Nadel und Klebeband</b>	Sofortige Erfassung der Realisationsmöglichkeit von Ideen,	Flexible Verwendung, schnelle und übersichtliche Gliederung, ein prompter Austausch, es führt zur aktiven Teamarbeit	Kostspieliges Material, benötigt viel Platz etc.
<b>Informationsblatt Arbeitsformular</b>	Zusammenfassung von Texten und Informationen, schriftliche Bearbeitung von mündlichen Vorlesungen etc.	Zusammenfassung und Impuls für neue Ideen, Anschaulichkeit, spätere Verwendungsmöglichkeit etc.	Es führt zur großen Papierzufuhr etc.
<b>Klarsichtfolie</b>	Unterstützung von Papierunterlagen, Texten, Titel, Definitionen,	Übersichtliche Abbildung, Arbeit mit Farben, breites Verwendungsfeld, selektive Entwicklung	Es führt zur häufigeren Anwendung, schwer lesbar etc.
<b>Diaprojektor + Projektionsleinwand</b>	Abbildung von zu kleinen, zu großen, geografisch weit entfernten, fast unbeschreiblichen Objekten	Schaffung zur Realität, Aufnahme von Intervall, Vergleichsmöglichkeit, Vielfältigkeit, gute Sichtbarkeit,	Kostspieliges Material, erfordert Vorbereitung, Notwendigkeit von Dunkelheit und technischer Ausstattung etc.
<b>Laptop + Internetanschluss + Bildwerfer</b>	Kombination von realem Bild und einer Grafik, Simulation, Information, Spiele,	Bild und Musik, emotionale Wirkung, Wiederholungsmöglichkeit etc.	Kostspieliges Material, Grundkenntnisse mit PC-Arbeit etc.

Abbild. 16. Übersicht von geeigneten Medien für Teamarbeit [47]

### Sauna und Internetanschluss

Die sonstigen Dienstleistungen (z.B. Massagen auf Bestellung, Sauna im Dorf) und ihre PreisLeistungsverhältnisse wurden mit 43 % von den eigenen Gästen negativ angenommen. Die Hotelgäste hätten mit 54 % Interesse an einer Sauna im Hotelbereich. Die hinweisenden Angaben der Analyse empfehlen dem Management von Hotel Alpina die Sauna anzuschaffen und damit das Hardware-Zusatznutzen zu verbessern.

Im Hotel Alpina verbreitert sich das Segment mit jungen Gästen, die mit der Welt per Internet verbunden werden möchten. 71 % der Kunden werden einen Internetanschluss im Zimmer verwenden. Ich würde im Hotel Alpina entweder eine Internetecke neben der Rezeption einrichten, die allen Gästen zur Verfügung stehen würde oder Internetanschluss in den Hotelzimmern aufbauen lassen.

## 6.4 Aufgaben von Marketing-Controlling im Hotel Alpina

Ich möchte mit der Erwähnung von Marketing-Controlling dem Management vom Hotel Alpina zeigen, dass gar kein Plan ohne genaue quantitativen und qualitativen Internen- und Externendaten, deren Auswertung und ständige Kontrolle realisiert werden kann. Es ist nötig sich mit der Implementierung von Marketing-Controlling in eigenem Geschäft zu beschäftigen.

Als letzte Phase im Marketing-Management-Prozess wird das Marketing-Controlling gesehen. Oft stellt es eine eigene Phase dar, hier wird es als Teil der Implementierung angesehen. Dabei ergeben sich Kontrollaufgaben nicht erst am Ende des Marketing-Planungs-Prozesses, sondern sind bereits in allen anderen Phasen als Zwischen- oder Teilkontrollen durchzuführen. Allgemein geht damit Controlling weit über den Begriff der Kontrolle hinaus und lässt sich daher als Gesamtheit aller Funktionen zur Verbesserung der Informationsversorgung von Führungsinstanzen verstehen. Hierunter fallen die Aufgaben:

- des Erkennens eines Informationsdefizits und –bedarfs,
- die Beschaffung externer und interner Informationen,
- die Entwicklung, Bereitstellung von Analyse- und Bewertungsmethoden,
- die Informationsaufbereitung für die Planung und Ergebniskontrolle.

Dabei ist als weiterer Hauptunterschied zwischen Kontrolle und Controlling, dessen Zeithorizont zu beachten. Um als wichtiges Instrument einer Entscheidungsunterstützung im Marketing zu dienen, ist Controlling gegenwarts- und zukunftsorientiert, während Kontrolle vergangenheitsorientiert ist.

Je nach Betrachtung hat Controlling eine operative und strategische Ausrichtung. Marketing-Controlling soll als eine Art „Radarsystem“ am Markt dienen, das Veränderungen frühzeitig signalisiert und Störfaktoren aus dem Unternehmensfeld aufzeigt. Häufig wird deshalb von einem Baum des Marketing-Controlling gesprochen. Das aufzubauende Informationssystem im Marketing-Controlling wird dabei als Wurzel dargestellt, die die Elemente Planung, Führung, Marketing als Äste darstellt, welche die Blätter und Früchte tragen. Durch eine ständige Zunahme der Marketingaktivitäten z.B. vom Hotel Alpina wachsen entsprechende Budgets kontinuierlich an. Ob Aktionen ohne Wirkung verpuffen

oder ein allgemein gestiegenes Kostenbewusstsein im Marketing existiert – ein Controlling-System liefert Aussagen über die Effizienz von Marketing-Aktionen.

Ein erfolgreiches Controlling erfordert:

- überprüfbare Unternehmensziele und Zielgröße
- die Verfügbarkeit der jeweiligen Informationen in geeigneter Form, z.B. als Kennziffern, Statistiken, Kostenrechnungssysteme usw.

Controlling wird im modernen Management zunehmen aus dem instrumentellen Bereich der reinen Datenbeschaffung und –aufbereitung zu einem strategischen Bereich der Unternehmensführung gemacht. Vor allem im Bereich des Verfahrens-Controlling sind auch die normativen und strategischen Managementaufgaben Gegenstand des Controllings.

#### **6.4.1 Funktionale Aufgaben des Controlling**

Weitere Voraussetzung für ein effektives Controlling ist die organisatorische und personelle Einordnung in den gesamten Managementprozess. Der Controlling-Beauftragte muss zum einen Zugang zu allen betriebsrelevanten Daten erhalten, zum anderen muss seine Einschätzung weitgehend unabhängig und objektiv erfolgen können. Zu starke Abhängigkeiten des Controllers von der Unternehmensführung führen vielfach zu „beschönigenden“ Aussagen. Deshalb wird der Controller zumeist als Stabstelle der Geschäftsleitung in die Unternehmensorganisation integriert.

Funktionell unterscheidet die Literatur vier Grundaufgaben, die dem Controlling zukommen:

1. **Ermittlungs- und Dokumentationsfunktion**; ihre Aufgaben sind zunächst die Implementierung eines entsprechenden Rechnungswesens und dessen Beobachtung sowie der Installierung einer aussagefähigen Kostenrechnung
2. **Planungs-, Prognose- und Beratungsfunktion**; sind vor allem für das strategische Marketing bei der Aufstellung von Zielen sowie für die Interpretation der entsprechenden Trends von Bedeutung
3. **Vorgabe- und Steuerungsfunktion**
4. **Kontrollfunktion**

Als Instrument der Parallelkontrolle dient die Vorgabe- und Steuerungsfunktion des Controlling. Nur durch eine laufende Beobachtung der Planungsziele und eine permanente Berichterstattung kann Controlling seine Informationspflicht erfüllen und mit Hilfe von Gegensteuerungsmaßnahmen, wie z.B. auch im Krisenmanagement eingreifen.[11]

## **6.5 Risikoanalyse von genannten Vorschlägen**

Wenn wir uns ernsthaft und systematisch mit dem Schutz des Unternehmens beschäftigen wollen, so kommen wir nicht darum herum, das Thema Risiko zu betrachten.

Eine wesentliche Voraussetzung für erfolgreiche Erfüllung ihrer Ziele ist die Einschätzung der bestehenden Risiken. Der erste Schritt zu einer Risikoanalyse ist, dass ich mir klare Rahmenbedingungen setze. Wollen wir das Gesamtrisiko des Unternehmens betrachten, oder vielleicht nur Teilaspekte herausziehen? Oder engen wir die Themenstellung noch weiter ein: wollen wir durch die Risikobetrachtung nur eine einzelne Entscheidung untermauern? [52]

Jegliches Risiko zu vermeiden kann auch das Ende eines Unternehmens bedeuten. Denn: „no risk, no fun“ und „wer nichts wagt, der nichts gewinnt“. Das Eingehen von Risiken kann neue Chancen für ein Unternehmen eröffnen.

