

# HOCHSCHULZERTIFIKAT HOTELÖKONOM (FH)

**Hochschulzertifikat**  
Hotelökonom (FH)

**Modul:**  
Hotel Basics

**Studienheft:**  
Marketing und Service

**Autor:**  
Prof. Dr. Marco A. Gardini



## 1.2 Marketingmanagement von Dienstleistungsunternehmen

### 1.2.1 Begriff und Dimensionen von Dienstleistungen

Ausgangspunkt vieler Dienstleistungsdefinitionen ist oftmals eine Drei-Phasen-Betrachtung der Dienstleistung, anhand derer in einem zweiten Schritt die konstitutiven Merkmale von Dienstleistungen herausgearbeitet werden. Dabei wird zwischen **potenzial-, prozess- und ergebnisorientierten Definitions- und Erklärungsansätzen** unterschieden (vgl. MEFFERT/BRUHN 2009, S. 27 ff.; GARDINI 2009, S. 16 ff. und die dort angegebene Literatur).

#### Potenzialorientierte Dienstleistungsdimension

Dienstleistung wird in dieser Definition als das Potenzial eines Unternehmens interpretiert, das mithilfe von Menschen oder Maschinen als Absatzobjekten seine Leistungsfähigkeit anbietet bzw. seine Bereitschaft vermittelt, diese marktlich zu verwerten. Serviceexperten sprechen in diesem Zusammenhang von Signalen "... as an indication that the service will be performed satisfactorily."

Differenzierungen von Dienstleistungen ergeben sich durch die jeweilige Mensch- und/oder Objekt-Ausprägung der angebotenen Leistungsfähigkeiten. Handelt es sich vornehmlich um menschliche Leistungsfähigkeiten, die zur Erstellung einer Dienstleistung eingesetzt werden, spricht man von einer klassischen, persönlich erbrachten Dienstleistung wie sie beispielsweise für eine Rechtsberatung, viele touristische Angebote oder eine ärztliche Konsultation kennzeichnend ist.

Ist die angebotene Dienstleistung jedoch durch einen vollkommenen Ersatz menschlicher durch maschinelle Leistungsfähigkeiten gekennzeichnet, spricht man von einer vollautomatisierten (maschinellen) Dienstleistung (z. B. Geldautomaten, Waschanlage). Ungeachtet der Tatsache, ob es sich um menschliche oder maschinelle Leistungsfähigkeiten des Anbieters handelt, stellen Dienstleistungen in dieser Phase zunächst lediglich ein Leistungsversprechen des Anbieters dar – die Dienstleistungsliteratur spricht hier von „Buying promises“.



### Prozessorientierte Dienstleistungsdimension

Schwerpunkt dieser Perspektive ist der Tätigkeits- bzw. Prozesscharakter von Dienstleistungen sowie die daraus resultierende Zeitdimension. Dienstleistungen stellen vielfach eine Tätigkeit oder einen Prozess dar und werden um ihrer selbst willen nachgefragt, sprich der Kunde fragt genau diesen Prozess bzw. die Teilnahme an diesem Prozess nach (z. B. Restaurant, Massage, Konzert, Theater). Daraus resultiert eine Synchronität von Produktion und Absatz, die oftmals als Uno-Actu-Prinzip den Dienstleistungsprozess charakterisiert. Die Dienstleistungsliteratur weist in diesem Zusammenhang auf die Unterschiede zur Sachleistung hin: „Goods are produced, services are performed“.

Wesentliche Merkmale der prozessorientierten Dienstleistungsperspektive sind demnach zum einen die Notwendigkeit der Einbindung des Kunden bzw. dessen Verfügungsobjekten in den Dienstleistungsprozess und zum anderen das Charakteristikum der Immaterialität von Dienstleistungen, da letztlich jede Verrichtung immaterieller Natur ist.

### Ergebnisorientierte Dienstleistungsdimension

Die ergebnisorientierte Dienstleistungsinterpretation geht davon aus, dass nicht die Teilnahme an der Dienstleistungserstellung (zeitraumbezogene Sichtweise), sondern das Ergebnis der dienstleistenden Tätigkeit nachgefragt wird (zeitpunktbezogene Sichtweise). Eine Dienstleistung wird demzufolge als der Output von anbieter-internen Faktorkombinationsprozessen charakterisiert, sprich als ökonomisches, nutzenstiftendes Endergebnis der Dienstleistungsproduktion (z. B. Auto-/Computerreparatur).

Dieses nutzenstiftende Endergebnis besteht aus Kundensicht zumeist in einem individuellen Wohlbefinden auf der Basis einer Problemlösung, eines Erlebnisses oder einer physischen bzw. psychischen Weiterentwicklung. Dabei wird nicht verkannt, dass materielle Trägermedien als Basis für die Erzielung des Leistungsergebnisses eine Rolle spielen können, oftmals steht jedoch der immaterielle Charakter der originären Dienstleistung im Vordergrund (z. B. ein Erholungszustand nach Ferien).

Die Besonderheiten von Dienstleistungen basieren demzufolge auf den Kernmerkmalen

- der **Immaterialität** (Intangibilität),
- der weitgehenden **Synchronität** von **Produktion** und **Absatz** sowie aus der – zumindest in persönlichkeitsintensiven Dienstleistungskontexten – **notwendigen Integration** des Kunden in den Prozess der Leistungserstellung.

