



BACHELORARBEIT

Herr
Dominic Nemeč

**Marketingstrategien von
Hotelketten in Spanien**

2018

BACHELORARBEIT

Thema der Bachelorarbeit

Autor:
Herr Dominic Nemeč

Studiengang:
Business Management

Seminargruppe:
BM15wT1-B

Erstprüfer:
Prof. Dipl.-Kaufm. Günther Graßau

Zweitprüfer:
Dr. Alexander Sieg

Einreichung:
Mittweida, 25. Juli 2018

BACHELOR THESIS

Topic of thesis

author:

Mr. Dominic Nemeč

course of studies:

Business Management

seminar group:

BM15wT1-B

first examiner:

Prof. Dipl.-Kaufm. Günther Graßau

second examiner:

Dr. Alexander Sieg

submission:

Mittweida, July 25, 2018

Bibliografische Angaben

Nemec, Dominic:

Marketingstrategien von Hotelketten in Spanien

Marketing strategies of hotel chains in Spain

63 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2018

Abstract

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit der zentralen Bedeutung des strategischen Marketing für den Erfolg von spanischen Hotelketten. In diesem Rahmen werden relevante strategische Marketinginstrumente vorgestellt, die besondere Berücksichtigung finden müssen, um Unternehmensziele zu verwirklichen und langfristige Erfolge zu generieren. Der Forschungsfrage wird anhand literaturbasierter Analyse nachgegangen. Nachfolgend wird die erfolgreiche Umsetzung eines strategischen Marketingkonzeptes anhand von zwei spanischen erfolgreichen Hotelketten veranschaulicht. Abschließend werden Ergebnisse aus den Praxisbeispielen reflektiert und die Bedeutung des strategischen Marketing für spanische Hotelunternehmungen erörtert.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	V
Abkürzungsverzeichnis.....	VII
Abbildungsverzeichnis.....	VIII
1 Einleitung.....	1
1.1 Zielsetzung der Arbeit	1
1.2 Aufbau der Arbeit	2
2 Das Hotelmanagement.....	3
2.1 Charakterisierung von Hotelbetrieben	3
2.2 Individualhotellerie vs. Ketten- und Markenhotellerie.....	5
2.3 Hoteltourismus.....	8
2.3.1 Der Hotelmarkt in Deutschland.....	8
2.3.2 Der Hotelmarkt in Spanien	9
3 Hotelmarketing und Hotelkommunikation	11
3.1 Einleitung und Vorgehensweise	11
3.2 Definition Hotelmarketing.....	11
3.3 Entwicklung von Marketingstrategien	12
3.3.1 Marketingstrategietypen.....	16
3.3.2 Strategische Analyseverfahren im Dienstleistungsmarketing ...	17
3.4 Instrumente des Hotelmarketing	23
3.5 Hotelkommunikation.....	29
3.5.1 Traditionelle Kommunikationsinstrumente.....	30
3.5.2 Innovative Kommunikationsinstrumente.....	31
4 Zielgruppenmarketing und Zielgruppenkommunikation	33
4.1 Einleitung und Vorgehensweise	33
4.2 Zielgruppensegmentierung	33
4.3 Generationen	36
4.4 Milieus und Lifestyles	38
5 Analyse der Hotelketten Grupo Iberostar und Grupo Barceló	41
5.1 Gegenstand der Analyse	41
5.1.1 Unternehmensprofil Grupo Iberostar.....	41

5.1.2	Unternehmensentwicklung Grupo Iberostar	42
5.1.3	Unternehmensprofil Grupo Barceló	47
5.1.4	Unternehmensentwicklung von Grupo Barceló.....	48
5.2	SWOT-Analyse	52
5.2.1	SWOT-Analyse Grupo Iberostar	52
5.2.2	Ergebnisse	54
5.2.3	SWOT-Analyse Grupo Barceló.....	57
5.2.4	Ergebnisse	58
6	Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen	61
	Literaturverzeichnis.....	XI
	Eigenständigkeitserklärung	XVII

Abkürzungsverzeichnis

bez.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
CEO	Chief Executive Officer
CI	Corporate Identity
CSR	Corporate Social Responsibility
DEHOGA	Deutscher Hotel- und Gaststättenverband
DTV	Deutscher Tourismusverband
EBITDA	Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization
etc.	et cetera
IHA	Hotelverband Deutschland e.V.
SWOT-Analyse	Stärken, Schwächen, Chancen, Risiken-Analyse
UNWTO	Weltorganisation für Tourismus
z. B.	zum Beispiel

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Verschiedene Arten von Hotel-Unternehmungen. Schreyer, 2017.....	6
Abbildung 2: Managementprozess des Dienstleistungsmarketing. Nemec in Anlehnung an Meffert; Bruhn; Hardwich, 2018.	14
Abbildung 3: Beispiel einer SWOT-Matrix für ein fiktives Hotel (Nemec).....	19
Abbildung 4: Grafik eines Lebenszyklusmodells (Nemec).....	21
Abbildung 5: Die sieben Ps des Dienstleistungsmarketing. Nemec in Anlehnung an Gardini, 2015, S.25.....	24
Abbildung 6: Kriterien zur Zielgruppensegmentierung im Überblick (Nemec).	35
Abbildung 7: Generationen in Deutschland mit Geburtsjahr (Nemec nach Mangelsdorf).	36
Abbildung 8: SINUS-Milieus in Deutschland 2018. SINUS-Institut.....	39
Abbildung 9: Erfolgsfaktoren für spanische Hotelketten (Nemec).	61

1 Einleitung

Im einleitenden Kapitel dieser Arbeit wird zum Einstieg die Zielsetzung genauer erklärt. Im nächsten Teil erfolgt ein kurzer Überblick über den Aufbau der Arbeit und der jeweiligen Kapitel.

1.1 Zielsetzung der Arbeit

Die Annahme, dass Dienstleistungsunternehmen sich auf dem Markt lediglich über ihr Leistungsangebot voneinander abgrenzen können, entspricht schon lange nicht mehr dem Trend des Marktes. Um dem stetig wachsenden Wettbewerb der Hotelbranche standhalten zu können, müssen die Unternehmen eine bessere Serviceleistung erbringen als noch vor einigen Jahren. Darüber hinaus müssen Unternehmenskonzepte vermehrt auf Basis einer gut ausgearbeiteten Marketingstrategie aufgebaut werden.

Im Rahmen dieser Bachelorarbeit, die sich mit dem Thema „Marketingstrategien von Hotelketten in Spanien“ beschäftigt, gilt es demnach herauszufinden, welche Möglichkeiten spanische Hotelbetriebe, wie die international agierenden Hotelgruppen „Grupo Iberostar“ oder „Grupo Barceló“ haben, um deren Bekanntheit langfristig zu steigern und neue Kunden zu generieren.

Ziel dieser Arbeit ist demnach, bisherige Marketingstrategien der spanischen Hotelketten zu analysieren und neue Möglichkeiten im Hotelmarketing auszuarbeiten. Aktuelle und kommende Trends müssen erforscht und den Zielgruppen entsprechend angeboten und präsentiert werden. Die einzelnen Hotelketten müssen ihre Besonderheiten durch das strategische Marketing genauer hervorheben. Dies kann unter anderem durch das Erarbeiten einer eigenen Unternehmensgeschichte und -philosophie, geeignetes Design, gut geschultes Personal oder durch ein entsprechendes und innovatives Speise- und Dienstleistungsangebot erfolgen. Durch diese Beispiele können spanische Hotelketten zukünftig eine gute Auslastung erreichen. Das Ziel dieser Arbeit ist, einen Einblick in den Markt der spanischen Hotelketten zu erhalten und die Abhängigkeit der Forschungsfelder Marketingstrategien, Hotelketten und Zielgruppen zu untersuchen und diese im Ergebnis der Arbeit darzustellen.

Die Forschungsfrage, die sich aus den drei Forschungsfeldern ableitet, lautet:

„Welche Marketingstrategien sollten für das spanische Hotelgeschäft genutzt werden, um neue Kunden zu gewinnen und zu binden?“

Dazu ist die Beschäftigung und Untersuchung von Trendfeldern und kommenden neuen Zielgruppen erforderlich, um ein passendes Hotelangebot für spanische Hotelketten

durch ein strategisches Marketing zielführend zu generieren. Als Praxisbeispiel wurden die Hotelketten „Grupo Iberostar“ und „Grupo Barceló“ gewählt, da diese als spanische Marktführer auch international vertreten sind und über eine jahrelange Erfahrung in der Hotelbranche aufweisen. Sie bieten somit eine perfekte Grundlage, was die Untersuchung und Ausarbeitung der Marketingstrategien und Zielgruppen von Hotelketten angeht. Aus dieser Zukunftsaussicht lassen sich Handlungsempfehlungen für Hotelkettenbetreiber und deren Gäste ableiten.

1.2 Aufbau der Arbeit

Um eine wichtige Grundlage für das Verständnis von Hotelbetrieben zu schaffen, wird im ersten Teil der Bachelorarbeit das Hotelgewerbe näher durchleuchtet. Hierfür wird das Hotelmanagement und die Charakterisierung von Hotelbetrieben geschildert und der Unterschied zwischen Individual- und Kettenhotels verdeutlicht. Im Rahmen des Hotel-tourismus wird ein Überblick über den deutschen sowie spanischen Hotelmarkt veranschaulicht.

Im dritten Kapitel soll, anhand der Betrachtung des Hotelmarketing und oder Hotelkommunikation, ein Überblick über einige Marketingstrategien veranschaulicht werden. Außerdem werden unterschiedliche Analysemethoden für den praktischen Teil vorgestellt. Dazu gehört auch die Relevanz der Hotelkommunikation und der dazugehörigen Kommunikationsinstrumente.

Mit Hilfe der Darstellung des Zielgruppenmarketings und der Zielgruppenkommunikation soll im vierten Kapitel aufgezeigt werden, welche Bedeutung einer gezielten Ansprache des Marktes zuzuordnen ist. Außerdem werden verschiedene Zielgruppen vorgestellt und differenziert, die relevant für den Hotelmarkt und dessen Marketing sind.

Im praktischen Teil dieser Arbeit werden die Beispielunternehmen „Grupo Iberostar“ und „Grupo Barceló“ vorgestellt, analysiert und deren Unternehmensentwicklung veranschaulicht. Außerdem werden die genannten Gruppen jeweils einer umfangreichen SWOT-Analyse unterzogen, um deren Marketingstrategien und Zielgruppen zu bestimmen und deren Kommunikationsmitteln nachzugehen.

Im letzten Teil dieser Arbeit werden Erfolgsfaktoren, die Berücksichtigung im strategischen Marketing für spanische Hotelketten finden sollen, zusammengefasst. In Form von Handlungsempfehlungen soll aufgezeigt werden, welche Aktionen von spanischen Hotelketten in die Wege geleitet werden sollten, um mithilfe geeigneter Marketingstrategien eine höhere Auslastung zu erzielen und mehr Kunden zu generieren und zu binden.

2 Das Hotelmanagement

Im allgemeinen Sprachgebrauch werden unter dem Begriff Management die Führung, Planung und die Organisation eines Unternehmens verstanden. In diesem Sinne befasst sich das Hotelmanagement mit dem Gestalten, dem Lenken und der Weiterentwicklung eines Hotelbetriebes.¹

Der Begriff Management bzw. Hotelmanagement wird in zwei Bereiche aufgeteilt: Das institutionelle Management und das funktionale Management.

Das institutionelle Management fungiert als Entscheidungsträger und ist somit als Synonym mit der Unternehmensführung gleichzusetzen. Das funktionale Management wiederum dient der Steuerung und Erfüllung eines Leistungsprozesses. Hier stehen in erster Linie die Funktionen Planung, Organisation und Kontrolle im Vordergrund.²

2.1 Charakterisierung von Hotelbetrieben

Angesichts der vielseitigen Bedürfnisse und Standards des Gaststättengewerbes und der Gäste lässt sich keine eindeutige juristische und wissenschaftliche Definition konkretisieren.³

Im Wirtschaftsfaktor Tourismus stellt die Hotellerie jedoch einen bedeutenden hohen Anteil dar. Demnach zählt die Hotellerie zu einer der Kernfunktionen der touristischen Wertschöpfungskette. Zu den Kernleistungen eines Hotels gehören grundsätzlich die Beherbergung und die Verpflegung von Gästen. Der Deutsche Hotel- und Gaststättenverband (DEHOGA) definiert demzufolge ein Hotelunternehmen „als einen Beherbergungsbetrieb mit geschlossenem Verpflegungsbetrieb für Hausgäste und Passanten. Es zeichnet sich durch einen angemessenen Standard seines Angebots und durch entsprechende Dienstleistungen aus.“⁴

¹ Vgl. Henschel, Karla; Gruner, Axel; von Freyberg, Burkhard (2013): Hotelmanagement, 4. Auflage, München, S.1

² Vgl. Steinmann, Horst; Schreyögg, Georg; Koch, Jochen (2013): Management. Grundlagen der Unternehmensführung. Konzepte – Funktionen – Fallstudien, 7. Auflage, Nürnberg, S.6

³ Vgl. Gardini, Marco (2014): Grundlagen der Hotellerie und des Hotelmanagements. Hotelbranche- Hotelbetriebe- Hotelimmobilien, 2. Auflage, München, S.6

⁴ Vgl. DEHOGA-Bundesverband (2018a): Betriebsarten.

<https://www.deutschtourismusverband.de/service/touristische-informationsnormin/definitionen/betriebsarten.html> (Stand: 05.04.18)

Außerdem sollte ein Beherbergungsbetrieb über mindestens 20 Gästezimmer verfügen, welche zudem mit einem eigenen Bad ausgestattet sein sollten. Weitere Grundvoraussetzungen für einen Hotelbetrieb sind das Vorhandensein eines Empfangs, mindestens eines Gastronomiegewerbes bzw. Speiselokals, zusätzliche Einrichtungen, ein täglicher Reinigungsdienst sowie das Angebot diverser Dienstleistungen.⁵

Der Deutsche Hotel- und Gaststättenverband (DEHOGA) und der Deutsche Tourismusverband (DTV) geben geradezu identische Definitionsmerkmale vor. Hierbei wird zwischen dem klassischen Beherbergungsgewerbe (Hotels, Pensionen, Motels ...) und dem sonstigen Beherbergungsgewerbe (Camping, Ferienhäuser etc.) differenziert.⁶

Zusammenfassend ist die Hauptperformance ein wichtiger Aspekt des Hotelbegriffs. Dabei ist es notwendig, die Bedürfnisse der Gäste zu befriedigen. Eine exakte juristische und wissenschaftliche Definition liegt aufgrund der verschiedenen kunden-, unternehmens- und standortspezifischen Kriterien jedoch nicht vor.⁷

Nach dem DTV und der DEHOGA unterscheiden sich die Beherbergungsarten im Bereich der traditionellen bzw. klassischen Hotellerie und der Parahotellerie folgendermaßen:

Hotellerie:

- Hotel garni: Eine Beherbergungsform, die nicht mehr als ein kleines Frühstücksangebot und Getränke für die Hotelgäste bereitstellt. Diese Art von Hotels betreibt kein klassisches Restaurant.

- Gasthof: Der Gasthof ist ein ländlicher Betrieb, welcher hauptsächlich Speisen und Getränken aber auch einige Zimmer zum Übernachten anbietet.

- Pension: Eine Pension ist eine Beherbergungsstätte, die oftmals in Städten anzutreffen ist und von Gästen meist für Kurzaufenthalte genutzt wird. Im Vergleich zur klassischen Hotellerie sind Pensionen in der Regel kostengünstiger positioniert. Jedoch werden Speisen und Getränke vorwiegend nur an Hausgäste abgegeben.

⁵ Vgl. DEHOGA-Bundesverband, 2018a

⁶ Vgl. Ebd.

⁷ Vgl. Gardini, 2014, S.6

– Motel: Das Motel ist eine Beherbergungsstätte, die speziell auf Reisende ausgelegt ist. Im Optimalfall liegt der Standort eines Motels direkt an Raststätten oder Tankstellen und bietet als Hauptmerkmal Parkmöglichkeiten für Autoreisende.

Parahotellerie:

– Ferienwohnung: Bei einer Ferienwohnung handelt es sich um eine vollständig möblierte Wohnung oder ein Haus, welches sich in einer Ferienanlage befindet. Da eine Selbstverpflegung der Gäste vorausgesetzt wird, ist kein Angebot von Speisen oder Getränken vorhanden. Außerdem beschränkt sich hierbei die Aufenthaltsdauer auf einen kurzfristigen Zeitraum.

– Jugendherberge: Jugendherbergen zeichnen sich durch einen geringen Preis aus und sind speziell für Reisende in Gemeinschaften und große Gruppen ausgerichtet. Überwiegend wird diese Art von Betriebstätten z. B. von Schulklassen bevorzugt.

– Camping: Beim Camping handelt es sich um eine Übernachtungsart im Caravan (Wohnmobil) oder in einem Zelt auf einem Campingplatz.⁸

2.2 Individualhotellerie vs. Ketten- und Markenhotellerie

Im folgenden Teil wird zwischen individuellen Hotels (Individualhotellerie) und Zusammenschlüssen von Hotels (Kettenhotellerie) unterschieden. Charakteristisch für die Individualhotellerie ist, dass die Hotelimmobilie sowie das operative Geschäft von einer Person geleitet werden. So wird der Begriff „Individualhotellerie“ in Zusammenhang mit kleinen bis mittelständischen Hotelbetrieben gebracht. In der Regel sind Einzel-, Privat- oder Individualhotels inhabergeführt und werden weder einer Hotelkette, einer Kooperation noch einem Franchisebetrieb zugeteilt.

Der Individualhotellerie werden einige Vorteile zugeordnet, dazu zählen unter anderem Flexibilität, Schnelligkeit bei Entscheidungsprozessen, Kundennähe und tendenziell ein Bottom-up-Managementansatz.⁹

⁸ Vgl. DEHOGA, 2018a

⁹ Vgl. Schreyer, Markus (2017): Innovationsmanagement in der Hotellerie. Monographie, München, S.84

Bei Zusammenschlüssen, wie der Kettenhotellerie gibt es diverse Abgrenzungen, die in folgender Abbildung dargestellt werden:

Hotel-Unternehmungen				
Einzelhotel, Privathotel, Individualhotel	„Markenhotellerie“ (Ketten und Kooperationen)			
	Hotel-Kooperation	Integrierte Hotelkette, Hotelgesellschaften		
		Filialsystem	Franchisesystem	Hotel-Konzern*
einbetrieblich	mehrbetrieblich	mehrbetrieblich	mehrbetrieblich	mehrbetrieblich
Rechtlich u. wirtschaftlich selbstständige Hotel-Unternehmung	Horizontaler Zusammenschluss rechtlich u. wirtschaftlich selbstständiger Hotelunternehmen	Einheitsunternehmung mit mehreren rechtlich unselbstständigen Betrieben (= Filialen)	Vertikaler Zusammenschluss rechtlich von wirtschaftlich selbstständiger Unternehmen	Rechtlich selbstständige Hotelunternehmen unter einheitlicher Leitung

Abbildung 1: Verschiedene Arten von Hotel-Unternehmungen. Schreyer, 2017.¹⁰

In Deutschland gab es bis in die 1950er-Jahre ausschließlich die Individualhotellerie. Im Jahr 1958 wurde dann das erste Kettenhotel, nämlich das Hilton, in Berlin eröffnet. Was die Individualhotellerie von Hotelketten und Kooperationen im Wesentlichen unterscheidet, ist, dass bei der Kettenhotellerie meistens eine Trennung von Eigentum der Immobilie und deren Betreuung zugrunde liegt.¹¹

In den letzten Jahren haben die Hotelketten und Hotelkooperationen auf dem deutschen Hotelmarkt stark zugenommen. Damit entstand auch ein oft kaum zu unterscheidendes Leistungsspektrum bez. der Betriebe. Der Hotelverband Deutschland (IHA) e. V. hat aus diesen Gründen den Oberbegriff „Markenhotellerie“ eingeführt. Für Hotelgesellschaften, die unter dem Begriff Markenhotellerie fallen, wurden folgende Kriterien konzipiert:

- Hotelgesellschaften haben mindestens vier Hotels;
- von den Hotels muss mindestens eins in Deutschland stehen;
- alle Hotels der Gesellschaft visualisieren eine für Kunden erkennbare Dachmarkenstrategie;
- gegenüber den Einzelbetrieben liegt die Entscheidungsgewalt bei der Zentrale.¹²

¹⁰ Vgl. Ebd.

¹¹ Vgl. Schreyer, 2017, S.85

¹² Vgl. Ebd.

Die Markenhotellerie ist in Deutschland weiter auf dem Vormarsch. Von 1985 bis 2016 ist die Zahl der Hotels in Deutschland von 1 068 auf insgesamt 11 089 Hotelbetriebe angestiegen. Die Anzahl aller Beherbergungsgewerbe lag im Jahr 2016 bei 44 085.¹³ Im Umsatz nahm die Markenhotellerie in Deutschland bereits 50 % des Marktes ein.

Der Grund für einen Zuwachs der Markenhotellerie in Deutschland kann mit folgenden Aspekten dargestellt werden:

- Synergieeffekte (economies of scale), die sich durch den Zusammenschluss oder die Zusammenarbeit mehrerer Hotelgewerbe ergeben.
- Eine mögliche Risikodiversifikation. Verluste können zwischen den Betrieben ausgeglichen werden.
- Bessere Produktivität durch mögliche Standardisierung von Leistungen.
- Leichte Zugänglichkeit zum Kapitalmarkt.
- Kombination von modernen Managementmethoden sowie Technologien und Know-how.
- Hohes internationales Angebot und Karrierechancen für Mitarbeiter.
- Einfach Kundenbindung durch z. B. Loyalitätsprogramme.
Möglicher Markenaufbau und Verwendung von Marketingsynergien.¹⁴

Obwohl der Anteil der Markenhotellerie in Deutschland gegenüber der Individualhotellerie stetig am Wachsen ist, wird der Markenhotellerie eine unumstrittene Eintönigkeit oder auch Standardisierung nachgesagt. Diese Eintönigkeit steht im Gegensatz zum Verbraucherverhalten bez. der Individualisierung. Außerdem kann die Größe eines Hotelgewerbes zu einer Inflexibilität, Unüberschaubarkeit und Schwerfälligkeit führen. Die Hotelklassifizierung in Deutschland wird vom Hotelverband DEHOGA festgelegt (ANHANG).

Folgenden Funktionen sollte eine gute Hotelmarke für den Hotelgast aufweisen:

- Garantiefunktion -> für Vertrauen in immaterielle Leistungen;
- Signalfunktion -> für einen ausgeprägten Wiedererkennungswert;
- Differenzierungsfunktion -> zur Unterscheidung von der Konkurrenz.¹⁵

¹³ Vgl. Hotelverband Deutschland (IHA) e.V. (2017): Hotelmarkt Deutschland 2017: Hotellerie weiter auf Wachstumspfad. <https://www.ih-service.de/de/hotelmarkt-deutschland-2017-hotellerie-weiter-auf-wachstumspfad> (Stand 07.04.18);

Vgl. DEHOGA (2018b): Anzahl der Unternehmen. <https://www.dehoga-bundesverband.de/zahlen-fakten/anzahl-der-unternehmen/> (Stand: 07.04.18)

¹⁴ Vgl. Schreyer, 2017, S.86

¹⁵ Vgl. Ebd.