### **6.5.1 Durchführung einer qualitativen Risikoanalyse**

Das angestrebte Ziel ist die Bedrohungen und die sich daraus ergebenden Risiken des Unternehmens besser in den Griff zu bekommen, welche Maßnahmen erlauben es dem Unternehmen auf kostengünstige Weise auf die Risiken so zu reagieren, wie dies den Unternehmenszielen am besten entspricht. Dabei tritt ein Risiko erst dann ein, wenn eine (stets vorhandene) auf eine passende Schwachstelle im Unternehmen trifft. Erst für das Tupel aus (Schwachstelle und Bedrohung) wird eine Eintrittswahrscheinlichkeit festgelegt. Jedes Risiko in jeder der gewählten Sphären wird auf die hervorbringenden Bedrohung und Schwachstelle untersucht.

In Rahmen einer einfachen Risikobewertung werden die (B,S)–Tupel qualitativ auf der 3-Stufenskala „niedrig, mittel, hoch“ bewertet, wobei jede Dimension eine eigene Skala hat und daraus das Risiko nach einer Translationstabelle ermittelt wird. Wichtig ist, dass die Kriterien mit einer Definition unterfüttert werden, d.h. Eine Erklärung warum „niedrig“

eben „niedrig“ ist. [28] Ich werde die Vorschläge (Entscheidungen), so genannte operative Ziele vom Hotel Alpina analysieren. Eine Translationstabelle mit gängigen Parameter und Definitionen lautet wie folgt. Das resultierende Risiko ist dabei farblich nach Ampelsystem dargestellt.

Bedrohung	Schwachstelle	Risiko
Niedrig	Niedrig	N
Niedrig	Mittel	N
Niedrig	Hoch	N
Mittel	Niedrig	N
Mittel	Mittel	M
Mittel	Hoch	M
Hoch	Niedrig	N
Hoch	Mittel	H
Hoch	Hoch	H

Abbild. 17. Eine Translationstabelle mit gängigen Parameter und Definitionen [28]

Schritt 1: **Abgrenzung des Analysebereiches**

**Einführung TQM Konzept** beinhaltet fünf Dimensionen mit einzelnen Vorschlägen und der Einführung vom Marketing-Controlling im Hotel Alpina:

- **Servicekette:** Vertikale Unternehmensvereinigung
- **Grundnutzen:** Erhöhung der Qualität von Küchenangebot und Hardware
- **Qualitätssicherung:** Führungsstil vom Management
- **Softwarequalität:** Personalentwicklung
- **Ästhetik:** Beschallungsplan, Beleuchtungsplan, Geruchsklima
- **Konkurrenzqualität:** Böhmisches Küche, Konferenzen, Sauna und Internetanschluss
- **Marketing-Controlling**

Schritt 2: **Matrixanalyse**

**Matrixanalyse:** Schwachstellen und Bedrohungen ergeben Risiken

Bedrohung → ↓Schwachstelle	Bewertung 0	Niedrig	Mittel	Hoch
Bewertung 0	(1,1) Touroperators		(6,2 a) Nachfrage von	

	(3,1) Engagement vom Management (6,2 c) Brand im Hotel (5,1) Geschmack		Gerichten (6,3 a) Qualität (6,1 c) Nachfrage (6,3 c) Chlor Gestank	
<b>Niedrig</b>	(6,1 b) Hardware		(2,2) Kontrolle der eigenen Arbeit (6,1a) Personalfähigkeit	(1,3) Attraktivität
<b>Mittel</b>		(2,1) Personalfähigkeit (3,2) Managementfähigkeit	(4,2) Interesse vom Personal (6,2 b) Informiertheit	(1,2) Bedingungen
<b>Hoch</b>			(4,1) Zusammenarbeit	

Abbild. 18. Eine Translationstabelle mit gängigen Parameter und Definitionen [eigene Bearbeitung]

**1, Servicekette:** Vertikale Unternehmensvereinigung

(1,1) Touroperators – „ohne Bewertung Risiko“ – Es gibt genügend Touroperators, die ihre Leistungen anbieten. Es gibt keine Bedrohung und keine Schwachstelle.

(1,2) Bedingungen – „hohes Risiko“ – Die Touroperators verlangen nach Konvektionen und haben bestimmte Bedingungen an kooperative Hotels wie z.B. festgelegte Menge von Zimmern, die zur Verfügung jeder Zeit stehen müssen; Kulturangebot, Ausstattung von Zimmern usw. Ich betrachte es als hohe Bedrohung und die Schwachstelle vom Hotel Alpina.

(1,3) Attraktivität der Region – „mittleres Risiko“ – Die Region Val Müstair bietet kein Kino, Theater und kein großes Wellens-Zentrum an. Die derzeitigen Gäste sind immer mehr verwöhnt und sie verlangen nach einem breiten und bunten Angebot. Es ist eine hohe Bedrohung für die Region und das Hotel Alpina. Die Schwachstelle betrachte ich als „Niedrig“. Es gibt Gästesegmente, die sich vorzugsweise für die Naturschönheit oder historische Kulturgüter interessieren.

**2, Grundnutzen:** Erhöhung der Qualität von Küchenangebot und Hardware

(2,1) Personalfähigkeit – „mittleres Risiko“ – Das Küchenpersonal arbeitet seit 16 Jahren im Hotel Alpina und ist nicht mehr sehr lern und begeisterungsfähig. Die Schwachstelle betrachte ich mit mittlerer Gefahr, denn wie gesagt: „Was Hänschen nicht lernt, lernt

Hans nicht mehr“. Die Bedrohung dafür ist „Niedrig“. Es gibt ein vielfältiges Angebot von Küchenpersonal im benachbarten Ausland (Italien, Österreich).

(2,2) Kontrolle der eigenen Arbeit – „mittleres Risiko“ – Ich finde die Kontrolle der Arbeit sehr wichtig. Die Bedrohung im Hotel Alpina habe ich als „Mittel“ angegeben. Dem Personal vom Hotel Alpina kann man nicht wirklich vertrauen, da die Eigenverantwortung sehr gering und kaum vorhanden ist. Die Schwachstelle bewertete ich als „Niedrig“. Bis jetzt gab es keine Kontrolle im Hotel Alpina, aber das Management bemüht sich die Kontrolle in Zukunft zu fördern.

### **3, Qualitätssicherung: Führungsstil vom Management**

(3,1) Engagement – „ohne Bewertung Risiko“ – Ab Sommer 2006 wird ein neues Management eingestellt, das überaus motiviert ist das Hotel mit neuen Ideen zu leiten.

(3,2) Managementfähigkeit – „mittleres Risiko“ – Die Bedrohung finde ich als „Niedrig“, denn das neue Management weist eine genügende Ausbildung und Motivation auf. Die Eingewöhnung in der neuen Arbeitstelle benötigt einige Zeit. Die Schwachstelle finde ich als „Mittel“, denn es können einige Meinungsunterschiede zwischen altem und neuem Management beim Übernehmen des Geschäfts entstehen.

### **4, Softwarequalität: Personalentwicklung**

(4,1) Zusammenarbeit mit dem Hotelpersonal – „hohes Risiko“ – Die Bedrohung empfinde ich auf Grund der eigenen bisherigen Erfahrungen mit Personal vom Hotel Alpina als „Mittel“. Ein Teil des fixen Personals vom Hotel Alpina ist kooperativunfähig und arbeitet unkorrekt. Laut dem Arbeitsrecht kann das Personal nach einem Monat Kündigungsfrist entlassen und ersetzt werden. Andererseits können die Gekündigten einen Monat lang für schlechte Stimmung unter dem restlichen Personal sorgen, was der Qualität vom Hotel Alpina schaden kann. Die Schwachstelle empfinde ich als „Hoch“.

(4,2) Interesse des Personals – „mittleres Risiko“ – Das Interesse vom Personal an der Personalentwicklung betrachte ich als mittleres Risiko. Das Interesse des Personals für eine Verbesserung von Qualität des Hotels ist schwach. Die Schwachstelle sehe ich in der Ausbildung vom Hotelpersonal. Hier handelt es sich um Grundausbildung des Faches, die sie nicht beherrschen. (unqualifiziertes Personal)

### **5, Ästhetik: Beschallungsplan, Beleuchtungsplan, Geruchsklima**

(5,1) Geschmack- „ohne Bewertung Risiko“ - Der Geschmack der Wahl von der Musik, von der Beleuchtung und Geruchsklima ergibt sich als ein niedriges Risiko. Es wurden bis jetzt keine Verbesserungen in diesem Sinne unternommen. Das Hotel Alpina hält eine ausgeglichene rustikale Innenausstattung ohne überladene Reklamegenstände.