Aus diesen Kernmerkmalen von Dienstleistungen folgen bestimmte Sekundäreigenschaften, die aus Anbieter- und Nachfragersicht von Bedeutung im Konsumprozess sind (vgl. GARDINI 2009, 17 f. und die dort angegebene Literatur).

So mangelt es vielen Dienstleistungen aufgrund der Immaterialität an sogenannten Sucheigenschaften (**search qualities**), d. h. Produkt-/Leistungseigenschaften, die vor dem Kauf einer Überprüfung unterzogen werden können, wie beispielsweise durch eine Probefahrt beim Autokauf und damit zusammenhängenden Leistungseigenschaften wie Motorleistung, Fahrgeräusche, Fahrgefühl, Sitzkomfort etc. Ob hingegen ein Hotel den Ansprüchen genügt (z. B. ruhiger Schlaf, gepflegte Zimmer, Wohngefühl, angenehmes Ambiente) kann man i. d. R. nicht vorher ausprobieren. Dies führt dazu, dass die Mehrzahl von Dienstleistungen, wie auch die der Hotellerie, durch sogenannte Erfahrungseigenschaften (**experience qualities**) definiert sind, die der Konsument erst nach dem Kauf beurteilen kann.

Bei einer Vielzahl von Dienstleistungen ist jedoch auch nach der Nutzung nicht immer ein sicheres Werturteil über bestimmte Leistungseigenschaften möglich, sodass man hier auch von den sogenannten Vertrauenseigenschaften (**credence qualities**) von Dienstleistungen spricht. Dies ist beispielsweise in Dienstleistungskontexten der Fall, wo der Produzent einer Dienstleistung gegenüber dem Konsumenten über einen deutlichen Wissensvorsprung verfügt (z. B. Rechtsanwalt, Steuerberater, Arzt), der Zusammenhang einer Leistung mit den dazugehörigen Input- oder Potenzialfaktoren nicht immer eindeutig auszumachen ist und/oder die Wirkungen und Eigenschaften einer Leistung sich erst nach einer längeren bzw. unsicheren Zeitspanne einstellen. Ob beispielsweise eine ärztliche Therapie, eine Kapitalanlage oder ein anwaltlicher Ratschlag unter gegebenen Umständen die Beste aller möglichen Alternativen für den Kunden darstellt, ist denn auch in der Retrospektive oftmals mehr eine Vertrauensangelegenheit als ein rational abgesichertes Werturteil. Credence qualities spielen jedoch im Kontext von Hotelleistungen kaum eine Rolle.

#### Sucheigenschaften

#### Erfahrungseigenschaften

#### Vertrauenseigenschaften

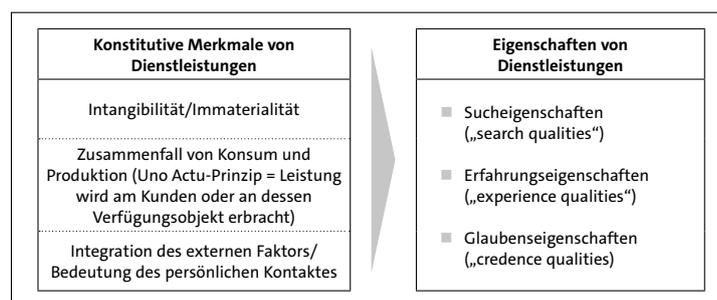


Abb. 3 Besonderheiten von Dienstleistungen  
(in Anlehnung an GARDINI 2009, S. 20)



### 1.2.2 Besonderheiten des Dienstleistungsmarketing

Ausgehend von den verschiedenen Dimensionen und Merkmalen der Dienstleistung können im Folgenden die wesentlichen Anforderungen und Besonderheiten des Dienstleistungsmarketing abgeleitet werden. Die Konsequenzen der Dienstleistungsspezifika sind vielfältig und äußern sich wie in der folgenden Abbildung zusammenfassend dargestellt aus Kunden- und Produzentensicht (vgl. MEFFERT/BRUHN 2009, S. 60 ff.):

Konsequenzen für Anbieter	Konsequenzen für Nachfrager
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Mangelnde Konkretisierbarkeit</li> <li>■ Informationsarmut</li> <li>■ Keine Vorratsproduktion, Lagerbarkeit</li> <li>■ Standortgebundenheit</li> <li>■ Einwirkung des Kunden im Leistungserstellungsprozess</li> <li>■ Steuerungsproblematik sozialer Interaktionen</li> <li>■ Mitarbeiterqualität als Differenzierungsfaktor</li> <li>■ Eingeschränkte Standardisierungsmöglichkeiten</li> <li>■ Probleme der Messung und Bewertung der Leistungsqualität (Qualitätskontrolle)</li> <li>■ Kein Eigentumstransfer etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Intransparenz über die zu erwartende Leistung</li> <li>■ Individuelle, unvorhersehbare Qualität</li> <li>■ Hohes Kauf-/Qualitätsrisiko</li> <li>■ Informationsasymmetrie</li> <li>■ Hoher Informationsbedarf</li> <li>■ Bevorzugung persönlicher Informationsquellen</li> <li>■ Mitwirkung im Leistungserstellungsprozess</li> <li>■ Probleme kollektiver Dienstleistungsangebote</li> <li>■ Mitarbeiter als Engpassfaktor</li> <li>■ Komplexität der Bewertung der Leistungsqualität</li> <li>■ Kein Eigentumstransfer etc.</li> </ul>

