



LEUPHANA
UNIVERSITÄT LÜNEBURG

Reaktionen der Hotellerie auf die neue Konkurrenz der Sharing Economy

Der Fakultät Wirtschaftswissenschaften
der Leuphana Universität Lüneburg zur Erlangung des Grades

Doktor der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften

– Dr. rer. pol. –

genehmigte Dissertation von Björn Gläser
geboren am 28.04.1989 in Salzgitter

Eingereicht am 08. April 2019

Erstbetreuer und -gutachter: Prof. Dr. Edgar Kreilkamp

Zweitgutachter: Prof. Dr. Axel Dreyer

Drittgutachter: Prof. Dr. Egbert Kahle

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	VI
Tabellenverzeichnis	VIII
Abkürzungsverzeichnis	IX
1 Einleitung	1
1.1 Problemstellung	1
1.2 Forschungsstand.....	2
1.3 Methodik und Aufbau der Arbeit.....	6
2 Marktsegmentierung.....	8
2.1 Segmentierung	9
2.2 Zielmarktfestlegung	13
2.3 Positionierung	16
3 Sharing Economy in der Beherbergungsbranche	22
3.1 Begriffsannäherung: Sharing Economy	22
3.2 Home-Sharing	25
3.2.1 Entstehung des Geschäftsmodells.....	25
3.2.2 Entwicklung und Erfolg des Geschäftsmodells.....	27
3.2.3 Kritik an dem Geschäftsmodell und Standpunkt der Hotellerie	30
4 Potentielle Motive der Nutzung und Ablehnung der Home-Sharing- Angebote	35
4.1 Motive zur Nutzung der Home-Sharing-Angebote.....	35
4.1.1 New Urban Tourism	36
4.1.2 Soziale Aspekte	39
4.1.3 Alternativer Konsum und Lifestyle	42
4.1.4 Nutzensvorteile.....	45
4.2 Motive der Ablehnung der Home-Sharing-Angebote.....	48
4.2.1 Skepsis und Vorbehalte	48
4.2.2 Vorzüge der Hotellerie	50

5	Segmentierung: Bildung und Beschreibung der Marktsegmente	53
5.1	Untersuchungsdesign	53
5.1.1	Fragebogaufbau und Voruntersuchung	55
5.1.2	Durchführung	67
5.2	Stichprobenbeschreibung	68
5.3	Explorative Faktorenanalyse	70
5.4	Clusteranalyse	76
5.4.1	Cluster Eins: Premiumkunden	80
5.4.2	Cluster Zwei: Sightseer	82
5.4.3	Cluster Drei: Selbstversorger	84
5.4.4	Cluster Vier: Kontaktfreudige	87
5.4.5	Cluster Fünf: Risikomeider	90
5.4.6	Cluster Sechs: Individualisten	92
5.5	Überprüfung von Validität und Stabilität der Clusterlösung	95
5.5.1	Kriterien-Validität	95
5.5.2	Stabilitätsprüfung durch Entfernen von Variablen	96
5.5.3	Doppelkreuzvalidierung	97
5.5.4	Diskriminanzanalyse	98
5.6	Zusammenfassung der Ergebnisse	98
6	Zielmarktfestlegung und Positionierung: Entwicklung möglicher Reaktionen der Hotellerie	108
6.1	Methodik und Durchführung	108
6.2	Wahrnehmung der Konkurrenz zur Sharing Economy durch die Hotellerie	112
6.3	Zielmarktbestimmung	117
6.4	Gestaltung der Marketinginstrumente	119
6.4.1	Produkt- und Ausstattungspolitik	120
6.4.2	Mitarbeiter- und Prozesspolitik	127
6.4.3	Kommunikationspolitik	131
6.4.4	Distributionspolitik	133
6.5	Zusammenfassung der Handlungsempfehlungen	135
6.5.1	Haltung zur Sharing Economy	135
6.5.2	Zielmarktfestlegung	135
6.5.3	Positionierung	136
6.5.4	Marketing-Mix	137

7	Diskussion: Limitierungen und Empfehlungen für die weitere Forschung ...	141
8	Fazit.....	143
	Quellenverzeichnis	145
	Anhang	IX

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Das STP-Verfahren	9
Abbildung 2: Differenzierung verschiedener Ansätze der Kundensegmentierung	9
Abbildung 3: Die Bildung von Übersegmenten	14
Abbildung 4: Strategien zur Marktbearbeitung	15
Abbildung 5: Das Geschäftsmodell Airbnbs	26
Abbildung 6: Ablauf der Untersuchung	54
Abbildung 7: Frage nach genutzten Unterkunftsformen	56
Abbildung 8: Ausschnitt aus dem Hauptblock der Hauptuntersuchung.....	59
Abbildung 9: Demographie der Stichprobe	68
Abbildung 10: Anteile der durch die Probanden genutzten Unterkunftsformen.....	69
Abbildung 11: Scree-Plot zur Bestimmung der optimalen Clusteranzahl.....	78
Abbildung 12: Struktogramm zur Bestimmung der optimalen Clusteranzahl	78
Abbildung 13: Clusterzentren des ersten Clusters (Premiumkunden).....	80
Abbildung 14: Unterkunftswahl der Premiumkunden.....	81
Abbildung 15: Altersstruktur der Premiumkunden	82
Abbildung 16: Clusterzentren des zweiten Clusters (Sightseer)	82
Abbildung 17: Unterkunftswahl der Sightseer	83
Abbildung 18: Altersstruktur der Sightseer	84
Abbildung 19: Clusterzentren des dritten Clusters (Selbstversorger)	85
Abbildung 20: Unterkunftswahl der Selbstversorger	86
Abbildung 21: Altersstruktur der Selbstversorger	87
Abbildung 22: Clusterzentren des vierten Clusters (Kontaktfreudige)	88
Abbildung 23:Unterkunftswahl der Kontaktfreudigen.....	89
Abbildung 24: Altersstruktur der Kontaktfreudigen	89

Abbildung 25: Clusterzentren des fünften Clusters (Risikomeider)	90
Abbildung 26: Unterkunftswahl der Risikomeider	91
Abbildung 27: Altersstruktur der Risikomeider	92
Abbildung 28: Clusterzentren des sechsten Clusters (Individualisten)	93
Abbildung 29: Unterkunftswahl der Individualisten	94
Abbildung 30: Altersstruktur der Individualisten.....	95
Abbildung 31: Anteil der Cluster an Hotelkunden und Sharing-Nutzern	99
Abbildung 32: Übersicht der Unterkunftswahl nach Clusterzugehörigkeit	100
Abbildung 33: Clusterzugehörigkeit nach Unterkunftsarten.....	101
Abbildung 34: Clusterzugehörigkeit nach Altersgruppen	102
Abbildung 36: Nutzung anderer Unterkunftsformen durch die Home-Sharing- Kunden.....	106
Abbildung 37: Upcyclingelemente in der Superbude St. Pauli	122
Abbildung 38: Die öffentlichen Bereiche des 25hours HafenCity	122
Abbildung 39: Beispiel für eine Pentalounge aus dem Penta Hotel Braunschweig	124
Abbildung 40: Zusammenfassung der Handlungsempfehlungen im Marketing-Mix..	138

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Klassifikation von Segmentierungskriterien nach Erfassbarkeit und Kaufspezifität.....	10
Tabelle 2: Anzahl aktiver Inserate in deutschen Städten mit Anteil ganzer Unterkünfte (Stand 2018).....	28
Tabelle 3: Quoten der Hotelnutzer	57
Tabelle 4: A-Priori-Konstrukte und deren Items samt Quellenbezug und Modifikation nach Voruntersuchung	66
Tabelle 5: Berufsstand der Stichprobe.....	69
Tabelle 6: Mustermatrix	74
Tabelle 7: Endgültige Clusterlösung	79
Tabelle 8: Vergleich der Clusterzugehörigkeiten vor und nach der Manipulation	96
Tabelle 9: Kontingenztafeln der Doppelkreuzvalidierung	97
Tabelle 10: Zusammenfassung der Ergebnisse der Diskriminanzanalyse.....	98
Tabelle 11: Klassifizierungsergebnisse der Diskriminanzanalyse	98

Abkürzungsverzeichnis

CC0 – Creative Commons Zero

DEHOGA – Deutscher Hotel- und Gaststättenverband e.V.

DTV – Deutscher Tourismusverband e.V.

IHK – Industrie- und Handelskammer

ITB – Internationale Tourismus Börse

MSA – measure of sample adequacy

OTA – Online Travel Agency

P2P – Peer-to-Peer

STP-Prozess – Segmentation-Targeting-Positioning-Prozess

USP – Unique Selling Proposition

1 Einleitung

1.1 Problemstellung

Airbnb gilt als eines der erfolgreichsten und bekanntesten Unternehmen der sogenannten Sharing Economy. Seit ihrer Gründung im Jahr 2008 hat es die Internetplattform in bislang einzigartiger Weise geschafft, den Beherbergungsmarkt grundlegend zu verändern. In Deutschland haben sich 2017 mehr als 3,2 Millionen Touristen für die Buchung einer der meist von Privatpersonen über die Plattform angebotenen Unterkünfte und damit auch gegen einen Aufenthalt in einem Hotel entschieden (vgl. Airbnb, 2018a).

Wie das Beispiel Berlins zeigt, reagiert die Mehrheit der Hotelliers in den besonders von dem Trend des sogenannten Home-Sharings geprägten Städtedestinationen, indem sie rechtliche Schritte gegen das Geschäftsmodell fordert, den neuen Mitbewerber ignoriert bzw. als solchen nicht anerkennt oder angesichts des starken Wachstums des übermächtig scheinenden Konkurrenten resigniert (vgl. Kagermeier, Köller & Stors, 2015a: 85ff.). Dass nur ein vergleichsweise kleiner Teil der Hotellerie versucht, von dem Erfolg *Airbnbs* zu lernen und gegebenenfalls Anpassungen des eigenen Angebots vorzunehmen, ist unter anderem mit einem mangelnden Verständnis für die von Hotelkunden abweichenden Bedürfnisstrukturen der Home-Sharing-Nutzer zu begründen. Die zum Thema bestehenden Untersuchungen weisen Schwächen auf und kommen zu teils widersprüchlichen Ergebnissen (siehe Gliederungspunkt 1.2).

Aus diesem Grund soll in dieser Arbeit zunächst untersucht werden, welche Bedürfnisse der Reisenden für die Entscheidung zwischen der Buchung eines Hotels oder einer Privatwohnung relevant sind. Dabei sollen die für die Unterkunftswahl entscheidenden Motive verschiedener Kundengruppen identifiziert und beschrieben werden.

Auf der Grundlage der somit gewonnenen Erkenntnisse sollen in einem zweiten Schritt mögliche Maßnahmen entwickelt und aufgezeigt werden, mit deren Hilfe die Hotellerie einen Teil der Home-Sharing-Kunden wieder für sich gewinnen könnte.

1.2 Forschungsstand

Trotz oder gerade aufgrund seines Einflusses auf den Beherbergungsmarkt und zahlreicher Veröffentlichungen zum Thema sind die Gründe für den Erfolg von Home-Sharing-Plattformen umstritten.

Insgesamt ist festzustellen, dass keine Modelle zur Kauf- bzw. Reiseentscheidung existieren, die sich explizit mit der Wahl der Unterkunft beschäftigen. So stellt bspw. Mundt (2006: 144f.) dar, dass die Wahl der Unterkunft neben der Wahl des Reiseziels, der Organisationsform, des Verkehrsmittels und der Art der Reise nur eine von vielen Teilentscheidungen ist. Diese Teilentscheidungen seien wiederum von den Reisemotiven, persönlichen Restriktionen wie bspw. gesundheitlichen Einschränkungen, der Reisezeit und der Reiseerfahrung beeinflusst (vgl. ebd.). Auch Schmücker (2007), der mit dem OASIS-Modell zum Informationsverhalten von Urlaubsreisenden eines der aktuellsten und umfassendsten Modelle im Bereich der Reiseentscheidung entwickelt hat, sieht die Wahl der Unterkunft als einen Teil eines mehr oder weniger umfassenden Kreislaufs sich gegenseitig beeinflussender Teilentscheidungen. Auf die der Unterkunftswahl zugrundeliegenden Abwägungen oder Motive gehen die Modelle allerdings nicht ein (vgl. ebd.: 181f.). Dies könnte unter anderem damit zu begründen sein, dass das grundsätzliche Vorhandensein geeigneter Unterkünfte zwar eine der Grundvoraussetzungen für die Wahl eines Zielgebiets ist, der Entscheidung für eine bestimmte Unterkunft im Vergleich zu den anderen Teilentscheidungen allerdings nur eine untergeordnete Bedeutung beigemessen wird (vgl. Winkler, 2009: 13; ebd.: 21).

In Relation zu der großen medialen Aufmerksamkeit, die die Diskussion um die Auswirkungen der neuen Geschäftsmodelle der Sharing Economy im Beherbergungssektor erfährt, sind nur wenige Untersuchungen zu finden, die sich mit Motiven der nachfrageseitigen Partizipation am Home-Sharing beschäftigen. „[...] There is neither much knowledge about the fact why users engage in collaborative activities nor why many people are still reluctant to participate in this emerging trend. In fact, research contributions addressing determinants of the usage of collaborative consumption services remain rare and have a number of shortcomings” (Möhlmann, 2015: 193). Möhlmann kritisiert vor allem solche Untersuchungen, die nach der Bereitschaft bzw. den Gründen zur Partizipation an der Sharing Economy im Allgemeinen fragen. Diese seien vor allem deshalb zu kritisieren, weil sich die Ergebnisse kaum auf die unterschiedlichen Geschäftsmodelle und Branchen der Sharing Economy übertragen ließen (vgl. ebd.).

In einer der bestehenden Untersuchungen zum Thema hat Tussyadiah (2015) in den USA mit Hilfe einer Onlineumfrage Nutzer (N=155) und Nichtnutzer (N=599) der Home-Sharing-Angebote zu ihren jeweiligen Motiven befragt. Aus der Abfrage von 16 Items, die sich auf die Nutzung des Home-Sharings beziehen, gehen die Nachhaltigkeit des Geschäftsmodells, der soziale Austausch mit den Gastgebern und Preisvorteile als die bestimmenden Motive zur Nutzung des Home-Sharings hervor (vgl. ebd.: 817f.). Zu den Gründen der Nichtnutzung, die mit Hilfe von zwölf Items abgefragt wurden, werden fehlendes Vertrauen, nicht ausreichende Preisvorteile gegenüber Hotels und die nicht vorhandene Vertrautheit mit dem Geschäftsmodell gezählt (vgl. ebd.).