2.3 Hoteltourismus

Die Weltorganisation für Tourismus (World Tourism Organization), amtlich UNWTO zur Differenzierung zur World Trade Organization (WTO), ist eine Organisation der Vereinten Nationen und hat ihren Sitz in der spanischen Hauptstadt Madrid. Die UNWTO vermittelt, dass die Tourismusbranche trotz stetigen Schwankungen, durch Terroranschläge und Naturkatastrophen, eine kontinuierlich wachsende Branche bleibt. Seit 1950 ist die Anzahl der Auslandstouristen somit um das Vierzigfache gestiegen. Waren es 1950 noch 25 Millionen Reisende, so wurden im Jahre 2014 mehr als eine Milliarde Menschen auf Reisen ins Ausland gezählt.¹⁶

So stiegen die globalen grenzüberschreitenden Reiseankünfte im Jahr 2015 um 4,4 % an. Für den europäischen Raum erwartet das Hotelwesen, laut den Kennzahlen der UNWTO, ein jährliches Wachstum von 2,3 %. Nach der Prognose für das Jahr 2030 sollte nach Angaben der UNWTO die Anzahl der Touristenankünfte weltweit um 1,8 Milliarden zunehmen.¹⁷

2.3.1 Der Hotelmarkt in Deutschland

Der deutsche Hotelmarkt dehnt sich jährlich immer weiter aus. Deutschland wird als Reiseland stetig beliebter und liegt somit nachhaltig im Trend. Laut dem Deutschen Hotel und Gaststättenverband DEHOGA liegt die Anzahl der umsatzsteuerpflichtigen Unternehmen im Beherbergungsgewerbe 2016 bei rund 44 085. Davon sind rund 11 089 reine Hotelbetriebe.¹⁸ Trotz der prozentual sinkenden Anzahl von Beherbergungsunternehmen in den letzten Jahren, ist die Bettenanzahl kontinuierlich gestiegen. So lag die Anzahl der Schafmöglichkeiten in Hotels, Pensionen und Gasthöfen 2012 bei 1,751 Millionen.

¹⁶ Vgl. World Tourism Organisation UNWTO (2016): International tourist arrivals. <http://media.unwto.org/press-release/2016-01-18/international-tourist-arrivals-4-reach-record-12-billion-2015> (Stand: 21.05.18)

¹⁷ Vgl. UNWTO, 2016

¹⁸ Vgl. DEHOGA, 2018b

Im Jahr 2017 lag die Anzahl schon bei 1,812 Mio. Betten.¹⁹ Das statistische Bundesamt gibt bekannt, dass die Zahl der Übernachtungen inländischer Hotelgäste in klassischen Hotels, Hotel Garni, Gasthöfen und Pensionen im Jahr 2016 um 3,2 % auf 213,7 Millionen Gäste gestiegen ist. Zudem zieht Deutschland weitgehend immer mehr Gäste aus dem Ausland an. Die Übernachtungen aus dem Ausland trugen mit insgesamt 65,9 Millionen Übernachtungen, im Vorjahr waren es 64,9 Millionen, zu einem positiven Gesamtergebnis bei. So ist die Zahl der Übernachtungen um 1,5 Prozent gestiegen.²⁰

Der aktuelle Branchenreport des Hotelverbands „Hotelmarkt Deutschland 2017“ gibt bekannt, dass die durchschnittliche Zimmerauslastung 2016 bei 71 % lag, was im Vergleich zum Vorjahr einen leichten Anstieg um 0,9 % bedeutet. Die reinen Zimmerpreise, ohne Frühstück und Mehrwertsteuer haben sich um 3,5 % auf 93 Euro erhöht. In Europa stiegen die Zimmerpreise zum Vergleich um nur 0,8 % auf 94 Euro an. So liegen die deutschen Hotelzimmerpreise nur noch leicht unter dem europäischen Durchschnitt.²¹

2.3.2 Der Hotelmarkt in Spanien

Der spanische Hotelmarkt gewinnt im Vergleich zum deutschen ebenfalls zunehmend an Bedeutung. In den letzten Jahren hat die Hotelbranche ihr Angebot immer weiter ausgebaut, um der hohen Nachfrage standhalten zu können. Demnach sind die Hotelleinrichtungen in Spanien von 14 056 im Jahr 2006 auf rund 14 659 Hotels im Jahr 2017 gestiegen.²²

Laut Statista, dem deutschen Online-Portal für Statistik, betrug die totale Anzahl der Betten in spanischen Hotels 2017 rund 1,47 Millionen.

Zudem lag die Anzahl der Übernachtungen bei 103,497 Millionen, wobei knapp die Hälfte, 50,228 Millionen Spanier und die anderen 53,269 Millionen ausländische

¹⁹ Vgl. Statistisches Bundesamt (2018): Geöffnete Beherbergungsbetriebe und angebotene Schlafgelegenheiten in der Hotellerie: Deutschland, Jahre, Betriebsarten. https://www-gene-sis.destatis.de/gene-sis/online/data.jsessionid=0FDB624B9CBA1B0598B511EEFEC3ED12.tomcat_GO_2_1?operation=abrufabelleBearbeiten&levelindex=2&levelid=1531295892154&auswahloperation=abrufabelleAuspraegungAuswaehlen&auswahlverzeichnis=ordnungsstruktur&auswahlziel=werteabruf&selectionname=45412-0011&auswahltext=&werteabruf=starten (Stand: 21.05.18)

²⁰ Vgl. Hotelverband Deutschland (IHA) e.V., 2017

²¹ Vgl. Ebd.

²² Vgl. Statista (2018a): Media anual de establecimientos hoteleros España 2006-2017. <https://es-statista.com/estadisticas/489035/establecimientos-hoteleros-abiertos-en-espana/> (Stand: 22.05.18)

Touristen waren.²³ Nach der UNWTO lag die Anzahl ausländischer Touristen im Vorjahr bei 50,297 Millionen und die der inländischen bei 75,315 Millionen.²⁴

Das hohe Niveau der Nachfrage, 340 Millionen Übernachtungen mit einem Wachstum von 2,7 %, zusammen mit einem sehr moderaten Anstieg des Angebotes (die Anzahl der verfügbaren Zimmer stieg um 0,6 %) hat die historisch gute Belegung begünstigt. Die durchschnittliche jährliche Auslastung pro Zimmer lag bei 67,24 %, das sind 2,3 % mehr als im Jahr 2016.

Durch die Emission von Märkten und trotz des Brexit sind die Briten nach wie vor die ersten Kunden des spanischen Tourismus, mit 18 Millionen Reisenden von Januar bis November (23 % der Gesamtzahl mit einem Plus von 7 %), gefolgt von deutschen Touristen (11,4 Millionen Touristen und 6 % Wachstum bis November) und von französischen (6,7 Millionen Touristen, +0,4 %).

Die Investition führt auch zu einer stärkeren Konzentration und einer Gewichtszunahme der großen Hotelgruppen. Laut dem spanischen Online-Portal für Wirtschaftsinformationen „Alimarket“ werden Anfang 2018 69,3 % der Beherbergungsbetriebe von Hotelkonzernen betrieben, im Jahr 2000 waren es 51 %. Die Top-10-Gruppen (Meliá, Marriot, Accor, Barceló, NH, Eurostars, Iberostar, Best Hotels, H10 und Riu) machen 17 % des Angebots aus, nachdem sie 2017 ihre Hoteleinrichtungen um 2,4 % erhöht hatten.²⁵

²³ Vgl. Statista, 2018a;

Vgl. Statista (2018b): Establecimientos hoteleros: plazas disponibles en España 2006-2017. <https://es.statista.com/estadisticas/508811/establecimientos-hoteleros-plazas-disponibles-en-espana/> (Stand: 22.05.18);

Vgl. Statista (2018c): Turistas en establecimientos hoteleros según su origen España 2017. <https://es.statista.com/estadisticas/500941/establecimientos-hoteleros-numero-de-viajeros-segun-el-origen-en-espana/> (Stand: 22.05.18)

²⁴ Vgl. World Tourism Organization UNWTO (2017): Spain: Country-specific: Arrivals of non-resident tourists in hotels and similar establishments, by country of residence 2012 – 2016. <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.5555/unwtotfb0724071220122016201707> (Stand: 22.05.18)

²⁵ Vgl. Bankia estudios (2018): España / El sector hotelero confirma unos excelentes niveles de actividad y resultados en 2017. <https://www.bankiaestudios.com/estudios/es/publicaciones/espana-el-sector-hotelero-confirma-unos-excelentes-niveles-de-actividad-y-resultados-en-2017.html> (Stand: 22.05.18)

3 Hotelmarketing und Hotelkommunikation

3.1 Einleitung und Vorgehensweise

Um einen genaueren Einblick in die Thematik des Hotelmarketing und der Hotelkommunikation zu ermöglichen werden in diesem Kapitel zunächst einige theoretische Grundlagen bezüglich der Hotelbranche erläutert und die Besonderheiten und Strukturen des Beherbergungsgewerbes dargestellt.

Nachdem der Hotelbegriff schon im ersten Kapitel erklärt wurde, werden folglich die inneren Strukturen eines Hotelbetriebes durchleuchtet. Einen obligatorischen Bestandteil jeder Hotelunternehmung stellt das Marketing und die Kommunikation dar. Im folgenden Abschnitt werden diese genau behandelt sowie deren Besonderheiten aufgeführt.

3.2 Definition Hotelmarketing

Die zentrale Aufgabe des Hotelmarketing ist, durch strategische Unternehmens- und Marketingplanung dem Gast eine Dienstleistung anzubieten. Die Hotelleistung soll dem Kunden zur optimalen Zeit und über den idealen Vertriebsweg verkauft werden, um einen bestmöglichen Gewinn zu generieren.

Das Hotelkonzept und die damit verbundene Werbebotschaft des Hotels soll durch die Festlegung von Marketinginstrumenten nach außen präsentiert werden. Um das Interesse des Gastes zu wecken, ist es wichtig, Maßnahmen durch das Nutzen von Marketinginstrumenten zu entwickeln. Durch die passenden Gastangebote kann die Buchungsauslastung gehalten oder im Optimalfall vergrößert werden. Das Marketing in der Hotelunternehmung umfasst somit ein gastorientiertes Denken. Demnach steht der Hotelgast im Mittelpunkt jeglicher Tätigkeiten des Hotels. Außerdem bietet das Hotelmarketing ein systematisches Konzept, welches dazu dient, die Bedürfnisse und Wünsche der Gäste zu erfassen und zu analysieren. So hat das Dienstleistungs- bzw. Hotelmarketing als Aufgabe alle Maßnahmen zu koordinieren, die dazu dienen neue Gäste anzusprechen und an den Betrieb zu binden.²⁶

²⁶ Vgl. Bruhn, Manfred (2016a): Relationship Marketing. Das Management von Kundenbeziehungen, 5. Auflage, München, S.10

3.3 Entwicklung von Marketingstrategien

Beim Marketing geht es darum, die gesamte Unternehmensstrategie auf den Markt auszurichten, da in heutiger Zeit die Bedürfnisse der Kunden an oberster Stelle stehen. Hinzu kommt, dass Marktveränderungen rechtzeitig erkannt werden und für den eigenen Vorteil genutzt werden müssen. Man unterscheidet im Marketing zwischen dem strategischen und dem operativen Teil. Operativ bedeutet hier die Verwendung von Marketinginstrumenten zur Produkt-, Preis-, Distributions- sowie Kommunikationspolitik. („Die vier Ps“: Product, Price Promotion, Place). Genauer genommen bedeutet dies, dass eine festgelegte Strategie operativ umgesetzt werden muss, was in Kapitel 3.4 genauer erläutert wird.

Strategisches Marketing beschreibt hingegen einen langfristig ausgearbeiteten Marketingplan. Die Ergebnisse des Plans stehen wiederum im Einklang mit den strategischen Unternehmenszielen. Wenn diese Ziele ausgearbeitet wurden, können Strategien festgelegt werden, um sie umzusetzen. Marketingstrategien beschreiben also eine Mehrzahl von bedingten Planungsperioden, die verbindliche Verhaltenspläne eines Unternehmens beschreiben. Sie schließen die Entscheidung zur Marktwahl ein und legen fest, wie strategische Marketingziele von Unternehmen erreicht werden sollen.²⁷

Um eine marktorientierte Ausrichtung und Führung eines Hotels nachhaltig zu verwirklichen, muss eine individuelle und gefestigte Marktkonzeption erarbeitet werden. Diese Konzeption beschreibt das Ergebnis ausführlicher und strategischer Analyse- und Planungsprozesse. Sie bestehen aus drei Konzeptionsebenen: die Zielebene, die Strategieebene und die Instrumentalebene.²⁸

Dienstleistungsziele werden als zukunftsbezogene Vorgaben eines Unternehmens verstanden. Dienstleistungsstrategien hingegen stellen globale und langfristige Pläne dar. Innerhalb dieser Verhaltenspläne erfolgt die Festlegung der Marketinginstrumente, die das Dienstleistungsunternehmen nutzen wird. Während die Bestimmung von Marketingzielen relativ klar strukturiert ist, existieren jedoch einige Bezeichnungen für die Abgrenzung von Strategien. Ein Beispiel aus dem Dienstleistungssektor gibt die

²⁷ Vgl. Bruhn, Manfred (2016b): Marketing. Grundlagen für Studium und Praxis, 13., aktualisierte Auflage, Wiesbaden, S.53

²⁸ Vgl. Meffert, Heribert; Burmann, Christoph; Kirchgeorg, Manfred (2015): Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele, 12. Auflage, Wiesbaden, S.20f.

Unterscheidung zwischen Unternehmens-, Marktteilnehmer- und Geschäftsfeldstrategie.²⁹

Bei der Unternehmensstrategie geht es darum festzustellen, welche Investitionen des Betriebes für welche Leistungsbereiche vorgenommen werden sollen und sinnvoll für das Dienstleistungsunternehmen sind. So definiert die Unternehmensstrategie Mittel und Wege zur Erreichung der Unternehmensziele.

Eine Geschäftsfeldstrategie setzt sich mit den Entscheidungstatbeständen auseinander, die sich lediglich auf die Vorgehensweise in den zu definierenden Geschäftsfeldern beziehen. Zudem müssen Entscheidungen getroffen werden, die die Art des anzustrebenden Wettbewerbsvorteils beschreiben.

Die Marktteilnehmerstrategie beschreibt die grundlegenden Verhaltensweisen, die gegenüber den anderen Marktteilnehmern, wie Konkurrenten oder Absatzermittler etc., erfolgen sollen. Außerdem wird das Maß für die Bearbeitung von Marktsegmenten bestimmt. Im Mittelpunkt steht hierbei die Auswahl von Maßnahmen, die einen entsprechenden Konkurrenzvorteil sicherstellen.

Durch diese vom Unternehmen zu treffenden Grundsatzentscheidungen lässt sich ein Managementprozess aus dem Dienstleistungsmarketing ableiten. Dieser unterscheidet sich aber kaum vom klassischen Planungsprozess, wie er im Marketingmanagement zu finden ist. Inhaltlich sind aber einige Besonderheiten für Dienstleistungsunternehmer zu erkennen.³⁰

In folgender Abbildung werden die einzelnen Phasen des Managementprozesses im Dienstleistungsmarketing veranschaulicht:

²⁹ Vgl. Meffert et al., 2015, S.245

³⁰ Vgl. Meffert, Heribert; Bruhn, Manfred; Hardwich, Karsten (2018): Dienstleistungsmarketing. Grundlagen – Konzepte – Methoden, 9., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden, S.130

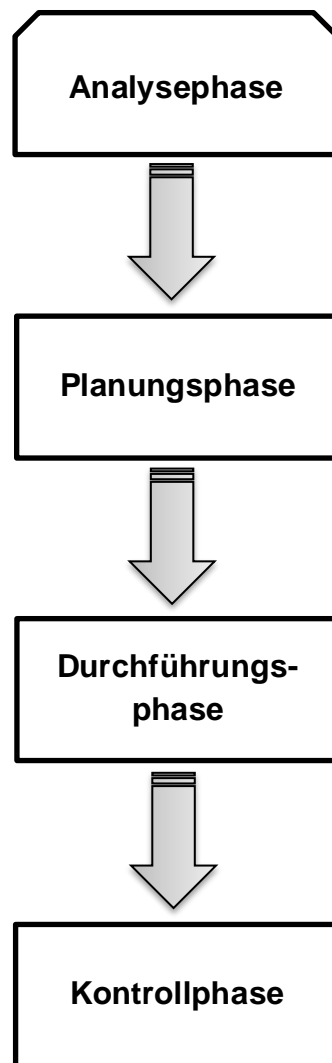


Abbildung 2: Managementprozess des Dienstleistungsmarketing. Nemeč in Anlehnung an Meffert; Bruhn; Hardwich, 2018.

Die erste Phase des Managementprozesses des Dienstleistungsmarketing ist die Analysephase. In dieser Phase, auch Situationsanalyse genannt, werden die externen und internen Bestandteile der Umgebung analysiert. Die externe Umwelt umfasst dabei den Absatzmarkt bzw. die Nachfrager der Dienstleistung, andere Wettbewerber und sonstige Beteiligte, wie beispielsweise Verbände, Organisationen oder auch den Staat. Bei der internen Situationsanalyse werden die Entwicklung und die aktuelle Situation der Ressourcen des jeweiligen Dienstleistungsunternehmens untersucht und bewertet. Zu den Analysemethoden zählen z. B. die SWOT-Analyse, Lebenszyklusanalyse, Portfolioanalyse etc., auf die im folgenden Verlauf näher eingegangen wird. Die strategischen Analyseinstrumente haben eine wichtige Funktion, da sie das Bindeglied zwischen der

dargestellten Analyse des externen und internen Umfelds des Unternehmens und dem folgenden Planungsprozess bilden.

In der nächsten Phase, der Planungsphase, geht es zum einen um die strategische und zum anderen um die operative Marketingplanung. Bei der strategischen Marketingplanung geht es erstmals um die Formulierung von Unternehmens-, Kunden- und Mitarbeiterzielen. Daraufhin werden Geschäftsfeld- und Marktteilnehmerstrategien entwickelt und festgelegt. Der letzte Prozess der strategischen Marketingplanung beinhaltet die Auswahl kompetenter Marketinginstrumentstrategien. Dazu gehört eine Budgetierung der festgelegten Entscheidungen, bezogen auf das geplante Aktivitätsniveau.

Zum Bereich der operativen Marketingplanung gehört ein systematisches Qualitätsmanagement. Hier soll die Dienstleistungsqualität, bezogen auf die verwendeten Marketinginstrumente sichergestellt werden. Somit werden Instrumentalziele, Maßnahmen und die Budgetierung des vorausbestimmten Aktivitätsniveaus auf die einzelnen Marketinginstrumente abgestimmt.

Im Rahmen der nächsten Phase bzw. der Durchführung gilt es die vorher geplanten Marketingmaßnahmen auszuüben. Als Dienstleistungsunternehmen ist es hier besonders wichtig, z. B. die dem Dienstleistungsbereich zugehörige Markenpolitik zu berücksichtigen. Darüber hinaus muss in der Durchführungsphase die Implementierung der Dienstleistungs- bzw. Marketingstrategie erfolgen. Hierbei muss beachtet werden, dass in Dienstleistungsunternehmen die Mitarbeiter, welche auf hierarchischer Ebene vergleichsweise unten aufzufinden sind, über einen intensiven Kundenkontakt verfügen. Aus dieser Kenntnisnahme erschließt sich, dass die Rahmenbedingungen (z. B. Entbürokratisierung oder Empowerment) der Mitarbeiter einen bedeutenden Stellenwert einnehmen. Des Weiteren erfolgt hier die Implementierung des Dienstleistungsmarketing. Dabei lässt sich zwischen den drei Gestaltungsebenen Unternehmensstruktur, Unternehmenssysteme und Unternehmenskultur unterscheiden.

Im Fokus der vierten und letzten Phase steht das Controlling der Zielerreichung der einzelnen Aktivitäten des Dienstleistungsmarketing. Bei der Kontrollphase wird zwischen dem Controlling ökonomischer und vorökonomischer Indikatoren unterschieden. Zu den ökonomischen Größen gehört beispielsweise eine Erhöhung des Kundenwerts, während vorökonomische Größen Ziele sind, die erreicht werden müssen, um ökonomische Ziele

verwirklichen zu können. Die Ergebnisse der Kontrollphase werden schlussendlich in die externen und internen Umweltanalyse einbezogen.³¹

3.3.1 Marketingstrategietypen

Marketingstrategien werden auf verschiedene Weise in unterschiedlichen Ebenen formuliert. Deshalb ist zu empfehlen, zwischen Marktwahl- und Marktbearbeitungsstrategien zu unterscheiden. Im Rahmen der Marktwahlstrategie wird festgelegt, welche Märkte interessant für das Unternehmen sind bzw. in welchen Märkten es vertreten sein will und welche Teilmärkte ausgeschlossen werden. Zudem erfolgt eine Selektion strategischer Geschäftsfelder und die Gestaltung strategischer Geschäftseinheiten. Im Anschluss an die Entscheidung für die richtige Marktwahl erfolgt die Bestimmung der Marktbearbeitungsstrategien. Ein zentraler Aspekt ist hier die Bestimmung des Verhaltens gegenüber Kunden, Konkurrenten, Absatzmittlern und anderen Anspruchsgruppen. Dabei spricht man auch von Marktteilnehmerstrategien. Im Rahmen der Instrumentalstrategien geht es um die richtige Wahl der Marketinginstrumente, was in Kapitel 3.4 näher erläutert wird. Bei abnehmergerichteten Strategien muss das Unternehmen festlegen, welchen Kundennutzen die Abnehmer durch die angebotenen Leistungen erhalten können. Die konkurrenzgerichteten Strategien bestimmen das Verhalten gegenüber den Wettbewerbern. Hierbei kann, je nach den Aktivitäten der Wettbewerber, zwischen aktivem und passivem Wettbewerbsverhalten differenziert werden. Bei der absatzmittlergerichteten Strategie wird die Zusammenarbeitsform des Unternehmens mit dem Handel bestimmt. Dabei sind zentrale Entscheidungen in Bezug zur Gestaltung der Absatzwege zu treffen.

Nachdem die Marktteilnehmerstrategien getroffen wurden, müssen strategische Entscheidungen in Bezug auf die Gestaltung der Marketinginstrumente erfolgen. Bei der Instrumentalstrategie wird der Kundennutzen durch den Einsatz der Marketinginstrumente konkretisiert.³²

³¹ Vgl. Meffert; Bruhn; Hadwich, 2018, S.131f.