Tab. 2 Konsequenzen der Dienstleistungsbesonderheiten  
(nach GARDINI 2009, S. 21)

### Kundensicht

Aufgrund der wenigen physisch wahrnehmbaren Leistungsmerkmale ist die Auswahl und Bewertung der Leistungsfähigkeit eines Anbieters durch den Kunden erschwert und trotz intensiver Suchprozesse lassen sich diesbezüglich kundenseitige Informationsdefizite nur begrenzt abbauen. Diese **Unsicherheit** ist vor allem bei Erstkäufen von Dienstleistungen bedeutsam. Dadurch muss der Kunde bei einer Vielzahl von Dienstleistungen seine Kaufentscheidung unter erheblicher Unsicherheit hinsichtlich der Bedarfsgerechtigkeit angebotener Unternehmensleistungen treffen. Des Weiteren unterliegen Vergleiche zwischen Anbietern gleichartiger Dienstleistungsangebote besonderen Schwierigkeiten. Als Folge davon ist der Dienstleistungsnachfrager – im Vergleich zum Käufer von Sachleistungen – einem generell höheren Kaufrisiko ausgesetzt, das sich in seiner Gesamtstruktur aus einer Anzahl von Einzelrisiken zusammensetzt (vgl. SCHIFFMANN/KANUK 2006, S. 214 f.).

Der Abbau dieser Informationsdefizite erfolgt im Dienstleistungsbereich bevorzugt über persönliche Informationsquellen (z. B. Familie, Freunde, Geschäftspartner), wobei auch oftmals der Preis als Indikator zur Bewertung des Kauf- bzw. Qualitätsrisikos herangezogen wird. Auch Unsicherheiten über das erforderliche Ausmaß und die Art der Beteiligung im Leistungserstellungsprozess beeinflussen die Kaufentscheidung nachhaltig. Bei kollektiven Dienstleistungen, wie beispielsweise der Hotellerie oder bei vielen Tourismusangeboten, bestehen Risikopotenziale aus Kundensicht in der Gefahr unangenehmer Hotelgäste oder Mitreisender.

### Kaufrisiko

### Informationsdefizite

#### Praxisbeispiel

Ein frisch verliebtes Paar bucht voller Vorfreude einen Urlaub in einem 4-Sterne-Hotel an der Algarve. Die beiden sind voller Erwartung und freuen sich auf sommerliche Abende im Hotelrestaurant bei Sonnenuntergang, einen großzügigen Pool mit herrlichem Blick aufs Meer und ein schönes ruhiges Zimmer mit Balkon und Meerblick. Leider fliegen in der Zeit zwischen Mai und Juni zahlreiche Sportvereine (Fußball-, Handball-, Kegelclubs) ebenfalls in den Süden. So stellte sich für die beiden leider heraus, dass das Hotel zu 80 % mit Gästen aus dem o. g. Bereich belegt war – mit diversen unangenehmen Begleiterscheinungen (lärmende Gästegruppen am Pool und im Restaurant, betrunkene bzw. aggressive Gäste, gestörte Nachtruhe und zahlreiches mehr). Konsequenz dieses kollektiven Dienstleistungskontextes war für das Paar ein ziemlich „eingeschränktes Urlaubsvergnügen“.



### Anbietersicht

**Informationsarmut** Viele Dienstleistungen weisen aufgrund ihres immateriellen Charakters im Gegensatz zu Sachleistungen eine allgemeine Informationsarmut auf, d. h. sie definieren sich nicht über wahrnehmbare Produkteigenschaften wie beispielsweise ein Automobil, das man mit nahezu allen Sinnen erfahren kann (z. B. Geruchssinn, Optik, Haptik), sondern sie sind wenig konkret in ihren sinnlich wahrnehmbaren Leistungsmerkmalen (z. B. Versicherungs-/ Bankprodukte, Consultingleistungen). Dies führt zu Visualisierungs- und Präsentationsproblemen von Dienstleistungsangeboten.

**Proaktive Qualitätssicherung** Des Weiteren stellt die **Messung und Bewertung der Qualität von Dienstleistungen** ein quantitatives und qualitatives Bewertungs- und Messproblem dar. So ist aufgrund des Uno-Actu-Prinzips und der damit zusammenhängenden fehlenden Speicherbarkeit von Dienstleistungen auch keine nachgelagerte Qualitätskontrolle möglich, sondern es müssen andere Formen der proaktiven Qualitätssicherung gefunden werden. Insbesondere die Erbringung von personenbezogenen Dienstleistungen unterliegt vielfältigen inter- und intraindividuellen Schwankungen in Bezug auf die Leistungsfähigkeit und -bereitschaft des Anbieterpersonals, sodass die Steuerbarkeit sozialer Interaktionen problembehaftet bleibt.

Die **Art und der Umfang der Kundenbeteiligung** an der Leistungserstellung haben ebenfalls zur Folge, dass die Standardisierungsmöglichkeiten eingeschränkt sind und die Gewährleistung eines gleichbleibend hohen Qualitätsniveaus situativen Unwägbarkeiten unterliegt. Hier spielen auch Probleme der Auslastung und Kapazitätsfestlegung eine Rolle.

Durch die weitgehende **Simultanität von Produktion und Absatz** wird auch die Bedeutung der **Standortfrage** in vielen Dienstleistungsbereichen unterstrichen. Überall dort, wo immobile Produktionsfaktoren (z. B. Anlagen, Grundstücke) zum Einsatz kommen und die Ergebnisse dieser Faktorkombinationen zeitraumbezogen und somit nicht transportierbar sind, kann man von einer Standortgebundenheit der Dienstleistungsanbieter sprechen, wie z. B. in der Hotellerie oder bei Krankenhausleistungen.