Die gleiche Untersuchung wurde von Tussyadiah & Pesonen (2016) ein zweites Mal mit 1.246 Probanden aus Finnland durchgeführt. Die Untersuchungsergebnisse zeigen keine signifikanten Abweichungen zwischen den amerikanischen und den finnischen Probanden (vgl. ebd.: 18ff.).

Fraglich ist bei beiden Untersuchungen, inwieweit die 16 bzw. zwölf Items ausreichen, um ein umfassendes Bild der Motive für die Nutzung bzw. Nichtnutzung der Home-Sharing-Angebote abzubilden. So wurden bspw. Gründe zur Bevorzugung anderer Beherbergungsformen überhaupt nicht berücksichtigt.

Diese nur kleine Anzahl an Items ist eine mögliche Erklärung für die teilweise deutlich abweichenden Ergebnisse einer weiteren Onlineumfrage von Tussyadiah (2016). Ziel der Befragung von 656 US-amerikanischen Home-Sharing-Nutzern war die Bestimmung der für die Kundenzufriedenheit entscheidenden Faktoren. Im Kontrast zu den vorigen Studien legen die Untersuchungsergebnisse nahe, dass der soziale Kontakt zu den Gastgebern sogar negative Auswirkungen auf die Kundenzufriedenheit besitze (vgl. ebd.: 1). Gleiches gelte für die Wahrnehmung des Home-Sharings als besonders nachhaltige Alternative zu anderen Beherbergungsformen. Einen positiven Einfluss auf die Kundenzufriedenheit hätten hingegen eine umfangreiche Ausstattung der Wohnung und Kostenersparnisse (vgl. ebd.).

In einer vierten Untersuchung haben Tussyadiah & Zach (2015) insgesamt 2.130 Internetrezensionen von Hotel- und *Airbnb*-Aufenthalten einer Textanalyse unterzogen. Nach den Ergebnissen dieser Analyse legen die Kunden *Airbnbs* sehr wohl Wert auf den sozialen Austausch mit den Wohnungsanbietern und den Einheimischen (vgl. ebd.: 9). Außerdem sei die Lage der Ferienwohnung entscheidend für die Bewertung (vgl. ebd.).

In einer vergleichbaren Studie untersuchten Sthapid & Jiménez-Barreto (2018) mit Hilfe von qualitativen Interviews, welche Aspekte des Aufenthalts *Airbnb*-Gästen in Madrid in Erinnerung blieben. Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass die Gäste vor allem auf den Kontakt zu möglichst freundlichen Gastgebern, persönliche Empfehlungen und die Lage der Unterkunft achten.

Aufgrund der Ergebnisse einer Onlineumfrage mit 1.027 Probanden aus Finnland legen Pesonen & Tussyadiah (2017) nahe, dass der Erfolg von Plattformen wie *Airbnb* auf einer jungen Kundengruppe mit vergleichsweise hoher Internet- und Reiseaffinität basiert.

Kagermeier, Köller & Stors (2015b) haben eine Umfrage mit Bezug zum deutschen Markt für Ferienwohnungen der Sharing Economy durchgeführt. Als Probanden wurden 271 Studierende der Universität Trier herangezogen, von denen weniger als ein Drittel bereits Erfahrungen mit Unterkünften der Sharing Economy gesammelt hatte (vgl. ebd.: 124). Auch in dieser Studie werden die sozialen Aspekte und der Preis, allerdings auch die Authentizität und die Individualität der Unterkünfte als Entscheidungsgrund für das Home-Sharing genannt (vgl. ebd.: 127ff.). Die Untersuchungsergebnisse wurden ein zweites Mal in verkürzter Form und englischer Sprache veröffentlicht (vgl. Kagermeier & Stors, 2015).

Möhlmann (2015) hat eine Umfrage zur Kundenzufriedenheit mit Home-Sharing-Angeboten unter 187 Studierenden der Universität Hamburg durchgeführt. Erneut werden die Kostenvorteile, aber auch Nutzensvorteile einer Privatwohnung, die Vertrautheit mit dem Geschäftsmodell und die Ausprägung des Vertrauens zu Fremden als Faktoren der Zufriedenheit genannt (vgl. ebd.: 193).

Eine weitere Untersuchung zu den Gründen der Bevorzugung von Unterkünften der Sharing Economy wurde von der Hochschule Worms in Kooperation mit dem *Stern* durchgeführt (vgl. Bartels, 2015). Von den ca. 1.000 befragten Nutzern des Onlinemagazins gibt die Mehrheit an, das Home-Sharing vor allem wegen des im Vergleich zu Hotels günstigen Preises und wegen gemütlicherer Zimmer zu bevorzugen. Weiter würden die Probanden bei der Auswahl einer Unterkunft vor allem auf die Lage und die Sauberkeit achten (vgl. ebd.).

Besonders bei dem Vergleich der quantitativen Befragungen fällt auf, dass zum Teil solche Hauptmotive der Nutzung des Home-Sharings identifiziert werden, die in anderen

Untersuchungen gar nicht berücksichtigt sind. Dieser Umstand zeigt die Wichtigkeit der umfassenden Vorauswahl möglicher Motive.

Ein weiterer Grund für die widersprüchlichen Ergebnisse könnte in den teilweise recht kleinen Stichproben oder wenig repräsentativen Probandengruppen liegen. Dies gilt insbesondere für die Untersuchungen aus Deutschland, deren Probandengruppen aus Studierenden bzw. Lesern des *Sterns* bestehen. Inwieweit die Ergebnisse der amerikanischen oder finnischen Untersuchungen auf den deutschen Markt übertragbar sind, bleibt offen.

Des Weiteren betrachten alle genannten Untersuchungen entweder ausschließlich die Nutzer des Home-Sharings oder verwenden bei einem Vergleich zwischen den Nutzern des Home-Sharings und den Kunden der Hotellerie jeweils zwei Fragebögen, von denen sich einer auf die a-priori festgelegten Vor-, der andere auf die Nachteile des Home-Sharings bezieht (vgl. Tussyiadiah, 2015; Tussyiadiah & Pesonen, 2016). Somit werden beide Gruppen jeweils nur nach einer beschränkten Auswahl unterschiedlicher Motive gefragt. Die Möglichkeit, dass die beiden Gruppen in der Motivstruktur Gemeinsamkeiten aufweisen, wird ausgeschlossen. Folglich ist das Untersuchungsergebnis, die Nutzer der Share-Economy-Angebote seien bspw. besonders preissensibel, in der Aussagekraft sehr stark eingeschränkt, weil ein Vergleich mit den Probanden, die eigentlich die Kontrollgruppe darstellen sollten, unterschlagen wird.

Eine weitere Schwäche der bisherigen Untersuchungen liegt darin, dass sie die Nutzer und Nichtnutzer der Share-Economy-Wohnungen als mehr oder weniger homogene Gruppe mit einheitlichen Interessenslagen betrachten. Der Versuch, innerhalb der beiden Parteien Gruppen mit verschiedenartigen Motivstrukturen zu identifizieren, ist bislang nur bei zwei Untersuchungen unternommen worden. So weist eine Studie von Guttentag (2016) ein dieser Arbeit ähnliches Untersuchungsdesign mit Onlineumfrage, explorativer Faktoren- und anschließender Clusteranalyse auf, durch die ebenfalls eine Typologie entwickelt wird. Die Onlineumfrage wurde von 844 ausschließlich kannadischen *Airbnb*-Nutzern beantwortet (vgl. ebd.: 91). Allerdings umfasst der von Guttentag eingesetzte Onlinefragebogen insgesamt lediglich 17 Items zu den Motiven der Nutzung der Sharing-Plattform (vgl. ebd.: 80). Wie der Autor in der Diskussion seiner Arbeit selbst beschreibt, eignet sich diese geringe Anzahl kaum, alle für die Unterkunftswahl relevanten Motive darzustellen (vgl. ebd. S. 227). Die zweite bestehende Segmentierung stammt von Lutz & Newman (2018). Auch in dieser Studie wird auf eine Onlineumfrage mit 659 US-amerikanischen *Airbnb*-Kunden zurückgegriffen (vgl. ebd.: 189). Diese werden allerdings

nicht zu den Motiven der Unterkunftswahl, sondern zur Sensibilität gegenüber potentiell vorhandener mangelhafter Sauberkeit und dem Gefühl des Eindringen in die Privatsphäre der Vermieter befragt (vgl. ebd.: 190).

Außerdem lassen auch diese beiden Segmentierungsversuche die Betrachtung der Kontrollgruppe, also der Nichtnutzer bzw. Hotelkunden, vermissen. Wie Guttentag (2016: 227) selbst beschreibt, verlieren Aussagen zu den Motiven der Entscheidung für das Home-Sharing folglich an Aussagekraft, da unklar bleibt, inwieweit sie tatsächlich von denen der Hotelkunden abweichen: „The lack of a comparative group of non-users and/or users of other types of accommodation limits the interpretation of some results“ (ebd.).

Problematisch ist außerdem bei allen genannten Untersuchungen, dass sich die Umfragen auf die Vor- und Nachteile der Unterkunftsformen im Allgemeinen und nie auf einen konkreten Aufenthalt bzw. eine konkrete Unterkunftswahl beziehen. Wie zu vermuten ist und durch die Ergebnisse dieser Arbeit bestätigt wird (siehe Gliederungspunkt 5.6), entscheiden sich die meisten Städtereisenden situativ für eine Unterkunftsform, weshalb das Buchungsverhalten einer einzigen Person stark variieren kann.

1.3 Methodik und Aufbau der Arbeit

In der vorliegenden Arbeit sollen die beschriebenen Schwächen bisheriger Untersuchungen bestmöglich umgangen werden. Auf der Grundlage einer Onlineumfrage mit einer vergleichsweise großen Anzahl von Probanden wird eine motivbasierte Kundentypologie entwickelt, die im Hinblick auf die Entscheidung zwischen der Nutzung des Home-Sharings oder der Hotellerie ein detailliertes, heterogenes Bild der Zielgruppen bietet. Der dabei eingesetzte, mit Hilfe einer umfassenden Literaturrecherche sowie einer qualitativen und einer quantitativen Voruntersuchung entwickelte Onlinefragebogen fragt die Bedürfnisse und Auswahlkriterien der Kunden des Home-Sharings und der Hotellerie gleichermaßen ab und bezieht sich auf eine konkrete Auswahl-situation bzw. Städtereise. In Bezug auf die gewonnenen Erkenntnisse werden Experteninterviews durchgeführt, aufgrund derer schließlich Handlungsempfehlungen für die Hotellerie entwickelt werden.

Als theoretische Basis der Arbeit und deren Aufbau werden im Folgenden die Methode der Marktsegmentierung und ihr typischer Ablauf vorgestellt. Im darauffolgenden Gliederungspunkt werden die Sharing Economy und das Geschäftsmodell des Home-Sharings

diskutiert und somit weitere theoretische Grundlagen gelegt. Mit der Sammlung möglicher Gründe für und gegen die Nutzung des Home-Sharings wird der Theorieteil der Arbeit abgeschlossen.

Im fünften Gliederungspunkt werden die Planung und die Durchführung der Hauptuntersuchung beschrieben. Anschließend werden die Ergebnisse dargestellt und nach einer Überprüfung in einer Kundentypologie zusammengefasst. Im Weiteren werden die Ergebnisse der auf der Grundlage der Typologie geführten Experteninterviews ausgewertet und Handlungsempfehlungen hinsichtlich der Auswahl von Zielmärkten und einer möglichen Positionierung auf dem Hotelmarkt abgeleitet.

Den Abschluss der Arbeit bilden eine Diskussion der Limitierungen dieser Arbeit und möglicher Ansätze für die weitere Forschung sowie ein die gesamte Arbeit überspannendes Fazit.

2 Marktsegmentierung

Die Anfänge der Marktsegmentierung reichen bis in die 1950er Jahre zurück (vgl. Meffert, Burmann & Kirchgeorg, 2012: 186). Dean (1951: 159f.) beschrieb als erster Autor die Unterteilung heterogener Märkte in homogene Segmente, die sich anhand bestimmter Merkmale signifikant voneinander unterscheiden. Seitdem ist eine Vielzahl von Definitionen entstanden, die den Begriff der Marktsegmentierung eng oder weit fassen (vgl. Baier & Bruschi, 2008: 769). Meffert, Burmann & Kirchgeorg (2012: 186) fassen die übereinstimmende Grundidee dieser Definitionen zusammen: „Setzt sich ein Gesamtmarkt aus einer Vielzahl aktueller und potentieller Kunden zusammen und sind diese Konsumenten durch unterschiedliche Bedürfnisse bezüglich der relevanten Produkte gekennzeichnet, so besteht die Möglichkeit, mittels bestimmter Merkmale der Konsumenten den Gesamtmarkt in intern homogene Teilmärkte aufzuteilen, d.h. zu segmentieren“ (ebd.). Eng gefasste Definitionen beschränken sich dabei auf den Prozess der Aufteilung eines Marktes im Sinne einer Methode der Marktforschung (vgl. ebd.). Dolnicar, Grün & Leisch (2018: 3f.) hingegen stehen beispielhaft für ein weiter gefasstes Verständnis; für sie ist die Marktsegmentierung ein Teil eines jeden strategischen Marketingprozesses, den sie mit einer Wanderung vergleichen. Bevor Entscheidungen über die Art der Kleidung und Schuhe oder den Proviant getroffen werden könnten, müsse ein jeder Wanderer zunächst an eine Karte der Umgebung gelangen, sich einen Überblick verschaffen und sich für einen geeigneten Berg entscheiden. Analog zu dieser Planung würden in einem strategischen Marketingprozess zunächst verschiedene Kundengruppen samt ihrer Ansprüche identifiziert werden müssen, bevor die Entscheidung zur Ansprache einer oder mehrerer dieser Gruppen getroffen und die Marketinginstrumente auf sie ausgerichtet werden könnten (vgl. ebd.). Während dieses Vorgehen in der deutschsprachigen Literatur zum Thema oftmals nur in die Phasen der Markterfassung und Marktbearbeitung unterteilt wird, wird es in angloamerikanischen Veröffentlichungen überwiegend als ein dreistufiger Segmentation-Targeting-Positioning-Prozess (STP-Prozess) beschrieben (vgl. Sausen, 2006: 21f.). Abbildung 1 zeigt eine Übersicht der unter den drei Phasen zusammengefassten Arbeitsschritte des STP-Prozesses.