**6, Konkurrenzqualität:** Böhmisches Küche (a), Konferenzen (b), Sauna und Internetanschluss (c)

(6,1 a) Personalfähigkeit – „mittleres Risiko“ – Die Böhmisches Küche bewerte ich als ein mittleres Risiko. Die Schwachstelle befindet sich in der Personalfähigkeit der Zubereitung von Gerichten. Die niedrige Bedrohung sehe ich in einer jahreszeitbedingten Arbeitskraft, die verlangte Ausbildung für Böhmisches Küche hat.

(6,2 a) Nachfrage von Gerichten – „niedriges Risiko“ – Es entsteht ein niedriges Risiko der Nachfrage von Gerichten. Ich finde keine Schwachstelle in der Nachfrage von den Gerichten. Es wurde die Böhmisches Küche noch nicht ausprobiert und das Hotel Alpina befasst keine abwechslungsreiche Speisekarte. Die Akzeptanz für eine neue tschechische Küche ist bei den Hotelgästen laut Umfrage sehr groß.

(6,3 a) Qualität – „niedriges Risiko“ - Eine mittlere Bedrohung beinhaltet die gesamte Qualität vom Hotel Alpina für Konferenzen. Schwachstelle fand ich keine, denn es wurden noch keine Konferenzen organisiert.

(6,1 b) Hardware – „niedriges Risiko“ - Die niedrige Schwachstelle befindet sich in den nötigen Komponenten für Führung einer Konferenz und ihrer richtigen Auswahl.

(6,2 b) Informiertheit – „mittleres Risiko“ - Die Informiertheit von Kunden über die Möglichkeit der Konferenzen im Hotel Alpina betrachte ich als mittlere Bedrohung. Die Bedrohung sehe ich sowohl auch in den Konkurrenzbetrieben, die die neuen Ideen schnell kopieren. Die mittlere Schwachstelle ergibt sich in den unregelmäßig aktualisierten Webseiten.

(6,1 c) Anfrage – „niedriges Risiko“- Die mittlere Bedrohung der Anfrage nach der Sauna sehe ich in der Auswertung der Unternehmensanalyse vom Hotel Alpina. 54 % der Befragten würde die Sauna benutzen.

(6,2 c) Brand im Hotel – „ohne Bewertung Risiko“ - Die Normen der Brandschutz in der Schweiz für Hotellerie sind streng einzuhalten. Die Sauna kann als ein Teil (Zusammen-

gebaut) gekauft werden. Es gibt genügend Platz und Varianten im Hotelgebäude für ihre Standortbestimmung.

(6,3 c) Chlor Gestank - „mittleres Risiko“ – Die falsche Standortbestimmung von der Sauna kann einen starken Chlor Gestank im ganzen Hotel verursachen.

### Schritt 3: **Maßnahmen**

**Maßnahmen:** Maßnahmen zur Bewältigung der genannten Risiken

#### **Konzept TQM:**

##### **1, Servicekette:** Vertikale Unternehmensvereinigung

(1,2) Bedingungen – „hohes Risiko“ – Studieren Sie das Angebot von Touroperators sorgfältig ein, um die günstigeren und leistungsoptimierten Touroperators auszuwählen. Meine Auswahl (Schwitzerland Travel Center AG, Neckermann, TUI Deutschland, Čedok AG) gehört zu den bekanntesten Reisebüros in Europa und weltweit. Informieren Sie sich gut über jede Gesellschaft und ihre Bedingungen. Überlegen Sie jeden Schritt!

(1,3) Attraktivität der Region – „mittleres Risiko“ – Stellen Sie Ihr Budget mit allen möglichen Variationen von Kultur- und Sportangeboten zusammen. Danach sprechen Sie die Touroperators, die Ihr verlangtes Gästesegment unter sich haben. Die genannten Touroperators verfügen über ein breites Gästesegment.

##### **2, Grundnutzen:** Erhöhung der Qualität von Küchenangebot und Hardware

(2,1) Personalfähigkeit – „mittleres Risiko“ – Zur Kompetenz und Zufriedenheit Ihrer Mitarbeiter tragen die strukturelle Faktoren wie fair und angemessene Bezahlung. Die Angestellte vom Hotel Alpina sind sehr auf Geld orientiert. Deswegen werde ich sie mit dem Leistungsbonus motivieren. Ebenso wichtig sind daneben Merkmale der Arbeitsstruktur und Arbeitsatmosphäre, transparente Abläufe und zuverlässige Informationen, angemessene, sinnvolle und befriedigende Aufgaben, selbstbestimmtes Handeln und Übernahme von Verantwortung, Möglichkeiten des Lernens, Anerkennung für den eigenen Beitrag und die eigenen Fähigkeiten, Kooperation und Teamgeist, gutes Betriebsklima und ein insgesamt respektvoller und diskreter Umgang. [40]

(2,2) Kontrolle der eigenen Arbeit – „mittleres Risiko“ – Bauen Sie **Respekt** und **Freundlichkeit** bei Ihren Angestellten, es soll Ihr Fundament sein. Es geht darum, dass

die Mitarbeiter die Verantwortlichkeit zur eigenen Arbeit lernen müssen. Zuerst müssen Sie Klarheit, Respekt und Freundlichkeit zu Anerkennung und Akzeptanz seitens Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aufbauen. Respekt bedeutet, dass Sie Ihre Mitarbeiter so behandeln, wie Sie selbst behandelt werden möchten, und sich als Vorgesetzter keine Freiheiten erlauben, die Sie diesen nicht zugestehen. Beachten Sie spezielle Empfindlichkeiten und Distanzbedürfnisse, unterlassen Sie zum Beispiel sexistische Äußerungen und Scherze. Stehen auch Sie zu Ihrem eigenen Stil und setzen Sie Grenzen wenn Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu distanzlos sind. Freundlichkeit bedeutet, dass Sie ein wohlwollendes Interesse an den Leistungen und den Entwicklungsmöglichkeiten jedes Mitarbeiters haben. Betrachten Sie deren kleine Eigenheiten durch eine freundliche „Brille“ und sehen Sie zunächst das Positive!

### **3, Qualitätssicherung:** Führungsstil vom Management

(3,2) Managementfähigkeit – „mittleres Risiko“ – Klarheit ist ein wichtiges Merkmal erfolgreicher Führungskräfte. Bleiben Sie klar (für Ihre Entscheidungen), denn es schafft die Orientierung! Auf dem sicheren Fundament Ihrer eigenen Klarheit gestalten Sie auch den klaren Umgang mit dem alten Management und Ihren Angestellten. Sie kommunizieren klar, vereinbaren klare Ziele und geben klare Anweisungen und Rückmeldungen. Auch bei heiklen Themen reden Sie nicht um den heißen Brei, sondern kommen bald auf den Punkt. Sie scheuen sich nicht, selbst Position zu beziehen, und ermutigen Ihre Angestellte auch eigene Anliegen und Ansichten zu vertreten. Sie akzeptieren notwendige Interessenkonflikte, die sich aus Ihren unterschiedlichen Rollen ergeben und scheuen sich nicht, Konflikte anzusprechen und auszuhalten.

### **4, Softwarequalität:** Personalentwicklung

(4,1) Zusammenarbeit mit dem Hotelpersonal – „hohes Risiko“ – Bevor es zu einer Entlassung kommt, reden Sie mit Ihrem Personal, um ihre Unkorrektheit abzuschaffen. Lösungsorientiert kritisieren heißt, für eine Balance von Lob und Kritik zu sorgen. Kritikgespräche sind für Vorgesetzte und Mitarbeiter gleichermaßen herausfordernd: Führungskräfte befürchten Motivationsverlust, Verschlechterungen in der Zusammenarbeit und gekränkte Reaktionen. Die Mitarbeiter befürchten, nicht verstanden, persönlich gekränkt oder ungerecht behandelt zu werden. Deshalb sollten Sie ihre Sichtweise darstellen können. Wenig hilfreich ist es, viel Zeit im Gespräch für Rechtfertigungen, Schuldfragen und

Argumentationen zu verwenden. Besser ist es, die Ziele und Wünsche für die Zukunft ins Visier zu nehmen.

Ziele des Gesprächs: Ihr Mitarbeiter sollte am Ende des Gesprächs folgende Punkte klar verstanden haben:

- Sie sind unzufrieden mit einer konkreten Verhaltensweise.
- Sie wünschen in der Zukunft einen greifbaren positiven Endzustand.
- Sie sind zuversichtlich, dass Ihr Mitarbeiter eine Lösung findet.

(4,2) Interesse des Personals – „mittleres Risiko“ – Fortbildungen sind eine gute Möglichkeit, die Fähigkeiten der Angestellten zu fördern und betriebliche Qualitäts- und Leistungsstandards zu erhöhen. Idealerweise werden Fortbildungsveranstaltungen von Gesprächen zur Vor- und Nachbereitung begleitet. Das macht auch für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter deutlich: Fortbildung ist wichtig.