Aus Marketingsicht haben die genannten dienstleistungsspezifischen Besonderheiten folgende in der nachstehenden Abbildung visualisierten Auswirkungen:

Eigenschaften der Leistung	Konsequenzen für das Marketing
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Intangibilität/Immaterialität               <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Intransparenz, Unsicherheit, hohe Suchkosten des Kunden</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Bedeutung der Kommunikation (Image, Marke, ...)</li> <li>■ Bedeutung eines kompletten Leistungssystems</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Zusammenfall von Konsum und Produktion (Uno-Actu-Prinzip)               <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Keine Vorratsproduktion, Lagerbarkeit</li> <li>▶ Standortgebundenheit</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Bedeutung flexibler Absatz- und Preisgestaltungsmöglichkeiten für die Abstimmung von Angebot und Nachfrage</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Integration des externen Faktors/ Bedeutung des persönlichen Kontaktes               <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Individuelle, unvorhersehbare Qualität</li> <li>▶ Probleme der Messung und Bewertung von Leistungen</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Bedeutung des internen Marketings</li> <li>■ Marketingorientierung im Leistungserstellungsprozess</li> <li>■ Steuerung von Kundenerwartungen</li> <li>■ Bedeutung des Qualitätsmanagement</li> </ul>

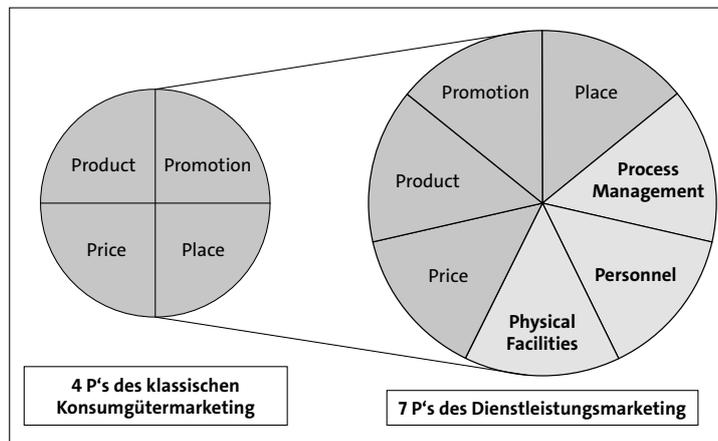
Tab. 3 Besonderheiten des Marketing von Dienstleistungen  
(in Anlehnung an MEFFERT/BRUHN 2009, S. 60)

Um der **Immaterialität** und der damit verbundenen **Unsicherheit** und **Leistungsintransparenz** auf Kundenseite zu begegnen, übernimmt das Marken- bzw. Unternehmensimage als Qualitäts- und Vertrauenssignal die wichtige Funktion der Profilierung und Orientierung gegenüber dem Kunden. Die Möglichkeit über verbale und/oder visuelle Surrogate die Darstellung des Leistungsversprechens (z. B. in Form von Räumlichkeiten, Prospekten) tangibler zu gestalten (im Sinne von „begreifbar“ oder „erfahrbar“) oder die Materialisierung von immateriellen Dienstleistungselementen (z. B. Papierbezüge auf Toilettenbrillen im Hotel zur Demonstration von Hygiene), sind dabei ebenfalls Optionen, um auf die Art und Qualität der Dienstleistung hinzuweisen (vgl. MEFFERT/BRUHN 2009, S. 61 f.).

Die **Nichtlagerfähigkeit** von **Dienstleistungen** und die **Standortgebundenheit** unterstreichen die Bedeutung flexibler Absatz- und Preisgestaltungsmöglichkeiten für die Koordination von Angebot und Nachfrage. Ein effizientes Kapazitätsmanagement im Spannungsfeld zwischen Produktions- und Marketinganforderungen gewinnt dabei an Bedeutung. Dabei ist auch dem Zielkonflikt zwischen langfristigen Marketingzielen im Sinne einer glaubwürdigen Markenpositionierung und kurzfristigen, flexiblen Absatzoptimierungen durch strategische (z. B. Segmentdifferenzierung) und operative Maßnahmen (z. B. aktionsspezifische Kommunikation) entgegenzuwirken (vgl. MEFFERT/BRUHN 2009, S. 69 ff.).



Aus der **Integration des Kunden** in den Dienstleistungserstellungsprozess und der Bedeutung des persönlichen Kontakts, lassen sich für das Dienstleistungsmarketing folgende Implikationen ableiten. So wird die Erstellung einer Dienstleistung und somit auch das Ergebnis eines solchen Prozesses durch die Einwirkung eines Fremdfaktors mitbestimmt. Daraus können Qualitäts- und Standardisierungsprobleme resultieren, da die Fähigkeit und der Willen zur Mitwirkung bei Kunden sehr individuell ausgeprägt sein kann (z. B. bedingt durch Bildungsunterschiede oder kundenspezifische Einstellungen). Darüber hinaus ist durch die Präsenz des Kunden die Marketingorientierung auch während der Erbringung der Dienstleistung sicherzustellen, d. h. im Gegensatz zur industriellen Fertigung ist hier auch im Produktionsprozess unmittelbar auf die Bedürfnisse des Kunden Rücksicht zu nehmen (z. B. durch angenehme Raumgestaltung, Temperatur, Hintergrundmusik).