³² Vgl. Bruhn, 2016b, S.55

3.3.2 Strategische Analyseverfahren im Dienstleistungsmarketing

In diesem Abschnitt werden verschiedene strategische Analyse- und Planungsmethoden vorgestellt, die seit den 1960er-Jahren entwickelt wurden. Im Verlauf dieser Zeit wurde die strategische Ausrichtung der Planung immer weiter optimiert und ist in vielen ausgewählten Dienstleistungsbereichen zu finden. Die beliebtesten und erfolgversprechendsten strategischen Analysemethoden sind die SWOT-, Positionierungs-, Lebenszyklus-, und Portfolioanalyse. Auch die Wertkettenanalyse kam in den letzten Jahren häufiger zum Einsatz und hat in vielen Unternehmen an großer Bedeutung gewonnen.

Die SWOT-Analyse

Bei der SWOT-Analyse handelt es sich um ein strategisches Analyseverfahren, bei dem die interne und externe Situation analysiert wird. Aus der Analyse können dann strategische Maßnahmen abgeleitet werden. Eine SWOT-Analyse (englisch für Strength, Weaknesses, Opportunitites und Threats) oder auch Stärken-Schwächen- und Chancen-Risiken-Analyse genannt, hilft dabei, Informationen zur Konstruktion von Wettbewerbsvorteilen für den strategischen Planungsprozess zu gewinnen. Die Chancen-Risiken-Analyse eines Unternehmens behandelt die Analyse des Umfelds und ermittelt Möglichkeiten zur Strategieplanung. Bei der Stärken-Schwächen- bzw. Ressourcenanalyse geht es um die konkreten Aktivitäten, die vom Dienstleistungsunternehmen bezüglich der Ressourcensituation zu treffen sind.

Im Rahmen der Chancen-Risiken-Analyse wird erstmals das für das Dienstleistungsunternehmen relevante Umfeld strukturiert. Marktchancen sind beispielsweise ungenutzte Vertriebskanäle, Wachstumsmöglichkeiten oder der Einsatz innovativer Dienstleistungen. Zu den Marktrisiken gehören Aspekte wie neue Wettbewerber, technologische Entwicklungen oder negative Marktentwicklungen. Um Chancen zu nutzen und Risiken zu lindern, ist ein rechtzeitiges Handeln der Führungskräfte zwingend erforderlich. Das Problem bei der Chancen- und Risiken-Ermittlung ist, dass sich einige Aspekte nicht eindeutig den Kategorien Chance oder Risiko zuordnen lassen. Die Veränderung im Konsumentenverhalten kann für einige Unternehmen eine Chance darstellen, für andere Dienstleistungsunternehmen ist die Veränderung eher als Risiko einzuordnen. Da die Konkretisierung bestimmter Chancen oder Risiken erst bei der genauen Betrachtung des Unternehmens erfolgt, sind die Chancen-Risiken-Analysen immer um Stärken-

Schwächen-Analysen zu erweitern. So lassen sich differenzierte Erkenntnisse nur durch die Verknüpfung der beiden Analysemethoden gewinnen.³³

Die Stärken der Stärken-Schwächen-Analyse sind mit den Fähigkeiten des zu betrachtenden Unternehmens gleichzusetzen. Bei den Schwächen sind beispielsweise spezifische Dienstleistungsprozesse oder einzelne strategische Geschäftsfelder des Gesamtunternehmens zu analysieren. Die Ressource Mitarbeiter ist im Dienstleistungsunternehmen ein wichtiger Faktor, der zur Realisierung von Stärken am Markt beiträgt. Neben dem Personal oder Know-how eines Unternehmens werden auch die technologischen, organisatorischen oder auch finanziellen Ressourcen kritisch betrachtet und analysiert. Durch ein Stärken-Schwächen-Profil wird die Bewertung der einzelnen Faktoren dargestellt und den Kernanforderungen des betreffenden Marktes gegenübergestellt.³⁴ Im Anschluss können Hauptstärken als Grundlage für erfolgversprechende Strategien festgestellt werden.

Die Chancen-Risiken- sowie die Stärken-Schwächen-Analyse werden gleichzeitig durchgeführt, und die Schlüsselprobleme (Key Issues) werden in einer SWOT-Matrix dargestellt. Im letzten Schritt werden aus den Ergebnissen der SWOT-Matrix die Marketingproblemstellung des betreffenden Unternehmens abgeleitet. In der Regel werden die Problemstellungen in wenigen, konkreten Sätzen formuliert.³⁵

In folgender Abbildung ist ein Beispiel einer vereinfachten SWOT-Analyse für ein fiktives Hotelunternehmen zu sehen.

³³ Vgl. Meffert; Bruhn; Hadwich, 2018, S.133ff.

³⁴ Vgl. Meffert et al., 2015, S.225ff.

³⁵ Vgl. Bruhn, 2016b, S.43

Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> - Der neue Imagewandel kommt gut an und viele Buchungsanfragen zeigen die Generierung von neuen Kunden. - Ausgezeichnete Bewertungen auf Hotelportalen, wie Booking.com zeigen eine hohe Zufriedenheit der Gäste. 	<ul style="list-style-type: none"> - Niedriges und Schwieriges Angebot für Familien, da keine Mehrbettzimmer vorhanden sind. - Keine Freizeitangebote im Hotel.
<ul style="list-style-type: none"> - Der Tourismusmarkt im jeweiligen Gebiet zeigt einen hohen Einstieg in den letzten Jahren. - Der Freizeitpark in 4 km Entfernung vergrößert sein Angebot. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ein Fernradweg führt direkt am Hotel vorbei und wird mit Fördermitteln vermarktet. - Neue Wettbewerber auf dem Markt.
Chancen	Risiken

Abbildung 3: Beispiel einer SWOT-Matrix für ein fiktives Hotel (Nemec).

Die Positionierungsanalyse

Die nächste Analysemethode von Dienstleistungsunternehmen stellt die Positionierungsanalyse dar. Sie wurde bereits in den 1970er-Jahren entwickelt und von unzähligen Unternehmen angewandt. Ziel ist die subjektive Wahrnehmung der Kunden zum Unternehmen herauszufinden und andere Wahrnehmungselemente zu erkennen. Außerdem dient die strategische Positionierung der Positionsbestimmung von Prozessen, Marken oder strategischen Geschäftseinheiten der Unternehmen. Die beispielsweise durch Kundenbefragung wahrgenommenen Eigenschaften helfen dabei, einen ganzheitlichen Überblick zu erhalten. Es gilt dabei die Leistung des Unternehmens so zu gestalten, dass die Eigenschaften, die durch die Kunden wahrgenommen wurden, in Einklang mit den von ihnen gewünschten SOLL-Eigenschaften gebracht werden. Durch den Prozesscharakter der Dienstleistung und die Integration der Gäste in die Leistungsprozesse ist die Erfassung der notwendigen Eigenschaften durchaus komplizierter als bei der

Positionierungsanalyse des Konsumgütermarketing.³⁶ Außerdem erschwert die Immaterialität einen Vergleich von Dienstleistungsattributen mit denen der Konkurrenz. Die Gäste können nämlich keine direkte Überprüfung der Leistungsmerkmale wie bei greifbaren Produkten vornehmen. Die verschiedenen Ziele der Positionierungsanalyse beinhalten, dass die Informationen über die Position des Unternehmens mithilfe von relevanten Beurteilungskriterien, wie die deskriptive Positionierung, gewonnen werden sollen.³⁷ Folglich können dann Positionierungslücken identifiziert werden. Zudem können Ansatzpunkte zur Umpositionierung bestehender Dienstleistungen abgeleitet werden. Die strategische Positionierung gestaltet sich innerhalb eines mehrstufigen Prozesses. Dabei muss jedoch der relevante Markt des Dienstleistungsunternehmens bereits konkretisiert und festgelegt worden sein.³⁸

Die folgenden fünf Phasen spiegeln den Prozess der Positionierungsanalyse wider:

1. Analyse einzelner Dienstleistungen, strategischer Geschäftseinheiten, Prozessen oder Dienstleistungsunternehmen. → Bestimmung des Positionierungsobjekts.
2. Auswahl der richtigen Leistungsmerkmale, die zur unmittelbaren Kaufrelevanz führen. Wichtige Informationsquellen sind Kundenerklärungen, die mit Hilfe faktoranalytischer Verfahren oder mittels multidimensionaler Skalierung analysiert werden.
3. Bestimmung der IST-Position. Dabei wird das eigene konkurrenzbezogene Analyseobjekt in den Merkmalsraum positioniert.
4. Als nächstes wird die IST- und SOLL-Position des Unternehmen aus Kundensicht verglichen.
5. Strategische Stoßrichtungen erkennen. → Beispielsweise marktgerechte Preise sicherstellen oder eine lukrative Marktnische besetzen.

³⁶ Vgl. Wirtz, Jochen; Lovelock, Christian (2016): Services Marketing. People, Technology, Strategy, 8. Auflage, Hackensack, NJ, USA, S.99

³⁷ Vgl. Meffert; Bruhn; Hadwich, 2018, S.136f.

³⁸ Vgl. Wirtz; Lovelock, 2016, S.90ff.

Lebenszyklusanalyse

Nicht nur materielle Produkte bzw. Sachgüter verlaufen nach einem Lebenszyklusprozess. Auch Dienstleistungen unterliegen einem Lebenszyklus während ihrer Präsenz am Markt. Im Rahmen der Lebenszyklusanalyse wird eine Vielzahl von Umweltauswirkungen erfasst, die direkt oder indirekt mit einer Dienstleistung verbunden sind. In der Regel lassen sich dabei fünf Phasen unterscheiden. Beginnend mit der Einführungs-, Wachstums-, Reife-, Sättigungs-, und abschließend der Verfallsphase. Dabei wird zwischen der Dienstleistungs- und Marktlebenszyklusanalyse differenziert.³⁹

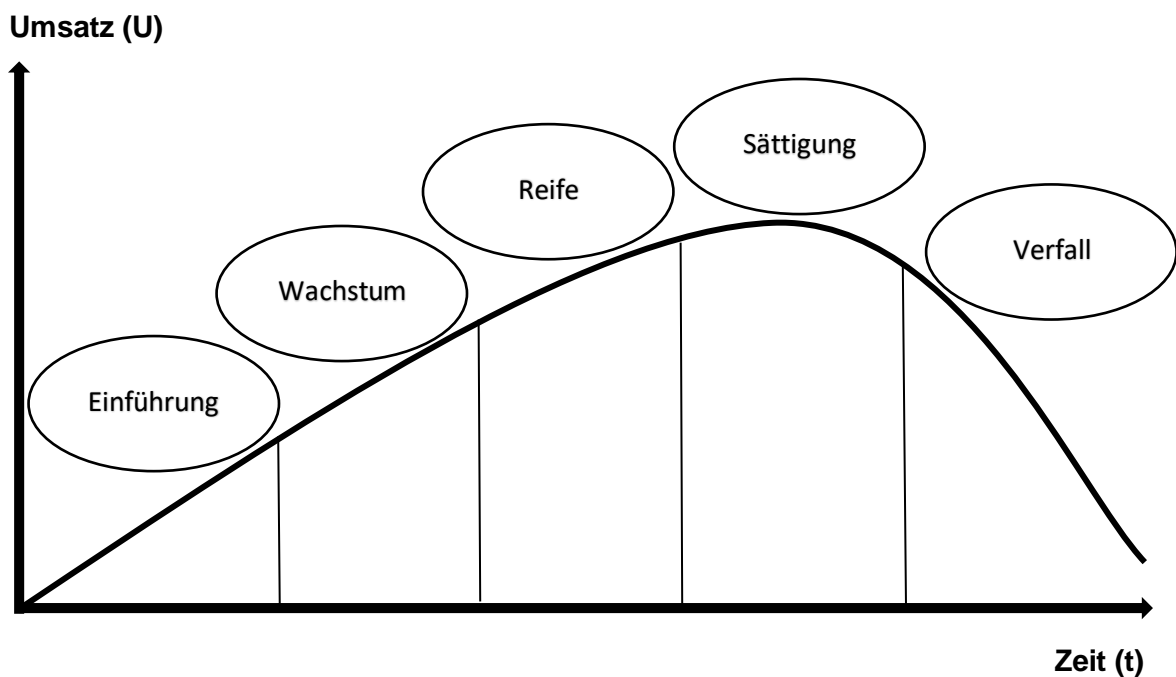


Abbildung 4: Grafik eines Lebenszyklusmodells (Nemec).

Wie auch bei materiellen Produkten oder Sachgütern können die Entstehungen und Entwicklungen von Märkten einem Lebenszyklus zugeordnet werden. Die Marktlebenszyklusanalyse zeigt die zeitliche Entwicklung und den Verlauf eines gesamten Markts über mehrere Produktgenerationen hinweg.

In der Einführungsphase einer Dienstleistung ist eine rapide Penetration und Expansion der Leistung für einen erfolgreichen Start unabdingbar. Im Bezug zum Marktlebenszyklus ist es notwendig zu entscheiden, wann und mit welcher Stärke ein Markteintritt am

³⁹ Vgl. Meffert; Bruhn; Hadwich, 2018, S.138f.

besten durchzuführen ist und welches Kundensegment genau bearbeitet werden soll. Mit dem Beginn der Einführung, also in der Anfangsphase des Marktlebenszyklus, ist es beispielsweise notwendig, konstruktiv wahrgenommene Risiken abzubauen, Anreize zu schaffen oder die Kommunikationsmaßnahmen auf gegenüber dem Produkt aufgeschlossene Kundengruppen zu richten.

In der Wachstumsphase ist es wichtig, die zuvor erreichte Marktpositionierung zu stärken und interpersonelle Kommunikationsprozesse zu intensivieren. Zudem sollte eine geographische Ausweitung erfolgen und die Nachfrage durch den Aufruf neuer Dienstleistungssegmente gesteigert werden. Da der Markteintritt von weiteren Wettbewerbern nicht auszuschließen ist, ist es wichtig, Markteintrittsbarrieren aufzubauen. Somit kann die eigene Marktposition verteidigt werden. Intern sollte das Augenmerk auf eine äußerst gute betriebliche Effizienz verlagert werden.

In reifen und gesättigten Märkten ist es wichtig, Strategien zu bestimmen, die dem Ausbau des Marktanteils dienen. Hier liegen die Schwerpunktaktivitäten beim Angebot von Zusatzleistungen und einer optimalen Marktsegmentierung.

In der Verfallsphase, oder auch Degeneration, muss das Unternehmen strategische Entscheidungen bezüglich der auftretenden Wettbewerbskonfrontation treffen. Möglicherweise muss hier eine Entscheidung über den Rückzug oder Mark Austritt erfolgen. Viele Unternehmer überlegen jedoch verstärkt eine Diversifikation oder eine Internationalisierung des Angebots ihrer Dienstleistung vorzunehmen.⁴⁰

Während beim Marktlebenszyklus der Fokus auf die gesamten angebotenen Dienstleistungen eines Marktes liegt, werden beim Dienstleistungslebenszyklus die strategischen Überlegungen des Marktlebenszyklus weiter ausgearbeitet.

Generell wird bei der Einführungsphase von Dienstleistungen ein höherer Kommunikationsaufwand betrieben. Da für neue Dienstleistungsarten erst einmal Bewusstsein und Vertrauen geschaffen werden muss, nimmt die Einführungsphase einen hohen Stellenwert im Dienstleistungslebenszyklus ein.

Durch eine intensive Marketingaktivität sollte in der Wachstumsphase der Bekanntheitsgrad erhöht und eine Erhöhung der Zuwachsrates erzielt werden. Durch den Einsatz zusätzlicher Absatzmittler bzw. Kooperationen lässt sich dies verstärken.

In der Reifephase entsteht eine absolute Marktausdehnung, jedoch sinkt zum Ende hin die Wachstumsrate. Zudem lässt ebenfalls die Wirksamkeit der Marketinginstrumente nach. Um das Wachstum so lang wie möglich aufrechtzuhalten, ist die Anwendung von Leistungsverbesserungen oder -differenzierungen sinnvoll.

⁴⁰ Vgl. Meffert; Bruhn; Hadwich, 2018, S.139f.

Im Rahmen der Sättigungsphase nimmt der Umsatz ab. Hier gewinnt der Einsatz von Alternativangeboten an Bedeutung. Sollte sich den Marktlebenszyklus zu diesem Zeitpunkt in der Wachstumsphase befinden, ist eine Reduktion der Preise zu empfehlen. Dadurch wird das Dienstleistungsunternehmen im Wettbewerb konkurrenzfähig und kann damit den Kundenanforderungen standhalten.

Der Umsatz nimmt auch in der Verfallsphase zunehmend ab. Die daraus entstehenden Nachwirkungen sind beispielsweise eine Einführung neuer Leistungen oder der Austritt aus dem Markt. Um die Leistungsfähigkeit beizubehalten empfiehlt es sich an dieser Stelle die Kosten zu senken.⁴¹

Bei der Beobachtung des Marktlebenszyklus zeigen sich Tendenzen, die nicht bei allen Dienstleistungslebenszyklen erkennbar sind. Daher sind langfristige strategische Planungen der Bandbreite des Angebots überwiegend am Marktlebenszyklus auszurichten.

Die Lebenszyklusanalyse liefert Hilfestellungen für die Formulierung von Strategien und erleichtert Absatz- und Umsatzprognosen. Es ist jedoch zu beachten, dass das Lebenszykluskonzept an Aussage verliert, sobald sich das Dienstleistungsunternehmen unsystematisch verhält oder die Bedingungen sich diskontinuierlich verändern.

3.4 Instrumente des Hotelmarketing

Aus dem klassischen Dienstleistungsmarketing lassen sich viele Anhaltspunkte für das Hotelmarketing ableiten. Daher können eigene Merkmale ohne Probleme übernommen werden. Dazu gehört unter anderem die Erweiterung der klassischen vier Ps, des externen Marketings, bis zu den sieben Ps des Dienstleistungsmarketings. Im Marketing werden diese auch als Marketinginstrumente bezeichnet.

In folgender Abbildung werden die sieben Ps des Dienstleistungsmarketing dargestellt:

⁴¹ Vgl. Meffert; Bruhn; Hadwich, 2018, S.140ff.

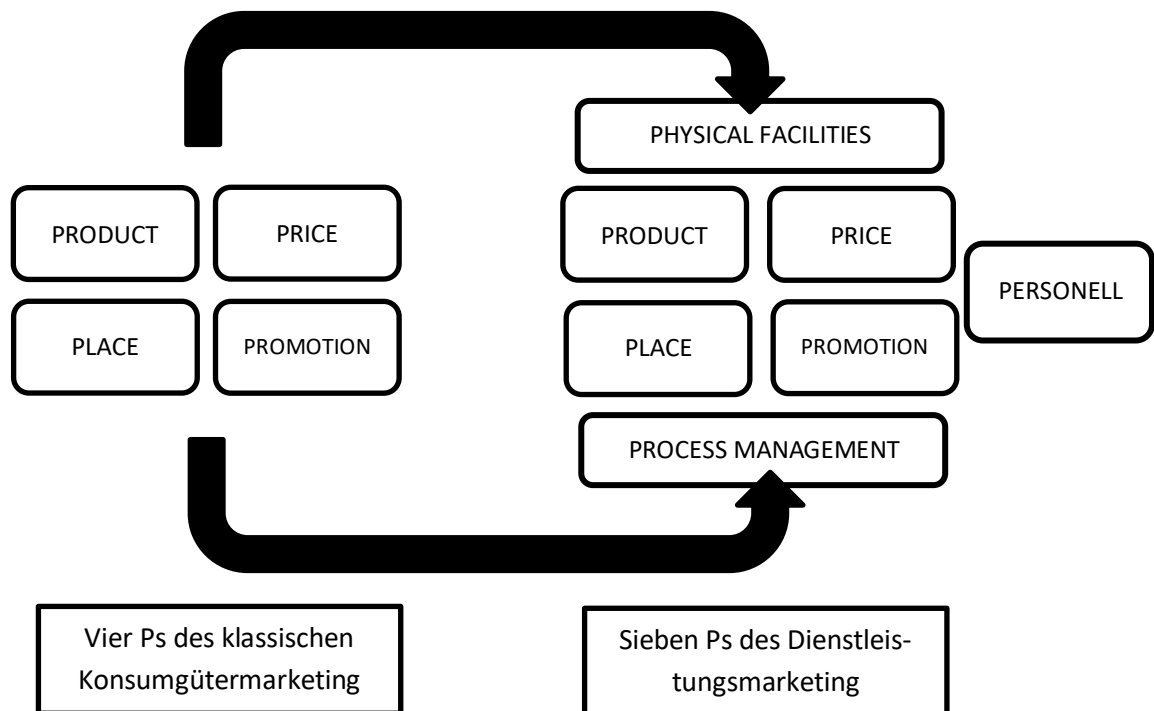


Abbildung 5: Die sieben Ps des Dienstleistungsmarketing. Nemeč in Anlehnung an Gardini, 2015, S.25.

Um die Marketingaktivitäten eines Unternehmens optimal zu verbessern und zu steuern sind Marketinginstrumente unabdingbar. Die Instrumente des Marketing bilden die Gesamtheit der Maßnahmen, die ein Unternehmen einsetzt, um seine definierten Marketingziele zu erreichen. Im Dienstleistungsmarketing wird zwischen sieben verschiedenen Marketinginstrumenten unterschieden, die zudem aufeinander abgestimmt werden müssen, um einen optimalen Marketingmix zu erreichen. Zu den klassischen Instrumenten gehören: Produktpolitik, Preispolitik, Distributionspolitik und Kommunikationspolitik. Im Dienstleistungsmarketing werden zudem die Instrumente Personalpolitik, Prozesspolitik und Ausstattungspolitik berücksichtigt.⁴²

⁴² Vgl. Homburg, Christian (2017): Marketingmanagement. Strategie -Instrumente - Umsetzung – Unternehmensführung, 6., überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden, S.557;

Vgl. Gardini, Marco (2015): Marketing-Management in der Hotellerie, 3., überarbeitete und aktualisierte Auflage, Berlin; München; Boston, S.25

Die Produktpolitik (Product)

Aus der Sicht des Marketing wird ein Produkt als ein Bündel von Eigenschaften eines Vermarktungsobjekts verstanden. Es zielt auf die Schaffung von Kundennutzen in jeglicher Art ab.⁴³

Die im ersten Abschnitt erwähnten Eigenschaften sind nicht als die physischen Merkmale eines Produkts bzw. einer Dienstleistung zu verstehen. So stehen dessen Nutzungsmöglichkeiten im Vordergrund. Beispielsweise wird der Käufer einer Nacht in einem Hotelzimmer wohl eher daran interessiert sein, eine ruhige Nacht in einer Umgebung zum Wohlfühlen zu verbringen und an der Möglichkeit die Dienstleistungsangebote des Hotels zu nutzen als an dem Hotelzimmer selbst.