**6, Konkurrenzqualität:** Böhmisches Küche (a), Konferenzen (b), Sauna und Internetanschluss (c)

(6,1 a) Personalfähigkeit – „mittleres Risiko“ – Das mittlere Risiko können Sie mit den bestimmten Kochseminaren abschaffen. Lernen macht Spaß und bietet für alle Beteiligten neue Herausforderungen. Im Sinne eines Empowerments Ihrer Mitarbeiter sollten im Mittelpunkt Ihrer Führung zu Lernprozessen Erfolge und bereits erworbene Fähigkeiten Ihrer Mitarbeiter stehen. So stärken Sie das Selbstbewusstsein und den Mut für weitere Lernschritte! Auszubildende und Praktikanten sind die zukünftigen innovativen Fachkräfte Ihrer Branche. Zeigen Sie ehrliches Interesse an ihren Einfällen und Ideen. Gut ausgebildete Fachkräfte tragen während ihres gesamten Berufslebens zu einem positiven Image Ihres Unternehmens bei. Tun Sie alles, um die Qualität der Ausbildung in ihrem Betrieb zu steigern.[40]

(6,2 a) Nachfrage von Gerichten – „niedriges Risiko“ – Stellen Sie 4 bis 5 typische Böhmisches Gerichte zusammen. Zu jedem Gericht schreiben Sie eine kleine tschechische Geschichte z.B. woraus stammt das Gericht, Zubereitungsrezept, woher kommt der Gerichtsname. Schreiben Sie Gerichte auf Tschechisch, um ein neues Segment zu gewinnen. In der Speisekarte geben Sie an, warum Sie sich gerade für Böhmisches Küche entschieden haben. Damit bekommt das gesamte Angebot eine Attraktivität.

(6,3 a) Qualität – „niedriges Risiko“ – In Ihrer Werbung geben Sie ein ehrliches gesamtes Angebot Ihres Hotels an: Von Räumen und Instrumenten, Zimmer, Speise- und Getränkearten, Kultur- und Sportangeboten, Öffnungszeiten. Damit wird jedem Veranstalter bewusst, was er für Leistungen bei Konferenzen erwarten kann. Achten sie darauf: Disparität zwischen tatsächlich erstellter und in externer Kommunikation versprochener Dienstleistungsqualität. Viele Unternehmen machen den Fehler des „Overpromising“, d.h. sie wecken beim Kunden falsche Erwartungen indem sie Leistungen ausloben, die das Unternehmen im betrieblichen Alltag nicht in der versprochenen Qualität liefern kann. Übertriebene Fotos in Verkaufsprospekten/ Internet; Garantieverprechen die nur in absoluten Ausnahmefällen greifen etc.[16]

(6,1 b) Hardware – „niedriges Risiko“ – Informieren Sie sich über die genauen Wünsche und Erwartungen Ihrer Veranstalter. Die nötigsten modernen Komponenten gab ich in der Abbildung 16 an.

(6,2 b) Informiertheit – „mittleres Risiko“ – Aktualisieren Sie Ihre Webseiten regelmäßig und erwähnen Sie darin alle Ihre Neuheiten oder zukünftige Pläne. Rufen Sie Ihre Bekannten und Kollegen an und geben Sie ihnen vom Angebot der Konferenzen Bescheid. „Benchmarking“ ist erlaubt, deswegen versuchen Sie **„Anders als die Konkurrenz und besser, als es der Gast erwartet“** zu sein.

(6,1 c) Nachfrage – „niedriges Risiko“- Bieten Sie das Sauna Angebot im Hotelpreis inklusiv an. Machen Sie ein Abonnement für Einheimische Gäste mit einer Preisermäßigung.

(6,3 c) Chlor Gestank - „mittleres Risiko“- Stellen Sie die Sauna in oberstem Stock. So vermeiden Sie den Chlor Gestank durch das ganze Hotel.

## SCHLUßWORT

Ich glaube, dass ich die Kriterien und Ziele meiner Diplomarbeit erfüllte. In der Theorie erklärte ich die wichtigen Punkte des Marketing-Management in der Hotellerie. Ich erwähnte die Vorteile des Marketing-Management in der Hotellerie und gleichzeitig warnte ich vor einigen oft auftretenden Fehlern der Hotelführer. Dabei konzentrierte ich mich auf die Bedeutung der Unternehmensphilosophie, die die sauberen Wege zur langjährigen wettbewerbsfähigen Zukunft unersetzlich aufbaut. Mit dem Total Quality Management Konzept wies ich auf ein für Hotellerie preisgünstiges, relevantes und wettbewerbsfähiges Konzept auf. In den umfassenden Analysen entdeckte ich die Stärken und Schwächen nicht nur vom Hotel Alpina, sondern auch vom Tourismus der Schweiz, der Region Val Müstair und vor allem von den fünfzehn Wettbewerbern, die auf dem Markt der Region Val Müstair tätig sind. Auf Basis der SWOT Analyse vom Hotel Alpina baute ich die Unternehmensgrundsätze. Sie formen eine neue Unternehmensphilosophie im Hotel Alpina. Danach setzte ich die langfristigen und kurzfristigen Ziele vom Hotel Alpina auf. Die Ziele sollten mit dem zusammengestellten Konzept TQM und dessen Dimensionen vom Hotelbereich erreicht werden. Obwohl ich mich nicht mit den internen quantitativen Daten beschäftigte, wies ich auf die Wichtigkeit des Controlling-Marketing im gesamten Unternehmensprozess hin. Im letzten Kapitell meiner Arbeit nannte ich mit der qualitativen Risikoanalyse mögliche Hindernisse, die beim aufbauen neuen TQM Konzept aufkommen könnten. Gleichzeitig schuf ich Maßnahmen, die die entdeckten Risiken eliminieren sollten. Meiner Meinung nach, hielt ich mich durch die gesamte Arbeit an den Kriterien, die ich mir am Anfang vornahm. Das Thema ist für mich und meine zukünftigen Pläne aktuell und Speziell interessant. Seine Erarbeitung erbrachte mir viele Erkenntnisse. Ich hoffe, dass ich mit der Arbeit trotz der Entdeckung von Schwächen im Hotel Alpina mein Arbeitsumfeld im positiven Sinne verändern kann. Meine Diplomarbeit erfasst viele sofort einführende Vorschläge und kann als ein Handbuch im Hotel Alpina verwendet werden.

## LITERATUR

### Monografie:

- [1] BACKHAUS, K. (1999): *Industriegütermarketing*, 6.Aufl. München 1999
- [2] BECKER, J. (1998): *Marketing-Konzeption: Grundlagen des strategischen und operativen Marketing-Management*, 6.Aufl., München 1998
- [3] BENKENSTEIN, M (1994): *Dienstleistungsqualität, Ansätze zur Messung und Implikationen für die Steuerung*, In: Corsten, H. (Hrsg.): *Integratives Dienstleistungsmanagement*, 1994, S.421-445.
- [4] BLEICHER, K (1999): *Das Konzept Integriertes Management*, 5.Aufl., Frankfurt, New York 1999
- [5] BOWEN, D.E. (2000): *Shaping Service Cultures Through Strategic Human Resource Management*, In: Swartz, T.A., Iacobucci, D.(Hrsg.): *Handbook of Services Marketing & Management*, Thousand Oaks, 2000, S.439-454.
- [6] BREITER, D. /BLOOMQUIST, P. (1998): *TQM in American Hotels*, In: *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol.39, No.1, February, 1998, S.26-33.
- [7] CORNISH, F. (1988): *Building a Customer-orientated Organization*, In: *Long Range Planning*, Vol.21, No.3, 1988, S.105-107.
- [8] CREECH, B. (1994): *The five pillars of TQM: How to make total quality management work for you*, New York 1994
- [9] CZINKOTA, M.R. /RONKAINEN, I.A. (2001): *International Marketing*, 6.Aufl, Orlando 2001
- [10] DRUCKER, P. (1954): *Management, Tasks, Responsibilities, Practices*, New York 1954
- [11] FREYER, W. (2004): *Tourismus-Marketing*, 4.Aufl, München 2004, S.266. ISBN 3-486-20004-6.
- [12] GARDINI, M.A. (1994): *Integriertes Qualitätsmanagement in der Hotellerie*, In: DWIF (Hrsg.): *Jahrbuch für Fremdenverkehr*, 38.Jg., München 1994, S.71-92.