**Abb. 4** Die 7 P's des Dienstleistungsmarketing  
(in Anlehnung an MEFFERT/BRUHN 2009)

Um den zahlreichen betriebswirtschaftlichen Implikationen, die sich aus den Besonderheiten von Dienstleistungen ergeben, gerecht zu werden, geht man in der Dienstleistungsliteratur davon aus, dass ein erweitertes Verständnis von Marketingorientierung vonnöten ist, das neben den klassischen externen Aufgaben des Marketing auch die internen Prozesse zwischen Unternehmen und Mitarbeitern sowie die interaktiven Prozesse zwischen Mitarbeitern und Kunden im Zuge des Kundenkontakts prägt. So wird argumentiert, dass im Dienstleistungsbereich den klassischen Instrumenten des externen Marketing (**4 P's = product, price, promotion, place**) drei weitere Aktivitätsbereiche hinzugefügt werden müssen, um aus Marketingsicht erfolgreich zu sein (**7 P's des Dienstleistungsmarketing**): **process, people, physical facilities**.

#### **7 P's des Dienstleistungsmarketing**

Process als fünftes Element des Marketing-Mix im Dienstleistungsbereich stellt auf die kundengerechte Gestaltung der Dienstleistungsprozesse ab, d. h. die optimale Gestaltung der Kundenkontaktsituationen im Sinne eines effizienten Zeitmanagement, des gewünschten Ausmaßes an Kundenintegration, der Unterstützung durch die internen Geschäftsprozesse im Backoffice u. Ä. **People** als Marketinginstrument greift die Bedeutung der Mitarbeiter als Differenzierungsfaktor im Wettbewerb auf und skizziert die Aufgaben im Rahmen des Internen Marketing, die ein Dienstleistungsunternehmen durchführt, um das gesamte Personal zu befähigen und zu motivieren, den Kunden in jeder Phase des Dienstleistungsprozesses voll zufriedenzustellen. **Physical facilities** ist als Erweiterung der Produktpolitik zu sehen und stellt auf die Bedeutsamkeit von Aspekten ab, die über den eigentlichen Produktkern hinausgehen, sprich das Hotelprodukt Zimmer bzw. Übernachtung, aber nichtsdestotrotz einen wesentlichen Bestandteil der Qualitätswahrnehmung der Kunden darstellen (z. B. Gebäude-, Raum- und Anlagengestaltung eines Ferienressorts, sonstige Infrastruktur).



### 1.3 Grundsätzliches zum Marketingmanagement in der Hotellerie

#### 1.3.1 Das Hotel als Dienstleistungsunternehmen

##### Personenbezogene, kundenpräsenzbedingte Dienstleistungsbetriebe

Das Leistungssystem eines Hotelunternehmens ist durch die Bereiche Beherbergung, Gastronomie und Nebenleistungen gekennzeichnet. Die von einem Hotelunternehmen angebotenen Leistungen ergeben sich dabei aus der Kombination von Sachgütern (Hotelzimmer, Speisen, Getränke) und einer Vielzahl fallweise unterschiedlich erbrachter Dienstleistungen, wobei das daraus abgeleitete Leistungsergebnis immaterieller Natur ist. BARTH/THEIS charakterisieren Hotelunternehmen demzufolge hinaus als **personenbezogene, kundenpräsenzbedingte Dienstleistungsbetriebe**, die durch den Einsatz materieller und immaterieller interner Faktoren direkte Leistungen an Dritte abgeben, wobei diese als externe Faktoren in den Leistungserstellungsprozess zu integrieren sind (vgl. BARTH/THEIS 1998, S. 15 ff.).

Materielle Komponenten			Immaterielle Komponenten	
<b>Beherbergung</b>	<b>Speisen/Getränke</b>	<b>Komfort</b>	<b>Service</b>	<b>Atmosphäre</b>
Alles was dem Gast im Zusammenhang mit dem Zimmer angeboten wird	Alles was dem Gast zum Verzehr angeboten wird	Alles Materielle, das dem Gast zur Verfügung gestellt wird	Alle Dienste, die im Beherbergungs-, Verpflegungs-, NL-Bereich geleistet werden	Alles Immaterielle, das auf das Empfinden und Erlebnis des Gastes Einfluss hat
Ambiente Alles was der Gast rund um den Aufenthalt im Hotel wahrnimmt und erlebt				
<b>Zentrale Komponenten</b>			<b>Komplettierende Komponenten</b>	

Tab. 4 Materielle und Immaterielle Komponenten der Hotelleistung  
(in Anlehnung an Poggendorf 1991, S. 98)

Während **Beherbergung und Verpflegung Kernleistungen** darstellen, übernehmen die **Nebenleistungen** zusätzliche Dienstleistungsfunktionen und stellen in ihrer Ausgestaltung ein wichtiges Differenzierungsmerkmal für Hotelunternehmen in ihrem jeweiligen Kunden-/Marktsegment dar. Diese zusätzlichen Dienste sind jedoch nur dann als selbstständige Leistungen des

Hotelangebots zu betrachten, wenn sie gegen Entgelt abgegeben werden, ansonsten gelten sie als Bestandteil der Beherbergung oder Verpflegung. Das Angebotsspektrum der Nebenleistungen ist in der Hotellerie – wie bereits oben skizziert – sehr heterogen und weist neben stark personenbezogenen Dienstleistungsangeboten (z. B. Unterhaltung, Massage, Transport-/Vermittlungsleistungen) auch bestimmte Handelsfunktionalitäten auf (z. B. Einzelgeschäfte, Getränkeautomaten, Shopping-Malls).