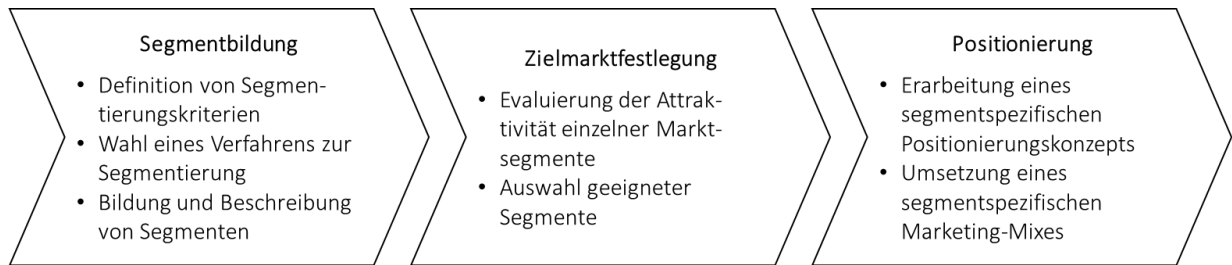


Abbildung 1: Das STP-Verfahren (eigene Darstellung in Anlehnung an Kotler, Keller & Bliemel, 2007: 356)

Für die Forschungsfragen dieser Arbeit besitzt die Marktsegmentierung besondere Relevanz, weil sie zu entscheidenden Einsichten führt: „When implemented well, market segmentation also leads to tangible benefits, including a better understanding of differences between consumers, which improves the match of organisational strengths and consumer needs” (Dolnicar, Grün & Leisch, 2018: 7). Da mit dem Beherbergungsmarkt ein Konsumentenmarkt betrachtet wird, bezieht sich auch das Verständnis der Marktsegmentierung in dieser Arbeit ausschließlich auf solche Märkte. Investitionsgütermärkte werden ausgeschlossen.

Die folgenden Gliederungspunkte entsprechen den beschriebenen Phasen der Segmentbildung, Zielmarktfestlegung und Positionierung.

2.1 Segmentierung

Wie in Abbildung 2 zu erkennen ist, werden Ansätze zur Segmentierung von Märkten bzw. Kundengruppen durch vier wesentliche Charakteristika unterschieden.



Abbildung 2: Differenzierung verschiedener Ansätze der Kundensegmentierung (eigene Darstellung nach Halfmann, 2014: 5)

Bevor eine Entscheidung über die Anzahl der Segmentierungskriterien und damit zusammenhängend über die Methodik zur Bildung der Segmente getroffen werden kann, erfolgt zunächst eine Auswahl der Segmentierungskriterien. Wie Tabelle 1 zusammenfasst, werden diese vorwiegend nach ihrer Erfassbarkeit und Kaufspezifität kategorisiert. Dabei werden zum einen direkt erfassbare allgemeine und kaufsspezifische sowie zum anderen nur indirekt erfassbare grundsätzliche und kaufsspezifische psychografische Segmentierungskriterien unterschieden.

	Allgemeine Merkmale	Kaufsspezifische Merkmale
Direkt erfassbare Merkmale	<p>Direkt erfassbare allgemeine Segmentierungskriterien:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vor allem demographische und geografische Merkmale • Beispiele: Alter, Geschlecht, ethnische Zugehörigkeit, Einkommen und Wohnort 	<p>Direkt erfassbare kaufsspezifische Segmentierungskriterien:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verhaltensbezogene Merkmale • Beispiele: Genutzte Dienste, bevorzugte Einkaufsstätten, Kaufhäufigkeiten, Zahlungsverhalten
Nur indirekt erfassbare Merkmale	<p>Grundsätzliche psychografische Segmentierungskriterien:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Persönlichkeitsmerkmale • Werte • Lebensstil • Beispiele: Risikofreude, Umweltbewusstsein, sexuelle Orientierung 	<p>Kaufsspezifische psychografische Segmentierungskriterien:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nutzensvorstellungen (Benefits) • Motive • Verhaltensorientierte Ansätze (bspw. Kommunikationsverhalten und Anbieterloyalität)

Tabelle 1: Klassifikation von Segmentierungskriterien nach Erfassbarkeit und Kaufspezifität (eigene Darstellung in Anlehnung an Halfmann, 2014: 8; Meffert, Burmann & Kirchgeorg, 2012: 194).

Direkt erfassbare allgemeine Kriterien wie das Alter der Kunden sind zwar einfach zu erheben, gelten aber aufgrund „der relativ geringen prognostischen Relevanz für das Kaufverhalten“ als irrelevant und haben seit den Anfängen der Segmentierung „zunehmend an Bedeutung verloren“ (Meffert, Burmann & Kirchgeorg, 2012: 200). Als ein prägnantes Beispiel für die begrenzte Aussagekraft demographischer oder geografischer Segmentierungskriterien benutzt Halfmann (2014: 6) einen Vergleich zwischen Prinz Charles und dem Musiker Ozzy Osbourne; obwohl die Männer aufgrund des jeweils gleichen Geburtsjahres, Wohnortes, Familienstands und ihrer Vermögenssituation als „soziodemographische Zwillinge“ bezeichnet werden können, ist davon auszugehen, dass sie bezüglich ihres Konsumverhaltens Unterschiede aufweisen (vgl. ebd.).

Ähnlich wie demographische und geografische werden auch direkt erfassbare verhaltensbezogene Merkmale als segmentbeschreibende, nicht aber als segmentbildende Variablen eingesetzt (vgl. Meffert, Burmann & Kirchgeorg, 2012: 200). Mit ihnen kann zwar ein Verhalten beschrieben, nicht aber erklärt werden. Doch gerade die dem Kaufverhalten

zugrundeliegenden Ursachen sind für die spätere Positionierung entscheidend. Aus diesem Grund „sind zur Bildung der Segmente besonders die psychografischen Kriterien von Bedeutung“, da sie über eine „vergleichsweise hohe Kaufverhaltensrelevanz“ verfügen (ebd.).

Bezüglich der allgemeinen psychografischen Segmentierungskriterien hat sich der Lebensstil seit den 1980er Jahren zu einem der bedeutsamsten und am häufigsten angewendeten Segmentierungskriterien entwickelt (vgl. Freter, 2008: 68; Meffert, Burmann & Kirchgeorg, 2012: 204). Unter dem Begriff Lebensstil wird eine Kombination von grundsätzlichen Werten und Persönlichkeitsmerkmalen verstanden, die sich in typischen Verhaltensmustern bezüglich verschiedenster Lebensbereiche (beispielsweise Wahl der Kleidung und Einrichtung, Ernährung, Fahrweise beim Autofahren usw.) äußert (vgl. ebd.). Aus soziologischer Sicht werden Lebensstile als ein soziales Ordnungsprinzip beschrieben, durch das die Zugehörigkeit zu bestimmten Gruppen und die Abgrenzung zu anderen ausgedrückt wird (vgl. Freter, 2008: 68f.). In der Psychologie werden sie als Ausdruck des Selbstkonzepts verstanden (vgl. ebd.). Das wohl bekannteste Beispiel für eine Lebensstil-Typologie stammt von dem SINUS-Institut in Heidelberg und stellt eine Segmentierung der bundesdeutschen Bevölkerung nach Werten und der sozialen Schicht dar (vgl. Meffert, Burmann & Kirchgeorg, 2012: 205).

Kaufspezifische psychografische Kriterien sind zu wesentlichen Teilen der sogenannten Benefit- bzw. Nutzensegmentierung zuzuordnen (vgl. ebd.: 209). Diese Segmentierungen beziehen sich dabei entweder auf den durch die Kunden eines spezifischen Produkts wahrgenommenen oder auf die von einer bestimmten Produktkategorie erwarteten Nutzen (vgl. ebd.). In Bezug auf den erwarteten Nutzen wird häufig das Segmentierungskriterium der dem Konsumverhalten zugrundeliegenden Motive herangezogen. Freter (2008: 70) fasst eine Reihe verschiedener Definitionen des Begriffs zusammen: „Motive stellen Antriebskräfte dar, die das menschliche Verhalten auf bestimmte Ziele ausrichten; sie können auch als Beweggründe des Handelns bezeichnet werden“. Bezogen auf das Marketing würden sie als Antwort auf die „Frage nach den Zielen konsumtiven Verhaltens“ herangezogen und für die Aktivierung und Handlungssteuerung des Konsumenten verantwortlich gemacht werden (ebd.). Trommsdorff (2002: 114) teilt dieses Verständnis, wobei er eine mit dem Motiv verbundene Gefühlskomponente mit der Aktivierung und eine Wissenskomponente mit der kognitiven Handlungssteuerung verbindet.

Unter allen Segmentierungskriterien besitzen die der Nutzensegmentierung einen besonderen Status: „Die Nutzensegmentierung hat sich in zahlreichen Anwendungen und über viele Branchen hinweg als ein leistungsfähiger Ansatz zur Marktsegmentierung erwiesen [...]. Aufgrund der hohen Kaufverhaltensrelevanz weisen Nutzensegmentierungen eine unbestritten hohe Aussagekraft für den zielgruppenspezifischen Einsatz des Marketinginstrumentariums auf“ (Meffert, Burmann & Kirchgeorg, 2012: 210).

Die hohe Kaufverhaltensrelevanz und Umsetzbarkeit der Ergebnisse der Nutzensegmentierung geht allerdings mit einer vergleichsweise schwierigen Operationalisierung der Kriterien einher: „Die Verwendung kaufverhaltenstheoretischer Konstrukte wie Motive und Einstellungen erfordert dabei häufig ein hohes Maß an Expertenwissen“ (ebd.: 194). Auch in Bezug auf den mit ihnen verbundenen Aufwand sowie den Zugang zu entsprechenden Daten gelten die kaufspezifischen psychografischen Segmentierungskriterien als herausfordernd (vgl. ebd.).

Ist die Wahl der Segmentierungskriterien erfolgt, wird darüber entschieden, wie viele Variablen zur Bildung der Segmente herangezogen werden (vgl. Halfmann, 2014: 4f.). Durch immer kleinteiligere Märkte und individualisiertere Kundenbedürfnisse sowie die Verfügbarkeit immer weitreichenderer Informationen und Daten dominieren die mehrdimensionalen Ansätze (vgl. ebd.). Neben den sogenannten Segmentierungsvariablen, aufgrund derer die Segmente gebildet werden, werden zur Beschreibung der Segmente zumeist zusätzliche Variablen wie soziodemographische Daten herangezogen (vgl. Dolnicar, Grün & Leisch, 2018: 41). Eindimensionale Ansätze besitzen nur noch in Sonderfällen wie der geschlechts- oder altersspezifischen Risikobewertung von Versicherungsnehmern eine Bedeutung (vgl. Halfmann, 2014: 5).

Zuletzt erfolgt die Wahl der eigentlichen Methodik zur Bildung der Segmente. Der beschriebene Sonderfall einer altersspezifischen Risikobewertung fällt in die Kategorie einer A-Priori-Segmentierung, bei der Kunden anhand von nur einem Kriterium in vorab gegründete Segmente eingeteilt werden (vgl. Freter, 2008: 197). Bei der A-Posteriori-Segmentierung, welches als das überlegene Verfahren gilt, steht hingegen die Bildung der Segmente, zumeist mit Hilfe multivariater Verfahren, im Vordergrund (vgl. ebd.: 199).

Dass die A-Posteriori-Segmentierung oftmals auch als „clustering-based-segmentation“ bezeichnet wird (ebd.: 198), zeigt den Status der Clusteranalyse als das dominierende

multivariate Verfahren zur Segmentbildung auf (vgl. Everitt et al., 2011: 1f.). Ursprünglich aus der Biologie stammend wird das Verfahren in einer Vielzahl von Disziplinen zur Unterteilung von Objekten in homogene Gruppen angewendet (vgl. ebd.). Typisch ist auch die Kombination der Clusteranalyse mit einer vorhergehenden Faktorenanalyse zu einer Faktor-Cluster-Analyse (vgl. Dolnicar, Grün & Leisch, 2018: 151).

Die Faktor-Cluster-Analyse wird vor allem dann eingesetzt, wenn die Segmentierungskriterien nicht direkt erfassbar sind und die Forscher für die Messung der Segmentierungskriterien jeweils mehrere Variablen einsetzen. Die somit indirekt gemessenen, hinter den Variablen stehenden Konstrukte werden von der Faktorenanalyse erkannt und zu wenigen Faktoren zusammengefasst. Die vergleichsweise wenigen Faktoren stellen dann die Segmentierungskriterien der anschließenden Clusteranalyse dar (vgl. ebd.).

In dieser Arbeit wird aufgrund ihrer herausragenden Kaufverhaltensrelevanz auf die Motivstruktur der Konsumenten als Segmentierungskriterium zurückgegriffen (siehe Gliederungspunkt 4 und 5). Zur Bildung der Segmente wird eine Faktor-Cluster-Analyse eingesetzt. Dieser Einsatz und das genaue Vorgehen werden in den Gliederungspunkten 5.1, 5.3 und 5.4 diskutiert. Die Beschreibung der Segmente unter der Hinzunahme von soziodemographischen Daten erfolgt in Gliederungspunkt 5.4.

Auf die Phase der Segmentierung folgt im STP-Prozess die Zielmarktfestlegung, die im Folgenden beschrieben wird.

2.2 Zielmarktfestlegung

Als Grundlage für die Entscheidung zu bestimmten Zielmärkten werden nach Freter (2008: 218f.) zunächst Bewertungskriterien erstellt, die im Zuge einer Operationalisierung messbar gemacht und ggf. nach Relevanz gewichtet werden. Dabei unterscheidet er nach unternehmensunabhängigen und unternehmensabhängigen Kriterien (vgl. ebd.: 220f.).