Die von einem Unternehmen angebotenen Produkte sollen also dazu dienen, die wesentlichen Nutzungsmöglichkeiten zu erfüllen, die dem Kunden angeboten werden.⁴⁴

Die oftmals vielfältigen Eigenschaften, die das Gesamtpaket eines Produkts ausmachen, werden in bestimmte Gruppen eingeteilt. Zu den Produktarten zählen Sachgüter, Dienstleistungen sowie Rechte. Bei Dienstleistungen, wie z. B. der Beherbergung in einem Hotel, besteht die Kernleistung in der Bereitstellung von Unterkunftsmöglichkeiten und Aufenthaltsräumen. Aber auch hier können Zusatzleistungen, wie die Bequemlichkeit der Betten, Zimmerservice oder die Freundlichkeit des Empfangspersonals durchaus wichtige Aspekte für die Kunden darstellen.

Bei der Produktpolitik geht es also nicht ausschließlich um die Gestaltung der Sach- und Dienstleistungen, sondern auch um die Leistungen und Merkmale, die mit dem Produkt verbunden sind und für dessen Markterfolg bedeutungsvoll sind. Beim Kundendienst bzw. Service ist es die Dienstleistung, die in Zusammenhang mit einem Sachgut angeboten werden.

Des Weiteren hat der Service eine gravierende Bedeutung in Zusammenhang mit der Entstehung und Festigung von Kundenbindungen. So ist ein Markterfolg ohne ein vernünftig durchdachtes Servicesystem kaum denkbar.⁴⁵

⁴³ Vgl. Homburg, 2017, S.557

⁴⁴ Vgl. Kuß, Alfred; Kleinaltenkamp, Michael (2016): Marketing-Einführung. Grundlagen - Überblick – Beispiele, 7., überarbeitete Auflage, Wiesbaden, S.165

⁴⁵ Vgl. Kuß; Kleinaltenkamp, 2016, S.166

Die Preispolitik (Price)

Genau wie bei der zuvor vorgestellten Produktpolitik nehmen die dienstleistungsspezifischen Besonderheiten ebenfalls Einfluss auf die Preispolitik von Unternehmen des Dienstleistungssektors. Der Begriff Preis findet, im Gegensatz zum Konsumgüterbereich, in Zusammenhang mit Dienstleistungen eher selten Verwendung. Stattdessen finden je nach Dienstleistungsbranche die Begriffe Provision, Gebühr, Tarif, Honorar etc. Verwendung.⁴⁶

Bei Dienstleistungsunternehmen führt die Notwendigkeit der stetigen Leistungsfähigkeit zu einigen Besonderheiten der Preispolitik. So führt die Aufrechterhaltung der Leistungsbereitschaft des Dienstleistungsunternehmens zu einem erheblichen Anteil von fixen Bereitstellungskosten. Diese Kosten weisen im Regelfall einen Gemeinkostencharakter auf. Dazu gehören unter anderem Personalkosten in der Hotelbranche.

Eine besondere Erfolgsrelevanz kommt bei der Kapazitätsauslastung über die Instrumente der Preispolitik vor. Diese werden beispielsweise durch Last-Minute-Angebote oder Mengenrabatte generiert, da der Auslastungsgrad durch den hohen Fixkostenanteil ausschlaggebenden Erfolg darstellt.⁴⁷

Aufgrund der Immaterialität von Dienstleistungen erschließen sich fehlende sichtbare Leistungsmerkmale. Dadurch wird die Preiswürdigkeit einer Dienstleistung erst im Nachhinein oder gar nicht erst beurteilbar. Das Preisniveau hat demzufolge eine hohe Bedeutung, da es als Ersatzkriterium zur Qualitätsbeurteilung beim Kauf einer Dienstleistung in einem Hotel oder Restaurant gesehen wird. Da es nicht leicht ist, eine Preis-Absatz-Funktion bei Dienstleistungen zu ermitteln, ist es notwendig, mögliche Zusammenhänge für Preis-, Absatz- und Qualitätsmengen zu entwickeln.⁴⁸

Die Distributionspolitik (Place)

Dienstleistungen erfordern aufgrund ihrer beschränkten Handelbarkeit vorwiegend eine lokale oder multi-lokale Leistungserstellung. Eine Ausnahme bilden hier allein Leistungsversprechungen, wie z. B. Eintrittskarten oder Versicherungspolice. Sie sind lediglich über eigene oder fremde Verkaufsorgane zum Verkauf anzubieten. Daraus ergeben sich

⁴⁶ Vgl. Simon, Hermann; Fassnacht, Martin (2016): Preismanagement. Strategie – Analyse – Entscheidung – Umsetzung, 4., vollständig neu bearbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden, S.7

⁴⁷ Vgl. Meffert; Bruhn; Hardwich, 2018, S.337f.

⁴⁸ Vgl. Meffert; Bruhn; Hardwich, 2018, S.339

spezielle Anforderungen an die Vertriebs- bzw. Distributionspolitik von Dienstleistungsunternehmen. Häufig wird in der Literatur der Begriff Distributionspolitik bez. der Verteilung von Konsumgütern angewendet. Hier bezeichnet er lediglich die Vertriebspolitik von Dienstleistungen.⁴⁹

Im Zusammenhang mit dem Hotelgewerbe geht es bei der Distribution um den Vertrieb von Hotelleistungen. Mithilfe distributionspolitischer Maßnahmen wird es für den Gast überhaupt möglich, ein Hotelprodukt zu erwerben. Dabei ist zu beachten, die richtigen Absatzorganisationen und Vertriebswege auszuwählen. Absatzorganisationen sind hier alle Institutionen, die zu einer Veräußerung der Leistungen eines Hotels beitragen. Zu den Absatzorganisationen gehören unter anderem Tourist-Informationen, externe Reiseveranstalter oder auch interne Sales-Abteilungen. Vertriebswege können außerdem direkt oder indirekt erfolgen. Heutzutage nehmen direkte Vertriebswege einen besonderen Stellenwert ein, da der Markt der Online-Reservierungssysteme stetig zunimmt. Das wichtigste Merkmal von indirekten Vertriebswegen ist, dass die Leistung zwischen dem Gast und dem Hotel von einem Mittler, z. B. einem Reisebüro, vertrieben wird. So befindet sich ein Mittler zwischen dem Gast und dem Hotel.⁵⁰

Die Kommunikationspolitik (Promotion)

Das vierte Instrument der Marketingpolitik ist die Kommunikationspolitik. Sie ist für die Profilleistung verantwortlich, was heißt, dass mithilfe der kommunikationspolitischen Instrumente der Bekanntheitsgrad bzw. das Image des Unternehmens und die Kompetenz der angebotenen Produkte aufgebaut werden sollen. Aufgaben der Kommunikationspolitik sind vor allem die planmäßige Gestaltung und Übermittlung von Informationen. Die Informationen sollen in erster Linie die Adressaten der Kommunikationen in den Bereichen Erwartungen, Wissen und Verhaltensweisen im Sinne der Ziele des Unternehmens beeinflussen.⁵¹

Genaugenommen stellt sie das Bindeglied zwischen dem Unternehmen und dem Gast dar. Somit richtet sich beispielsweise der Hotelbetrieb über kommunikationspolitische Maßnahmen an den Absatzmarkt. Hierdurch gelangt der Gast an Informationen über die Unternehmungen des Hotels.

⁴⁹ Vgl. Meffert; Bruhn; Hardwich, 2018, S.373

⁵⁰ Vgl. Froböse, Michael (2016): Marketing, Wiesbaden, S.119ff

⁵¹ Vgl. Homburg, 2017, S.761

Kommunikation beschreibt den Austausch von Informationen. Dieser Austausch kennzeichnet sich dadurch aus, dass ein Sender (hier Hotel) eine Botschaft über einen Kommunikationskanal (z. B. Soziale Medien, Zeitschriften etc.) an einen Empfänger richtet. Bei dem Empfänger entsteht dadurch eine bestimmte Kommunikationswirkung, beispielsweise das Interesse oder Verlangen nach dem Produkt. Diese Kommunikation kann einstufig oder mehrstufig erfolgen. Bei ersterem wendet sich der Sender mit seiner Botschaft direkt an den Empfänger. Während die eigentliche Botschaft bei der mehrstufigen Kommunikation zuerst an Absatzermittler bzw. Handelsunternehmen übermittelt wird, welche die Botschaft dann an die wirklichen Empfänger weitergeben. Hierbei kann die ursprüngliche Botschaft jedoch in ihrer Aussage verändert werden.⁵²

Die Kommunikationspolitik nimmt somit einen besonderen Stellenwert im Hotelmarketing ein. Es ist jedoch zu berücksichtigen, dass erstmals die Gestaltung der Preis-, Produkt- und Distributionspolitik erfolgen muss. Sie bilden nämlich das Fundament für den Kommunikationsinhalt.

Die Ausstattungspolitik, Personalpolitik, und das Prozessmanagement

Neben den traditionellen Faktoren des Dienstleistungs- bzw. Hotelmarketing müssen auch die Ausstattungspolitik (Physical Facilities), Personalpolitik (Personal) und das Prozessmanagement (Process Management) in Betracht gezogen werden.

Im Prozessmanagement geht es im Allgemeinen um die kundengerechte Gestaltung von Geschäftsprozessen. Es beschäftigt sich mit der vollständigen Entwicklung der Dienstleistungen von der Entstehung der Leistung bis zur Übermittlung an den Kunden.

Die Personalpolitik hingegen ist als Marketinginstrument für die Zufriedenheit und Motivation der Mitarbeiter zuständig. In diesem Sinne soll durch optimale Leistung der Mitarbeiter die Kundenzufriedenheit generiert werden.

Im Rahmen der Ausstattungspolitik geht es um die Ausstattung der Verkaufsumgebung. Sie ist eine Ergänzung zur Produktpolitik und beschäftigt sich z. B. mit der Qualität und Gestaltung der Hotelzimmer und -gebäude.⁵³

⁵² Vgl. Ebd.

⁵³ Vgl. Gardini, 2015, S.25f.

Marketingmix

Um die vorher genannten einzelnen Bereiche des Marketingmix bzw. die Marketinginstrumente optimal und effizient einsetzen zu können, ist eine sorgfältige Planung erforderlich. Beim Marketingmix geht es hauptsächlich um die optimale Anwendung aller marketingpolitischen Instrumente. Demnach ist es wichtig, eine ideale Kombination der einzelnen Instrumente des Hotelmanagements und Hotelmarketings zu generieren und geschickt einzusetzen.⁵⁴

Bei der Konzipierung eines Marketingmix gilt es zu berücksichtigen, dass es fast unmöglich ist, alle verfügbaren Marketinginstrumente zur selben Zeit mit gleicher Intensität zu nutzen. Der Einsatz der einzelnen Marketinginstrumente setzt einen intensiven planerischen und monetären Aufwand voraus. Deshalb muss bei der Planung gut durchdacht werden, welche Instrumente mit welcher Intensivität genutzt werden sollen, um die vorher festgelegten Marketingziele zu erreichen.⁵⁵

3.5 Hotelkommunikation

Da der Kommunikation in der Hotelbranche eine besondere Bedeutung zugesprochen wird, ist es wichtig, an dieser Stelle ein grundlegendes Marketingverständnis in Bezug auf die Kommunikation zu erstellen. Verschiedene Experten versuchen die Komplexität des Marketings mit unterschiedlichen Definitionen näher zu beschreiben. Die folgenden drei Faktoren lassen sich als wichtigste Grundlagen aus der Summe der Definitionen festhalten:

- Der Kunde steht im Mittelpunkt der gesamten Unternehmensaktivitäten.
- Marketing stellt ein systematisches Konzept zur Erfassung, Beeinflussung und Befriedigung menschlicher Bedürfnisse und Wünsche dar.
- Als allumfassende Managementaufgabe ist das Marketing für die Entwicklung und Koordination der internen und externen Geschäftsabläufe und -transaktionen zuständig.⁵⁶

⁵⁴ Vgl. Wolf, Kurt; Heckmann, Roland (2018): Marketing für Hotellerie und Gastronomie. Konzepte zur marktorientierten Unternehmensführung, 2. Auflage, Norderstedt, S.316

⁵⁵ Vgl. Ebd.

⁵⁶ Vgl. Gardini, 2015, S.3

Die Unternehmenskommunikation beinhaltet alle möglichen Kommunikationsmaßnahmen, die vom Dienstleistungsbetrieb ergriffen werden, um den Kunden wichtige Unternehmensinformationen und Leistungen näherzubringen. Daher stellt die Kommunikation als solche intern und extern einen wesentlichen Teil des Marketingmixes dar.

In den vergangenen Jahren hat sich die Medienlandschaft aus jeglicher Hinsicht bedeutend verändert. Anfangs war sie überwiegend durch klassische Kommunikationsinstrumente, wie beispielsweise Verkaufsförderung, persönlicher Verkauf oder klassische Werbung gekennzeichnet. Heute gibt es zahlreiche neue und innovative Instrumente, wie z. B. Mitarbeiterkommunikation, Branding oder Direct-Marketing.⁵⁷

In Dienstleistungsunternehmen ist es besonders wichtig, die Software, in Form von Dienstleistungen des Hotels, Höflichkeit oder Zuverlässigkeit der Mitarbeiter, als auch die Hardware, dazu zählt unter anderem die Hotelanlage, Zimmer oder Gemeinschaftsräume, in die Hotelkommunikation zu integrieren. Allerdings ist es nicht einfach, die Software mittels reiner Kommunikation greifbar zu machen. Guter Service und außergewöhnliches Ambiente lassen sich durch Kommunikation kaum materialisieren. Daher ist es umso wichtiger, die Kunden, das Alleinstellungsmerkmal des Hotels betreffend, ausreichend zu informieren. Aus der Kunden-Mitarbeiter-Beziehung ergibt sich so die Möglichkeit für eine individuelle Kommunikation, in der z. B. Kundeninformationen oder das Unternehmensimage übermittelt werden können.⁵⁸ Diese besonderen Gegebenheiten zeigen, wie wichtig die interne Mitarbeiterkommunikation für ein Hotel ist. Im nachfolgenden Kapitel werden diese Faktoren näher behandelt.

3.5.1 Traditionelle Kommunikationsinstrumente

Die Kommunikation eines Unternehmens kann über verschiedene Methoden und mit zahlreichen Instrumenten erfolgen. Klassische Werbemaßnahmen, Public Relations oder die Verkaufsförderung zählen hierbei zu den traditionellen Positionsinstrumenten der Kommunikation. Das Ziel eines Hotelbetriebs ist es hiermit, den Bekanntheitsgrad und die Übernachtungszahlen zu steigern. Dabei sollen auch ein höherer Umsatz und Gewinn generiert werden. Um den Markt positiv zu beeinflussen wird die klassische Werbung vermehrt in der Hotellerie angewandt. Inserate, Prospekte, Postkarten und Plakate werden des Öfteren als Werbemittel verwendet. TV-Spots werden in der Regel nur von

⁵⁷ Vgl. Gardini, 2015, S.478f.

⁵⁸ Vgl. Gardini, 2015, S.481

großen Hotelketten geschaltet, da diese Werbemaßnahmen mit intensiven Kosten verbunden sind.

Die Verkaufsförderung bzw. Sales Promotion beschäftigt sich mit der „Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle meist kurzfristiger und primär kommunikativer Maßnahmen, die [...] dazu dienen, [...] bei den Gästen kurzfristig zusätzliche Kaufanreize zu schaffen.“⁵⁹ So werden also Maßnahmen, wie Rabattaktionen, Speise- und Getränkekarten oder Angebotsflyer vom Hotel ergriffen, um einen Gast direkt vor Ort anzusprechen. Public Relations, im Deutschen Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, nehmen eine bedeutende Funktion in der Hotelkommunikation ein. Ein Hotelbetrieb kann über Newsletter, Pressemitteilungen, Pressekonferenzen und Pressereisen als Multiplikatoren bedeutende Medienvertreter erreichen. Das Ziel der PR-Maßnahmen ist, Berichterstattungen über das Unternehmen herbeizuführen. In Folge der Berichterstattung gelangen Informationen über die Unternehmungen des Hotels an den Absatzmarkt. Die Informationen werden dabei nicht direkt als Werbemaßnahmen wahrgenommen. Ein gutes Beispiel gibt das Versenden von Pressemitteilungen: Die vom Hotelbetrieb erstellten Informationen werden an die Redaktion relevanter Medien gesendet. Wenn die Pressemitteilung von einem Medium als interessant und relevant anerkannt wird, wird der Inhalt in die Berichterstattung aufgenommen und veröffentlicht.⁶⁰

Aufgrund der massenhaften klassischen Werbung, die derzeit auf die Gesellschaft einströmt, ist es geradezu unmöglich, dass alle an die Gesellschaft gerichteten Werbemaßnahmen wahrgenommen werden. So wurden neben den klassischen Kommunikationsinstrumenten neue Alternativen entwickelt. In Punkt 3.5.2 werden diese innovativen Kommunikationsinstrumente dargestellt.

3.5.2 Innovative Kommunikationsinstrumente

In den letzten Jahren haben innovative Kommunikationsinstrumente zunehmend an Bedeutung gewonnen. Genaugenommen handelt es sich hierbei um Online- und Social Media-Marketing, Mobile Communications oder auch Eventmarketing.

Mit der Einführung des Internets entstand der Weg eines zunehmend essentiellen Kommunikationsinstruments, dem Onlinemarketing. Mit 81 % der deutschen Bevölkerung lag die Internetnutzung bei rund 62 Millionen Internetnutzern im Jahr 2017. Seit 2001 (37 %)

⁵⁹ Vgl. Wolf, Kurt; Heckmann, Roland (2008): Marketing für Hotellerie und Gastronomie - Konzepte zur marktorientierten Unternehmensführung, Stuttgart, S.281

⁶⁰ Vgl. Deg, Robert (2017): Basiswissen Public Relations. Professionelle Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, 6., überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden, S.69f.

hat sich die Anzahl somit um mehr als verdoppelt.⁶¹ Mit dieser Entwicklung wird die heutige Relevanz dieses Mediums verdeutlicht. Somit ist die Präsentation eines Unternehmens im Internet unabdingbar. Die eigene Homepage dient einem Betrieb als Plattform zur Unternehmensdarstellung und Verbreitung der Corporate Identity (CI). Der Besucher der Website kann sich mithilfe von Bildern und Unternehmensbezogene Farben oder Schriftarten einen realitätsnähen Eindruck verschaffen. Zudem können die Zimmer und andere Hotelleistungen meist mit geringem Aufwand direkt online gebucht werden.

Das Social-Media-Marketing stellt ebenfalls ein sehr modernes und innovatives Kommunikationsinstrument dar. Die Bedeutung von Sozialen Medien steigt auch in der Hotellerie kontinuierlich. Sie bieten den Hotelunternehmen die Möglichkeit, ihren Betrieb kostengünstig vorzustellen und mit ihren Gästen zu interagieren.⁶²

Auch das Eventmarketing stellt ein wichtiges Kommunikationsinstrument für Hotelunternehmen dar. Demnach eignen sich die großen Räumlichkeiten, die eine Vielzahl von Hotels aufweisen, optimal als Austragungsort von Veranstaltungen. Events können vom Hotel selbst, also unternehmensintern in Form von Jubiläums- oder Weihnachtsfeiern veranstaltet, sowie extern von anderen Unternehmen oder Privatpersonen in Auftrag gegeben werden. Die beispielsweise prachtvollen Säle eines Luxushotels werden häufiger an externe Veranstalter vermietet. So dient eine niveauvolle Atmosphäre einer optimalen Präsentation des Unternehmens. Das Hotel steht aber nicht mit dem Inhalt der Veranstaltung in Verbindung, es stellt lediglich die Räumlichkeiten und den Service.

⁶¹ Vgl. Initiative D21 (2018): D21-Digital-Index 2017/2018. Jährliches Lagebild zur Digitalen Gesellschaft. https://initiated21.de/app/uploads/2018/01/d21-digital-index_2017_2018.pdf, S.10 (Stand: 20.06.18)

⁶² Vgl. Lammenett, Erwin (2017): Praxiswissen Online-Marketing. Affiliate- und E-Mail-Marketing, Suchmaschinenmarketing, Online-Werbung, Social Media, Facebook-Werbung, 6. Auflage, Wiesbaden, S.40f.

4 Zielgruppenmarketing und Zielgruppenkommunikation

4.1 Einleitung und Vorgehensweise

Da im vorigen Kapitel die Themen Hotelmarketing und Hotelkommunikation behandelt und erläutert wurden, ist es im Rahmen der Forschungsfrage nun notwendig, auf die in den vorigen Kapiteln öfter erwähnten Zielgruppen einzugehen. Hier wird kurz der Stellenwert der Zielgruppen im Bezug zum Marketing und der Kommunikation beschrieben und folglich näher auf die Aufteilung einzelner Zielgruppen und deren Besonderheiten eingegangen.

„Wer im Marketing nicht an Zielgruppen denkt, denkt gar nicht.“⁶³

Dieses Zitat vom bereits verstorbenen deutsch-amerikanischen Wissenschaftler Theodore Levitt verdeutlicht die essenzielle Rolle, die Zielgruppen in einem Betrieb einnehmen. Im weiteren Verlauf dieses Kapitels wird die Relevanz der Zielgruppen, deren Charakteristika genauer erläutert. Außerdem wird erläutert, welche Maßnahmen Dienstleistungsunternehmen ergreifen sollten, um ihre Zielgruppe gezielt anzusprechen.

4.2 Zielgruppensegmentierung

Während die Käufergruppe die Gruppe von Konsumenten beschreibt, die ein bestimmtes Produkt bzw. Dienstleistung sicher erwerben, handelt es sich bei Zielgruppen um die Personen des Absatzmarktes, die von einem Unternehmen als potentielle Abnehmer seiner Produkte gesehen werden.⁶⁴

Die Aufgabe des Hotelmanagements ist, die für das Hotel relevanten Zielgruppen vorzeitig zu identifizieren und diese zu bestimmen. Sie stellt den Ausgangspunkt für eine gezielte Gästeansprache dar. Dafür muss zunächst der gesamte Absatzmarkt untersucht werden. Nach der Analyse des Marktpotentials folgt dessen Segmentierung in verschiedene Gruppen. Die vom Betrieb zu bearbeitenden Segmente bilden die Zielgruppen. Je nachdem, wie konkret die Zielgruppen vom Unternehmen eingegrenzt

⁶³ Vgl. Wolf; Heckmann, 2018, S.16

⁶⁴ Vgl. Häusel, Hans-Georg; Henzler Harald (2018): Buyer Personas. Wie man eine Zielgruppe erkennt und begeistert, Freiburg, S.19

wurden, desto spezifischer kann auf die Probleme, Wünsche und Bedürfnisse von ihnen reagiert werden.⁶⁵ Das Ziel eines Unternehmens sollte sein, mit Hilfe von gut durchdachter Marketingstrategien neue Zielgruppen anzuwerben und bereits bestehende langfristig zu erreichen.