Der **Verpflegungsbereich (Food & Beverage)** umfasst hingegen Küchen- und Kellerleistungen sowie die Servicefunktionen in Restaurants, Bars, Cafés, Bankett- und Aufenthaltsräumen, Zimmern und sonstigen öffentlichen Räumen eines Hotelunternehmens. Sowohl für die Küchenleistungen als auch für die Kellerleistungen (Getränke) ist es jedoch charakteristisch, dass ihr Absatz über eine menschliche Dienstleistung (Service) erfolgen muss und sie erst dann zu einer Hotelleistung werden, wenn der Gast die „Produkte“ in den Räumlichkeiten des Hotels zu sich nimmt (Integration des externen Faktors).

Das Ausmaß und die Bedeutung des persönlichen Kontakts zwischen Leistungsanbieter und Leistungsnachfrager ist in der Hotellerie im Wesentlichen durch die jeweilige Hotelkategorie bzw. das Qualitätssegment determiniert. Die Dominanz der Dienstleistungsaspekte, die Individualität der Leistungserstellung und die große Bedeutung des persönlichen Kontaktes zwischen Hotelmitarbeitern und Hotelgästen in weiten Teilen der Hotellerie, charakterisieren demzufolge Hotelleistungen als Erfahrungsgüter – ein Merkmal, was dazu führt, dass Kunden im Vorfeld die relative Leistungsqualität eines Hotels nur sehr schwer oder nur indirekt einschätzen können. Weitere Dienstleistungsspezifika wie das Erfordernis der Kundenpräsenz bzw. -beteiligung, die Immaterialität – zumindest von Teilen und Ergebnissen – der angebotenen Leistungen, die Erstellung und der Absatz zahlreicher Leistungen nach dem Uno-Actu-Prinzip sind typische Merkmale wesentlicher Bestandteile der Hotelleistung und kennzeichnen demzufolge das Hotel eindeutig als ein Dienstleistungsunternehmen.

**Hotelleistungen als Erfahrungsgüter**

### 1.3.2 Dienstleistungsbesonderheiten von Hotelleistungen

In Ergänzung der Erläuterungen zu den verschiedenen Dimensionen der Dienstleistung lässt sich den Potenzial-, Prozess- und Ergebnisebenen der Hotelleistungen wie oben beschrieben jeweils eine immaterielle (High Touch) und eine materielle (High Tech) Wirkungskomponente zuordnen (vgl. DREYER/DEHNER 2003, S. 43), deren Wirkungszusammenhänge eine grundlegende Prämisse für Marketingkonzepte und -maßnahmen in der Hotellerie darstellen.



	<b>Materielle Wirkungsebene „Tech-Dimension“</b>	<b>Immaterielle Wirkungsebene „Touch-Dimension“</b>
<b>Potenzialebene</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Makro/Mikro-Standort</li> <li>■ Unternehmensklassifikation</li> <li>■ Kooperations-/Kettenzugehörigkeit</li> <li>■ Hotelarchitektur (Anlage, Gebäude)</li> <li>■ Hotelausstattung (Technik, Funktionalität)</li> <li>■ Preisniveau</li> <li>■ Breite/Tiefe des Leistungsangebots</li> <li>■ Image</li> <li>■ Personal etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Atmosphäre</li> <li>■ Lage der Hotelanlage/-gebäude</li> <li>■ Stil/Ästhetik der Hotelanlage/-gebäude</li> <li>■ Personal (Aussehen, Kleidung) etc.</li> </ul>
<b>Prozessebene</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Anzahl der Mitarbeiter</li> <li>■ Lage der Zimmer</li> <li>■ Ausschilderung innerhalb des Hotels</li> <li>■ Sauberkeit</li> <li>■ Öffnungs-/Servicezeiten</li> <li>■ Technischer Zustand der Anlagen (z. B. TV, Klima, Garten, Sauna, ...)</li> <li>■ Tagungs-/Sport-/Freizeiteinrichtung etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Zimmer/Restaurant/Baratmosphäre (Farbgestaltung, Duft, Dekor, ...)</li> <li>■ Serviceeinstellung/-mentalität</li> <li>■ Hilfsbereitschaft, Freundlichkeit, Verlässlichkeit, Kompetenz, Reaktionsfähigkeit, Einfühlungsvermögen des Personals</li> <li>■ Betriebsklima etc.</li> </ul>
<b>Ergebnisebene</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Kundenzufriedenheit</li> <li>■ Folgebuchungen</li> <li>■ Empfehlungen</li> <li>■ Schnelligkeit Check-in/ -out etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Kundenzufriedenheit</li> <li>■ Erholung, Entspannung, ...</li> <li>■ Übereinstimmung von Kundenerwartung und Kundenerlebnis</li> <li>■ After Sales Marketing etc.</li> </ul>