- [13] GARDINI, M.A. (1995): *TQM und Personalmanagement – Strategische Herausforderung für die Hotellerie*, In: Feuchthofen, J.E., Sievering, E. (Hrsg.): *Qualitätsmanagement und Qualitätssicherung in der Weiterbildung*, 1995, S.282-305.
- [14] GARDINI, M.A. (1997): *Qualitätsmanagement in Dienstleistungsunternehmen – dargestellt am Beispiel der Hotellerie*, Frankfurt/Main 1997
- [15] GARDINI, M.A., Böttcher, R. (1999): *Das Management globaler Synergien*, In: *Harvard Business Review*, Vol.33, March/April, 1995, S.33-39.
- [16] GARDINI, M.A. (2004): *Marketing-Management in der Hotellerie*, In: Oldenbourg, 2004
- [17] GLOGAR, A. (1999): *Jak děláme marketing*, In: Liberec 1999, ISBN 80-902235-4-0.
- [18] GRÖNNROOS, C. (1990): *Service Management and Marketing*, Managing the Moments of Truth in Service Competetion, Massachusetts, Toronto 1990
- [19] GROVER, R. (1987): *The Management of Service Organizations*, In : *Academy of Management Review*, Vol.12,1987, S.556-570.
- [20] HENKOFF, R. (1994): *Finding, Training, And Keeping the Best Service Workers*, In: *Fortune*, Vol.130, No.7, October 1994, S.52-58
- [21] HOFMANN, S. (1996): *Hotelketten in Deutschland*, Innovation-Diffusion-Standortwahl, Wiesbaden 1996
- [22] HOPFENBECK, W. (1998): *Allgemeine Betriebswirtschafts- und Managementlehre*, 12. Aufl., Landsberg/Lech 1998
- [23] HÄNSSLER, K.H. (1999): *Management in Hotellerie und Gastronomie*, 3.Aufl., München 1999, S.25.
- [24] KASPAR, C. (1990): *Einführung in das touristischen Management*, St. Galler Beiträge zum Fremdenverkehr und zur Verkehrswirtschaft, Reihe Fremdenverkehr, Band21, Bern 1990
- [25] KIPPES, S. (1993): *Leitbilderstellungsprozess*, In: *Zeitschrift für Organisation*, 62Jg.,H.3,1993,S.184-188.

- [26] KOTLER, M. (2000a): *Marketing-Management*, Millenium Edition, New Jersey 2000
- [27] KÜHN, R. (1991): *Methodische Überlegungen zum Umgang mit der Kundenorientierung im Marketing-Management*, In: Marketing Zeitschrift für Forschung und Praxis, 13Jg.,H.2,1991, S.97-107.
- [28] KRAUSZ, M. (2005): *Risikobewertung: Ein White Paper zur Definition und praktischer Vorgangsweise*, Deutschland: 2005. S 1-11.
- [29] MALORNY, C. (1999): *TQM umsetzen*, 2.Aufl., Stuttgart 1999
- [30] MAYER, A./DAVIDSON, H.J. (2001): *Offensives Marketing: gewinnen mit POISE*, Märkte gestalten, Potenziale nutzen, Freiburg 2001
- [31] MEFFERT, H. (1998): *Dienstleistungskultur und –philosophie*, In: Mexer, A. (Hrsg.): *Handbuch Dienstleistungsmarketing*, Stuttgart 1998, S.121-138.
- [32] MENTZEL, W. (2004): *Mitarbeitergespräche*, 3.Aufl., München 2004, ISBN 3-448-0658-0003.
- [33] OAKLAND, J.S. (1993): *Total Quality Management*, The route to improving performance, Second edition, Oxford 1993
- [34] PELZ, W. (1995): *Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre*, München 1995
- [35] PORTER, M (1997): *Nur Strategie sichert auf Dauer hohe Erträge*, In: Harvard Business Manager, H.3, 1997,S.42-58.
- [36] PORTER, M (1999): *Wettbewerbsstrategie*, Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten, 10.Aufl., Frankfurt/Main, New York 1999
- [37] PRAHALAD, C.K./ HAMEL, G. (1990): *The Core Competence of the Corporation*, In: HBR-Harvard Business Review, Vol.68, May/June, 1990, S.79-91.
- [38] ROSENBLUTH, H.F. / McFERRIN, P. (1992): *The Customer comes Second And other Secrets of exceptional Service*, New York 1992
- [39] SCHEATZING, E.E. (2004): *Management in Hotellerie und Gastronomie*, In: Frankfurt am Main, 2004, S.391f.

- [40] SCHMITZ, L. /BILLEN.B. (2005): *Lösungsorientierte Mitarbeitergespräche*, In: Heidelberg, 2005, S.8-12. ISBN 3-636-01289-4.
- [41] SCHULZE, H.S. (1993): *Dienstleistungswerbung - Ursache, Anforderungen und Lösungsansätze der externen Massenkommunikation von Dienstleistungsunternehmen am Beispiel ausgewählter Print - Kampagnen*, In: JAVf – Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 39.Jg., 1993, S.53-163.
- [42] SPINELLI, M.A., Canavos, G.C. (2000): *Investigating the relationship between employee satisfaction and guest satisfaction*, In: Cornell Hotel and Administration Quarterly, Vol 41, No.6, December, 2000, S.29-39.
- [43] STAUSS, B. (1994): *Total Quality Management und Marketing*, In: Marketing Zeitschrift für Forschung und Praxis, 16.Jg., H.3,1994,S.149-159
- [44] STAUSS, B. (1999): *Kundenzufriedenheit*, In: Marketing Zeitschrift für Forschung und Praxis, 21.Jg.,H.1,1999,S.5-24.
- [45] STEIMAN, H. /SCHREYÖGG, G. (2000): *Strategisches Management*, 5.Aufl., Wiesbaden 2000, S. 157f.
- [46] ULRICH, R (1984): *Systemsteuerung und Kulturentwicklung*, Die Unternehmung, 38.Jg.,H.4,1984,S.228-325.
- [47] VYTLAČIL, M /MAŠÍN, M (1999): *Dynamické zlepšování procesů*: In Liberec, Institut pro průmyslové inženýrství, S.88-90. ISBN 80-902235-3-2.
- [48] WELGE-AL-LAHAM, A. (2001): *Strategisches Management*, 3.Aufl., Wiesbaden 2001
- [49] WESTERBARKEY, P. (1996): *Methoden zur Messung und Beeinflussung der Dienstleistungsqualität*, Feedback- und Anreizsysteme in Beherbergungsinstrumenten, Wiesbaden 1996.
- [50] WORATSCHEK, H. (2001): *Zum Stand einer Theorie des Dienstleistungsmarketing*, In: Die Unternehmung 2001, S.261.
- [51] ZINK, K.J. (1995): *TQM als integriertes Managementkonzept*, München 1995

**Internetquellen:**

- [52] *Amt für Wirtschaft und Tourismus Graubünden* [online]. Zugänglich WWW: <[www.awt.gr.ch](http://www.awt.gr.ch)>.
- [53] *Bundesamt für Statistik* [online]. Zugänglich WWW: <[www.bfs.admin.ch](http://www.bfs.admin.ch)>.
- [54] *Economiesuisse* [online]. Zugänglich WWW: <[www.economiesuisse.ch](http://www.economiesuisse.ch)>.
- [55] *GRF: Graubünden Ferien* [online]. Zugänglich WWW: <[www.graubuenden.ch/ferien](http://www.graubuenden.ch/ferien)>.
- [56] *Hotel Alpina* [online]. Zugänglich WWW: <[www.santamaria.ch](http://www.santamaria.ch)>.
- [57] *Hotel Central* [online]. Zugänglich WWW: <[www.centralvalchava.ch](http://www.centralvalchava.ch)>.
- [58] *Hotel Crusch Alba* [online]. Zugänglich WWW: <[www.cruschalba-stamaria.ch](http://www.cruschalba-stamaria.ch)>.
- [59] *Hotel Helvetia* [online]. Zugänglich WWW: <[www.helvetia-hotel.ch](http://www.helvetia-hotel.ch)>.
- [60] *Hotel Hirschen-Tschierv* [online]. Zugänglich WWW: <[www.val-muestair.ch](http://www.val-muestair.ch)>.
- [61] *Hotel Chasa Capol* [online]. Zugänglich WWW: <[www.chasa-capol.ch](http://www.chasa-capol.ch)>.
- [62] *Hotel Chasa Chalavaina* [online]. Zugänglich WWW: <[www.chalavaina.ch](http://www.chalavaina.ch)>.
- [63] *Hotel Chavalatsch* [online]. Zugänglich WWW: <[www.hotel-muestair.ch](http://www.hotel-muestair.ch)>.
- [64] *Hotel Landgasthof Staila* [online]. Zugänglich WWW: <[www.hotel-staila.ch](http://www.hotel-staila.ch)>.
- [65] *Hotel Liun* [online]. Zugänglich WWW: <[www.hotel-liun.ch](http://www.hotel-liun.ch)>.
- [66] *Hotel Münsterhof* [online]. Zugänglich WWW: <[www.muensterhof.ch](http://www.muensterhof.ch)>.
- [67] *Hotel Stelvio* [online]. Zugänglich WWW: <[www.hotelstelvio.ch](http://www.hotelstelvio.ch)>.
- [68] *Hotel Schweizerhof* [online]. Zugänglich WWW: <[www.schweizerhof-gr.ch](http://www.schweizerhof-gr.ch)>.
- [69] *HVGR: Hotelierverein Graubünden* [online]. Zugänglich WWW: <[www.hvgr.ch](http://www.hvgr.ch)>.
- [70] *CH.CH: Allgemeiner Überblick der Schweiz* [online]. Zugänglich WWW: <[www.ch.ch](http://www.ch.ch)>.
- [71] *Informationssicherheit und Risikomanagement: Risikoanalyse* [online]. Zugänglich WWW: <<http://sicherheitskultur.at/Eisbergprinzip.htm>>.
- [72] *ITF: Institut für Tourismus und Freizeit, Chur* [online]. Zugänglich WWW: <[www.itf.ch](http://www.itf.ch)>.