Als unternehmensunabhängige, also allgemeine Kriterien zur Bewertung werden bspw. die Größe und das (potentielle) Wachstum des Segments, die Wettbewerbssituation sowie die Erreichbarkeit der Kunden mittels kommunikativer Mittel angeführt (vgl. ebd.; Kotler, Keller & Bliemel, 2007: 387). Als unternehmensabhängige Bewertungskriterien werden unter anderem der zur Erschließung des Segments benötigte personelle und finanzielle Aufwand, eventuell bestehende Wettbewerbsvorteile, die erwarteten Reaktionen auf

den eigenen Markteintritt durch die Mitbewerber und die Übereinstimmung der Segmentbearbeitung mit den eigenen Unternehmenszielen genannt (vgl. ebd.).

Wie Kotler, Keller & Bliemel (2007: 390) beschreiben, können im Zuge des Bewertungsprozesses „segmenteübergreifende Wechselbeziehungen“ deutlich werden. So können gegenüber der separaten Ansprache zweier oder mehrerer Segmente unter anderem Kostenvorteile entstehen, wenn die Kundengruppen beispielsweise bezüglich entscheidender Faktoren wie dem Distributionskanal vergleichbare Ansprüche aufweisen (vgl. ebd.). Abbildung 3 verdeutlicht das Prinzip der Bildung sogenannte Übersegmente.

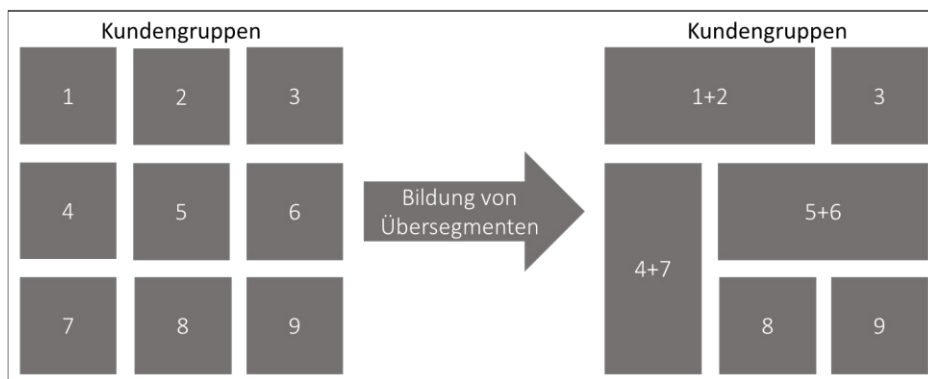


Abbildung 3: Die Bildung von Übersegmenten (eigene Darstellung nach Kotler, Keller und Biemel, 2007: 391)

Nach ihrer Bewertung erfolgt die Entscheidung, welche der Segmente als Zielmärkte bearbeitet werden sollen (vgl. Freter, 2008: 244). Die entsprechenden Marktbearbeitungsstrategien werden nach dem Grad der Marktabdeckung und der Differenzierung des Marketings unterschieden (vgl. ebd.; Becker, 2009: 237). Wie in Abbildung 4 zusammengefasst, ergeben sich aus den Kombinationen dieser Kriterien das undifferenzierte, das konzentrierte, das differenzierte und das selektiv-differenzierte Marketing (vgl. ebd.).

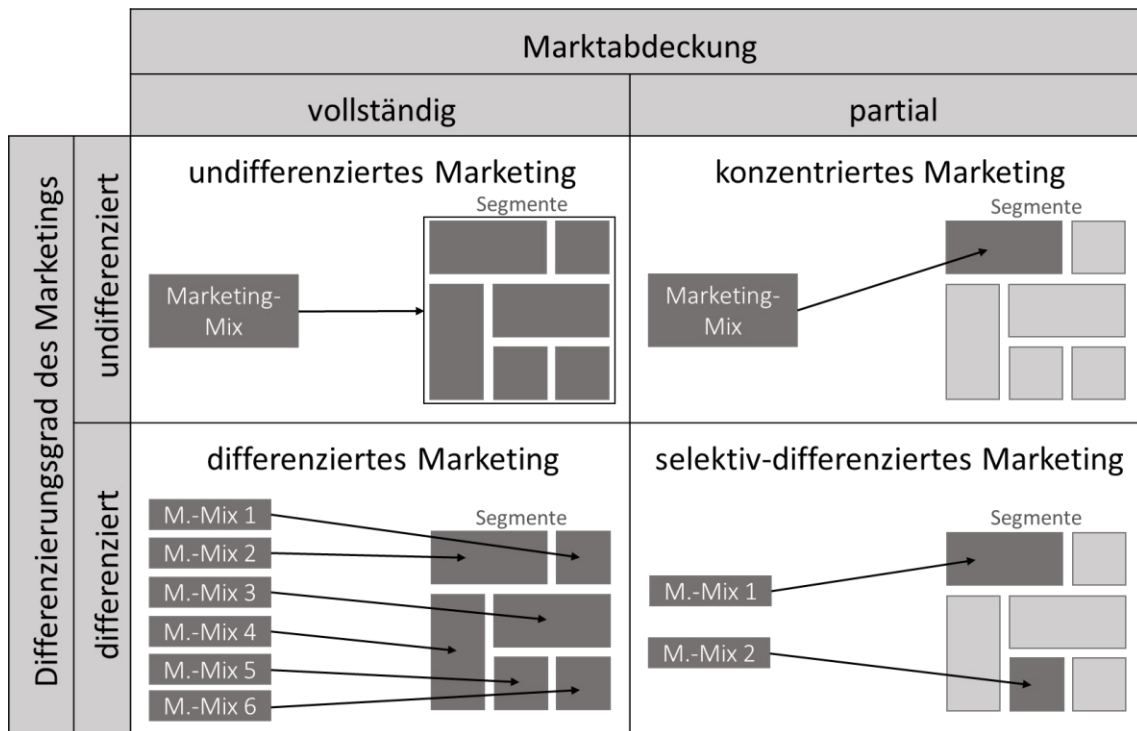


Abbildung 4: Strategien zur Marktbearbeitung (eigene Darstellung in Anlehnung an Becker, 2009: 237; Freter, 2008: 245; Kotler, Keller & Bliemel, 2007: 390)

Bei einer **undifferenzierten Marktstrategie** wird versucht, mit nur einer Marke bzw. nur einem Marketing-Mix den Gesamtmarkt anzusprechen, ohne dabei auf die Spezifika seiner einzelnen Segmente einzugehen (vgl. Freter, 2008: 246f.). Als erfolgversprechend gilt die Strategie nur in ungewöhnlich homogenen oder monopolistischen Märkten (vgl. ebd.). Kotler, Keller & Bliemel (2007: 389) beschreiben: „Kaum ein Produkt oder eine Marke kann jedem alles bieten“. Aufgrund dieser Erkenntnis gilt die Herangehensweise als weitestgehend veraltet und findet nur dann Anwendung, wenn Unternehmen die notwendigen Informationen zu den Ansprüchen verschiedener Kundengruppen fehlen (vgl. Freter, 2008: 246f.). Dementsprechend besitzt die Strategie des undifferenzierten Marketings im Zuge eines STP-Prozesses kaum Relevanz.

Auch beim **differenzierten Marketing** wird versucht, den gesamten Markt abzudecken (vgl. Freter, 2008: 248f.). Im Gegensatz zum undifferenzierten Marketing wird allerdings für jedes der Segmente eine eigene Marke etabliert, die mit einem eigenen Marketing-Mix auf die speziellen Ansprüche der Kundengruppen eingeht (vgl. ebd.). Das gezieltere Vorgehen „verhilft dem Unternehmen im Allgemeinen zu höheren Gesamtumsätzen als undifferenziertes Marketing“, ist aber auch deutlich aufwändiger und damit kostenintensiver (Kotler, Keller & Bliemel, 2007: 389). Aufgrund dessen kommt das differenzierte Marketing „in der Regel eher für Großunternehmen in Frage“ (Freter, 2008: 249).

Im Falle des **konzentrierten Marketings** fokussiert sich das Unternehmen auf ein einziges (Über-)Segment (vgl. ebd.: 248). Diese Herangehensweise, die auch als Nischenspezialisierung bezeichnet wird, „empfiehlt sich vor allem für kleinere und mittlere Unternehmen, die nicht über ausreichend finanzielle Mittel verfügen, um den Gesamtmarkt abzudecken. Sie können sich auf Marktnischen konzentrieren, die von den Großen nicht abgedeckt werden“ (ebd.). Nachteilig ist dabei die Abhängigkeit von nur einem Segment (vgl. ebd.).

Auch das **selektiv-differenzierte Marketing** (auch: parzelliertes Marketing, partielle Differenzierung oder selektive Spezialisierung) umfasst die Spezialisierung auf die Ansprüche der Kundengruppen einzelner Nischen (vgl. Freter, 2008: 249; Kotler, Keller & Bliemel, 2007: 388). Das Risiko allerdings wird gestreut, indem mehrere besonders attraktive Segmente mit ebenso vielen Marken bearbeitet werden (vgl. ebd.). Dabei werden die sog. Sprinkler-Strategie, bei der von Beginn an die erfolgsversprechendsten Segmente bearbeitet werden, und die Wasserfall-Strategie, bei der die Segmente nacheinander erschlossen werden, unterschieden (vgl. Freter, 2008: 249).

Auf die Phase der Zielmarktfestlegung folgt die Positionierung, die im folgenden Gliederungspunkt betrachtet wird.

2.3 Positionierung

Nach der Bildung, Bewertung und Auswahl von Kundensegmenten erfolgt mit der auf die gewählten Zielmärkte ausgerichteten Positionierung der erste Schritt der Segmentbearbeitung (vgl. Freter, 2008: 292). Nach Meffert, Bruhn & Hadwich (2018: 136) dient die Positionierung im Zuge eines strategischen Marketingprozesses „der Positionsbestimmung von Dienstleistungsmarken und -prozessen, strategischen Geschäftseinheiten oder ganzer Dienstleistungsunternehmen aufgrund der wahrgenommenen Ausprägungen von Eigenschaften [...] in einem mehrdimensionalen Merkmalsraum. Ziel ist es, die Unternehmensleistung so zu gestalten, dass die von den Kunden wahrgenommenen Eigenschaften mit den von ihnen gewünschten Soll-Eigenschaften in Übereinstimmung gebracht werden“. Aus Sicht der Kunden beschreiben Kotler, Keller & Bliemel (2007: 402) die Wahrnehmung von Positionierungen als „das Feststellen unterschiedlicher Merkmale/Charakteristika von Vergleichsobjekten durch die Käufer im Zielmarkt“. Nach dem Feststellen der Unterschiede „schaffen sich die Käufer ein mentales Bild von den für sie

relevanten Vergleichsobjekten durch die Zuordnung von Merkmalen. Das heißt, die einzelnen Vergleichsobjekte werden mental von den Käufern positioniert“ (ebd.).

Als „zentrale Aufgabe“ des Positionierungsprozesses gilt folglich die Führung von Marken (Meffert et al. 2019: 264), da sie aus verhaltenstheoretischer Sicht der Orientierung der Nachfrager dienen und somit die Markttransparenz erhöhen (vgl. Burmann et al. 2018: 3). Marken, denen es gelingt, das Kaufverhalten der Nachfrager zu beeinflussen, gelten deshalb als der „für viele Unternehmen heute [...] mit großem Abstand wertvollste Vermögensgegenstand“ (ebd.). Als modernster und relevantester Ansatz des Markenmanagements gilt die identitätsbasierte Markenführung (vgl. ebd.: 5). Als Markenidentität wird nach Meffert & Burmann (2002: 47) „die Summe der Merkmale einer Marke beschrieben, die charakteristisch für die Marke sind und sie von anderen Marken unterscheidet“. Diese Merkmale sollten in sich widerspruchsfrei sein und die Marke im Sinne sogenannter Unique Selling Propositions (USPs) einzigartig machen (vgl. ebd.). Die Komponenten der Markenidentität können dabei unter anderem aus der Markenherkunft und –geschichte, der Markenvision oder –ideologie, den besonderen Kompetenzen der markenführenden Institution, den mit der Marke assoziierten Persönlichkeitseigenschaften oder den Markenwerten bzw. den Grundüberzeugungen der hinter der Marke stehenden Führungskräfte und Mitarbeiter bestehen (vgl. Burmann et al., 2018: 32-46).

Sind die grundsätzlichen bzw. übergeordneten Entscheidungen zur Positionierung getroffen, werden sie im Sinne des strategischen Marketingprozesses von der Strategie- auf die Instrumentalebene übertragen (vgl. Meffert, Bruhn & Hadwich, 2019: 130). Die Marketinginstrumente „umfassen als Aktionsparameter des absatzpolitischen Entscheidungsfeldes jene unternehmerischen Tätigkeiten, die das Verhalten der Konsumenten bzw. das akquisitorische Potential des Unternehmens beeinflussen können“ (Freter, 2008: 292). Klassische Ansätze beschreiben die vier Marketinginstrumente der Produkt- bzw. Leistungs-, Preis-, Distributions- und Kommunikationspolitik. Entsprechend der in der englischsprachigen Literatur verwendeten Begriffe (product, price, placement und promotion) werden diese Instrumente auch als die „vier Ps“ des Marketings bezeichnet (vgl. ebd.). In Bezug auf den Dienstleistungsbereich und insbesondere das Tourismusmarketing allerdings werden diese vier Instrumente oftmals als nicht ausreichend betrachtet und erweitert (vgl. Freyer, 2011: 425). Die bekannteste Systematik stammt von Booms & Bitner (1981) und fügt dem Instrumentarium mit der Mitarbeiter- bzw. Personalpolitik, der Ausstattungs- und der Prozesspolitik drei weitere Ps (people, physical evidence und process) hinzu (vgl. ebd.: 425f.). Als entscheidend für den Erfolg einer Positionierung wird die

Abstimmung der Instrumente untereinander angesehen (vgl. ebd.: 431f.). Dementsprechend werden die Instrumente der vier bzw. sieben Ps auch als Marketing-Mix umschrieben (vgl. ebd.).