Zur Segmentierung des Marktes existieren mehrere Möglichkeiten. Die im Marketing am häufigsten verwendeten Kriterien sind die geographischen, soziodemographischen, psychographischen und verhaltensorientierten Segmentierungskriterien.⁶⁶ Bei der geographischen Marktsegmentierung wird das zu bearbeitende geographische Gebiet bestimmt. Das Unternehmen legt somit beispielsweise fest, welche Stadt bzw. Region aus Sicht des Marketings berücksichtigt werden soll. Im Rahmen der soziodemographischen Marktsegmentierung werden die Zielgruppen beispielsweise nach Alter, Geschlecht, Bildung, Religion, Einkommen oder Nationalität aufgegliedert. Für ein Unternehmen kann die Anzahl der Zielgruppenzugehörigen mithilfe von statistischen Bevölkerungsauswertungen leicht nachvollziehbar sein. Die unpräzise Zielgruppenansprache stellt jedoch einen großen Nachteil dar. Trotz desselben Geburtsjahres oder desselben Wohnortes von Personen können sich deren Wünsche und Bedürfnisse hochgradig voneinander unterscheiden.

Während bei der geographischen und soziodemographischen Segmentierung allein die objektiv messbaren Variablen beachtet werden, dreht es sich bei der psychographischen und verhaltensorientierten Zielgruppensegmentierung um die subjektiven Merkmale der Bevölkerung.⁶⁷ Zu den psychographischen Segmentierungskriterien gehören Persönlichkeitsmerkmale, wie Meinungen, Interessen, Einstellungen, sozialer Status und Werte.⁶⁸ Des Weiteren kann ein Unternehmen, den Absatzmarkt mittels produktspezifischer Merkmale eingrenzen. Hierbei werden alle Gesichtspunkte im Bezug zum Kaufverhalten einer Person, wie die Wahrnehmungen, Motive, Präferenzen oder Kaufabsichten berücksichtigt.⁶⁹ In der folgenden Abbildung werden Kriterien zur Zielgruppensegmentierung zusammenfassend dargestellt.

⁶⁵ Vgl. Wolf; Heckmann, 2018, S.19f.

⁶⁶ Vgl. Rennhak, Carsten; Opresnik, Marc Oliver (2016): Marketing: Grundlagen, Berlin; Heidelberg, S.24ff.

⁶⁷ Vgl. Rennhak; Opresnik, 2016, S.26f.

⁶⁸ Vgl. Becker, Jochen (2010): Das Marketingkonzept: Zielstrebig zum Markterfolg, 4., aktualisierte und ergänzte Auflage, München, S.63

⁶⁹ Vgl. Rennhak; Opresnik, 2016, S.26

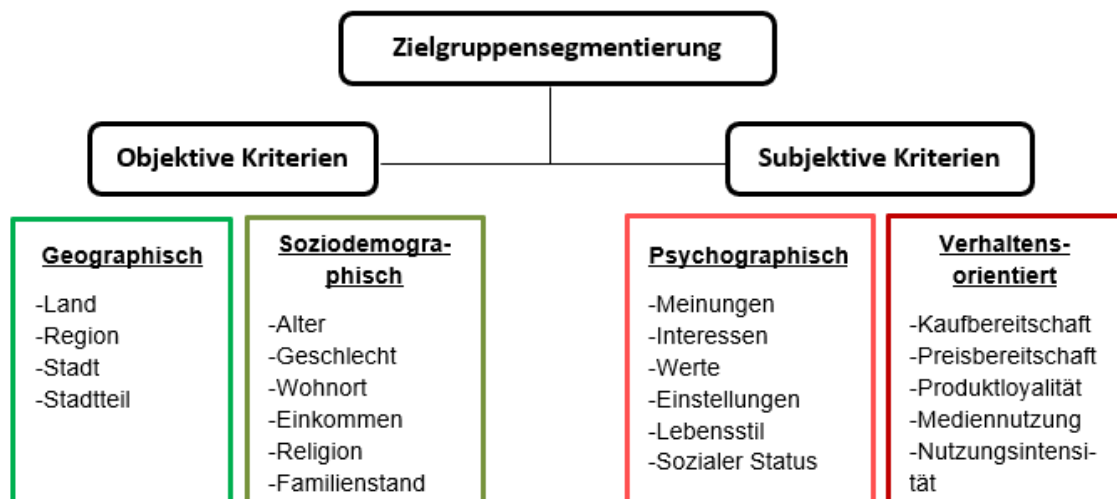


Abbildung 6: Kriterien zur Zielgruppensegmentierung im Überblick (Nemec).

Um optimal auf die Wünsche und Bedürfnisse einer Käufergruppe eingehen zu können, muss eine segmentinterne Übereinstimmung vorausgesetzt sein.⁷⁰ Je mehr Übereinstimmungen die Kunden innerhalb einer definierten Zielgruppe aufweisen, desto präziser kann die Unternehmensstrategie erarbeitet und umgesetzt werden. Es finden sich jedoch auch Zielgruppen am Markt, bei welchen die Angehörigen untereinander große Unterschiede aufweisen. Diese Zielgruppen können gleichwohl für ein Hotelbetrieb, wegen ihrer beispielsweise besonderen Eigenschaften, von großem Interesse sein.

Im Rahmen der Marktsegmentierung hat das Hotelmanagement die Aufgabe, sich intensiv mit den jeweiligen Gästesegmenten auseinanderzusetzen. Somit kann eine optimale Zielgruppe ermittelt werden. Durch die Zerlegung des Absatzmarktes in mehrere Zielgruppen entstehen für die Hotelunternehmung gute Möglichkeiten zur Ausformulierung von Produkt- und Kommunikationsstrategien. Zudem können Marktlücken und -bewegungen frühzeitig erkannt werden. Dies sorgt für die Schaffung von essentiellen Wettbewerbsvorteilen.⁷¹

Folglich werden unterschiedlich relevante Zielgruppen, wie Generationen, Lifestyles und Szenen betrachtet. Abgesehen davon wird dargestellt, wie diese Zielgruppen zu verstehen sind und wie man diese behandeln sollte.

⁷⁰ Vgl. Wolf; Heckmann, 2008, S.20

⁷¹ Vgl. Runia, Peter; Wahl, Frank; Geyer, Olaf; Thewissen, Christian (2012): Marketing: Eine prozess- und praxisorientierte Einführung, 3. Auflage, München, S.121

4.3 Generationen

Personen, die als Gesamtheit die ungefähr gleiche Altersstufe vorweisen bzw. im gleichen Kalenderjahr geboren sind, werden als Generation bezeichnet. Innerhalb einer Generation finden sich aufgrund der jeweiligen Zeit Ähnlichkeiten in Bezug auf die Erziehung. Daher finden sich innerhalb einer Generation einige Parallelen bezüglich der Lebensphilosophien, Wertvorstellungen und Lebensstile. Ungeachtet dessen dürfen die Eigenschaften von Generationsträgern auf keinen Fall pauschalisiert werden, da der Mensch als individuell agierendes Wesen zu sehen ist. Es kommt vor, dass ein Individuum aufgrund des Geburtsjahres in eine spezifische Generation eingegliedert ist, aber überhaupt keine generationstypischen Eigenschaften vorweist.⁷² Die Zeitspanne, innerhalb welcher man eine Generation einordnet, ist soziologisch nicht genau definiert. Im Marketing wird er jedoch in einige Phasen aufgeteilt: Die Traditionalisten, die Babyboomer, sowie die Generationen X, Y und Z.⁷³

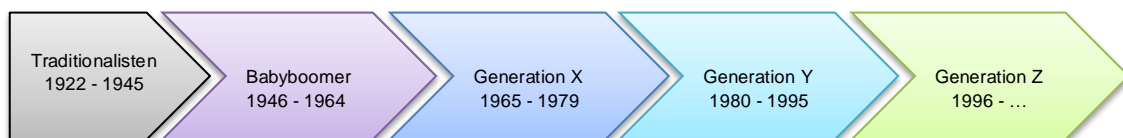


Abbildung 7: Generationen in Deutschland mit Geburtsjahr (Nemec nach Mangelsdorf).

Die Generation der Babyboomer definiert Personen, die zwischen 1946 und 1964 geboren wurden. Sie wurden von der Generation der Traditionalisten großgezogen, die von ihrem Respekt vor Autorität geprägt war. Sie zeichnen sich zudem durch Disziplin, Gehorsamkeit und Fleiß aus.⁷⁴ Aufgrund des rapiden Anstiegs der Geburtenrate wird diese Zeitspanne wissenschaftlich als Zahlenphänomen betitelt.⁷⁵ Schulen, Universitäten und der Arbeitsmarkt waren zunehmend ausgelastet. So entstanden egoistische Lebensphilosophien und ein gewaltiges Konkurrenzdenken. Babyboomer haben auf sozialer, wirtschaftlicher und bildungspolitischer Eben viele dramatische Veränderungen durchlebt. Da Babyboomer zahlenmäßig die größte Generation der Geschichte widerspiegeln,

⁷² Vgl. Bruch, Heike; Kunze, Florian; Böhm, Stephan (2010): Generationen erfolgreich führen: Konzepte und Praxiserfahrungen zum Management des demographischen Wandels, Wiesbaden, S.114

⁷³ Vgl. Mangelsdorf, Martina (2015): Von Babyboomer bis Generation Z: Der richtige Umgang mit unterschiedlichen Generationen im Unternehmen, Offenbach, S.13

⁷⁴ Vgl. Mangelsdorf, 2015, S.14

⁷⁵ Vgl. Hradil, Stefan (2013): Deutsche Verhältnisse. Eine Sozialkunde, Frankfurt am Main; New York, S.45

mussten sie frühzeitig lernen, sich in der Gesellschaft durchzusetzen und schwer zu arbeiten. Lange Zeit herrschte eine Ungewissheit in Bezug auf die Zukunft der Babyboomer. Es war nämlich nicht sicher, ob der Arbeitsmarkt genügend Potential für so eine große Anzahl von Menschen bieten kann. Heute dominiert diese Generation die deutsche Gesellschaft.

Die Generation X, auch als „Null-Bock-Generation“ bezeichnet, ist der Teil der Bevölkerung, der in der Mitte der sechziger bis Ende der achtziger geboren wurde. Sie sind von einer wachsenden Anzahl von Musik-TV-Kanälen, den ersten Computerspielen und Kassetten geprägt. Da es ihnen überwiegend an Orientierung und Rollenvorbildern fehlte, wird die Generation X in der Soziologie als rebellische Alterskohorte bezeichnet. Zudem kennzeichnet sie ein Werteverlust bezüglich der Traditionen und Pflichten, da die Autorität immer wieder in Frage gestellt und der Elterngeneration Heuchlerei und Doppelmoral unterstellt wurde.⁷⁶ Im Gegensatz zu den Babyboomern nahmen Arbeit, Ehe und Familie keinen hohen Stellenwert ein.

Wobei die Zukunft der Babyboomer vielversprechend war und für die Generation X eher beängstigend, steht die Generation Y vor der Frage, ob für sie eigentlich Zukunftsaussichten bestehen. Sie wurde im Zeitraum zwischen 1980 und 1995 geboren und von permanenten Umweltbedrohungen, wie Naturkatastrophen, terroristische Akte und die globale Erwärmung, geprägt. Außerdem sind sie die erste Generation der sogenannten Digital Natives. Das bedeutet, dass sie im Zeitalter des Internets großgeworden sind und daher eine große Affinität zu digitalen Technologien, wie Handys, digitalen Kameras, Satellitenfernsehen oder Computern, zeigen.⁷⁷

Da bislang nur wenige Studien zur Generation Z bestehen und die Gesellschaft sich mitten in dessen prägenden Jahren befindet, ist es zurzeit noch nicht einfach, diese Generation präzise abzugrenzen. Sie lebt seit 1996 und bisher fehlt die nötige Distanz, um Geschehnisse reflektieren zu können. Die Generation Z wächst auf jeden Fall in guten Verhältnissen auf. Sie erhalten ein hohes Bildungsangebot und leben in sicheren politischen Verhältnissen. Zudem sind Frauen schon lange gleichgestellt und in Führungspositionen aufzufinden. Auch die Benutzung und der stetige Wachstum neuer Technologien sind für diese Generation allgegenwärtig. Zudem prägen mobile Endgeräte und eine ständige Vernetzung deren Alltag.⁷⁸ Nichtsdestotrotz will die Generation Z

⁷⁶ Vgl. Mangelsdorf, 2015, S.16f.

⁷⁷ Vgl. Appel, Wolfgang; Michel-Dittgen, Birgit (2013): Digital Natives: Was Personaler über die Generation Y wissen sollten, Wiesbaden, S.5f.

⁷⁸ Vgl. Mangelsdorf, 2015, S.20f.

die gestellten Erwartungen ihrer Eltern erfüllen und sehnt sich, trotz ihrer Zukunftsunsicherheit, nach einem festen Arbeitsplatz, der sie begeistert und ihnen Freude bereitet.

4.4 Milieus und Lifestyles

Milieus

Im Zielgruppenmarketing ist die Abgrenzung verschiedener Gruppen ein wichtiger Schritt zu einem erfolgreichen Konzept. Unter diesem Unterkapitel werden die für das Marketing bedeutenden Zielgruppenmilieus und -lifestyles vorgestellt und einer näheren Betrachtung unterzogen.

Milieus sind unterschiedliche Menschengruppen, die in einem bestimmten sozialen Umfeld leben und von ähnlichen Prinzipien und Grundwerten geprägt sind. Seit den 1980er-Jahren erreichte der Milieubegriff eine wichtige Bedeutung für die Sozial- und Marketingforschung. Die Werteorientierung einzelner Milieus finden sich in den Lebensstilen und Alltagspraktiken wieder. Sie demonstrieren die Zugehörigkeit und Abgrenzung von anderen Milieus. Da die Begriffe Lebensstil und Milieu häufig vermischt werden, ist es aus praktischer und analytischer Sicht notwendig, diese deutlich voneinander abzugrenzen. Demnach sind Lebensstile kurzzeitige Präferenzen, während Milieus Gruppenzugehörigkeiten beschreiben, die eine permanente Werterhaltung vorweisen.⁷⁹ Im Rahmen der Zielgruppensegmentierung findet wohl das bekannteste und einflussreichste Instrument, die Sinus-Milieus, Anwendung. Sinus-Milieus entstanden durch das SINUS-Institut und sind das Resultat einer über vier Jahrzehnte währenden Forschung. So werden Menschen gruppiert, die sich in ihrer Lebensweise und ihren Werten gleichen. Dabei werden grundlegende Werteorientierungen, Alltagseinstellungen und die soziale Lage beachtet.⁸⁰

Die folgende Grafik zeigt die aktuellen SINUS-Milieus in Deutschland:

⁷⁹ Vgl. Barth, Bertram; Flaig, Berthold Bodo; Schäuble, Norbert; Tautscher, Manfred (2018): Praxis der Sinus-Milieus, Gegenwart und Zukunft eines modernen Gesellschafts- und Zielgruppenmodells, Wiesbaden, S.3f.

⁸⁰ Vgl. Barth et al., 2018, S.5

Die Sinus-Milieus[®] in Deutschland 2018

Soziale Lage und Grundorientierung

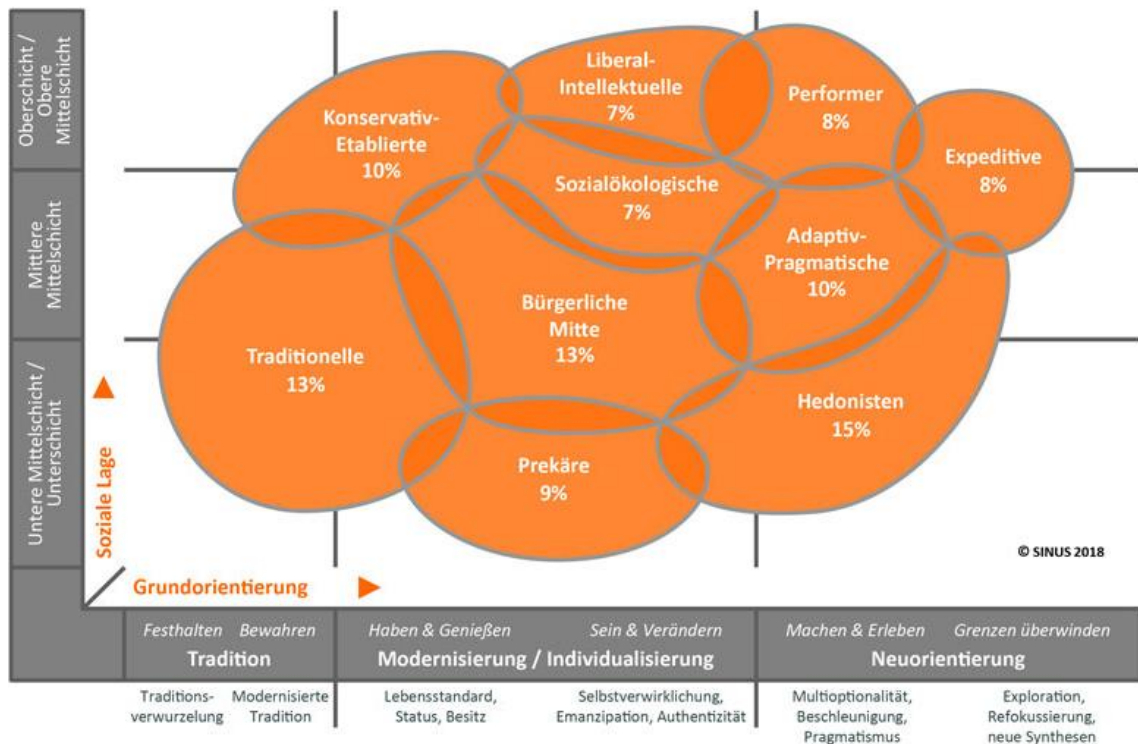


Abbildung 8: SINUS-Milieus in Deutschland 2018. SINUS-Institut.⁸¹

Lifestyles

Der Begriff des Lifestyles, im Deutschen Lebensstil, beschreibt die eigenständige Ausrichtung in Bezug auf die Lebensführung eines Individuums.⁸² Außerdem wird der Lifestyle in allen Lebensbereichen, wie z. B. Sport, Kultur, Kleidung, Konsum oder Freizeitgestaltung widerspiegelt. Diesbezüglich lassen sich innerhalb eines Lifestyles ähnliche Präferenzen und Abneigungen feststellen. Lebensstile können Zusammengehörigkeit demonstrieren oder aber zur Differenzierung genutzt werden. Zudem wächst die Vielfalt von Lebensstilgruppierungen beständig. Dass Lebensstile den Alltag der Menschen prägen, macht sich beispielsweise im Konsumverhalten, politischer Beteiligung oder durch Gruppenzuordnungen bemerkbar. Lifestyle-Studien werden häufig im

⁸¹ Vgl. SINUS-Institut (2018): Sinus-Milieus Deutschland. <https://www.sinus-institut.de/sinus-loesungen/sinus-milieus-deutschland/> (Stand: 22.06.2018)

⁸² Vgl. Taubert, Petra (2006): Lebensstile und Mediennutzung. Theoretische Grundlagen und empirische Umsetzung, München, S.82

Marketing verwendet, da sie ein hohes Potenzial für Prognosen bezüglich des Alltagsverhaltens von Menschen stellen.⁸³ Der Lebensstil eines Individuums wird zudem durch äußere Faktoren, wie Alter, Lebensform, Geschlecht, Bildungsgrad, Generation, Umwelt, soziale Sicherheit, Berufsstatus oder Einkommen beeinflusst. Des Weiteren müssen Lifestyles zwei Kriterien erfüllen: Zum einen müssen konkrete Handlungen wiederholte Motive aufweisen und zum anderen sollten diese Handlungen von einer Vielzahl von Personen aktiv oder unbewusst ausgeübt werden.⁸⁴ Diesbezüglich ist es wichtig darauf hinzuweisen, dass Lebensstile freiwillig gewählt und ohne jeglichen Zwang gelebt werden. Außerdem werden sie sozialen Schichten zugeordnet. So finden sich mehrere Lifestyles in Unter- Mittel und Oberschicht beieinander. Jedoch gibt es in der modernen Gesellschaft kaum mehr präzise abgegrenzte Gruppen. In den Lebensstiluntersuchungen werden deshalb Gruppen mit übereinstimmenden Merkmalkombinationen aufgefasst und auf künstlichem Weg voneinander abgegrenzt. Je nach Höhe des Differenzierungsgrad der Abgrenzung erscheinen mehr bzw. weniger unterschiedliche Lebensstile. Die einzelnen Lebenszielträger haben normalerweise ein gemeinsames Bewusstsein, welches sie meist in die Umgebung der Gleichgesinnten führt. Sie sind sich jedoch kaum ihrer Gemeinsamkeit bewusst. Obwohl Lifestyles in der Generationenfolge öfter langwierig erhalten bleiben, ändern sie sich andererseits bei veränderten Lebenseinstellungen- oder Umständen problemloser als Milieuzugehörigkeiten.⁸⁵

Da Lifestyles oft nicht die Kriterien homogener Zielgruppen erfüllen, stellt die lebensstilorientierte Marktsegmentierung eine Herausforderung für Unternehmen dar. Die Ursache dafür ist, dass die soziographischen Merkmale innerhalb eines Lebensstils möglichenfalls erhebliche Unterschiede aufweisen. Auf der anderen Seite kann die lebensstilorientierte Marktsegmentierung auch enorme Chancen für Hotelunternehmungen bieten. So sind Lebensstile vorhanden, dessen Anhänger aufgrund ihrer Ähnlichkeit in Bezug zum Konsumverhalten präzise von einer Hotelkommunikation angesprochen werden können. Oft werden neue Lebensstile zuerst in gesellschaftlichen Randgruppen bemerkbar. Das Hotelunternehmen kann bei frühzeitigem Erkennen elementare Wettbewerbsvorteile erringen.⁸⁶ Lifestyles, die einen besonderen Bekanntheitsgrad erlangten, sind z. B. die Hippies, welche sich in den 1960er-Jahren sämtlichen Zwängen der konformen Gesellschaft widersetzen.

⁸³ Vgl. Hradil, Stefan (2018): Lebensstil. In: Kopp, Johannes; Steinbach, Anja (2018): Grundbegriffe der Soziologie, 12. Auflage, Wiesbaden, S.267

⁸⁴ Vgl. Taubert, 2006, S.125

⁸⁵ Vgl. Hradil, 2018, S.268

⁸⁶ Vgl. Köhn-Ladenburger, Christiane (2013): Marketing für LOHAS – Kommunikationskonzepte für anspruchsvolle Kunden, Wiesbaden, S.5

5 Analyse der Hotelketten Grupo Iberostar und Grupo Barceló

Um darzustellen, wie der geschilderte theoretische Teil dieser Arbeit in die Praxis umgesetzt werden kann, bedarf es eines Beispiels aus der Realität. Das Praxisbeispiel bezieht sich auf die Untersuchung der strategischen Marketingmaßnahmen von zwei erfolgreichen spanischen Hotelketten: Grupo Iberostar und Grupo Barceló.

5.1 Gegenstand der Analyse

Die in diesem Kapitel durchleuchteten Hotelketten eignen sich ideal, um die strategischen Marketingmaßnahmen der Hotelwirtschaft exemplarisch darzustellen. Dazu werden zuerst die einzelnen Hotelunternehmen kurz vorgestellt und deren Unternehmensentwicklung analysiert. Im weiteren Verfahren werden die beiden Hotelketten einer umfangreichen SWOT-Analyse unterzogen.