**Tab. 5** Qualitäts- und Dienstleistungsdimensionen von Hotelleistungen  
(nach GARDINI 2009, S. 57)

### Potenzialqualität von Hotelleistungen

Aus Gäste- bzw. Kundensicht stellt sich vor der Entscheidung zum Kauf einer Hoteldienstleistung die Qualität der Hotelleistung als abstraktes Leistungsversprechen dar, sodass der Gast zur Beurteilung der Kompetenz und Problemlösungsfähigkeit des Hotels im Hinblick auf seine subjektive Bedürfnisstruktur auf einige wenige materielle Bestandteile als Qualitätsindikatoren der Hotelleistung zurückgreifen muss. Für das Hotelunternehmen ergeben sich folgende materielle Leistungsbestandteile der Potenzialqualität von Hotelleistungen, die als Ersatzmerkmale dem Kunden Informationen über die potenziell zu erwartende Dienstleistungsqualität geben (vgl. GARDINI 1997, S. 77 ff.):

### **Standort**

Der geografische Makro- und Mikrostandort eines Hotelunternehmens setzt die erste Assoziationskette im Hinblick auf eine „derivative Qualitätsbeurteilung“ durch den Kunden in Gang. Auf Makro-Ebene lässt sich beispielsweise für die Ferienhotellerie konstatieren, dass Hotels eines bestimmten Qualitätssegments in Ferienorten mit einem einschlägig besetzten Image nicht erwartet werden (z. B. ein Ritz-Carlton in El Arenal/Mallorca), so wie auf Mikroebene die innerstädtische Lage oder die Anbindung an eine bestimmte Verkehrsinfrastruktur als ein entsprechender Qualitätsindikator fungieren kann.

### **Klassifikation**

Die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Qualitätskategorie prägt die Erwartungen der Kunden und bestimmt insofern das Mindestniveau, das Hotelunternehmen des entsprechenden Qualitätssegmentes erreichen müssen, um negative Kundenerlebnisse zu vermeiden.

### **Kooperations- oder Kettenzugehörigkeit**

Die Einbindung in eine Hotelkooperation oder die Zugehörigkeit zu einer Hotelkette sind ebenso wie die Hotelklassifikation von Relevanz für die Kundenerwartungen an die zu erbringende Hotelleistung. So akzentuieren viele Hotelketten in ihren Werbebotschaften diesen Aspekt der Risikoreduktion für den Kunden, indem sie die Gleichmäßigkeit des Qualitätsniveaus der Hotelleistungen aller angeschlossenen Häuser in den Vordergrund stellen. Zahlreiche Hotelkooperationen, wie beispielsweise die „Posthotels“, „Relais&Chateaux“ oder „Romantik-Hotels“, betonen über die mit ihnen verbundenen kognitiven und affirmativen Assoziationen ebenfalls die Homogenität des Qualitätsniveaus, um dem Kunden Vertrautheit und Sicherheit in Bezug auf die zu erwartende Leistung zu vermitteln.

### **Hotelanlage, -gebäude und Ausstattung**

Die Hotelanlage, sprich Gebäude und dazugehöriges Grundstück sowie die von den Kunden genutzten Räume (z. B. Gästezimmer, Empfangshalle, Aufenthaltsräume, Restaurationsräume, Korridore, Sanitäranlagen, Freizeitanlagen und ähnliches mehr), bestimmen den ersten Eindruck, den ein Hotelunternehmen beim Kunden hinterlässt. Architektur, Funktionalität, Ästhetik, Zustand, Sauberkeit und Stil dieser Leistungskomponenten sind dabei für die Qualitätserwartung und -beurteilung von wesentlicher Bedeutung.



### **Breite/Tiefe des Leistungsangebots**

Die Breite und Tiefe des Leistungsangebots eines Hotelunternehmens dient potenziellen Kunden insofern als Qualitätssurrogat, als ein umfangreiches Leistungsangebot vielfach mit hoher Qualität assoziiert wird, während ein beschränktes Leistungsangebot eher qualitativ geringere Erwartungen generiert.

### **Preis**

Ein wesentlicher materieller Leitindikator für die zu erwartende Dienstleistungsqualität eines Hotels ist der Preis. Preis- und Qualitätsniveau korrelieren aus Kundensicht positiv miteinander und zwar in dem Sinne, dass ein hohes Preisniveau eine entsprechend hohe Qualitätserwartung mit sich bringt und vice versa.

### **Image**

Eines der wesentlichen Elemente prädisponierender Qualitätserwartungen stellt darüber hinaus das Image eines Hotelunternehmens dar. In Ermangelung einer Produktidentität kommt der Unternehmensidentität in der Hotellerie, ebenso wie bei anderen Dienstleistungsunternehmen, eine besondere Bedeutung zu.

### **Personal**

Das Personal hat unbestritten deutlichen Einfluss auf die vom Kunden wahrgenommene Dienstleistungsqualität. Auch wenn die Bedeutung des Personals im Wesentlichen während der im Rahmen der Dienstleistungsprozesse zu bewältigenden Kundeninteraktionen zum Tragen kommt, lässt sich aus potenzialorientierter Perspektive festhalten, dass das Personal für die Kunden das Unternehmen repräsentiert und personifiziert. Vom potenziellen Kunden zu beobachtendes Verhalten des Personals (z. B. Sprachstil), ebenso wie das äußere Erscheinungsbild der Mitarbeiter (Sauberkeit der Kleidung, gepflegte Erscheinung etc.), sind aus potenzialorientierter Sicht als Qualitätsindikatoren ebenfalls von entsprechender Bedeutung für die antizipative Qualitätswahrnehmung des Kunden.