[73] *Schweizerische UNESCO-KOMMISSION* [online]. Zugänglich WWW: <[www.UNESCO.ch](http://www.UNESCO.ch)>.

[74] *Sporthotel Staila* [online]. Zugänglich WWW: <[www.hotel-tschier.ch](http://www.hotel-tschier.ch)>.

[75] *ST: Schweiz Tourismus* [online]. Zugänglich WWW: <[www.stnet.ch](http://www.stnet.ch)>.

[76] *STV: Schweizerischer Tourismusverband* [online]. Zugänglich WWW: <[www.swisstourfed.ch](http://www.swisstourfed.ch)>.

[77] *Val Müstair* [online]. Zugänglich WWW: <[www.val-muestair.ch](http://www.val-muestair.ch)>.

[78] *VSTM: Verband Schweizer Tourismusmanager* [online]. Zugänglich WWW: <[www.vstm.ch](http://www.vstm.ch)>.

#### **Internes Material:**

[79] *Erlebnis Val Müstair*, Tourissem Val Müstair, In: Tschier 2005.

[80] *Graubünden Ferien: Wegmarken 2005+, Vision, Ziele und Strategien*, In: Chur 2005.

[81] *Ospidal/Spitex Val Müstair: Val Müstair. Eine ganze Bergregion zählt auf Sie!*, In: Sta.Maria 2005

[82] *Schweizer Tourismus in Zahlen 2001-2005*, Bundesamt für Statistik, GastroSuisse, hotelleriesuisse, Schweiz Tourismus, In: Bern 2005.

**ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS**

Abbild.	Abbildung
BIP	Bruttoinlandprodukt
(B,S)-Tupel	Bedrohung, Schwachstelle - Tupel
bzw.	beziehungsweise
d.h.	das heißt
etc.	et cetera, und die übrigen Dinge
etw.	etwa
F&B-Bereich	Food and Beverage
i.d.R.	in der Reihe
MwSt	Mehrwertsteuer
TQM	Total Quality Management
TQS	Total Quality Service
u.a.	unter anderem
usw.	und so weiter
z.B.	zum Beispiel

**ABBILDUNGSVERZEICHNIS**

Abbild. 1. Die drei Kernfragen des Strategischen Management.....	21
Abbild. 2. Horizontale und vertikale Formen von Unternehmenszusammenschüssen in der Hotellerie.....	25
Abbild. 3. Integriertes Qualitätssicherungskonzept.....	37
Abbild. 4. Auswertung Branchenanalyse PORTER Model - Potentiellen neue Konkurrenten.....	50
Abbild. 5. Auswertung Branchenanalyse PORTER Model - Substitutionsprodukt/Dienstleistungen.....	51
Abbild. 6. Auswertung Branchenanalyse PORTER Model- Marktposition der Lieferanten.....	51
Abbild. 7. PORTER Model- Marktposition der Abnehmer.....	52
Abbild. 8. Auswertung Branchenanalyse PORTER Model-Wettbewerbsintensität.....	53
Abbild. 9. Übernachtungen im Hotel Alpina Jahr 2002-2005.....	54
Abbild. 10. Auswertung Analyse im Hotel Alpina – Qualität von Gästezimmer.....	58
Abbild. 11. Auswertung Analyse vom Hotel Alpina - Angemessenheit Preisen vom Hotel Alpina.....	59
Abbild. 12. Auswertung Analyse im Hotel Alpina – Qualität von Etageservice/Gästeservice.....	60
Abbild. 13. Auswertung Analyse im Hotel Alpina – Qualität von Restaurant und Speisesaal.....	61
Abbild. 14. Auswertung Analyse im Hotel Alpina – Qualität von Empfang der Gäste.....	62
Abbild. 15. Auswertung Analyse im Hotel Alpina – Reise Zweck der Gäste.....	63

---

Abbild. 16. Übersicht von geeigneten Medien für Teamarbeit.....	77
Abbild. 17. Eine Translationstabelle mit gängigen Parameter und Definitionen.....	81
Abbild. 18. Eine Translationstabelle mit gängigen Parameter und Definitionen.....	82

## **ANLAGEVERZEICHNIS**

- P I Umfrage zur Unternehmensanalyse im Hotel Alpina.**
- P II Umfrage zur Konkurrenzanalyse in der Region Val Müstair.**
- P III Karte der Schweiz mit Abbildung vom Kanton Graubünden.**
- P IV Karte des Kanton Graubündens mit Abbildung von der Region Val Müstair.**
- P V Schweizerischer Nationalpark.**
- P VI Abbildung vom Hotel Alpina.**
- P VII Abbildung der Qualitätskonkurrenten: Hotel Central, Hotel Landgasthof Staila, Hotel Schweizerhof.**

# **ANLAGE P I: UMFRAGE ZUR UNTERNEHMENSANALYSE IM HOTEL ALPINA.**

## **Hotel Alpina\*\*\***

**Helfen Sie uns bitte, Ihren nächsten Aufenthalt noch angenehmer zu gestalten.**

Wir freuen uns ausserordentlich, Sie in unserem Hause als Gäste begrüßen zu dürfen und hoffen, dass Sie mit der Ausstattung des Hotels und dem Service zufrieden sind. Es ist unser aufrichtiger Wunsch, die angenehme und freundliche Atmosphäre auch auf Sie wirken zu lassen.

Wir bitten Sie daher um Ihre Unterstützung in unseren Bemühungen, den Begriff der Gastlichkeit gleichbedeutend mit dem Namen Hotel Alpina zu verbinden.

Würden Sie uns bitte einige Minuten Ihrer kostbaren Zeit schenken, um an der Befragung teilzunehmen.

Ihre Angaben werden selbstverständlich mit der nötigen Diskretion behandelt.

Vielen Dank für Ihre Bemühungen.

Wir wünschen Ihnen eine angenehme Zeit.

Fam.Hellrigl-Müller

## **Reservierung**

### **Wie wurde Ihre Reservierung behandelt:**

	ja	nein
prompt?		
höflich?		
fachgerecht?		

### **Wie erfolgte Ihre Reservierungsanfrage:**

direkt an das Hotel?  
über ein Reisebüro?  
über Ihre Firma oder Gesellschaft?

## **Empfang**

### **Wie wurde Ihre Anmeldung beim Empfang gehandhabt?**

	ja	nein
prompt?		
zuvorkommend?		
fachgemäss?		

## **Öffentliche Räume**

	ja	nein
Wirkt die Empfangshalle einladend?		
Waren Hotelbeschilderung und Veranstaltungstafeln gut zu erkennen?		
Waren die öffentlichen Toiletten sauber?		
Hatten die öffentlichen Toiletten einen angenehmen Geruch?		
Ausreichend ausgestattet?		

### **Gästezimmer**

ausgezeichnet    gut    befriedigend    schlecht

sauber?  
bequem?  
angenehm?  
zweckmässig?  
ausgestattet?

### **Restaurant und Speisesaal**

ausgezeichnet    gut    befriedigend    schlecht

Wurden Sie freundlich und  
zuvorkommend bedient?  
Wirkten Restaurant und Speisesaal  
einladend?  
Wie finden Sie die Auswahl der Speisekarte?

### **Sonstige Bemerkungen und Anregungen beziehen sich auf:**

Restaurant/Speisesaal

---

---

### **Etagenservice/Gästeservice**

Während meines Aufenthaltes war der Service von folgendem Personal für mich:

ausgezeichnet    gut    befriedigend    schlecht

Service  
Qualität des Essens  
und der Getränke  
Wie hat Ihnen das Essen  
geschmeckt?

Empfangsherr(dame)

Zimmermädchen

Wäscherei- und

Reinigungsdienst

**Unter uns**

Wir möchten einige Erweiterungen in näherer Zukunft einführen.

Würden Sie unsere Produktneuheiten gern probieren/nutzen?

ja

nein

Sauna

Internetanschluss im Zimmer

Nichtraucher Zimmer

Böhmische Küche

(nach spezieller tschechischer Art)

Haben Sie irgendwelche Vorschläge, die uns helfen, Ihren nächsten Aufenthalt noch angenehmer zu gestalten?