5.1.1 Unternehmensprofil Grupo Iberostar

Die spanische Hotelkette Iberostar bzw. Grupo Iberostar ist eine international agierende Unternehmensgruppe der Tourismusbranche, die 1956 von der Familie Fuxà gegründet wurde. Sie hat ihren Hauptsitz in Palma, der Hauptstadt der spanischen Insel Mallorca. Nach eigenen Angaben besitzt die Hotelgruppe über 110 Hotelanlagen in 17 Ländern. Die Gesamtzahl der Zimmer beträgt 37 100 und die beschäftigte Mitarbeiteranzahl liegt bei über 28 000.⁸⁷ Des Weiteren erschafft, vermittelt und verkauft der Betrieb unter dem Namen Iberostar Hoteles y Apartamentos S.L. Eigentumswohnungen innerhalb der eigenen Resorts und Golfanlagen.⁸⁸ Neben dem Hotelbetrieb Iberostar Hotels & Resorts pflegt der Konzern den Geschäftsbereich Iberoservice, unter dem Ausflüge am Urlaubsort vermittelt und organisiert werden. Auch heute befindet sich die Hotelunternehmung im vollständigen Eigentum der Familie Fluxà. Dabei steht das Unternehmen Grupo Iberostar unter der Leitung von Miguel Fluxá.

⁸⁷ Vgl. Grupo Iberostar (2018a): Homepage. Startseite. <https://www.grupoiberostar.com/es> (Stand: 20.06.18)

⁸⁸ Vgl. Bloomberg (2018): Company Overview of IBEROSTAR Hoteles y Apartamentos S.L. <https://www.bloomberg.com/research/stocks/private/snapshot.asp?privcapid=113739589> (Stand: 20.06.18)

Das Unternehmensziel der Gruppe ist, einen Beitrag zur Entwicklung einer gerechteren Gesellschaft zu leisten. Zur Mission des Unternehmens zählt, seinen Kunden ein unvergessliches Erlebnis mit einem exzellenten Service durch ein hochqualifiziertes Team in den besten Urlaubszielen zu bieten. Ihre Vision lautet demnach, Maßstäbe als Ferienhotelgruppe zu setzen und ein nachhaltiges Managementmodell zu entwickeln, das Vertrauen an Kunden, Mitarbeiter und Geschäftspartner vermittelt.⁸⁹

5.1.2 Unternehmensentwicklung Grupo Iberostar

Die Familie Fluxà war nicht von Beginn an als Hotelunternehmung tätig. 1877 wurde vom Schuhmacher Antonio Fluxà die erste Schuhfabrik in Mallorca gegründet. Sein Sohn Lorenzo Fluxà Figuerol übernahm die Fabrik im Alter von 21 Jahren und setzte sich zunehmend für die Erweiterung und Internationalisierung des Unternehmens ein. Im Jahr 1956 erwarb Lorenzo den Reiseveranstalter Viajes Iberia, welcher bereits 1930 gegründet wurde, und brachte die Familie Fluxà somit erstmals in Kontakt mit der Reisebranche. Durch das rapide Wachstum wurde fünf Jahre später schon das Hotel Flamingo in Palma de Mallorca gegründet. 1962 trat Miguel Fluxà dem Management des Familientourismusgeschäfts bei. Erst gründete er elf Jahre später den Touren- und Ausflugsveranstalter Iberojet und im Jahr 1979 die Incoming-Agentur Iberotravel in London. 1983 entstand der Betrieb Iberostar, unter welchem Namen drei Jahre später die ersten Häuser der Iberostar Hotels & Resorts auf Mallorca eröffnet wurden. Von dem Zeitpunkt an expandierte das Hotelgeschäft: Es entstanden Hotelanlagen auf den kanarischen Inseln, im Jahr 1990 wurden 7 neue Häuser auf Mallorca gebaut, und ab 1993 begann die Internationalisierung in die Dominikanische Republik und nach Mexiko. Im Jahr 1998 wurde dann die Fluggesellschaft Iberworld gegründet. Wenig später entstand schon das erste Hotel in Marokko. 2004 wurde die Iberostar Foundation gegründet. In diesem Jahr erzielte das Unternehmen mit rund 500 Reisebüros, über 54 000 Betten und 15 600 Mitarbeitern einen Umsatz von 828,1 Millionen Euro. Aufgrund der zunehmenden Wirtschaftskrise in den darauffolgenden Jahren entschloss sich Fluxà im Jahr 2006, ausschließlich auf die Hotellerie zu konzentrieren und nur den Geschäftsbereich Iberostar beizubehalten. So wurden die Emissionsgesellschaften verkauft und ein neues Hotel in Brasilien eröffnet. Neben dem Hotelbetrieb behielt die neu entstandene Grupo Iberostar nur den Iberoservice bei. Im Jahr 2008 wurde der neue Bereich Iberostate Golf, Villas & Condos gegründet, der für den Bau von luxuriösen Urlaubswohnanlagen

⁸⁹ Vgl. Grupo Iberostar (2018b): Misión, Visión y Valores. <https://www.grupoiberostar.com/familia/mision-vision-valores> (Stand: 29.06.18)

innerhalb der Iberostar-Hotelkomplexe zuständig ist. 2011 erweiterte Grupo Iberostar die Hotelabteilung auf 15 Länder weltweit, darunter entstanden urbane Hotels in touristischen Destinationen, wie Budapest, Havanna und Teneriffa. Im folgenden Jahr erwarb die Gruppe das argentinische Reisebüro *almando.com*. 2016 wurde dann das erste Hotel in den USA, New York, eröffnet. Ein Jahr später wurde Sabina Fluxà zum CEO der Gruppe ernannt.⁹⁰

Analyse der Grupo Iberostar

Marketingstrategie:

Anfang dieses Jahres (2018) präsentierte Grupo Iberostar die neue strategische Linie des Unternehmens, die eine neue Segmentierung des Portfolios und eine neue visuelle und verbale Markenidentität umfasst: „Let it shine.“⁹¹ Das neue Lebensmotto soll das Verlangen nach Glanz und glänzenden Gästen vermitteln. Somit wird zukünftig ein fester Fokus auf die Menschen rund um das Unternehmen und die Gesellschaft gesetzt. Daraufhin wurde ein ehrgeiziger Servicevorschlag ausgearbeitet, der auf Qualität und volle Kundenzufriedenheit gerichtet ist.

Iberostar möchte seine Position im globalen Hotelsegment stärken und hat, laut seinem Marketingdirektor Óscar González, das Ziel, mit seiner neuen Strategie in der Top-Liste der Portale, wie *booking.com* und *TripAdvisor*, zu stehen.⁹²

Bei der Neupositionierung der Marke wurden 70 % des Portfolios, welches ausschließlich aus 4- und 5-Sterne-Hotels besteht, mit besonderem Augenmerk auf die Innovation der Produkte und Dienstleistungen sowie auf die technologische Entwicklung umgestellt.⁹³ Grupo Iberostar hat dafür in den letzten 6 Jahren mehr als 500 Millionen Euro investiert. Das vorrangige Ziel der Marke ist, dadurch die Position im globalen Hotelsegment zu stärken. Dabei wird die Konzentration der Neupositionierung auf 4 Säulen ausgerichtet:

⁹⁰ Vgl. Grupo Iberostar (2018c): Homepage. Nuestra Historia. <https://www.grupoiberostar.com/familia/historia> (Stand: 25.06.18)

⁹¹ Vgl. Ebd.

⁹² Vgl. La Recepción TV (2018): Entrevista a Óscar González - Director de Marketing de Iberostar, veröff. bei YouTube am 15.01.2018, https://www.youtube.com/watch?v=_tYUyFtA9Mc (Stand: 02.06.2018)

⁹³ Vgl. Ebd.

- Die beste Lage der Hotels;
- ein exquisites gastronomisches Angebot;
- eine unermüdliche Berufung zum Service und
- eine feste Verpflichtung gegenüber Personen, die Teil der Gruppe sind, der Klienten, Partner und der gesamten Gesellschaft.⁹⁴

Weiterhin ist die neue Corporate Identity auf ein hohes Engagement bez. nachhaltiger Entwicklung, auf die Schulung und Ausbildung des Personals und auf die Pflege der Meere und Ozeane ausgerichtet.

Die neue Segmentierung der Gruppe hat das Ziel, den Iberostar-Hotels Kohärenz und Zusammenhalt zu verleihen. So wird deren Hotelangebot nun in drei, statt wie ehemals in zwei Gruppen eingeteilt: Stadthotels, Strandhotels und Hotels mit Geschichte. Die neue Kreation der Hotels mit Geschichte umfasst historische Gebäude mit antikem Ambiente. Die Kategorien in diesem Sektor sind aufgeteilt in Grand (höchste Luxuskategorie der Marke) und Heritage.

Außerdem wurde das Logo als strategische Marketingmaßnahme weiterentwickelt. Der ikonische Stern bleibt, jedoch variiert der Farbcode, um die neuen Hotelsegmente des Portfolios zu definieren. Die Strandhotels sind durch die Farbe Türkis vertreten, die Stadthotels durch den blauen Farbkosmos und die Heritage-Hotels durch den grünen Salbei. Die Grand-Kategorie nimmt eine neue Farbe an, den Korallenton, der in diesen Hotels vertreten sein wird.

Ein weiterer Punkt ist das gemeinnützige Ozean-Projekt, bei dem die Umwelt, insbesondere die Pflege und der Schutz der Meere und Ozeane berücksichtigt wird. Die drei wichtigsten Handlungsoptionen des Projekts sind:

- Nachhaltige Fischerei, indem nur saisonale Fische angeboten werden, mit der Absicht, einen verantwortungsbewussten Konsum dieses Produkts zu fördern.

⁹⁴ Vgl. GRAN HOTEL TURISMO (2018): Iberostar presenta la nueva línea estratégica de la compañía. <http://www.revistagranhotel.com/iberostar-presenta-la-nueva-linea-estrategica-de-la-compania/> (Stand: 30.06.18)

- Verringerung der Plastikverschmutzung. Kunststoffprodukte werden durch biologisch abbaubare Materialien ersetzt.
- Erhaltung und Schutz von Korallenriffen. Durch geschlossenen Allianzen mit Universitäten und Forschungszentren, um Bewusstsein durch Bildungsaktivitäten mit Mitarbeitern, Gemeinden, Lieferanten und anderen Interessengruppen zu schaffen.⁹⁵

Marktteilnehmerstrategie:

Beim Unternehmen Grupo Iberostar ist eindeutig eine Marktwahlstrategie zu erkennen. Die Gruppe legt nämlich neben dem Hotelmarkt, mit der Marke Iberostar Hotels & Resorts, einen erheblichen Wert auf den Markt der Luxushotels. Zudem besetzt sie die Nischenmärkte Strandhotels, Stadthotels und Hotels mit Geschichte. Außerdem ist die Gruppe mit ihrer Marke Iberoservice auch auf die Planung und Durchführung von Ausflügen am Urlaubsort spezialisiert und somit auf dem Markt der Reiseagenturen vertreten. Mit der weiteren Eigenmarke Iberostate Golf, Villas & Condos, die für den Bau und Verkauf von luxuriösen Urlaubswohnanlagen innerhalb der eigenen Komplexe zuständig ist, deckt Grupo Iberostar auch den Nischenmarkt der Immobilienmakler ab.

Anhand der diversen Märkte, die Grupo Iberostar abdeckt, ist eine Marktteilnehmerstrategie zu erkennen. Die Gruppe konzentriert sich nämlich nicht ausschließlich auf den Hotelmarkt. Zudem weist Iberostar in den einzelnen Teilmärkten lediglich Eigenmarken auf und steht nicht in Kooperation mit anderen Unternehmen.

Kommunikationsmittel:

Bei der genaueren Untersuchung der Kommunikationsmittel von Grupo Iberostar wird deutlich, dass sich das Unternehmen in den letzten Jahren zunehmend auf innovative Kommunikationsinstrumente spezialisierte. Wobei der Betrieb noch vor wenigen Jahren TV-Spots schaltete, die allerdings sehr kostspielig sind, setzt das Unternehmen heutzutage eher auf das Online-Marketing. In diesem Rahmen schaltet Iberostar regelmäßig Videos auf seinem YouTube-Kanal und ist auch sonst auf den Social-Media-Kanälen Instagram, Twitter, Pinterest und vor allem auf Facebook aktiv. Zudem fokussiert sich das Unternehmen stark auf das Influencer-Marketing. Dazu werden Influencer, die eine hohe Reichweite und viele Anhänger (Follower) auf den Social-Media-Plattformen aufweisen, in deren Anlagen eingeladen, die dann Bilder, Videos und Empfehlungen auf

⁹⁵ Vgl. GRAN HOTEL TURISMO, 2018

ihren eigenen Kanälen hochladen. Außerdem besitzt Iberostar auf seiner Internetseite einen „Inspiration Guide“, auf dem die Erfahrungen der Influencer in der Iberostar-Hotels zusätzlich dokumentiert werden. So haben Besucher der Website die Möglichkeit, Inspirationen zu sammeln und sich nach deren eigenen Wünschen und Bedürfnissen eine Iberostar-Anlage für ihren nächsten Urlaub auszusuchen. Auf der Iberostar-Homepage gibt es auch eine Presseabteilung, auf der die neusten Ereignisse der Kette veröffentlicht werden.

Außerdem bedient sich Grupo Iberostar dem innovativen Kommunikationsinstrument Eventmanagement. Das Unternehmen stellt seine prachtvollen luxuriösen Säle und Kongresszentren für externe Unternehmen zur Verfügung, die dort ihre Firmenveranstaltungen ausführen. Damit steigt die Bekanntheit der Gruppe. Außerdem können die Gäste der Veranstaltungen einen guten ersten Eindruck zu Iberostar erhalten.

Als letztes Instrument der Hotelkommunikation betreibt das Unternehmen die umweltsociale Kampagne „Iberostar con los oceanos“, die sich vor allem gegen die Verschmutzung der Meere und Ozeane richtet. Die Kampagne wird auf deren Website und allen Social-Media-Plattformen der Gruppe betrieben, um alle Menschen, die mit dem Unternehmen in Verbindung stehen und neue Kunden auf das gemeinnützige Projekt aufmerksam zu machen.

Zielgruppe:

Innerhalb der Analyse der Hotelkette lassen sich einige Zielgruppen der Grupo Iberostar erkennen und ableiten. Auf der objektiven Ebene wird im geographischen Bereich auf eine Internationale Zielgruppe gesetzt. Soziodemographisch spricht die Hotelkette erwachsene Menschen und Familien mit einem guten Einkommen an.

Auf der subjektiven Ebene wird im verhaltensorientierten Bereich auf Menschen mit einer hohen Preis- und Kaufbereitschaft, Produktloyalität und einer aktiven Mediennutzung gesetzt. Im psychographischen Bereich werden mit der Kampagne umweltbewusste und umweltfreundliche Personen angesprochen.

Aus der Zielgruppensegmentierung lassen sich die Sinus-Milieus-Performer und -Expeditive ableiten. Demnach sind Performer Menschen mit einem globalökonomischen Denken, die zudem eine hohe Technik und IT-Affinität aufweisen. Expeditive beschreiben kreative Personen, die geographisch mobil und offline sowie online gut vernetzt sind.

5.1.3 Unternehmensprofil Grupo Barceló

Die Grupo Barceló ist ein spanisches multinationales Unternehmen mit Sitz in Palma de Mallorca, das sich seit seiner Gründung im Jahr 1931 dem Tourismussektor widmet. Es verfügt über eine Hotelabteilung (Barceló Hotels & Resorts) und eine Reiseabteilung (Barceló Viajes), die es zu einem der wichtigsten Unternehmen der Branche auf der Welt machen. Die Haupttätigkeit konzentriert sich auf Europa, Amerika und Nordafrika. Das vollständig im Familienbesitz befindliche Unternehmen verfügt im Unternehmensbereich Barceló Hotels & Resorts über 245 Hotels in 22 Ländern und verzeichnet mehr als 53 600 Zimmer und 29 000 Mitarbeiter.⁹⁶ Von den Hotels stehen allein 119 in den USA und rund 63 im Gründungsland Spanien. Zudem führt der Touristikonzern mit dem Unternehmensbereich Barceló Viajes mehr als 685 Reisebüros in 22 Ländern und besitzt auch einige Flugzeuge.⁹⁷ Der Familienbetrieb steht heute unter der Leitung von Simón Barceló Tous und Simón Pedro Barceló Vade. Grupo Barceló verzeichnet im Jahr 2017 einen Umsatz von 4.313,4 Millionen Euro und einen Gewinn (EBITDA) von 495,6 Millionen Euro. Das ist ein Anstieg um 40 % und 46,6 % gegenüber dem Vorjahr.⁹⁸

Die vorrangigen Ziele des Unternehmens sind:

- Die Positionierung als erfolgreiche Marke und Unternehmen im nationalen und internationalen Tourismussektor;
- das Ziel, dass jedes Projekt profitabel ist;
- die umfangreiche Erfahrung im Hotel- und Stadthotelmanagement optimal zu nutzen;
- die Erwartungen der wichtigsten Kunden (Gäste, Aktionäre, Mitarbeiter, Partner, Lieferanten und öffentliche Verwaltungen) zu erfüllen;
- Geschäftsmöglichkeiten nutzen, neue Märkte erschließen und Vorreiter bei der Einführung neuer und innovativer Produkte und Dienstleistungen sein;
- zum Wohlbefinden der sozialen, politischen und wirtschaftlichen Entwicklung der Länder, in denen die Gruppe präsent ist, beitragen.

⁹⁶ Vgl. Grupo Barceló (2018a): Homepage. About Us. <http://www.barcelogrupo.com/> (Stand 26.06.18)

⁹⁷ Vgl. Grupo Barceló (2017a): Memoria Annual 2017. <http://www.barcelogrupo.com/wp-content/uploads/2018/05/Memoria-Anual-Consolidada-Grupo-Barcel%C3%B3-2017.pdf> (Stand 26.06.18), S.3

⁹⁸ Vgl. Ebd.

Als Grundlage für die Erreichung dieser Ziele entwickelt Grupo Barceló und alle ihre Mitglieder folgende Unternehmenswerte: Begeisterung, Haftung, Ehrlichkeit, Servicegeist, Führung, Teamarbeit, Flexibilität und Effizienz.⁹⁹

5.1.4 Unternehmensentwicklung von Grupo Barceló

Der Touristikkonzern Grupo Barceló wurde 1931 von Simón Barceló in der mallorquinischen Stadt Felanitx (Spanien) gegründet und hat sich zunächst auf den Personen- und Gütertransport spezialisiert. Das über drei Generationen gewachsene Familienunternehmen macht es heute zu einem der wichtigsten Touristikkonzernen in Spanien und weltweit. Die über 85-jährige Entwicklung der Barceló Gruppe ist geprägt von einer Reihe von Meilensteinen und Eckdaten, die die Zukunft des Unternehmens bestimmt haben.

Anfangs gründete Simón Barceló 1931 das Transportunternehmen Autocars Barceló. Im Jahr 1954 entschied sich das Unternehmen in den Tourismussektor einzusteigen und schuf mit Barceló Viajes die ersten Reisebüros. Im Jahr 1962 stieg der Tourismuskonzern dann, mit der Eröffnung der ersten Hotels auf Mallorca, in die Hotellerie ein. Nur wenige Jahre später, 1968, begann schon die Expansion auf den Rest der Balearen, Menorca und Ibiza. Im Jahr 1981 kaufte Barceló Viajes den Reiseveranstalter Turavia, was der erste Schritt zur Internationalisierung der Gruppe war. Auf der Ebene der Hotelsparte entstanden 1985 die ersten Hotels in der Karibik. Im Jahr 1992 trat einer der Meilensteine der Kette, der Eintritt in den US-Hotelmarkt, auf. Die Barceló Gruppe wurde damit die erste spanische Hotelgesellschaft, die in den USA gegründet wurde. Ein Jahr später erfolgte die Expansion nach Prag. Damit gliederte sich das Unternehmen erstmals in eine europäische Hauptstadt ein. 1995 folgt dann das erste Hotel in der spanischen Metropole Barcelona. In den darauffolgenden Jahren kamen Hotels in Venezuela, Mexiko, an der Pazifikküste und in der Türkei dazu. Im Jahr 2000 wurden zwei Niederlassungen in Ecuador und Uruguay eröffnet. Die Expansion schien nicht zu stoppen. Mit dem 70. Geburtstag der Gruppe erreichte Grupo Barceló 2001 die Zahl von 100 Hotels, eine Zahl, die die Kette zu den großen Hotelgruppen unseres Landes macht. In diesem Jahr eröffnet die Gruppe mehrere Hotels in Spanien und setzt ihre Expansion in mehreren südamerikanischen Ländern fort. 2003 startete der Konzern seine erste Webseite, www.barcelo.com, und erstellt ein neues Buchungszentrum: BarceloRes. 2012 betrieb der Konzern schon soziale Netzwerk und gewann 2014 den TNS Fanpage Spain Award für die beste Facebook Seite in der Kategorie "Tourismus, Reisen und Hotels".

⁹⁹ Vgl. Grupo Barceló (2018b): FILOSOFÍA Y VALORES DEL GRUPO. <http://www.barcelogrupos.com/> (Stand: 29.06.18)

Im Jahr 2005 erstellte die Kette einen strategischen Fünfjahresplan. Eines seiner wichtigsten Ziele war das Wachstum der Gruppe auf 200 Hotels zu erhöhen. Von dieser Zeit an eröffnet die Kette im Durchschnitt 20 Hotels pro Jahr. 2006 befand sich Grupo Barceló schon in der Top 30 der Hotelketten weltweit. Ab 2010 stagnierte die Expansion zeitgleich mit dem Beginn der Wirtschaftskrise und es wurde beschlossen, bei Vertragsabschlüssen auf einige Betriebe zu verzichten, die nicht rentabel waren, und diese nach Ende der Krise erneut zu erwerben und auszubessern. 2014 entschied sich Grupo Barceló einen Teil ihrer Tochtergesellschaft in den USA, Barceló Crestline, zu verkaufen, behielt aber 40 % ihrer Anteile.