Die **Produkt- bzw. Leistungspolitik** wird als das „wichtigste Werkzeug im Marketingmix“ (Kotler, Keller & Bliemel, 2007: 492), als „das Herz des Marketings“ (Freter, 2008: 295) und als „zentraler Parameter“ mit „exponierter Stellung“ (Meffert, Burmann & Kirchgeorg, 2012: 385) innerhalb des Marketing-Mixes beschrieben. Sie beinhaltet „alle Entscheidungstatbestände, die sich auf die Gestaltung der vom Unternehmen im Absatzmarkt anzubietenden Leistungen beziehen“ (ebd.). Freyer (2011: 430) beschreibt, dass in der allgemeinen Marketingpraxis unter der Produktpolitik vorwiegend die Beeinflussung des Sortiments, der Produktqualität und -quantität sowie der damit zusammenhängenden Marken- und Positionierungseigenschaften verstanden wird. Bei der Gestaltung touristischer Dienstleistungen müssten jedoch zusätzlich Besonderheiten wie die Bedeutung von über die Hauptleistung bzw. das Kernprodukt hinausgehenden Zusatzleistungen (vgl. ebd.: 452f.) oder eine gelungene Einbindung in die touristische Leistungskette (vgl. ebd.: 437f.) berücksichtigt werden. Als Beispiele für Produktraspekte, die im Beherbergungswesen von der Produktpolitik betroffen sind, nennt er unter anderem den Serviceumfang, das gastronomische Angebot und Events (vgl. ebd.: 473).

Als eng mit der Produkt- bzw. Leistungspolitik verbunden gilt die **Ausstattungspolitik** (vgl. Haller, 2015: 253; Wiesner & Sponholz, 2007: 97). Dabei „stellt sich die Frage, ob die Leistung an sich überhaupt von ihrer materiellen Ausstattung getrennt werden kann und ob diese überhaupt ein eigenständiges Instrument des Marketing-Mixes darstellt [...], denn z. B. bei der Wahl eines Hotels oder eines Pflegeheims spielen die materiellen Eigenschaften häufig die ausschlaggebende Rolle“ (Haller 2015: 253). Bei der Gestaltung der Ausstattung sollen die visuellen, akustischen, olfaktorischen, haptischen und gustatorischen Reize im Sinne eines erlebnisorientierten Marketings so eingesetzt und kombiniert werden, dass sie bei den Kunden positive Emotionen und Zufriedenheit auslösen bzw. zu einer positiven Einstellung gegenüber dem Dienstleister und somit zu einer Kundenbindung führen (vgl. ebd.: 261f.). Als die dominantesten der emotionsauslösenden Kriterien werden die visuellen Eindrücke der physischen Umgebung beschrieben, die unter anderem durch die Größe, Dekoration, Farbgebung und Beleuchtung beeinflusst werden (vgl. ebd.).

Da „die Erbringung der meisten Dienstleistungen häufig untrennbar mit den Mitarbeitenden verbunden“ und das „Leistungspotenzial eines Dienstleistungsunternehmens [...] im Wesentlichen durch die Fähigkeiten seiner Mitarbeitenden bedingt“ ist, wird der **Personalpolitik** „im Rahmen des Dienstleistungsmarketing eine zentrale Stellung zugesprochen“ (Meffert, Bruhn & Hadwich, 2015: 400). „Die Personalpolitik eines Dienstleistungsunternehmens umfasst die Analyse, Planung, Umsetzung und Kontrolle sämtlicher Entscheidungen, die mit der Einstellung von Mitarbeitenden, dem Arbeitsplatz und -umfeld der Mitarbeitenden, der Entwicklung der Mitarbeitenden, der Kommunikation mit und zwischen den Mitarbeitenden sowie der Freisetzung in Verbindung stehen“ (Bruhn & Meffert, 2012: 618). In der Wahrnehmung der Kunden trägt der Kontakt mit den Mitarbeitern einen erheblichen Teil zur Beurteilung der gesamten Dienstleistung bzw. des gesamten Dienstleistungsunternehmens und damit zur Kundenzufriedenheit bei (vgl. Meffert, Bruhn & Hadwich, 2015: 400).

In engem Zusammenhang mit diesem Aspekt der Mitarbeiterpolitik steht die **Prozesspolitik**, die von Wiesner & Sponholz (2007: 95) als die „Beeinflussung der Verrichtungsqualität“ umschrieben wird. „Prozessorientierung soll die Wertschöpfungskette des Dienstleisters optimieren, da Bereichsgrenzen und effizienzmindernde Schnittstellen abgebaut werden, gleichzeitig sind sie konsequent am Kunden und seinen Bedürfnissen auszurichten und sollten damit eine durchgängig vertretene Kundenorientierung gewährleisten“ (Haller, 2015: 174). Wie das Zitat andeutet, steht die Prozesspolitik in einem Spannungsfeld zwischen Standardisierung und Effizienzsteigerung einerseits und der Orientierung an den individuellen Ansprüchen der Kunden andererseits (vgl. Wiesner & Sponholz, 2007: 95f.). Besondere Bedeutung wird der Ausrichtung des Interaktionsprozesses zwischen Kunden und Dienstleistern an den Werten und kulturellen Eigenheiten der Kunden beigemessen. Diese Interaktion, von der ersten Kontaktaufnahme bis zur eigentlichen Erstellung der Dienstleistung, beeinflusst im entscheidenden Maße die Qualitätswahrnehmung (vgl. ebd.).

Die **Preispolitik** umfasst „alle Vereinbarungen über das Entgelt des Leistungsangebots, über mögliche Rabatte und darüberhinausgehende [...] Zahlungs- und Kreditierungsbedingungen sowie die Preisdurchsetzung am Markt“ (Meffert, Burmann & Kirchgeorg, 2012: 466). In einem elastischen Markt bestimmen die von Unternehmensseite festgelegten Preise gleichermaßen die Wert- und die Mengenkomponekte des Umsatzes, weshalb den Preisentscheidungen eine große Bedeutung zugesprochen wird (vgl. ebd.: 470; Freter, 2008: 325). Bei der Preisbestimmung können sich Unternehmen unter anderem an den

Kosten der Leistungserstellung oder den Preisen der Konkurrenz orientieren; im Sinne einer segmentspezifischen Preispolitik allerdings sollte eine nachfrageorientierte Preisbestimmung erfolgen (vgl. Freter, 2008: 325f.; Freyer, 2011: 476). Als Kriterien der nachfrageorientierten Preisbestimmung nennt Bruhn (2014: 167) die wahrgenommene Preiswürdigkeit bzw. das wahrgenommene Verhältnis von Preis und Leistung, die wahrgenommene Preisgünstigkeit im Vergleich zu Konkurrenzprodukten, die Wahrnehmung des Preises als Qualitätsindikator und die erwartete zukünftige Entwicklung des Preises.

Der Begriff der **Kommunikationspolitik** beschreibt die „Gesamtheit der Kommunikationsinstrumente und -maßnahmen eines Unternehmens, die eingesetzt werden, um das Unternehmen und seine Leistungen den relevanten Zielgruppen der Kommunikation darzustellen und/oder mit den Anspruchsgruppen eines Unternehmens in Interaktion zu treten“ (Meffert, Bruhn & Hadwich, 2015: 311). Freyer (2011: 555) fasst die im Rahmen der Kommunikationspolitik zu treffenden Entscheidungen anhand der Frage, was (Botschaft) in welcher Situation (Umfeldbedingungen) zu wem (Empfänger bzw. potentielle Kundengruppen) über welche Kanäle (Kommunikationswege, Medien) und mit welcher Wirkung (gewünschter Effekt) gesagt werden soll, zusammen. Als Ziele der Kommunikation werden u.a. das Wecken von Aufmerksamkeit und Interesse, das Setzen eines Kaufanreizes und die Schaffung eines positiven Markenimages genannt (vgl. Meffert, Bruhn & Hadwich 2015: 316f.).

Meffert, Burmann & Kirchgeorg (2012: 543) fassen eine Reihe von Definitionen der **Distributionspolitik** zusammen und beschreiben sie als „die Gesamtheit aller Entscheidungen und Handlungen, welche die Verteilung (engl.: distribution) von materiellen und/oder immateriellen Leistungen vom Hersteller zum Endkäufer und damit von der Produktion zur Konsumtion bzw. gewerblichen Verwendung betreffen“. Freyer (2011: 516) argumentiert, dass die logistische Komponente, die Distribution physischer Endprodukte vom Produzenten zum Kunden, weitgehend entfällt und die Reise des Konsumenten zum Produzenten touristischer Leistungen nur teilweise an ihre Stelle tritt. Dementsprechend solle im Kontext touristischer Dienstleistungen von Vertriebs- oder Distributionssystempolitik gesprochen werden, da die Wahl und Gestaltung der Vertriebssysteme und -kanäle im Mittelpunkt stehe (vgl. ebd.). Ein Distributions- bzw. Vertriebskanal ist dabei „die Gesamtheit aller ineinandergreifender Organisationen, die am Prozess beteiligt sind, [...] ein Produkt oder eine Dienstleistung zur Verwendung oder zum Verbrauch verfügbar zu machen“ (Kotler, Keller & Bliemel, 2007: 849).

Der in diesem Kapitel beschriebene STP-Prozess bildet den theoretischen Rahmen dieser Arbeit. Bevor jedoch in Gliederungspunkt 4 Segmentierungskriterien gesammelt, in Gliederungspunkt 5 Marktsegmente gebildet und in Gliederungspunkt 6 der bestmögliche Zielmarkt gefunden sowie eine entsprechende Positionierung entwickelt werden, folgen mit der Darstellung der Sharing Economy und des Home-Sharings weitere, den Untersuchungsgegenstand betreffende Grundlagen.

3 Sharing Economy in der Beherbergungsbranche

Als Grundlage dieser Arbeit wird im folgenden Gliederungspunkt zunächst der Begriff der Sharing Economy erläutert und diskutiert. Anschließend wird mit der Darstellung des sog. Home-Sharings die für die Beherbergungsbranche relevanteste Erscheinungsform der Sharing Economy erläutert.

3.1 Begriffsannäherung: Sharing Economy

Trotz zahlreicher Ansätze existiert keine einheitliche, allgemein anerkannte Definition der Share bzw. Sharing Economy. Stephany (2015: 9) schafft es, die durch verschiedene Autoren mit dem Begriff der Sharing Economy assoziierten Aspekte zu kombinieren und in nur einem Satz zusammenzufassen: „The sharing economy is the value in taking underutilized assets and making them accessible online to a community, leading to a reduced need for ownership of those assets“.

In dieser vergleichsweise kurzen Definition werden die wesentlichen Elemente der Sharing Economy zusammengefasst: Die Teilnehmer geben ihren ungenutzten Besitztümern, Kompetenzen oder Zeitressourcen einen Wert, indem sie sie vermieten. Dabei nutzen sie Internetplattformen, die durch die Unternehmen der Sharing Economy zur Verfügung gestellt werden (vgl. UNWTO, 2017: 15). Das Besondere an diesen Plattformen ist, dass sich Anbieter und Nutzer, in der Regel beides Privatpersonen, auf gleicher Ebene begegnen. Aus diesem Grund werden die Plattformen oftmals als Peer-to-Peer-Plattformen (P2P-Plattformen) beschrieben (vgl. ebd.).

Das Prinzip des Teilens, welches von Stampfl (2015: 17) als die „universellste und elementarste Form menschlichen Wirtschaftshandelns“ bezeichnet wird, erhält durch die Internetplattformen eine neue Qualität (vgl. ebd.; Ranchordás, 2015: 456). Sie lösen das Problem des „doppelten Zufalls“, dem Treffen zwischen übereinstimmenden Bedarfen und Angeboten, indem sie Menschen verbinden, die in dem für das Teilen üblichen, auf Familie, Freunde und Bekannte begrenzten Umfeld nicht zueinander gefunden hätten (ebd.). Botsman & Rogers (2011: 75f.) sprechen in diesem Zusammenhang von dem Erreichen einer „kritischen Masse“ als Voraussetzung für das Funktionieren der Sharing Economy. Als weitere Voraussetzung für das Funktionieren der Sharing Economy nennen sie das gegenseitige Vertrauen zwischen den sich fremden Teilnehmern. Dieses Ver-

trauen wird wiederum durch das Teilen von Informationen über die Nutzer der Plattformen erreicht. Letztere werden einerseits über ein Bewertungssystem durch ihre Transaktionspartner beurteilt, andererseits stellen sie sich auf den Plattformen selbst vor (vgl. ebd.).

Ein weiteres Element, welches schon durch Stephanys Definition mit der Sharing Economy in Verbindung gebracht wird, ist ein verändertes Konsumverhalten der Teilnehmer, bei dem der Zugang über den Besitz gestellt wird. Besonders die recht frühen Veröffentlichungen zum Thema sehen den Grund für das Entstehen der Sharing Economy in der Wirtschaftskrise des Jahres 2008, in deren Zuge ein großer Vertrauensverlust gegenüber traditionellen Marken und dem kapitalistischen System entstanden sei (vgl. Rifkin, 2014: 341; Botsman & Rogers, 2011: XIX; Gansky 2010: 29). In dem Teilen freier Kapazitäten sehen sie eine Alternative zu einem Kapitalismus, der seine Teilnehmer unbefriedigt hält (vgl. Botsman & Rogers, 2011: 35, Rifkin, 2014: 402) und durch überflüssigen Konsum sowie geplante Obsoleszenz die Umwelt und das Klima zerstört (Botsman & Rogers, 2011: 5; Gansky, 2010: 63, 77).

Andere Autoren sehen den Erfolg der Sharing Economy, insbesondere im Hinblick auf die besonders profitorientierten Plattformen, weniger positiv: „Numerous sharing platforms are closer to forms of social innovation motivated mainly by the spirit of giving, as opposed to others [...] which are mainly profit-driven. Sharing, however, does not always mean caring, as these platforms open the backdoor to fraudulent behavior, and risk becoming parallel, unsafe and underinsured practices” (Ranchordás, 2015: 432). Neben der Umgehung von Regulationen und Sicherheitsbestimmungen, die einen unlauteren Wettbewerb, Steuerhinterziehung und große Unsicherheit für die Konsumenten zur Folge hätten (vgl. ebd.: 48; Ranchordás, 2015: 456), bringen die Kritiker die Sharing Economy auch mit der Kommerzialisierung des Alltags und der Prekarisierung von Arbeitsplätzen in Verbindung: „Die Sharing Economy dehnt den harten, deregulierten Markt auf Bereiche unseres Lebens aus, die bisher davon geschützt waren [...], dabei höhlt sie Schutzbestimmungen und Absicherungen aus, die Arbeitnehmer in jahrzehntelangen Kämpfen erstritten haben. Stattdessen müssen sich all jene, die in der Sharing Economy arbeiten, mit riskanten, prekären Jobs im Niedriglohnsektor begnügen“ (Slee, 2016: 11).