---

---

---

---

Vielen Dank für Ihre Unterstützung.

Name (Bitte in Druckbuchstaben)\_\_\_\_\_

Privatanschrift

Stadt\_\_\_\_\_ Land\_\_\_\_\_

Datum Ihres Aufenthaltes\_\_\_\_\_ Ihre Zimmernummer\_\_\_\_\_

### **Abreise**

Bitte geben Sie uns vor Ihrer Abreise nähere Informationen, die uns helfen, den gewünschten Service in Zukunft bereitzustellen.

Warum haben Sie dieses Hotel gewählt?

Aufgrund eines früheren zufriedenstellenden Aufenthalts

Auf Empfehlung hin

Reisebüro

Werbung

Bekannte

Andere Gründe

### **Mein Reise Zweck:**

Geschäft

Ferien

Reitferien

Veloferien

### **Fanden Sie die Preise angemessen für:**

ja

nein

Ihr Hotelzimmer

Restaurant

Sonstige Dienstleistungen

# ANLAGE P II: UMFRAGE ZUR KONKURRENZANALYSE IN DER REGION VAL MÜSTAIR.



## Studium-Projekt-Arbeit

### 1. Produktbeschreibung

Name des Hotels: \_\_\_\_\_

Hotelkategorie: \_\_\_\_\_

Seit wann besteht Ihr Betrieb: \_\_\_\_\_

### **Bestehen besondere Führungsverhältnisse?**

*(Welche Eigentums- und Führungsverhältnisse treffen für den Betrieb zu?)*

- Eigentümer
- Pächter
- Rechtsform

### **Seit wann führen Sie diesen Betrieb?**

- \_\_\_\_\_

### **Wie sind die Betriebsöffnungszeiten?**

- Saison \_\_\_\_\_
- Ruhetag \_\_\_\_\_
- Ferien \_\_\_\_\_

### **Kann man bestimmte Jahreszeiten zu Spitzenzeiten benennen?**

- Spitzenzeiten (Hochsaison) \_\_\_\_\_
- Sommersaison (Juni bis Oktober)
- Wintersaison (Dezember bis April)
- gleichmäßig verteilt über das ganze Jahr

- andere \_\_\_\_\_

**Über welche Betriebsgrößenstruktur verfügt der untersuchte Betrieb?**

- Zahl der Betten \_\_\_\_\_
- Zahl der Restaurationsräume + Sitzplätze \_\_\_\_\_

**Bieten Sie eigene Besonderheiten an?** (Verkaufsbesonderheiten) ( z.B. hausgemachte Spezialitäten, Seminare, Hochzeiten)

- \_\_\_\_\_

**Machen Sie Spezialangebote?** (z.B. Familien, Senioren, Hundewoche, Reitferien)

- \_\_\_\_\_

**Machen Sie Package-Angebote?**

- \_\_\_\_\_

**Haben Sie in Ihrem Betrieb neue Anschaffungen eingeführt?**

- ja \_\_\_\_\_
- nein

**Haben Sie in den letzten Jahren bauliche Renovationen durchgeführt?**

- ja \_\_\_\_\_
- nein

**2. Geschäftspotenzial**

**Welches Grundkonzept, Thema verfolgen Sie? (Zielgruppe)**

- \_\_\_\_\_

**Für welche Gästestruktur ist Ihr Hotelbetrieb konzipiert, welche Zielsetzung wird verfolgt?**

- \_\_\_\_\_

**Welche Arten von Gästen möchten Sie ansprechen?**

- \_\_\_\_\_

**Mit wie vielen Stammgästen können Sie rechnen?**

- \_\_\_\_\_

**Haben Sie gewisse Zielsetzungen worauf Sie arbeiten?**

- \_\_\_\_\_

**Haben Sie für diese Zielsetzungen einen Plan erarbeitet?**

- \_\_\_\_\_

**Planen Sie Ihre Aktivitäten voraus?**

- Wochenplan
- Saisonplan
- Jahresplan
- \_\_\_\_\_

**Versuchen Sie sich von der Konkurrenz abzuheben? Wenn ja, wie?**

- \_\_\_\_\_

**Lassen Sie Arbeiten für Ihren Betrieb ausser Haus machen?**

- \_\_\_\_\_

**Würden Sie an einem „Pilotprojekt Hotelkooperation“ mitmachen?**

- \_\_\_\_\_

**Arbeiten Sie mit anderen Betrieben zusammen? Wenn ja, welchen?**

- \_\_\_\_\_

**Unterstützen Sie Kleinbetriebe in Ihrer Region? Wenn ja, welche?**

- \_\_\_\_\_

**Welche Art von Werbung benutzen Sie?**

- Prospekte
- Webseiten
- Ausstellungen
- Messen
- Tombola
- Zeitungsinserate
- Rundschreiben
- Mundwerbung
- Rundfunk
- Fernsehen

**Wie häufig betreiben Sie Werbung?**

- täglich
- wöchentlich

- Saisonbedingt
- unterschiedlich

**Persönliche Beurteilung der vergangenen Wintersaison 2004/2005?**

(In Ihrem Betrieb ist die Wintersaison 2004/2005 wie folgt ausgefallen:)

- ausgezeichnet
- sehr gut
- gut
- zufriedenstellend
- schlecht

**Persönliche Beurteilung der Sommersaison 2005/2006?**

(In Ihrem Betrieb ist die Sommersaison 2005/2006 wie folgt ausgefallen:)

- ausgezeichnet
- sehr gut
- gut
- zufriedenstellend
- schlecht

**Wie bewerten Sie die wirtschaftlichen aussichten für die Sommersaison 2005 in Ihrem Betrieb im Vergleich zum Vorjahr?**

- besser
- gleichbleibend
- schlechter

**3. Betriebskontrolle**

**Anzahl des Personals?**

- \_\_\_\_\_

**Beschäftigen Sie verschiedene Nationalitäten? Wenn ja, welche?**

- \_\_\_\_\_

**Haben Sie eine Fluktuation von Ihren Mitarbeitern? Wenn ja, wie hoch?**

- \_\_\_\_\_

**Wie ist das prozentuale Verhältnis der Fachangestellten zu nicht gelernten Arbeitskräften?**

\_\_\_\_\_

**Nehmen Sie oder Ihr Personal an Weiterbildungskursen teil? Wenn ja welchen?**

\_\_\_\_\_

**Wie ist die Kommunikation mit Ihrem Personal?**

\_\_\_\_\_

**Wie motivieren Sie Ihr Personal zur besseren Leistung?**

\_\_\_\_\_

**Arbeitet Ihr Personal in einem Team? Wie gehen Sie mit möglichen Konflikten unter dem Personal um? Schlichten Sie?**

\_\_\_\_\_

**Trägt Ihr Personal gleiche Berufsbekleidung?**

\_\_\_\_\_

**Werden für Ihr Personal Kontrollverfahren eingesetzt? Wenn ja, welche?**

\_\_\_\_\_

**Werden für Ihr Restaurant Kontrollverfahren eingesetzt? Wenn ja, welche?**

\_\_\_\_\_

**Werden für Ihren Betrieb Kontrollverfahren eingesetzt? Wenn ja, welche?**

\_\_\_\_\_

**4. Persönliche Beobachtung des Betriebes, Zugängliche Webseiten des Betriebes**

**Hat Ihr Betrieb schon häufig Besitzerwechsel gehabt?**

\_\_\_\_\_

**Welche Vorteile hat die Lage des Konkurrenzhotels?**

- Lagebeschreibung \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- Beschreibung der unmittelbaren Umgebung \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- Verkehrsverbindung \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Wie sind Ausstattungen und Stil?**

- Möbelinventar \_\_\_\_\_
- Dekoration \_\_\_\_\_

**Wie beurteilen Sie die Gestaltung der Speise- und Getränkekarten?**

- Beschreibung von Kartengestaltung \_\_\_\_\_
- Papier \_\_\_\_\_
- Format \_\_\_\_\_
- Farben \_\_\_\_\_
- Aufmachung \_\_\_\_\_

**Welchen Eindruck haben Sie von der Präsentation der Speiseartikel, der Standardisation und der Qualität?**

- \_\_\_\_\_

**Wie beurteilen Sie das Servicematerial?**

- Tischwäsche \_\_\_\_\_
- Porzellan \_\_\_\_\_
- Aschenbecher \_\_\_\_\_
- Gläser \_\_\_\_\_