Nach der Übernahme von Occidental Hotels im Jahr 2016 beschloss die Gruppe, eine neue Mehrmarkenstrategie unter dem Dach der neuen Marke Grupo Barceló zu starten. Dazu gehören Royal Hideaway Luxury Hotels & Resorts (Luxus), Barceló Hotels & Resorts (gehoben), Occidental Hotels & Resorts (gehoben) und Allegro Hotels (gehobene Mittelklasse). 2017 schließt Grupo Barceló eine Vereinbarung mit AR Global, um die 60 %-Beteiligung an der US-amerikanischen Hotelverwaltungsgesellschaft Crestline Hotels & Resorts zu erwerben. Zusammen mit den 40 %, die es bereits besaß, bedeutet diese Übernahme, dass Barceló jetzt das gesamte Kapital der US-Verwaltungsgesellschaft besitzt, einer der größten unabhängigen Betreiber des Landes.¹⁰⁰

Im Jahr 2017 hat die Gruppe zudem ihre Zahl neuer Hoteleröffnungen gegenüber den Vorjahren mit insgesamt 10 Häusern und 2520 Zimmern gehalten. In diesem Fall ist nicht die Anzahl, sondern die Qualität der Projekte der wichtigste Aspekt. Alles deutet darauf hin, dass 2018 in Hinblick auf die Expansion noch erfolgreicher sein wird, denn zum 1. April 2018 gab es bereits neun Hoteleröffnungen, fünf davon in den USA, eine in der Türkei und drei in Spanien.¹⁰¹

¹⁰⁰ Vgl. Grupo Barceló, 2018a

¹⁰¹ Vgl. Grupo Barceló, 2017a

Analyse der Grupo Barceló

Marketingstrategie:

Die spanische Hotelkette Grupo Barceló, die seit mehr als 85 Jahren im Hotelgeschäft tätig ist, weist demnach zahlreiche Erfolge und Erfahrungen in Bezug zum strategischen Marketing auf. Aktuell bezieht sich deren Unternehmensstrategie zunehmend auf die Expansion und Erweiterung des Hotelportfolios. Allein im letzten Jahr wurden zehn neue Einrichtungen eröffnet. Die mallorquinische Gruppe hat zudem 14 Abkommen für neue Hotels in China, Deutschland, Ungarn, Marokko, Spanien und den Vereinigten Arabischen Emiraten unterzeichnet, die bis 2019 realisiert werden sollen.¹⁰² Außerdem legt Grupo Barceló bei seinem Expansionsprojekt einen hohen Wert auf die Qualitätssicherung.

Im Jahr 207 startete das Unternehmen unter der Dachmarke Grupo Barceló eine Mehrmarken-Strategie. Im Rahmen dieser neuen Strategie wird die Gruppe jeden Produkttyp mit seinen neuen Marken besser definieren, um weiterhin maßgeschneiderte Erfahrungen für ihre Kunden zu liefern und neue Zielgruppen anzusprechen:

- Die Marke Royal Hideaway Luxury Hotels & Resorts ist im Luxussegment angesiedelt und bietet einzigartige und exklusive Lagen der Hoteleinrichtungen, die mit Authentizität, Detail und Diskretion verbunden sind.
- Barceló Hotels & Resorts beschreibt ein überraschendes Konzept, die dem Hotelgast die Exklusivität bieten, ein originelles Erlebnis zu erleben. Die Markenwerte sprechen hier die lokale Nähe und Kultur an.
- Unter der Marke Occidental Hotels & Resorts sind Einrichtungen zu finden, die mit ihrem gehobenen Service und ihrer Professionalität glänzen. Zudem soll die Marke ihren Gästen ein Erlebnis bieten, bei dem alles auf Ihre Ruhe und Ihren Komfort ausgerichtet ist. Ein Versprechen, das sich von einem paradiesischen Strand in der Karibik bis zum pulsierenden Zentrum einer europäischen Metropole erfüllt.
- Die Marke Allegro bietet Urlaubs- und Stadthotels in einzigartigen Erholungsorten. Der vom Unternehmen beschriebenen Allegro-Geist beinhaltet Energie,

¹⁰² Vgl. Grupo Barceló (2018c): Press articles. <http://www.barcelogrupo.com/en/prensa/the-barcelo-hotel-group-ends-2017-with-10-new-establishments/> (Stand: 02.07.18)

Freiheit und Spaß. Abgesehen von den anderen drei Marken sind Allegro-Hotels in der gehobenen Mittelklasse angesiedelt.

Kommunikationsmittel:

Bei der näheren Betrachtung der Kommunikationsaktivitäten des Unternehmens ist festzustellen, dass vorwiegend innovative Kommunikationsinstrumente genutzt werden. Die letzten TV-Spots wurden im Jahr 2015 geschaltet. Die Gruppe bedient sich allerdings dem klassischen Kommunikationsinstrument der Presse für Mitteilungen. Diese werden unter anderem auf deren Internetseite veröffentlicht.

Zu den innovativen Kommunikationsinstrumenten zählt vorrangig die Webpräsenz. Auf der eigenen Internetseite werden die vier Marken der Mehrmarkenstrategie vertrieben und genauer erklärt. Zudem bedient sich die Hotelgruppe an mehr als 50 internationalen Influencern, die eingeladen werden, um Publikationen auf ihren privaten Kanälen (vorrangig Instagram) und auf dem hoteleigenen Blog Barcelostories.com zu veröffentlichen. Des Weiteren zeigt sich eine hohe Aktivität in Bezug auf die Social-Media-Kanäle. Dies ist vor allem an der Facebook-Seite zu erkennen. Die Gruppe betreibt nämlich die erfolgreichste Seite für Hotel und Tourismus auf Facebook.

Auch die Barceló Gruppe nutzt ihre großen exklusiven Räumlichkeiten und Kongresszentren, um ihre Bekanntheit zu steigern und externen Firmen die Möglichkeit zu bieten, unvergessliche Veranstaltungen zu organisieren.

Marktteilnehmerstrategie:

Mit ihrer Mehrmarkenstrategie bedient sich die Barceló Gruppe ebenfalls einer Marktteilnehmerstrategie. So ist das Unternehmen nicht nur auf dem gehobenen Luxusmarkt vertreten, sondern auch auf dem gehobenen Mittelklassemarkt der Hotellerie. Außerdem gliedert sich das Unternehmen in den Strandhotel- und auch im Stadthotelmärkte ein.

Mit der Eigenmarke Ávoris (früher Barceló Viajes) deckt die Gruppe zudem den Markt der Reiseveranstalter ab. In diesem Rahmen betreibt das Unternehmen Reise-, Freizeit- und Ferienangebote. Ávoris ist nicht nur eine Gruppe von Tourismusunternehmen, sondern ein vertikal integriertes Tourismusunternehmen mit spezialisierten Marken, die Reisenden ein einzigartiges Erlebnis bieten, das ihrem Geschmack entspricht.

Zielgruppen:

Innerhalb der Analyse des Barceló Gruppe lassen sich einige Zielgruppen feststellen:

Durch ihre wachsende weltweite Expansion beschreibt die Zielgruppe des Unternehmens im objektiv-geographischen Bereich die internationalen Reisenden. Soziodemographisch sind es vorrangig erwachsene wohlhabende Personen.

Auf subjektiv-psychographischer Ebene lassen sich Personen mit klaren Interessen definieren. Zu den Interessen dieser Zielgruppe gehören Essen, Sport, Beauty und romantische Kurzurlaube. Auf verhaltensorientierter Ebene sind Kunden mit Preisbereitschaft, Markenloyalität und hoher Mediennutzung zu sehen.

Ordnet man die Zielgruppe in den Sinus-Milieus zu, ist das expeditiv Milieu, das Milieu der Performer und das konservativ-etablierte Milieu zu erkennen. Das konservativ etablierte Milieu beschreibt Personen, die Verantwortung, Exklusivitäts- und Führungsansprüche aufweisen und dem Wunsch nach Ordnung und Balance nachstreben.

5.2 SWOT-Analyse

In diesem Abschnitt des Kapitels werden die vorher durchleuchteten Hotelketten Grupo IBEROSTAR und Grupo Barceló zwei marketingüblichen Analysemethoden, der SWOT- und Lebenszyklusanalyse, unterzogen.

5.2.1 SWOT-Analyse Grupo Iberostar

Bei der SWOT-Analyse geht es auf der einen Seite darum, die Stärken bzw. Schwächen des Unternehmens zu durchleuchten, und auf der anderen Seite, die Chancen bzw. Risiken des Marktes zu erkennen. Die Analyse dient zum frühzeitigen Erkennen des Marktes und der Umwelt. „Aus der Beurteilung der Stärken und Schwächen sowie der Chancen und Gefahren können Wettbewerbsstellung und Marktattraktivität der Hotelunternehmung festgestellt werden.“¹⁰³

¹⁰³ Vgl. Henschel, 2013, S.96

SWOT-Analyse der „Grupo IBEROSTAR“

<u>Stärken</u>	<u>Schwächen</u>
<ul style="list-style-type: none"> - Zählt zu den weltweit führenden internationalen Hotelketten - Kongresszentren, Spa & Wellness, Golfanlagen, Wellenbäder, große Gärten mit Swimmingpools - Hohe Qualität und Sauberkeit der Zimmer - Ausgebildetes Personal und Schulungen - Elegante & minimalistische Dekoration, angepasst an jeweilige Destination - Aktive Medienpräsenz - Diverse Auszeichnungen - Nicht ersetzbar - 97 Objekte im „Guest Review Award 2017“ von booking.com - Aktives Handeln im CSR: IBEROSTAR con los oceanos, Ozean Projekt - „Inspiration Guide“ als gutes Beispiel für einen Corporate Blog - Feine Gastronomie - Flexibilität zur Anpassung an Marktveränderungen 	<ul style="list-style-type: none"> - Angebotene Shows sind von schlechter Qualität und wiederholen sich - Bevorzugung von ausländischen Gästen bei der Zimmerübergabe – Wartezeiten für inländische Gäste - Starke Abhängigkeit von Touristen, die auf politische Ereignisse äußerst empfindlich reagieren - Starke saisonale Abhängigkeit in den meisten Bereichen des Sektors.
<u>Chancen</u>	<u>Risiken</u>
<ul style="list-style-type: none"> - Über 110 Hotels in 17 Ländern in Strandnähe - Einstieg in den Markt der Stadthotels - Steigung des Arbeitsmarktes im touristischen Sektor - Renovierung von 70 % der 4–5 Sterne Hotels - Neue Markenidentität - Qualitätsanbieter (4–5 Sterne-Hotels) - Auch international vertreten - Rationalisierungsvorteil aufgrund der Betriebsgröße - Internationalisierung - Sozial Media Aktivitäten und vertreten auf großen Hotelportalen wie booking.com... 	<ul style="list-style-type: none"> - Qualitätsanforderung standhalten - Hohe und ansteigende Konkurrenz - Zunehmender Wettbewerb mit ähnlichen Dienstleistungen - Konkurrenz in Hotelnähe mit niedrigeren Preisen - Service nicht unbedingt optimal - Sollte die Klimaproblematik sich weiter ausprägen, könnten Fernreisen abnehmen - Alternde Bevölkerung verschärft das Nachwuchsproblem beim Personal - Durch das alternde Ausbildungssystem kann die Qualität im Sektor beeinträchtigt werden - Umweltkatastrophen, Terrorismus und politische Unruhen

5.2.2 Ergebnisse

Stärken:

Mit seinem hohen Bekanntheitsgrad zählt Iberostar Hotels & Resorts zu den weltweit führenden internationalen Hotelketten. Laut [hosteltur.com](https://www.hosteltur.com), dem spanischen Online-Nachrichtendienst für Tourismus liegt Iberostar im internationalen Ranking derzeit auf Platz 52, innerhalb der spanischen Hotelketten besetzt die Gruppe den 5. Platz.¹⁰⁴ Neben den luxuriösen 4- und 5-Sterne-Hotelzimmern sind die Anlagen mit Kongresszentren für Firmenveranstaltungen oder Hochzeiten, Golfanlagen, Wellenbäder, Spa & Wellness sowie mit großen Gärten und Swimmingpools ausgestattet. Dazu verzeichnen die Hotelzimmer eine hohe Qualität der Ausstattung und Sauberkeit. Je nach Standpunkt der Anlage ist deren Dekoration elegant und minimalistisch an die jeweilige Destination angepasst. Iberostar Hotels & Resorts glänzt weiterhin mit feiner Gastronomie und exzellentem Service, was sich durch das gut ausgebildete Personal sichtbar macht. Zudem unterstreichen jegliche Auszeichnungen und Zertifizierungen von Bewertungsportalen, wie ReviewPro, tripadvisor, HolidayCheck oder AAA Four Diamond, die Qualität und Exzellenz der Marke.¹⁰⁵ Der „Inspiration Guide“ von Iberostar Hotels & Resorts ist ein großartiges Beispiel für einen Corporate Blog: Attraktive, visuell sehr gut aufbereitete Informationen mit vielen einfachen und relevanten Inhalten für die Kunden.¹⁰⁶ Die Website des Unternehmens ist schlicht, aber mit vielen Extras, wie einem Web-Check-In und einer kostenfreien Zimmerauswahlfunktion. Zudem ist Grupo Iberostar auf vielen Social-Media-Plattformen, wie YouTube, Instagram, Facebook, Pinterest und Twitter, vertreten und aktiv.

Mit der Kampagne: Iberostar con los oceanos zeigt die Gruppe eine positive CSR und achtet damit besonders auf Nachhaltigkeit im Tourismus. Eine weitere Stärke stellt die Nichtersetzbarkeit des Unternehmens dar, da Menschen immer in einem gewissen Umfang reisen werden und somit an kurzzeitige Unterkünfte gebunden sind.

¹⁰⁴ Vgl. [hosteltur \(2017a\): Ranking Hosteltur de cadenas hoteleras 2017.](https://www.hosteltur.com/124082_ranking-hosteltur-cadenas-hoteleras-2017.html) https://www.hosteltur.com/124082_ranking-hosteltur-cadenas-hoteleras-2017.html (Stand: 28.06.18);

Vgl. [hosteltur \(2017b\): Ranking de las 50 mayores cadenas hoteleras del mundo.](https://www.hosteltur.com/123376_ranking-50-mayores-cadenas-hoteleras-mundo.html) https://www.hosteltur.com/123376_ranking-50-mayores-cadenas-hoteleras-mundo.html (Stand: 28.06.18)

¹⁰⁵ Vgl. [Grupo Iberostar \(2018d\): Premios y Reconocimientos.](https://www.grupoiberostar.com/familia/premios-reconocimientos) <https://www.grupoiberostar.com/familia/premios-reconocimientos> (Stand: 29.06.18)

¹⁰⁶ Vgl. [Grupo Iberostar \(2018e\): Inspiration Guide.](https://www.iberostar.com/inspiration-guide/) <https://www.iberostar.com/inspiration-guide/> (Stand: 29.06.18)

Schwächen:

Als Schwäche einiger Hotelanlagen ist anzusehen, dass die angebotenen Shows von minderer Qualität sind und sich ständig wiederholen, also keine Abwechslung vorhanden ist. Zudem werden ausländische Gäste in einigen Anlagen, was die Zimmerübergabe angeht, gegenüber den inländischen Reisenden bevorzugt. Dies löst Wartezeiten und negative Gedanken bei den einheimischen aus. Außerdem ist die Hotelkette stark von Touristen abhängig und somit auf gute politische Lage angewiesen, um keine Kunden zu verlieren. Eine weitere Schwäche ist die starke saisonale Abhängigkeit, da die meisten Hotels am Strand von Badeorten stehen, die im Winter nicht bzw. kaum besucht werden.

Chancen:

Die größte Chance, die sich für Grupo Iberostar ergibt, ist der Besitz von über 110 Hotels in Strandnähe in 17 verschiedenen Ländern weltweit. Dazu gehören die beliebtesten Urlaubsziele, wie Spanien, das Mittelmeer und die Karibik. Ein weiterer Punkt ist der Neueinstieg in den Markt der Stadthotels. Allein im Jahr 2018 sind 15 Neuöffnungen unter anderem in Barcelona geplant.¹⁰⁷ Die Vergrößerung des Arbeitsmarktes im touristischen Sektor kann ebenfalls als Chance für das Unternehmen gewertet werden, da mit der Eröffnung neuer Hotels mehr Arbeitskräfte benötigt werden, wodurch wiederum auch mit Hilfe von Mundpropaganda die Bekanntheit steigt. Zudem wird der Aspekt des Qualitätsanbieters als Chance gewertet, da es heutzutage eine große Anzahl Reisender gibt, die viel Wert auf Qualität während ihres Aufenthalts in der Unterkunft legen.

Mit dem 4–5 Sterne-Hotel-Konzept wird eine potente Zielgruppe angesprochen. Zudem darf nicht außer Acht gelassen werden, dass Grupo Iberostar international vertreten ist und auch international handelt. Als großes Unternehmen beherrscht die Gruppe einen immensen Rationalisierungsvorteil. So kann beispielsweise durch den großen Einkauf von Betten oder Fernsehern der Preis stark reduziert werden. Zuletzt bieten die Social-Media-Aktivitäten eine große Chance, die Aufmerksamkeit zu steigern, durch das wöchentliche Schalten von YouTube-Videos und der hohen Aktivität auf Instagram, Pinterest, Facebook, LinkedIn und Twitter. Auch die Präsenz in großen Hotelportalen, wie booking.com, bieten eine enorme Chance, den Vertrieb/Absatz zu steigern. Die

¹⁰⁷ Vgl. hosteltur (2018): La cadena prepara 15 aperturas este año. Iberostar abre su primer hotel en Barcelona. https://www.hosteltur.com/126196_iberostar-abre-su-primer-hotel-barcelona.html (Stand: 27.06.18)

Neupositionierung der Marke bietet ebenfalls eine große Chance, Aufmerksamkeit zu erregen und neue Kunden zu gewinnen.

Risiken:

Zu den möglichen Risiken der Gruppe zählt, dass aufgrund des stark umworbene Qualitätsstandards den gesetzten Anforderung standgehalten wird und die Gäste zufrieden gestellt werden müssen. Des Weiteren herrscht ein starker Konkurrenzdruck im Markt, der immer weiter ansteigt. Zudem kommt ein zunehmender Wettbewerb mit ähnlichen Dienstleistungen. Ein weiteres Risiko ist der andauernde Wettbewerb mit Einrichtungen, wie z. B. Low-Budget-Hotels oder Restaurants in der Nähe des Hotels, die niedrigere Preise fordern. Durch einen nicht unbedingt optimalen Service könnten die Gäste sich der Gruppe abwenden. Dazu kommt das im Niveau absinkende Ausbildungssystem, welches die Qualität im Sektor beeinträchtigen kann. Durch die alternde Bevölkerung kann die Gruppe in Zukunft vor dem Problem stehen, kompetente Angestellte zu finden. Große Risiken stellt vor allem die Klimaproblematik dar. Sollte diese sich weiter ausprägen, könnten Fernreisen nachlassen und somit Kunden verloren gehen. Dasselbe Problem besteht ebenfalls bez. Umweltkatastrophen, Terrorismus in unmittelbarer Nähe der Hotelanlagen sowie bei politischen Unruhen an.

5.2.3 SWOT-Analyse Grupo Barceló

Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> - Hohe Markenbekanntheit - Gute Mitarbeiterbindung und Ausbildung - Mehr als 245 Hotels auf 4 Kontinenten/22 Ländern - Hohe Spezialisierung des touristischen Angebots - Design/Ambiente - Stetige Sanierung der Anlagen - Globalisierung/globale Hotelkette - Verschiedene Themenhotels, an Zielgruppen angepasst - Unmittelbarer persönlicher Service - Strand und Stadthotels - Auf diversen Hotelportalen vertreten - CSR: Barceló Foundation - Eigener Ethik-Kodex 	<ul style="list-style-type: none"> - Begrenzter Marktanteil trotz guter Markenerinnerung - Operationen sind global betroffen, aufgrund unterschiedlicher Regierungs-Richtlinien und Parameter - Abhängigkeit von Touristen - Saisonbedingt in Urlaubs-/Sommerorten - Unzureichende (wenig) Werbung
Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> - Hohes Potenzial in Schwellenländern - Innovation im Kundenservice - Digitalisierung und bessere Nutzung der Technologie - Internationalisierung - Mehrmarkenstrategie (4-Marken-Modell) - Influencer für barcelostories.com - Nutzung von Rabattcoupons - Kultur wird durch Erlebnisangebote zum Luxus - Online-Vertrieb über eigene Website - Social-Media-Kanäle - Rationalisierungsvorteil aufgrund der Betriebsgröße - Auf diversen Hotelportalen, wie booking.com tripadvisor und trivago, vertreten - Fortlaufendes Wachstum 	<ul style="list-style-type: none"> - Eintritt von mehreren internationalen Marken - Ansteigende Konkurrenz - Wettbewerb über den Preis - Wirtschaftliche und politische Turbulenzen in den meisten Ländern - Hohe und wachsende Konkurrenz vor allem in Südamerika - Durch zu viele Unternehmensbereiche wenig Überblick über alle Unternehmensprozesse - Umweltkatastrophen, Terrorismus und politische Unruhen

5.2.4 Ergebnisse

Stärken:

Als drittgrößte spanische Hotelkette weist Grupo Barceló eine hohe Markenbekanntheit auf.¹⁰⁸ Dazu kommt die 85-jährige Erfahrung über drei Generationen hinweg, was das Unternehmen zu echten Experten in der Hotelbranche macht. Außerdem hat das Unternehmen mehr als 245 Hotels auf 4 Kontinenten und ist somit in 22 Ländern vertreten, die attraktiv für Sommerurlauber oder Städtereisende sind. Grupo Barceló spricht mit seinen urbanen Stadthotels somit nicht nur Strandurlauber an. Eine wichtige Stärke der Hotelkette ist, dass sie ein großes Angebot an verschiedenen Themenhotels aufweist. So sind beispielsweise einige Hotels mit Casinos ausgestattet, haustierfreundlich, nur für Erwachsene oder für Sportler zugelassen. Dazu ist die Gruppe auf ein hohes touristisches Angebot spezialisiert. Ein weiterer Punkt ist die vom Betrieb ausgearbeitete Mehrmarkenstrategie. Hier werden vier verschiedene Marken mit diversen Preis- und Gestaltungsmerkmalen angeboten, was eine höhere Zielgruppenanzahl zur Folge hat. Der Fokus liegt auf Barceló Hotels & Resorts, hinzukommen die Marken Royal Hideaway Luxury Hotels & Resorts, Occidental Hotels & Resorts und Allegro Hotels.¹⁰⁹

Die Hotels der Grupo Barceló sind individuell gestaltet und das Design ist auf den jeweiligen Standort angepasst. Außerdem werden sämtliche Anlagen regelmäßig saniert, so wird das Wohlfühlgefühl der Kunden gesichert. Auch die Mitarbeiter werden nicht vernachlässigt. Grupo Barceló legt großen Wert auf eine optimale Ausbildung der Mitarbeiter und weist eine gute Mitarbeiterbindung auf. So wird ein unmittelbarer persönlicher Service gewährleistet.