Abschließend sei angemerkt, dass die Potenzialqualität einer mittelbaren und einer unmittelbaren Qualitätseinschätzung durch den Kunden unterliegt. Mittelbar erschließen sich dem Kunden die Leistungspotenziale über Qualitätsattribute wie Standort, Preis, Breite/Tiefe des Leistungsangebotes, Klassifikation etc., d. h. Merkmale, die raumunabhängig sind und über Trägermedien, wie beispielsweise dem Internet oder entsprechendem Prospektmaterial, die Qualitätsinformationen zum Kunden transportieren. Unmittelbare Qualitätseindrücke gewinnt der Kunde erst vor Ort durch den Erstkontakt und die Besichtigung des entsprechenden Objektes (Anlage, Zimmer).

Die Prozessperspektive der Hotelleistung besteht darin, dass die Leistungserstellung erst dann beginnen kann, wenn ein externer Faktor (Kunde oder Objekt des Kunden) in den Verfügungsbereich des Hotelunternehmens eingebracht wird und dadurch einen Dienstleistungsprozess auslöst. Im Gegensatz zu anderen Dienstleistungsbranchen, wo die Wissensasymmetrie über die Marktleistung zwischen Anbieter und Nachfrager sehr stark ausgeprägt sein kann (z. B. bei Versicherungs- und Bankdienstleistungen), ist die durchschnittliche Kompetenz der Hotelkunden zur Beurteilung der erbrachten Qualität der Dienstleistungsprozesse wesentlich höher einzuschätzen, handelt es sich doch bei Hotelleistungen in erster Linie um die Erfüllung einfacher und alltäglicher Grundbedürfnisse (Essen, Schlafen, Trinken, Sauberkeit etc.), deren Qualitätsgrad der Kunde ohne profundes Fachwissen bestens zu beurteilen in der Lage ist.

Besondere Bedeutung kommt in dieser Phase den fachlichen und sozialen Fähigkeiten des Hotelpersonals zu, um die jeweiligen individuellen und situativen Anforderungen, Stimmungen, Wünsche der Kunden in der Interaktionssituation erfassen und entsprechend differenziert reagieren zu können. Das Qualitätsurteil der Kunden über bestimmte Teile von Hotelleistungen bzw. die Hotelleistung als Ganzes, stellt sich demnach über subjektive Erfahrungen und Beobachtungen der Kunden ein und stützt sich auf die Analyse und Bewertung von Verhaltensweisen des unmittelbaren Interaktionspartners (Unternehmen/Mitarbeiter) während verschiedener Interaktionszeitpunkte.

#### Prozessperspektive der Hotelleistung

##### Denkanstoß

Viele Hotelunternehmen sind sich der Tatsache bewusst, dass ihre Mitarbeiter einen wesentlichen Faktor für den Erfolg des Unternehmens darstellen. Welche Konsequenzen sollte dieses Wissen Ihrer Ansicht nach im konkreten Alltag eines Hotelunternehmens haben? Was sollte/kann ein Unternehmen in Bezug auf die Mitarbeiter tun, um der oben genannten Tatsache Rechnung zu tragen?



Eng mit dieser Betrachtungsweise verbunden ist – sowohl auf Anbieter- als auch auf Nachfragerseite – das Problem der inter- und intraindividuellen Schwankungen, die in ihren Auswirkungen wesentlichen Einfluss auf einen zufriedenstellenden Abschluss der Dienstleistungstransaktion haben und darüber hinaus eine Konstanz der Dienstleistungsqualität erschweren. Ein wesentliches Moment der Qualität der verschiedenen Teilprozesse besteht darin, dass gerade in den persönlichkeitsintensiven Interaktionssituationen ein immaterieller Bestandteil der Hotelleistungen generiert wird, der – wie oben bereits erwähnt – als Ambiente, Atmosphäre oder Stil eines Hauses empfunden wird, mit entsprechender Bedeutung für die Qualitätswahrnehmung und -beurteilung durch den Kunden.

#### **Ergebnisqualität von Hotelleistungen**

Die Bewertung der Ergebnisqualität steht am Ende des Dienstleistungserstellungsprozesses in der Hotellerie und besteht in der individuellen Nutzenstiftung bzw. dem Grad der Bedürfnisbefriedigung für den Kunden. Die Folgequalität als Ausdruck weitestgehender Bedürfnisbefriedigung äußert sich in der Hotellerie mittelbar über den Willen des Hotelkunden, aufgrund des positiven Dienstleistungserlebnisses eine dauerhafte Beziehung zum Leistungsanbieter einzugehen; die Ergebnisqualität von Hotelleistungen kommt demzufolge zumeist in langfristigen Kundenbindungen zum Ausdruck. Es ist demnach von besonderer Bedeutung, die Komplexität und Diversität der Hotelleistung zu berücksichtigen, die sich dem Nachfrager als heterogenes Leistungsbündel darstellt und den Kunden in der Hotellerie über die Summe der isolierten Ergebnisqualitäten der verschiedenen in Anspruch genommenen Teilprozesse zu einer globalen Qualitätseinschätzung der Leistung des Hotels führt, deren Ergebnis im Idealfall zu einer langfristigen Kundenbindung führt.

#### **Übungsaufgabe**

Der Geschäftsreisende K. muss beruflich nach Berlin. Er war noch nie in Berlin und benötigt ein Hotel für zwei Nächte. Er verschafft sich über das Internet einen Überblick über das Hotelangebot. Welche Kriterien wird Herr K. aller Wahrscheinlichkeit nach zu Rate ziehen, um eine Entscheidung für ein Hotel zu treffen?