**Wie sind die sonstigen Einrichtungen beschaffen?**

- Garagen \_\_\_\_\_
- Pkw-Abstellplätze \_\_\_\_\_
- Terrassen \_\_\_\_\_

**Welche Besonderheiten kennzeichnen den Hotelbetrieb im Bezug auf Ausstattung und Dekoration?**

○ \_\_\_\_\_

**Welche Verkaufsbesonderheiten fallen Ihnen für das Hotel auf?**

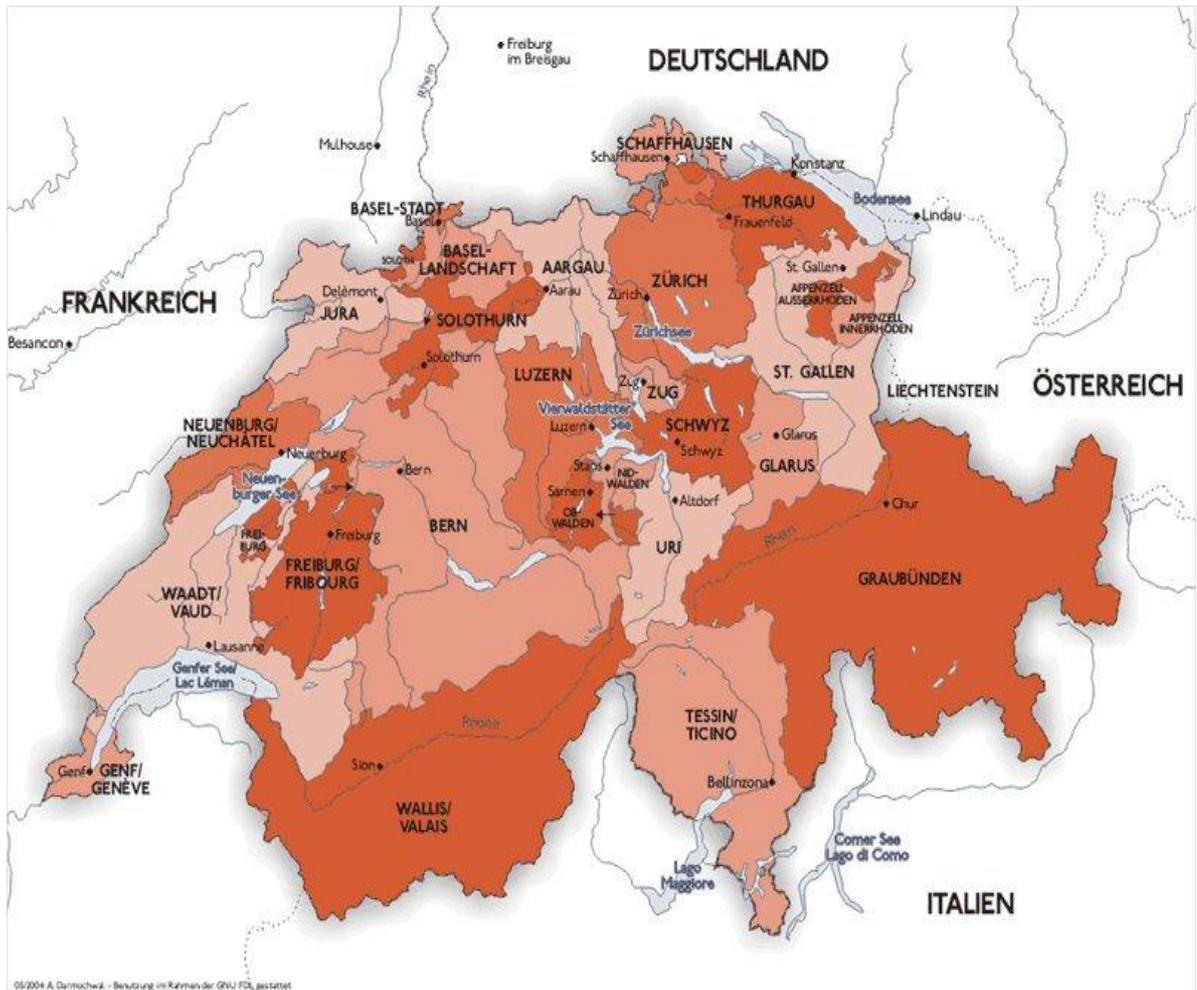
○ \_\_\_\_\_

**Welche Verkaufspreisstruktur hat der Konkurrenzbetrieb?**

- Zimmer mit Frühstück      Fr. \_\_\_\_\_
- Zimmer mit HP              Fr. \_\_\_\_\_
- Tages Menu                  Fr. \_\_\_\_\_

**Welcher Kundenkreis besucht(e) die Konkurrenz? (S.s. Kurverein)**

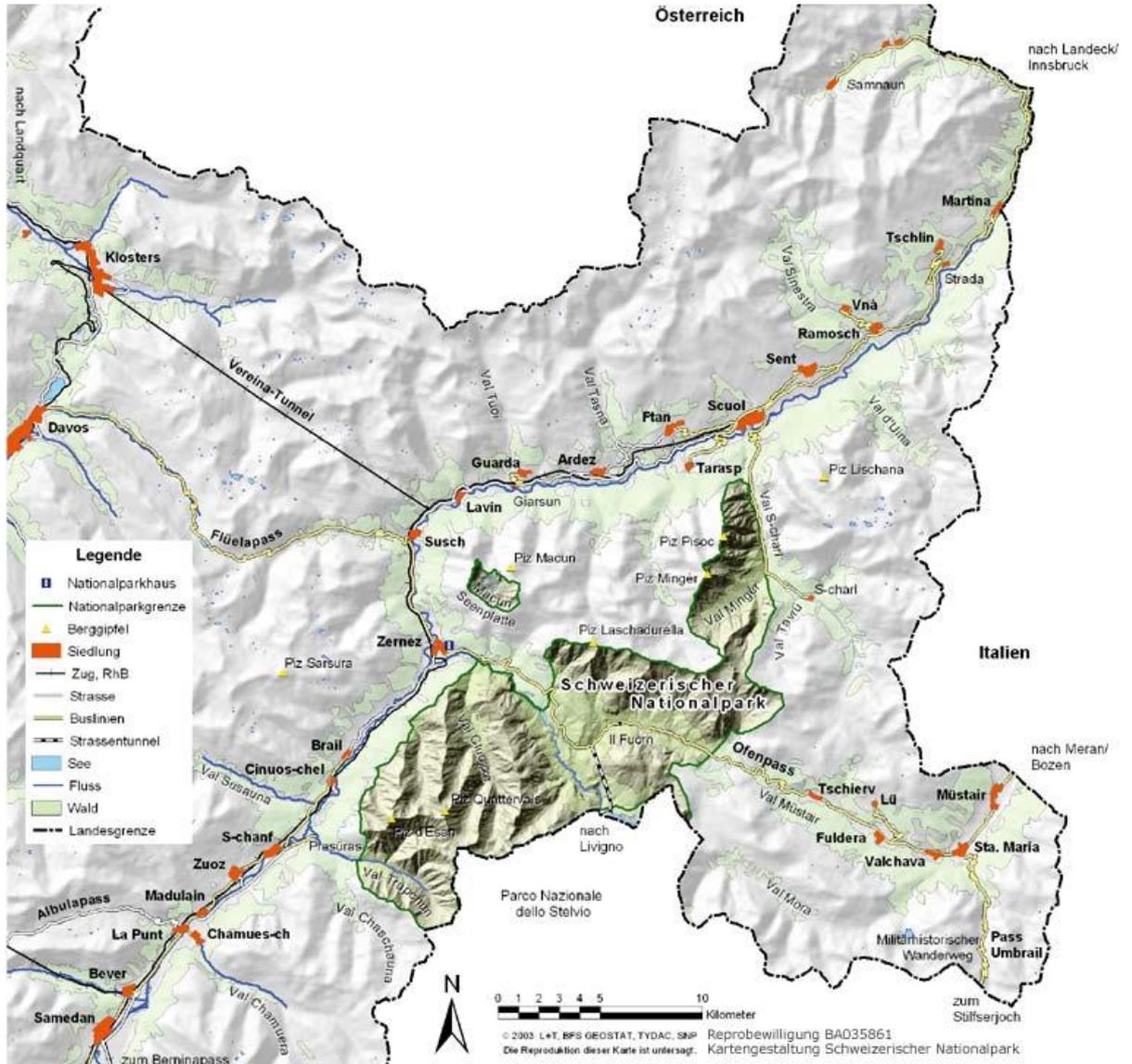
# ANLAGE P III: KARTE DER SCHWEIZ MIT ABBILDUNG VOM KANTON GRAUBÜNDEN.



# ANLAGE P IV: KARTE DER SCHWEIZ MIT ABBILDUNG VON DER REGION VAL MÜSTAIR.



# ANLAGE P V: SCHWEIZERISCHER NATIONALPARK.



## ANLAGE P VI: ABBILDUNG VOM HOTEL ALPINA



## ANLAGE P VII: ABBILDUNG DER QUALITÄTSKONKURRENTEN.

### Hotel Centra



## Hotel Landgasthof Staila



## Hotel Schweizerhof