Als globale Hotelkette ist Grupo Barceló auf diversen Hotelportalen, wie booking.com, TripAdvisor und trivago, vertreten. Der Erfolg zeigt sich in guten Bewertungen und Empfehlungen der vorher genannten Hotelportale. Zudem wurde die Gruppe mit 97 Objekten in die prestigeträchtigen "Guest Review Awards 2017" aufgenommen. Ein Titel, der von booking.com-Kunden aus der ganzen Welt für die bestbewerteten Hotels verliehen wird und die Zufriedenheit der Gäste widerspiegelt.¹¹⁰

Eine weitere Stärke ist die positive CSR des Unternehmens. Grupo Barceló betreibt seit 1989 die Barceló-Stiftung, eine gemeinnützige Organisation, die sich an die

¹⁰⁸ Vgl. hosteltur, 2017a

¹⁰⁹ Vgl. El mundo (2018): Barceló lanza una nueva estrategia multimarcas en la que invertirá 150 millones. <http://www.elmundo.es/baleares/2016/06/02/57502a8e268e3e7f7c8b4627.html> (Stand: 29.06.18)

¹¹⁰ Vgl. Grupo Barcelo, 2018c

bedürftigsten Länder in Afrika und Lateinamerika richtet.¹¹¹ Die Hotelkette vertritt zudem einen eigenen Ethikkodex. Im Rahmen ihrer sozialen Verantwortung und dem Engagement für die Gesellschaft und die Umwelt unterstützt die Barceló-Gruppe das Global Compact, welcher unter anderem Menschenrechte, Umwelt und den Verhaltenskodex gegen sexuelle Ausbeutung von Kindern koordiniert. Außerdem ist die Gruppe im Kyoto-Protokoll vertreten.¹¹²

Schwächen:

Trotz der über 245 Hotels, die sich im Besitz der Gruppe befinden, und einer guten Markenerinnerung ist der Marktanteil der Hotelkette begrenzt. Da sie auch global handeln, sind Operationen nicht immer einfach zu vollziehen. Die jeweiligen Länder, in denen sie agieren, weisen unterschiedliche Regierungs-Richtlinien auf, die beispielsweise Hotelkonstruktionen verlangsamen oder gar stoppen. Außerdem ist der Hotelmarkt stark von reisenden Touristen und deren regionalem Umfeld abhängig. Eine weitere Schwäche ist die Lage der Hotels, die sich größtenteils in Urlaubs- bzw. Sommerorten befinden und somit meist nur zu Saisonzeiten besucht werden. Grupo Barceló weist zudem eine geringe Social-Media-Aktivität auf und schaltete wenig Werbung über ihre zur Verfügung stehenden Kanäle.

Chancen:

Die Internationalisierung der Hotelkette bietet eine gute Möglichkeit, ihre starke Position auf dem Markt beizubehalten. Außerdem zeigt sich mit der zunehmenden Expansion ein hohes Potenzial in Schwellenländern. Die in der Kategorie Stärken erwähnte Mehrmarkenstrategie oder auch 4-Marken-Modell kann als Chance gewertet werden, eine höhere Zielgruppe und somit unterschiedliche Kunden zu generieren. Die Nutzung von Rabattcoupons auf der eigenen Webseite und der Online-Vertrieb bieten dem Unternehmen eine gute Möglichkeit, die Verkaufszahlen zu steigern. Außerdem ist Grupo Barceló auch auf diversen Sozial-Media-Kanälen vertreten. Blogger, die vom Unternehmen in die Hotels eingeladen werden, könnten die Bekanntheit zudem vorantreiben. Eine weitere Chance der Hotelkette bietet die Innovation im Kundenservice und die Digitalisierung und bessere Nutzung der Technologie. Durch das diverse Angebot wird Kultur zum

¹¹¹ Vgl. Grupo Barceló (2017b): Annual Report 2017. <http://www.barcelogrupo.com/wp-content/uploads/2018/05/Barcel%C3%B3-Group-Annual-Report-2017.pdf>, S.20 (Stand: 28.06.18)

¹¹² Vgl. Grupo Barceló (2013): Código etico. <http://www.barcelogrupo.com/wp-content/uploads/2017/03/m-codigo-etico-grupo-barcelo-201337-166592.pdf> (Stand: 29.06.18)

Luxus. Die fortlaufende Expansion, geplant sind 15 weitere Neueröffnungen in diesem Jahr, werden der Hotelkette mehr Möglichkeiten auf dem Markt geboten.¹¹³

Risiken:

Ein mögliches Risiko könnte die Koordinierung der vielen Unternehmensbereiche darstellen. Die Kette könnte den Überblick über alle Unternehmensprozesse verlieren, was zu einem undenkbaeren Chaos führen würde. Dazu zählt auch der Eintritt von mehreren internationalen Marken, was gleichzeitig eine Chance für das Unternehmen darstellt. Die hohe und ansteigende Konkurrenz vor allem auf dem südamerikanischen Hotelmarkt, der unter ständiger Beobachtung stehen muss, ist ebenfalls als Risiko zu betrachten. Daneben steht Grupo Barceló mit den Luxusanlagen weit über dem Preis des Wettbewerbs. Mögliche Kunden könnten sich demnach für die kostengünstigere Konkurrenz entscheiden. Außerdem ist die wirtschaftliche und politische Turbulenz in den meisten Ländern als Risiko für das Unternehmen zu betrachten. Hinzu kommen terroristische Aktivitäten sowie Naturkatastrophen.

¹¹³ Vgl. hosteltur, 2018

6 Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen

Erfolgsfaktoren

Folglich werden, beruhend auf die vorherigen Kapiteln, Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen bezüglich erfolgreicher Marketingstrategien für spanische Hotelketten beschrieben.

In heutiger Zeit konzentriert sich die Gastfreundschaft im Hotelmanagement und -marketing auf Themen wie Servicemanagement, Segmentierung, Werbung, Technologie oder nachhaltige Entwicklung und Wachstum. Aufgrund der neu entstehenden soziokulturellen und technologischen Trends, welche die Entscheidungen der Verbraucher zunehmend beeinflussen, ist eine frühzeitige Identifizierung dieser Trends von hoher Wichtigkeit. Dies wird durch die zunehmende Nutzung von Internet und PC-Technologien unter Hotelbesuchern deutlich. So werden Online-Kanäle immer häufiger für den Einkauf von Hotelprodukten genutzt. Darüber hinaus teilt ein Großteil der Hotelkunden seine Erfahrungen in vermehrt Social-Media-Kanälen.

Erfolgsfaktoren für spanische Hotelketten spiegeln sich schon in der Unternehmensphilosophie wieder. Um für Hotelgäste attraktiv zu sein, muss ein gewisses Maß an Qualität gegeben sein. In der folgenden Abbildung werden zunächst die Erfolgsfaktoren für spanische Hotelketten in der Zukunft veranschaulicht:



Abbildung 9: Erfolgsfaktoren für spanische Hotelketten (Nemec).

Die wichtigsten Erfolgsfaktoren für das strategische Marketing von Hotelketten in Spanien könnten sein: Service, Webpräsenz und Social-Media, Expansion, Internationalisierung, Bekanntheit, Besetzung von anderen Markt- bzw. Hotelnischen, Professionalität, Nachhaltigkeit und soziale Verantwortung. Um erfolgreiche Marketingstrategien auszuarbeiten, ist es wichtig, das eigene Unternehmen erst einmal zu analysieren und sich auf ein bestimmtes Ziel zu konzentrieren. Wie in den Beispielen Grupo Iberostar und Grupo Barceló zu sehen ist, ist z. B. eine starke Webpräsenz und eine größere Social-Media-Aktivität unabdingbar. Außerdem können Imagewechsel und Expansionspläne bzw. eine Internationalisierung Erfolge für Hotelketten hervorrufen.

Handlungsempfehlungen

Aus den Erfolgsfaktoren lassen sich Handlungsempfehlungen für spanische Hotelketten ableiten, um mithilfe geeigneter Marketingstrategien eine höhere Auslastung zu generieren.

Die marketingpolitischen Maßnahmen richten sich in der heutigen Zeit zunehmend auf eine strategische Ausarbeitung der vorher zu bestimmenden Marketingziele. Um erfolgreiches Marketing betreiben zu können, muss eine eindeutige Marktpositionierung des Betriebs erkennbar sein. Dabei ist es wichtig, eine starke Persönlichkeit der Marke zu verdeutlichen und eine Mission und Vision des Unternehmens zu definieren. Außerdem ist bei der strategischen Marketingplanung wichtig, die richtigen Kommunikationsinstrumente für die Vermarktung auszuwählen. In der heutigen Zeit wird zunehmend auf innovative Kommunikationsinstrumente gesetzt, da die technologische Entwicklung ständig voranschreitet und die allgemeine Internetnutzung weltweit zunimmt. So stellt die hotel-eigene Website ein wichtiges Marketinginstrument dar und ist gleichzeitig der wichtigste Vertriebskanal, da sie als einzige sofort für den Direktverkauf genutzt werden kann. Über die Website sollten Besucher in der Lage sein, wichtige Informationen über das Hotelunternehmen zu erhalten. Fotos von Hotelzimmern und -anlagen müssen zu sehen und Buchungen vorzunehmen sein. Außerdem sollte die Website leicht zu finden sein.

Wenn es um den Aufbau von Marketingstrategien geht, ist es wichtig, dass die Hotelkette etwas vorweist, das das Unternehmen einzigartig macht oder es von der Masse abhebt. Eine gute Möglichkeit, die Hotelunternehmung zu vermarkten, ist eine klare Identität zu schaffen und diese Identitäten in allen betriebenen Marketingkanälen zu vermitteln. Die Hotelkette sollte sich folgende Fragen stellen:

- Warum sollten Leute in meinem Hotel bleiben, anstatt zur Konkurrenz zu gehen?
- Sind meine Hoteleinrichtungen einzigartig?

- Habe ich eine interessante Hintergrundgeschichte?
- Ist mein Service besser als die Konkurrenz?
- Ist mein Standort besonders?
- Haben meine Einrichtungen bestimmte Themen?
- Sind die Zimmer so eingerichtet, dass sie hervorstechen?
- Habe ich eine andere Preisstrategie als meine Konkurrenten?

Die Hotelkette sollte mit der Beantwortung dieser Fragen genau feststellen, was sie einzigartig macht und ihr Alleinstellungsmerkmal definieren. Es sollte sichergestellt werden, dass alle anderen es auch wissen. Zudem ist es in der heutigen Gesellschaft wichtig, sich als großes Unternehmen für die Umwelt einzusetzen und Nachhaltigkeit und soziale Verantwortung zu vermitteln.

Einen wichtigen Vertriebskanal bieten Online-Hotelportale, wie booking.com, Expedia oder hotels.com. Hotelketten sollten auch darauf achten, auf Bewertungsportalen, wie TripAdvisor, vertreten zu sein, um mehr Präsenz zu generieren. Dadurch können Gäste, die die Hoteleinrichtungen noch nicht über andere Kanäle erreicht haben, diese finden und ein Hotelzimmer buchen. Zudem ist es wichtig, Gebrauch von Influencern und Personen aus der Presse zu machen. Lädt man diese in die jeweiligen Einrichtungen ein, werden Artikel, Bilder und Videomaterial veröffentlicht und somit die Präsenz erhöht. In diesem Bezug empfiehlt es sich, einen Blog zu erstellen, der regelmäßig aktualisiert werden soll. Webartikel und Videoinhalte können so für Werbezwecke verwendet werden. Im Allgemeinen sind die besten Inhalte nützlich, teilbar, helfen dem Publikum oder liefern wertvolle Informationen.

So ist auch eine proaktive Nutzung von sozialen Medien aus Sicht der Hotelunternehmung unabdingbar. In der modernen Welt sind Social-Media-Plattformen eines der besten Marketinginstrumente für Hotelbesitzer und Vermarkter. Mit bezahlter Werbung in sozialen Netzwerken, wie Instagram, Facebook und Twitter, können Unternehmen nicht nur Werbesendungen an eine etablierte Zielgruppe senden, sondern auch andere Zielgruppen an bestimmten Standorten oder mit bestimmten Interessen oder Qualitäten erreichen.

Da die Hotelindustrie derart wettbewerbsfähig ist, ist ein starker und vielfältiger Marketingmix unerlässlich. Es ist besonders wichtig, daran zu arbeiten, die Hotelunternehmung zu differenzieren und Instrumente wie Social-Media zu nutzen, um Aufmerksamkeit zu erregen.

Literaturverzeichnis

Appel, Wolfgang; Michel-Dittgen, Birgit (2013): Digital Natives: Was Personaler über die Generation Y wissen sollten, Wiesbaden

Barth, Bertram; Flaig, Berthold Bodo; Schäuble, Norbert; Tautscher, Manfred (2018): Praxis der Sinus-Milieus. Gegenwart und Zukunft eines modernen Gesellschafts- und Zielgruppenmodells, Wiesbaden

Becker, Jochen (2010): Das Marketingkonzept: Zielstrebig zum Markterfolg, 4., aktualisierte und ergänzte Auflage, München

Bruch, Heike; Kunze, Florian; Böhm, Stephan (2010): Generationen erfolgreich führen: Konzepte und Praxiserfahrungen zum Management des demographischen Wandels, Wiesbaden

Bruhn, Manfred (2016a): Relationship Marketing. Das Management von Kundenbeziehungen, 5 Auflage, München

Bruhn, Manfred (2016b): Marketing. Grundlagen für Studium und Praxis, 13., aktualisierte Auflage, Wiesbaden

Deg, Robert (2017): Basiswissen Public Relations. Professionelle Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, 6., überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden

Froböse Michael (2016): Marketing, Wiesbaden

Gardini, Marco (2014): Grundlagen der Hotellerie und des Hotelmanagements. Hotelbranche- Hotelbetriebe- Hotelimmobilien, 2. Auflage, München

Gardini, Marco (2015): Marketing-Management in der Hotellerie, 3., überarbeitete und aktualisierte Auflage, Berlin; München; Boston

Häusel, Hans-Georg; Henzler, Harald (2018): Buyer Personas. Wie man eine Zielgruppe erkennt und begeistert, Freiburg

Henschel, Karla; Gruner, Axel; von Freyberg, Burkhard (2013): Hotelmanagement, 4. Auflage, München

Homburg, Christian (2017): Marketingmanagement. Strategie -Instrumente - Umsetzung – Unternehmensführung, 6., überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden

Hradil, Stefan (2013): Deutsche Verhältnisse. Eine Sozialkunde, Frankfurt am Main; New York,

Hradil, Stefan (2018): Lebensstil. In: Kopp, Johannes; Steinbach, Anja (2018): Grundbegriffe der Soziologie, 12. Auflage, Wiesbaden

Köhn-Ladenburger, Christiane (2013): Marketing für LOHAS – Kommunikationskonzepte für anspruchsvolle Kunden, Wiesbaden

Kuß, Alfred; Kleinaltenkamp, Michael (2016): Marketing-Einführung. Grundlagen - Überblick – Beispiele, 7., überarbeitete Auflage, Wiesbaden

Lammenet, Erwin (2017): Praxiswissen Online-Marketing. Affiliate- und E-Mail-Marketing, Suchmaschinenmarketing, Online-Werbung, Social Media, Facebook-Werbung, 6. Auflage, Wiesbaden

Mangelsdorf, Martina (2015): Von Babyboomer bis Generation Z: Der richtige Umgang mit unterschiedlichen Generationen im Unternehmen, Offenbach

Meffert, Heribert; Burmann, Christoph; Kirchgeorg, Manfred (2015): Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele, 12. Auflage, Wiesbaden

Meffert, Heribert; Bruhn, Manfred; Hardwich, Karsten (2018): Dienstleistungsmarketing. Grundlagen – Konzepte – Methoden, 9., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden

Rennhak, Carsten; Opresnik, Marc Oliver (2016): Marketing: Grundlagen, Berlin; Heidelberg

Runia, Peter; Wahl, Frank; Geyer, Olaf; Thewissen, Christian (2012): Marketing: Eine prozess- und praxisorientierte Einführung, 3. Auflage, München

Simon, Hermann; Fassnacht, Martin (2016): Preismanagement. Strategie – Analyse – Entscheidung – Umsetzung, 4., vollständig neu bearbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden

Steinmann, Horst; Schreyögg, Georg; Koch, Jochen (2013): Management. Grundlagen der Unternehmensführung. Konzepte – Funktionen – Fallstudien, 7. Auflage, Nürnberg

Schreyer Markus (2017): Innovationsmanagement in der Hotellerie. Monographie, München

Taubert, Petra (2006): Lebensstile und Mediennutzung. Theoretische Grundlagen und empirische Umsetzung, München

Wirtz, Jochen; Lovelock, Christian (2016): Services Marketing. People, Technology, Strategy, 8. Auflage, Hackensack, NJ, USA

Wolf, Kurt; Heckmann, Roland (2008): Marketing für Hotellerie und Gastronomie. Konzepte zur marktorientierten Unternehmensführung, Stuttgart

Wolf, Kurt; Heckmann, Roland (2018): Marketing für Hotellerie und Gastronomie. Konzepte zur marktorientierten Unternehmensführung, 2. Auflage, Norderstedt

Internetquellen

Bankia estudios (2018): España / El sector hotelero confirma unos excelentes niveles de actividad y resultados en 2017. <https://www.bankiaestudios.com/estudios/es/publicaciones/espana-el-sector-hoteler-confirma-unos-excelentes-niveles-de-actividad-y-resultados-en-2017.html> (Stand: 22.05.18)

Bloomberg (2018): Company Overview of IBEROSTAR Hoteles y Apartamentos S.L. <https://www.bloomberg.com/research/stocks/private/snapshot.asp?privcapid=113739589> (Stand: 20.06.18)

DEHOGA-Bundesverband (2018a): Betriebsarten. <https://www.deuschertourismusverband.de/service/touristische-informationsnorm-tin/definitionen/betriebsarten.html> (Stand: 05.04.18)

DEHOGA-Bundesverband (2018b): Anzahl der Unternehmen. <https://www.dehoga-bundesverband.de/zahlen-fakten/anzahl-der-unternehmen/> (Stand: 07.04.18)

El mundo (2018): Barceló lanza una nueva estrategia multimarcas en la que invertirá 150 millones. <http://www.elmundo.es/baleares/2016/06/02/57502a8e268e3e7f7c8b4627.html> (Stand: 29.06.18)

GRAN HOTEL TURISMO (2018): Iberostar presenta la nueva línea estratégica de la compañía. <http://www.revistagranhotel.com/iberostar-presenta-la-nueva-linea-estrategica-de-la-compania/> (Stand: 30.06.18)

Grupo Barceló (2013): Código ético. <http://www.barcelogrupo.com/wp-content/uploads/2017/03/m-codigo-etico-grupo-barcelo-201337-166592.pdf> (Stand: 29.06.18)

Grupo Barceló (2017a) In: Memoria Annual 2017. <http://www.barcelogrupo.com/wp-content/uploads/2018/05/Memoria-Anual-Consolidada-Grupo-Barcel%C3%B3-2017.pdf> (Stand 26.06.18)

Grupo Barceló (2017b): Annual Report 2017. <http://www.barcelogrupo.com/wp-content/uploads/2018/05/Barcel%C3%B3-Group-Annual-Report-2017.pdf> (Stand: 28.06.18)

Grupo Barceló (2018a): Homepage. About Us. <http://www.barcelogrupo.com/> (Stand: 28.05.18)

Grupo Barceló (2018b): FILOSOFÍA Y VALORES DEL GRUPO. <http://www.barcelogrupo.com/> (Stand: 29.06.18)

Grupo Barcelo (2018c): Press articles. <http://www.barcelogrupo.com/en/prensa/barcelo-hotel-group-one-of-the-most-valued-hotel-chains-in-the-world-according-to-booking-com/> (Stand: 02.07.18)

Grupo Iberostar (2018a): Homepage. Startseite. <https://www.grupoiberostar.com/es> (Stand: 20.06.18)

Grupo Iberostar (2018b): Misión, Visión y Valores. <https://www.grupoiberostar.com/familia/mision-vision-valores> (Stand: 29.06.18)

Grupo Iberostar (2018c): Homepage. Nuestra Historia. <https://www.grupoiberostar.com/familia/historia> (Stand: 25.06.18)

Grupo Iberostar (2018d): Premios y Reconocimientos. <https://www.grupoiberostar.com/familia/premios-reconocimientos> (Stand: 29.06.18)

Grupo Iberostar (2018e): Inspiration Guide. <https://www.iberostar.com/inspiration-guide/> (Stand: 29.06.18)

hosteltur (2017a): Ranking Hosteltur de cadenas hoteleras 2017. https://www.hosteltur.com/124082_ranking-hosteltur-cadenas-hoteleras-2017.html (Stand: 28.06.18)

hosteltur (2017b): Ranking de las 50 mayores cadenas hoteleras del mundo. https://www.hosteltur.com/123376_ranking-50-mayores-cadenas-hoteleras-mundo.html (Stand: 28.06.18)

hosteltur (2018): La cadena prepara 15 aperturas este año, Iberostar abre su primer hotel en Barcelona. https://www.hosteltur.com/126196_iberostar-abre-su-primer-hotel-barcelona.html (Stand: 27.06.18)

Hotelverband Deutschland (IHA) e.V. (2017): Hotelmarkt Deutschland 2017: Hotellerie weiter auf Wachstumspfad. <https://www.iha-service.de/de/hotelmarkt-deutschland-2017-hotellerie-weiter-auf-wachstumspfad> (Stand 07.04.18)

Initiative D21 (2018): D21-Digital-Index 2017/2018. Jährliches Lagebild zur Digitalen Gesellschaft. https://initiated21.de/app/uploads/2018/01/d21-digital-index_2017_2018.pdf, S.10 (Stand: 20.06.18)

La Recepción TV (2018): Entrevista a Óscar González - Director de Marketing de Iberostar, veröff. Bei YouTube am 15.01.2018, https://www.youtube.com/watch?v=_tYUyFtA9Mc (Stand: 02.06.2018)

SINUS-Institut (2018): Sinus-Milieus Deutschland. <https://www.sinus-institut.de/sinus-loesungen/sinus-milieus-deutschland/> (Stand: 22.06.2018)

Statista (2018a): Media anual de establecimientos hoteleros España 2006-2017. <https://es.statista.com/estadisticas/489035/establecimientos-hoteleros-abiertos-en-espana/> (Stand: 22.05.18)

Statista (2018b): Establecimientos hoteleros: plazas disponibles en España 2006-2017. <https://es.statista.com/estadisticas/508811/establecimientos-hoteleros-plazas-disponibles-en-espana/> (Stand: 22.05.18)

Statista (2018c): Turistas en establecimientos hoteleros según su origen España 2017. <https://es.statista.com/estadisticas/500941/establecimientos-hoteleros-numero-de-viajeros-segun-el-origen-en-espana/> (Stand: 22.05.18)

Statistisches Bundesamt (2018): Geöffnete Beherbergungsbetriebe und angebotene Schlafgelegenheiten in der Hotellerie: Deutschland, Jahre, Betriebsarten. https://www-genesis.destatis.de/genesis/online/data;jsessionid=0FDB624B9CBA1B0598B511EEFEC3ED12.tomcat_GO_2_1?operation=abruftabelleBearbeiten&levelindex=2&levelid=1531295892154&auswahloperation=abruftabelleAuspraegungAuswaehlen&auswahlverzeichnis=ordnungsstruktur&auswahlziel=werteabruf&selectionname=45412-0011&auswahltext=&werteabruf=starten (Stand: 21.05.18)

World Tourism Organisation UNWTO (2016): International tourist arrivals. <http://media.unwto.org/press-release/2016-01-18/international-tourist-arrivals-4-reach-record-12-billion-2015> (Stand: 21.05.2018)

World Tourism Organization UNWTO (2017): Spain: Country-specific: Arrivals of non-resident tourists in hotels and similar establishments, by country of residence 2012 – 2016. <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.5555/unwtotfb0724071220122016201707> (Stand: 24.05.18)

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Ort, Datum

Vorname Nachname