Mit *Airbnb*, der Plattform für die Vermittlung privater Unterkünfte, und *Uber*, einem Vermittler für Mitfahrgelegenheiten und Dienstleistungen im Bereich der Personenbeförderung, sind zwei eindeutig profitorientierte Plattformen die unumstrittenen Vorreiter der

Sharing Economy (vgl. Slee, 2016: 13). Zu einem wesentlichen Teil ist es diesen beiden Branchenriesen zuzuschreiben, dass etwa 43 Prozent des Umsatzes der Sharing Economy auf den Bereich der Beherbergung und etwa ein weiteres Drittel auf Beförderungsdienstleistungen zurückzuführen sind (vgl. ebd.). Hinzu kommen unter anderem Sharing-Plattformen für das Verleihen von hochwertiger Kleidung (bspw. *Kleiderkreisel*), Gegenständen wie Werkzeug (bspw. *frents*), Geld (bspw. *lendstar*) und sogar Anteilen an Gemüsegärten in Stadtnähe (bspw. *meine ernte*).

Die oftmals ebenfalls zur Sharing Economy gezählten Onlineflohmärkte und Weiterverkaufsplattformen allerdings sollten gesondert betrachtet werden, da die gehandelten Waren weiterverkauft und damit nicht geteilt bzw. vermietet werden. Gleiches gilt für Plattformen, auf denen Waren oder Dienstleistungen getauscht bzw. unentgeltlich verschenkt werden, da ihnen das wirtschaftliche Element fehlt. Aufgrund dieser Argumentation werden solche Formen der Weiterverwertung nach Ranchordás (2015: 458f.) und Botsman (2013) als Collaborative Consumption und nicht als Form der Sharing Economy verstanden: „Collaborative consumption [...] often implies a transfer of ownership, either temporary or permanent; this does not occur in the sharing economy“ (ebd.: 47).

Trotz dieser Abgrenzung bleibt fraglich, inwieweit die Begriffe des Teilens und der Sharing Economy für die Plattformen überhaupt Anwendung finden sollten. Schließlich basiert die Sharing Economy auf dem Prinzip des Vermietens und nicht auf dem des unkommerziellen, persönlichen und großzügigen Austauschs, der nach Slee (2016: 12) mit dem Begriff des Teilens assoziiert wird. Er argumentiert, der Begriff des Teilens stehe somit im Widerspruch zum Prinzip der Wirtschaft, weshalb der Begriff der Sharing Economy zu überdenken sei (vgl. ebd.). Mit dieser Widersprüchlichkeit des Begriffs der Sharing Economy könnte die Vielzahl von Synonymen wie der Mesh-Economy (vgl. Gansky, 2010), der Collaborative Economy oder der On-Demand-Economy zu erklären sein (vgl. Slee 2016: 12; UNWTO, 2017: 15). Aus pragmatischen Gründen wird in dieser Arbeit jedoch von der Entwicklung einer weiteren neuen und unbekanntenen Bezeichnung abgesehen und stattdessen der am weitesten verbreitete Begriff der Sharing Economy verwendet.

3.2 Home-Sharing

Im Folgenden wird zunächst die Entstehungsgeschichte und das Geschäftsmodell des Home-Sharings erläutert. Im Anschluss wird die wirtschaftliche Bedeutung dieser Erscheinungsform der Sharing Economy für die Beherbergungsbranche verdeutlicht. Abschließend wird die von verschiedenen Akteuren geübte Kritik an dem Geschäftsmodell und seinen Konsequenzen erläutert und es werden verschiedene Maßnahmen gegen diese dargestellt.

3.2.1 Entstehung des Geschäftsmodells

2007 ziehen die drei Universitätsabsolventen Brian Chesky, Joe Gebbia und Nathan Blecharczyk in eine gemeinsame Wohnung in San Francisco, um Teil der dortigen Gründerszene zu werden (vgl. Hofmann, 2016). Nachdem die erhofften Erfolge ausbleiben und die Miete der Wohnung erhöht wird, zieht Blecharczyk wieder aus. Gebbia und Chesky halten an der Wohngemeinschaft fest und suchen nach einer Möglichkeit, die nun erheblich gestiegenen Kosten zu decken. Während einer Designmesse, wegen der alle Gästebetten der Stadt ausgebucht sind, kommen sie auf die Idee, das nun freie Zimmer mit Luftmatratzen auszustatten und an Messebesucher zu vermieten (vgl. ebd.; Botsman & Rogers, 2011: IXff.). Nachdem sie innerhalb der Messewoche knapp 1.000 Dollar eingenommen haben, wird ihnen das Potential der Idee bewusst. Chesky und Gebbia wenden sich wieder an den Programmierer Blecharczyk, mit dem sie Anfang des Jahres 2008 eine erste Internetplattform namens „airbedandbreakfast.com“ entwickeln. Die Seite richtet sich zunächst an Besucher von Messen und Events. Später wird aufgrund der Erfahrungen mit den eigenen Gästen, die aus verschiedensten Teilen der Gesellschaft kommen und über unterschiedlichste Reiseanlässe verfügen, beschlossen, eine allgemeinere Zielgruppe anzusprechen. Im August 2008 schließlich wird unter der Internetadresse „airbnb.com“ die Plattform gegründet, deren grundsätzliches Geschäftsmodell sich seither kaum verändert hat (vgl. ebd.). Abbildung 5 stellt dieses Geschäftsmodell, welches von konkurrierenden Plattformen adaptiert worden ist, anhand der Transaktionen zwischen den Kunden und der Plattform dar.

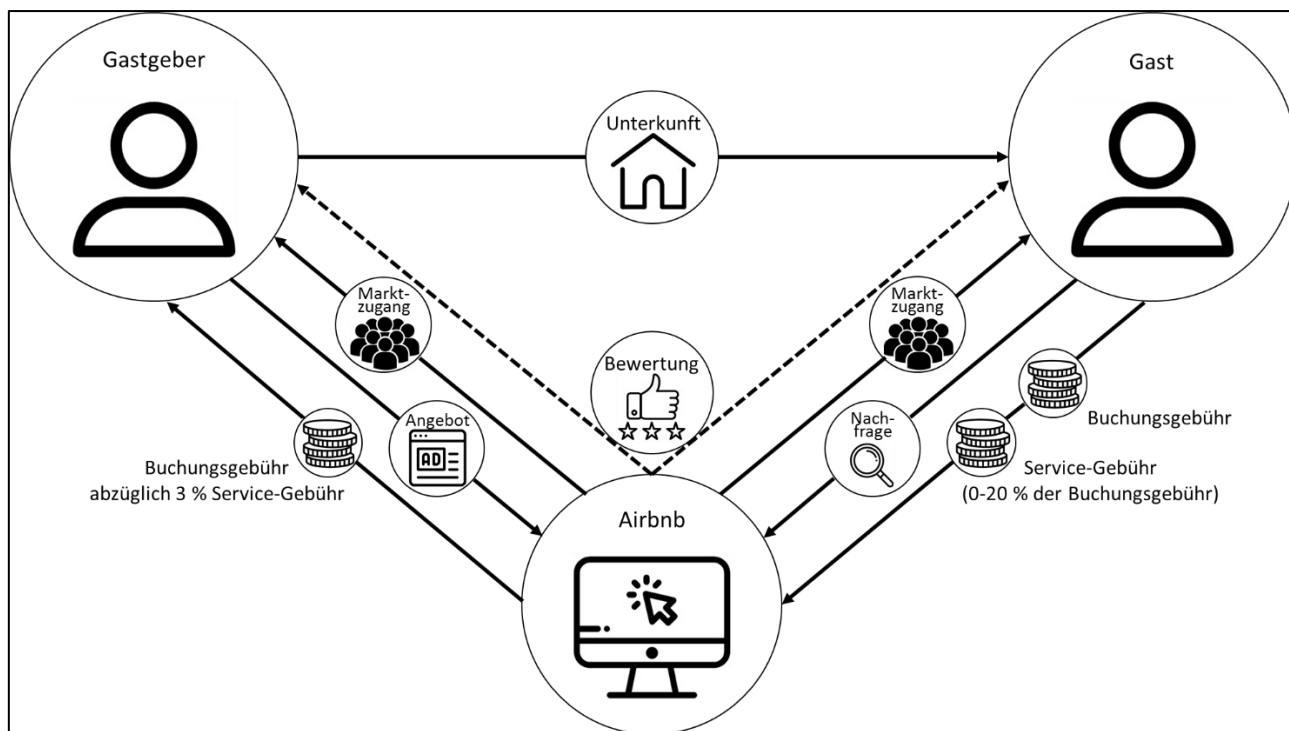


Abbildung 5: Das Geschäftsmodell Airbnbs (eigene Darstellung in Anlehnung an Airbnb, 2018b; Business Model Toolbox, 2018)

Wie zu erkennen ist, besteht die Hauptleistung der Home-Sharing-Plattform darin, den potentiellen Gastgebern und Gästen den Zugang zu einem Markt zu bieten, auf dem Angebot und Nachfrage von Privatunterkünften aufeinandertreffen. Private Anbieter, die über ungenutzten Wohnraum verfügen, stellen diesen und sich selbst in Form einer Anzeige auf der Plattform vor. Die Nachfrager können mit Hilfe eines Filtersystems nach den für sie relevanten Angeboten suchen, mit den Gastgebern Kontakt aufnehmen und eine Buchungsanfrage stellen (vgl. Botsman & Rogers, 2011: XI). Erfolgt anschließend eine beiderseitige Buchungsbestätigung, zieht *Airbnb* die Buchungsgebühr zuzüglich einer Servicegebühr von Null bis 20 Prozent ein (vgl. Airbnb, 2018b). Über die Höhe der Gebühr entscheidet „die Zwischensumme der Buchung, die Länge des Aufenthalts und die Eigenschaften der Unterkunft. Im Allgemeinen gilt: Je höher die Buchungskosten sind, desto niedriger ist die Service-Gebühr“ (ebd.). Das Unternehmen hält diese Gesamtsumme zunächst unter Verschluss. Erst 24 Stunden nach Check-In zahlt die Plattform die Buchungsgebühr an den Gastgeber aus (vgl. Airbnb, 2018c). Dabei werden erneut drei Prozent der Gebühr einbehalten (vgl. Airbnb, 2018b). Gegen diese Gebühr erhalten die Gastgeber eine sogenannte Gastgeber-Garantie, durch die sie gegen Beschädigung ihres Eigentums durch die Gäste in Höhe von bis zu einer Million US-Dollar versichert sind (vgl. Airbnb, 2018d). Der folgende organisatorische Ablauf des Aufenthalts unterliegt

einer persönlichen Verabredung zwischen Gastgeber und Gast. Um die notwendige Vertrauensbasis zwischen den sich fremden Gastgebern und Gästen herzustellen, bewerten sich beide Seiten nach Abschluss des Aufenthalts gegenseitig (vgl. Airbnb, 2018e). Die Bewertungen werden auf der Internetseite veröffentlicht, sodass sich zukünftige Transaktionspartner aufgrund der Erfahrungen anderer Nutzer gegenseitig einschätzen können (vgl. ebd.). Der Erfolg dieses Geschäftsmodells wird im folgenden Gliederungspunkt verdeutlicht.

3.2.2 Entwicklung und Erfolg des Geschäftsmodells

Mit einem Börsenwert von 31 Milliarden US-Dollar (Stand: Mai 2018) sichert sich *Airbnb* einen Platz unter den 20 wertvollsten Internetunternehmen bzw. den vier wertvollsten digitalen Startups weltweit (vgl. Kleiner, Perkins, Caufield & Byers et al., 2018; Wall Street Journal, 2018). Im August 2018 wurden über die Plattform fünf Millionen Unterkünfte in 81.000 Städten und 191 Ländern angeboten (Airbnb, 2018f). Ende September 2018 hat *Airbnb* die Grenze von 400 Millionen Gästeankünften überschritten (vgl. Airbnb, 2018g). Seit mit der Eröffnung der deutschen Vertretung *Airbnbs* im Jahr 2011 die Internationalisierung des Unternehmens vorangetrieben wurde (vgl. Airbnb, 2018h), erfährt es auch in Deutschland ein stetiges Wachstum. Wurden 2014 deutschlandweit etwa 26.000 *Airbnb*-Unterkünfte gezählt, waren es im August 2018 schon etwa 150.000 (vgl. Airbnb, 2018i). Aufgrund dieser Kennzahlen spricht das Institut der deutschen Wirtschaft (2018: 66) von einem „natürlichen Monopol“. Zwar gibt bzw. gab es mit *9flats* und dem deutschen Unternehmen *Wimdu* konkurrierende Plattformen. Trotz ihrer Fusion im Jahr 2016 waren diese Unternehmen mit 12.000 (*Wimdu*) und 2.000 (*9flats*) angebotenen Unterkünften (Stand 2017) jedoch nicht in der Lage, dem Wachstum *Airbnbs* standzuhalten und die Insolvenz *Wimdu*s im Jahr 2018 abzuwenden (vgl. ebd.). Gleiches gilt für die auf Ferienwohnungen des Luxusbereichs spezialisierten Plattformen der Hotelkonzerne *Marriott* und *Accor* (vgl. Marriott International, 2018; Accor Hotels, 2016). Diese Monopolisierung ist auf einen selbstverstärkenden Netzwerkeffekt von Sharing-Plattformen zurückzuführen (vgl. Institut der deutschen Wirtschaft, 2018: 66). Der Nutzen der Plattformen ist für alle Beteiligten umso größer, je mehr Anwender die Plattform in Anspruch nehmen. Steigt die Zahl der Anbieter, so wird die Plattform für die Nachfrager attraktiver. Umgekehrt verhält es sich ebenso (vgl. ebd.).

Wie aus der Liste der deutschen Destinationen mit dem größten Angebot von *Airbnb*-Wohnungen zu erkennen ist, werden vor allem Städtedestinationen von dem Trend des

Home-Sharings geprägt. Tabelle 2 zeigt außerdem, dass sich entgegen der ursprünglichen Idee eines geteilten oder eines eigenen Zimmers mit Luftmatratze und Frühstücksangebot vor allem das Mieten ganzer Wohnungen durchgesetzt hat.

	Aktive Inserate	Davon „gesamte Unterkunft“
Berlin	21.100	52,6 %
München	8.800	52,3 %
Hamburg	6.900	60,9 %
Köln	5.300	58,5 %
Düsseldorf	2.500	68,0 %
Frankfurt a. M.	2.300	43,5 %
Hannover	2.100	57,1 %
Leipzig	2.100	52,4 %

Tabelle 2: Anzahl aktiver Inserate in deutschen Städten mit Anteil ganzer Unterkünfte (Stand 2018) (eigene Darstellung in Anlehnung an Institut der deutschen Wirtschaft, 2018: 53)

Damit wird *Airbnb* zunehmend zur Konkurrenz von Vermittlungsplattformen für Ferienhäuser und -wohnungen wie *FeWo-direkt* bzw. *HomeAway*, die sich vor der Entstehung der Sharing Economy auf dem Markt etabliert haben. Janina Roso, die Leiterin der Öffentlichkeitsarbeit von *FeWo-direkt* in Zentraleuropa, grenzt sich von der Sharing Economy ab, indem sie betont, dass es sich bei den vermittelten Unterkünften um reine Ferienwohnungen handle; die Kunden liefen somit nicht Gefahr, auf persönliche Gegenstände der Vermieter zu stoßen und könnten sich ihrer Privatsphäre sicher sein (vgl. Horny, 2015).

Von der Entwicklung einer *Airbnb*-App im Jahr 2010 abgesehen (vgl. Airbnb, 2018h), geht das beschriebene Wachstum *Airbnbs* vor allem mit einer stetigen Erweiterung der angebotenen Produktkategorien bzw. Unterkunftsarten einher. Im Februar 2018 hat *Airbnb* angekündigt, die angebotenen Unterkünfte nicht mehr nur in geteilte und eigene Zimmer sowie ganze Wohnungen zu unterteilen (Airbnb, 2018j). Das bestehende Angebot soll zukünftig auch den Kategorien der Ferienhäuser und der einzigartigen Unterkünfte zugeordnet werden. Unter der Kategorie der einzigartigen Unterkünfte sollen unter anderem die über die Plattform angebotenen Schlösser, Wohnwagen, Baumhäuser, Hausboote oder Iglus zu finden sein. *Airbnb* gibt an, dass weltweit bereits 121.000 Unterkünfte dieser Art angeboten werden (vgl. ebd.).

Weiter hat das Unternehmen angekündigt, seine Zielgruppen zu erweitern, und das Ziel ausgegeben, für jeden Reisenden ein passendes Angebot zu bieten (Airbnb, 2018k). Aus

diesem Grund wird das Unterkunftsangebot der Plattform über die angebotenen Unterkunfts-kategorien hinaus seit März 2018 in sogenannten Kollektionen zusammengefasst. Diese Kollektionen umfassen Unterkünfte, die sich im besonderen Maße für bestimmte Anlässe wie beispielsweise Geschäfts-, Hochzeits- oder Gruppenreisen eignen.

Um vermehrt auch solche Zielgruppen anzusprechen, die dem Buchen von Privatunterkünften skeptisch gegenüberstehen oder Unsicherheiten bezüglich der Anbieter fürchten, werden besonders luxuriöse Unterkünfte mit der Auszeichnung „*Airbnb Plus*“ versehen. Die Plattform beschreibt *Airbnb Plus* als „Auswahl hochwertiger, besonders gut ausgestatteter Unterkünfte von Gastgebern, die sich durch tolle Bewertungen und ihre Liebe zum Detail auszeichnen“ und vor Ort von Mitarbeitern des Unternehmens auf ihre Qualität geprüft werden (ebd.). Das gleiche Prinzip wird mit der Auszeichnung sogenannter „Superhosts“ verfolgt. Diesen Status erhalten Gastgeber, die besonders häufig bestmöglich bewertet werden (vgl. ebd.).

Damit schließlich auch solche Kunden erreicht werden können, die trotz dieser Auszeichnungen weiterhin auf Hotels zurückgreifen, richtet sich *Airbnb* seit März 2018 auch an individual geführte Boutique-Hotels oder Bed and Breakfasts (vgl. Airbnb, 2018l). *Airbnb* fordert Unternehmen dieser Art auf, ihre Zimmer in zwei dafür vorgesehenen Unterkunfts-kategorien auf der Plattform anzubieten und von den im Vergleich zu vielen Online-Travel-Agencies (OTAs) niedrigen Kommissionen zu profitieren (vgl. ebd.).

Über das Kerngeschäft mit Unterkünften hinaus bietet *Airbnb* seit 2018 außerdem eine Art „Plattform in der Plattform“ für touristische Aktivitäten (vgl. Airbnb, 2018m). Nach dem gleichen Prinzip wie bei den Unterkünften können hier Privatpersonen sogenannte Entdeckungen anbieten. Diese Entdeckungen bewirbt *Airbnb* als „Aktivitäten von und mit inspirierenden Einheimischen, die über herkömmliche Touren oder Kurse hinausgehen. Die Gäste tauchen dabei ein in die einzigartige Welt jedes Gastgebers. Es ist für jeden die Gelegenheit, Hobbys, Fähigkeiten oder Fachkenntnisse zu teilen“ (ebd.). Anbieter von Entdeckungen müssen dabei nicht auch eine Unterkunft bieten (vgl. ebd.).

Der Erfolg des Home-Sharings stößt unter anderem deshalb auf große mediale Aufmerksamkeit, weil seine Auswirkungen von verschiedenen Akteuren kritisiert werden. Diese Kritikpunkte werden im Folgenden erläutert.

3.2.3 Kritik an dem Geschäftsmodell und Standpunkt der Hotellerie

Analog zu der gewandelten Sichtweise der Sharing Economy im Gesamten (siehe Gliederungspunkt 3.1) sehen Kagermeier, Köller & Stors (2015b: 117f.) einen Wandel von einer anfänglich positiven zu einer kritischen Wahrnehmung des Home-Sharings und seiner Konsequenzen.

Im Mittelpunkt der Kritik am Prinzip des Home-Sharings stehen dabei sogenannte professionelle Anbieter. „Professionelle Anbieterinnen und Anbieter sind solche, die keine freien Kapazitäten in ihrer eigenen Wohnung zur Vermietung nutzen, sondern explizit Wohnraum umgewandelt haben, um kontinuierlich kurzfristig zu vermieten. Dabei betrachten sie ihre Vermietungspraxis als eigenes Geschäftsmodell, aus dem sie auch den Großteil ihrer regelmäßigen Einkünfte beziehen“ (Institut der deutschen Wirtschaft, 2018: 52).

Kritiker argumentieren, dass den ohnehin angespannten Wohnungsmärkten deutscher und internationaler Großstädte insbesondere durch solche professionellen Anbieter Wohnraum entzogen würde, was zu einer weiteren Erhöhung des Mietpreisniveaus führe (vgl. Stors & Kagermeier, 2017: 198; Institut der deutschen Wirtschaft, 2018: 53f.). Slee (2016: 37) beschreibt Wohnungseigentümer, die aufgrund der Aussicht auf höhere Einnahmen langjährige Mieter aus ihren Wohnungen drängen, um diese anschließend über *Airbnb* an Touristen zu vermieten.

Nach dem Vorbild Münchens, wo ein entsprechendes Gesetz schon seit 1972 besteht, hat die Stadt Berlin als Reaktion auf den Wohnraumentzug durch Home-Sharing-Portale im Jahr 2014 das Gesetz zum sogenannten Zweckentfremdungsverbot erlassen (vgl. Stadtverwaltung München, 2015; Stors & Kagermeier, 2017: 198). In beiden Städten müssen der Stadtverwaltung Wohnungen, die eine andere als die übliche Nutzung erfahren, gemeldet werden. Anschließend muss die Zweckentfremdung genehmigt werden. Wird Wohnraum ohne eine Genehmigung zweckentfremdet, drohen Geldstrafen von bis zu 40.000 Euro in Berlin und 500.000 Euro in München. Die Stadtverwaltung München fordert die Bürger auf, illegale Ferienwohnungen in ihrer Umgebung an die Behörde zu melden, und stellt ein entsprechendes Formular bereit (vgl. ebd.). In Hamburg gilt bezüglich des Home-Sharings das Wohnraumschutzgesetz, welches eine Vermietung für mehr als die Hälfte eines Kalenderjahres untersagt (vgl. Institut der deutschen Wirtschaft, 2018: 54).

Nach Einführung des Zweckentfremdungsverbots ist die Anzahl der *Airbnb*-Unterkünfte in Berlin von 10.479 im Jahr 2014 auf 18.614 (2016) und schließlich auf 21.100 (2018) gestiegen (vgl. Airbnb, 2018n; Institut der deutschen Wirtschaft, 2018: 53), was die Wirkung des Gesetzes infrage stellt. Der geringe Effekt könnte auf eine nur geringe Anzahl von tatsächlichen Kontrollen zurückzuführen sein; da eine anlasslose Überprüfung unzulässig ist und eine Zweckentfremdung zweifelsfrei bewiesen werden muss, sind die Behörden auf Hinweise aus der Bevölkerung angewiesen (vgl. Ringelstein, 2018).

Schlecht belegt ist allerdings auch weiterhin der tatsächliche Einfluss des Home-Sharings auf den Wohnungsmarkt und die Mietpreisentwicklung. Das Institut der deutschen Wirtschaft (2018: 55) fasst die bestehenden Erhebungen zum Thema zusammen und kommt zu dem Schluss, dass „die Datenlage nicht hinreichend“ sei, um eindeutige Aussagen zu den Wohnungsmarkteffekten in deutschen Großstädten zu treffen. Schon die Bemessung des Anteils der professionellen Anbieter ist bislang unmöglich, da sie auf den Plattformen nicht als solche gekennzeichnet werden und alle Ansätze zur Identifizierung problematisch sind (vgl. ebd.: 52): Weder an der Anzahl der Angebote eines Anbieters, noch an der Anzahl der Übernachtungen pro Jahr kann eindeutig festgestellt werden, ob es sich um professionelle Anbieter handelt. Denkbar sind beispielsweise Fälle von Berufspendlern mit mehreren Wohnsitzen oder das Modell der sogenannten Co-Gastgeberschaft, bei der Gastgeber die Anzeigen anderer Wohnungseigentümer verwalten und somit kein zusätzlicher Wohnraum entzogen wird. Professionelle Gastgeber wiederum könnten diesen Status durch die Verwendung mehrerer Accounts verschleiern (vgl. ebd.: 52f.).

Airbnb (2016a) betont, dass die Plattform von mehr als 80 Prozent aller Gastgeber im Sinne des Teilens genutzt werde, da diese nur eine Unterkunft anböten, in der sie die meiste Zeit selber lebten. Slee (2016: 43) entgegnet dieser Argumentation, dass die vergleichsweise wenigen Anbieter mehrerer Wohnungen beispielsweise in New York annähernd die Hälfte des gesamten Angebots *Airbnbs* stellen würden. In Berlin boten die zehn erfolgreichsten *Airbnb*-Gastgeber im Jahr 2015 zusammen 281 Wohnungen an (Skowronnek et al., 2015).

Auch der Fakt, dass in allen deutschen Großstädten weniger als 0,6 Prozent des Wohnungsbestands als „gesamte Unterkünfte“ auf *Airbnb* angeboten werden (Institut der deutschen Wirtschaft, 2018: 53), kann nicht als Argument gegen einen Einfluss auf den Wohnungsmarkt herangezogen werden. Wie das Beispiel Berlins zeigt, konzentriert sich das

Angebot auf einzelne Straßenzüge weniger Stadtteile, die zwar abseits klassischer Sehenswürdigkeiten liegen, aber als besonders beliebte „Szenebezirke“ gelten (vgl. Skowronnek et al., 2015). Damit befindet sich ein Großteil des Home-Sharing-Angebots gerade in solchen Stadtteilen, die ohnehin von der sogenannten Gentrifizierung, also Aufwertungs- und Verdrängungsprozessen betroffen sind (Kagermeier, Köller & Stors, 2015b: 129). Es ist davon auszugehen, dass der Entzug von Wohnraum durch das Home-Sharing in diesen Bezirken sehr wohl zu einer Verknappung auf dem Wohnungsmarkt führt.

Die Konzentration der Home-Sharing-Angebote in bestimmten Wohnvierteln wird außerdem mit einer auf den Tourismus ausgerichteten Monostrukturisierung städtischer Räume in Verbindung gebracht, der als „Touristification“ bzw. „Touristifizierung“ bezeichnet wird (Blickhan, Bürk & Grube, 2014: 167; Holm, 2014: 254; Novy, 2016: 226). So beschreibt Holm (ebd.) einen „weitreichenden, dem Tourismus zuzuschreibenden Wandel städtischer Räume, der häufig tiefe Spuren im Alltag der dort lebenden und arbeitenden Menschen hinterlässt: Gewerbetreibende passen ihre Angebote dem wachsenden Touristenaufkommen an bzw. werden durch auf BesucherInnen ausgerichtete Betriebe ersetzt; einst ruhige Wohnstraßen verwandeln sich in Shopping- und Partymeilen und Hauseingänge und Hinterhöfe werden zu beliebten Foto- und Postkartenmotiven“.

Airbnb (2018o) bestreitet nicht, dass das Geschäftsmodell des Unternehmens einen zunehmenden Teil des Städtetourismus in die Wohnviertel verlagert, argumentiert jedoch, dass das Unternehmen somit dazu beitrage, die negativen Effekte des Massentourismus auf Städtedestinationen abzumildern. Dies sei unter anderem damit zu begründen, dass sich die meisten *Airbnb*-Unterkünfte außerhalb der Hoteldistrikte befänden und besonders frequentierte Stadtviertel somit entlastet würden. Außerdem seien in den beliebtesten Städtedestinationen der Welt nur etwa sieben Prozent der Gästeankünfte auf *Airbnb*-Gäste, der Großteil hingegen auf Hotelgäste und Kreuzfahrten zurückzuführen (vgl. ebd.).

Diese Argumentation ist für Holm (2014: 254) unzulässig. In Kombination mit dem nicht ausreichend belegten Einfluss auf den Wohnungsmarkt hätten diese Entwicklungen „entscheidend dazu beigetragen, dass Tourismus in den vergangenen Jahren zunehmend kontrovers diskutiert wurde und TouristInnen, im Zuge von Auseinandersetzungen über städtische Umstrukturierungsprozesse, zu einem populären Feindbild geworden sind“ (ebd.).

Tatsächlich zeigen unzählige Veröffentlichungen wie Zeitungsartikel oder Fernsehbeiträge, dass die öffentliche Diskussion um die Auswirkungen des Home-Sharings auf die

Touristifizierung, Wohnraumverknappung und Verdrängung von Einheimischen nicht mehr nur auf die betroffenen Städte oder auf stadtsoziologische und tourismuswissenschaftliche Fachliteratur beschränkt ist. So berichtet beispielsweise *Die Zeit* über *Airbnb* als „Berlins Buhmann“ (Peitz, 2018), die *Frankfurter Allgemeine Zeitung* betitelt einen Bericht zum Thema mit der Frage „Wie sehr vernichten Airbnb und Co. den Wohnraum?“ (Jung, 2018) und die *Süddeutsche Zeitung* fordert „Die Städte müssen Airbnb dringend zähmen“ (Schneider, 2017). Der *WDR* berichtet in einem Beitrag mit dem Titel „Kritisch Reisen: Das System Airbnb – im Bett mit dem Supervermieter“ unter anderem über Unternehmen der Immobilienbranche, die zahlreiche Unterkünfte anbieten und sich dabei als Privatanbieter ausgeben (vgl. Bitzer & Nast, 2018). Die *arte*-Dokumentation „Touristen gegen Anwohner - Wem gehören die Städte?“ zeigt Einwohner von Berlin und Amsterdam, die sich in Vereinen gegen die Touristifizierung ihrer Wohnumgebung und illegales Home-Sharing engagieren (*arte*, 2018). In einem Beitrag der *Tagesschau* mit dem Titel „Das System Airbnb und seine verheerenden Auswirkungen“ begleitet die *ARD* Mitarbeiter des Münchner Wohnungsamts bei ihren Ermittlungen gegen nicht registrierte Anbieter privater Ferienwohnungen (vgl. Fliegenschmidt, Blitzer & Nast, 2018).

Welche Auswirkungen der Erfolg des Home-Sharings auf den Hotelmarkt besitzt, ist insbesondere in Bezug auf den europäischen bzw. den deutschen Markt bislang kaum untersucht. Choi et al. (2015: 5) geben an, dass seit dem Markteintritt *Airbnbs* in Korea keine signifikanten Veränderungen der Einnahmen der Hotellerie feststellbar seien. Zervas, Proserpio & Byers (2017: 698) hingegen beschreiben, dass die Hotellerie in Texas auf die Konkurrenz durch *Airbnb* mit Preisnachlässen reagiere, weshalb eine Vergrößerung des Home-Sharing-Angebots um zehn Prozent mit einer Senkung des durchschnittlichen Preises einer Übernachtung von 0,19 Prozent verbunden sei. Auch Blal, Singal & Tempelin (2018) beschreiben, dass sich das *Airbnb*-Angebot in San Francisco zwar nicht negativ auf die Anzahl der Hotelbuchungen, aber auf den Logiserlös pro Zimmer auswirke.

Trotz der fehlenden Datengrundlage zu den Auswirkungen zählen die deutschen Tourismus- und insbesondere die Hotelverbände zu den Kritikern des Home-Sharings. Wie das Positionspapier des *Deutschen Tourismusverbands (DTV)* zur Sharing Economy zeigt, steht dabei neben der Kritik am Wohnraumentzug und der Touristifizierung vor allem der Vorwurf im Mittelpunkt, Anbieter von Home-Sharing-Unterkünften würden „geltende Gesetze, Verordnungen und Auflagen [...] unterlaufen und sich damit einen unzulässigen Wettbewerbsvorteil [...] verschaffen“ (DTV, 2017: 2f). So würden die meisten der Anbieter keine Einkommens- und Bettensteuern oder Kurabgaben zahlen und könnten die

für die Hotellerie und Gastronomie geltenden Hygiene- und Sicherheitsverordnungen sowie die Verordnungen zum Brand-, Verbraucher- und Datenschutz einfach ignorieren (vgl. ebd.). Wie der DTV fordert der *Deutsche Hotel- und Gaststättenverband (DEHOGA)* deshalb eine Regulierung des Home-Sharing-Sektors: „Es darf nicht sein, dass die Politik auf der einen Seite rechtsfreie Räume toleriert, auf der anderen Seite aber mittelständische Betriebe, die hierzulande Arbeitsplätze schaffen, immer weiter reguliert. Diesen Wertungswiderspruch muss die Politik schleunigst beheben“ (DEHOGA, 2016). Statt von der Sharing Economy spricht der Verband von der „Shadow Economy“ und beklagt den unlauteren Wettbewerb der Unternehmen dieser Schattenwirtschaft, der zulasten der Hotellerie ignoriert werde (ebd.). Der Hauptgeschäftsführer des *Deutschen Hotelverbands (IHA)* Markus Luthe bezeichnet *Airbnb* als „Phantom“ und kritisiert „die Aura sozialer Gemeinnützigkeit und [den] Welpenschutz vor überbordender staatlicher Regulierung und fiskalischem Zugriff“, die die Plattform trotz einer Vielzahl professioneller Anbieter besitze (Luthe, 2018). Auch hinsichtlich des Wohnraumentzugs fordert er eine allgemeine Registrierungspflicht für die Anbieter und eine Verpflichtung der Plattformen zur Herausgabe der Daten der Anbieter (vgl. ebd.).

In ähnlicher Weise wie die schon bestehenden Regulierungen einzelner Kommunen hat die öffentliche Kritik an *Airbnb* und der Politik durch die Verbände bisher nicht dafür sorgen können, das Wachstum des Home-Sharings einzudämmen. Als ebenso falsch erweist sich die Einschätzung einiger Hoteliers, es handele sich bei dem Home-Sharing nur um einen kurzfristigen Trend oder um ein Geschäftsmodell, welches mit der Hotellerie nicht konkurrieren könne (vgl. Kagermeier, Köller & Stors, 2015a: 85ff.). Aus diesem Grund befasst sich diese Arbeit nicht mit gesetzlichen Regelungen. Statt der Konzentration auf die Forderung nach Regularien steht die Forschungsfrage nach den Motiven der Home-Sharing-Nutzer und deren erfolgreiche Ansprache durch die Hotellerie im Mittelpunkt. Als Grundlage für die Untersuchung werden deshalb im folgenden Gliederungspunkt Motive gesammelt, die für den Erfolg der Sharing Economy verantwortlich sein könnten.

4 Potentielle Motive der Nutzung und Ablehnung der Home-Sharing-Angebote

Entsprechend der ersten Phase des STP-Prozesses (siehe Gliederungspunkt 2.1), die unter anderem der Festlegung von Segmentierungskriterien dient, werden in diesem Gliederungspunkt als Grundlage für die folgenden Untersuchungen alle potentiellen Gründe und Motive gesammelt, die zur Nutzung bzw. Nichtnutzung der Ferienwohnungsangebote der Sharing Economy führen könnten. Neben bestehenden wissenschaftlichen Veröffentlichungen zu den Themen Home-Sharing und Sharing Economy wird dabei bewusst auch auf die Werbung und Eigendarstellung der Home-Sharing-Portale, Medienberichte, Internetblogs und andere unwissenschaftliche Quellen zurückgegriffen. Auf diese Weise soll verhindert werden, dass Faktoren der Unterkunftswahl, die in dem bestehenden wissenschaftlichen Diskurs übersehen wurden, in dieser Arbeit erneut übergangen werden.

Aus dem gleichen Grund wurde die Sekundärquellenanalyse durch die Durchführung eines Fokusgruppeninterviews ergänzt. Diese freien Interviews mit einer kleinen Gruppe von Probanden „leisten eine wertvolle Hilfestellung bei der [...] Entwicklung eines Messansatzes oder bei der Generierung von Hypothesen und Identifikation von möglichen Einflussfaktoren z.B. auf das Kaufverhalten von Zielgruppen“ (Mayerhofer, 2009: 279). Die Fokusgruppe sollte idealerweise aus fünf bis zehn Interviewteilnehmern bestehen, die in Bezug auf das Untersuchungsthema heterogene Meinungen vertreten (vgl. ebd.: 482). Folglich bestand die Fokusgruppe aus fünf überzeugten Nutzern von Home-Sharing-Plattformen sowie drei Teilnehmern, die dem neuen Konzept ablehnend gegenüberstehen. Zudem stammen die Probanden aus unterschiedlichen Altersgruppen.

Das vom Autor moderierte Interview wurde am 28. September 2016 durchgeführt und anschließend in Gänze transkribiert. Das Transkript ist, neben dem Interviewleitfaden und einer Kurzbeschreibung der Interviewteilnehmer, dem Anhang zu entnehmen.

4.1 Motive zur Nutzung der Home-Sharing-Angebote

Aus der Literatur zum Thema ergibt sich eine Reihe potentieller Gründe, mit denen die Bevorzugung von Sharing-Plattformen für Ferienwohnungen gegenüber Hotels zu erklären sein könnte. In diesem Gliederungspunkt werden mit „New Urban Tourism“, „sozialen Aspekten“, „alternativem Konsum und Lifestyle“ sowie „Nutzenvorteilen“ die Erklärungsansätze vorgestellt.

4.1.1 New Urban Tourism

Besonders im Kontext der in Deutschland geführten Debatte um Touristifizierung und tourismusbedingte Gentrifizierung (siehe Gliederungspunkt 3.2.3) wird der sogenannte „New Urban Tourism“ als Erklärung für die zunehmende Frequentierung der Sharing-Plattformen wie *Airbnb* herangezogen (vgl. u.a. Füller & Michel 2014, 1305ff.; Holm, 2014: 15ff.). Dabei geht der Begriff „New Urban Tourism“ auf Maitland und Newman (2004) zurück. Sie beschreiben eine zunehmende Anzahl von Touristen in Islington, obwohl es dem Stadtteil im Norden Londons zumindest scheinbar an Attraktionen fehle (vgl. Maitland & Newman, 2004: 339). Daraus schließen sie, dass es sich bei den Touristen in Islington um eine neue Zielgruppe handle, die sich von den bekannten Städtetouristen unterscheidet (vgl. ebd.). Novy (2010: 193) beschreibt: „[These ‘new tourists’] come with expectations and demands that have little to do with what tourists according to common clichés are supposed to expect and want, and differ in their choice of activities and experiences from what traditional notions of tourist behavior suggest“. So meidet nach Füller und Michel (2014: 1306) eine wachsende Anzahl von Städtetouristen typische Sehenswürdigkeiten und touristisch inszenierte Räume, wodurch sie aus der sogenannten „tourist bubble“ (Judd, 1999) ausbrechen.

Vielen der historischen, allgemein als ästhetisch empfundenen und durch viele Sehenswürdigkeiten bzw. den Tourismus geprägten Stadtvierteln mangelt es nach Romeiß-Stracke (2007: 300) an Urbanität. Jedoch sind es gerade die Suche nach Urbanität und dem authentischen Erfahren des großstädtischen Lebens abseits der Touristenpfade, die dem „New Urban Tourism“ zugeordnet werden (vgl. Füller & Michel, 2010: 1306). Elementarer Bestandteil ist dabei das Erleben des großstädtischen Alltags der Einwohner (vgl. Maitland, 2010: 176). Schon 1973 beschreibt MacCannel das Interesse vieler Touristen, einen authentischen Eindruck des Alltagslebens der besuchten Destinationen zu gewinnen (vgl. MacCannel, 1973: 190). Dieses Bedürfnis wird beispielsweise von einer Berlin-Ausgabe des *Lonely Planet* aufgegriffen: „To truly understand what makes Berlin tick, you must venture into its neighbourhoods. Watch Schöneberg yuppies stock up flowers and fresh veggies on Saturday’s Winterfeldtplatz market. [...] Join students and counter-culturalists pondering their navels in bohemian Friedrichshain [...] and test your stamina while clubbing with scenesters in trendy Mitte“ (Lonely Planet Berlin, 2009: 68). Das Zitat deutet zudem an, dass es sich bei den „new tourism areas“ (Maitland & Newman, 2004) um solche Stadtteile handelt, die als alternativ, kreativ und kosmopolitisch gelten, bestimmten Szenen zugeordnet werden und über dementsprechende gastronomische und

kulturelle Angebote sowie eine allgemein distinktive Atmosphäre verfügen (vgl. Novy, 2010: 195f.). Pappalepore, Maitland & Smith (2014: 237) machen deutlich, dass die Bewohner solcher Stadtteile einen wesentlichen Teil ihrer Attraktivität für die neuen Touristen ausmachen: „[...] cool cultural intermediaries (such as artists, musicians and designers) attract visitors in search of style models and a certain ‘arty vibe’“.

Skowronnek et al. (2015) stellen fest, dass ein großer Teil der Anbieter von Berliner *Airbnb*-Wohnungen sein Angebot auf dieses Klientel ausrichtet. Dabei zitieren sie Angebotstitel wie „where real hipsters wish to live“ oder „pure living like a Berliner“ (ebd.). Besonders das zweite Zitat verdeutlicht zudem einen weiteren Zusammenhang: Die „neuen“ Touristen werden mit der zunehmenden Nutzung von Home-Sharing-Angeboten in Verbindung gebracht, weil ihnen das Bedürfnis zugeordnet wird, in das alltägliche Leben des besuchten Stadtteils einzutauchen und nicht als Tourist aufzufallen (vgl. Füller & Michel, 2014: 1306). Dass dieser Zusammenhang nicht nur in der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit dem Thema Beachtung findet, verdeutlicht der *9flats*-Slogan „Stop being a tourist!“ (vgl. Blickhan, Bürk & Grube, 2014). Wie Mansfeldt (2015: 112) beschreibt, scheinen sich einige Nutzer von Home-Sharing-Plattformen durch ihre Wahl der Unterkunft ganz bewusst von dem Status eines Touristen abheben zu wollen, da sie den „typischen“ Touristen mit Abneigung und negativen Vorurteilen gegenüberstehen. Mit Hilfe eines Werbespots, der seit Mai 2016 als Fernseh- und Kinowerbung ausgestrahlt wird, zielt *Airbnb* auf genau dieses Bedürfnis ab (vgl. Airbnb, 2016 a). So fordert das Unternehmen seine potentiellen Kunden auf, nicht an Stadtrundfahrten und Führungen teilzunehmen und die typischen Sehenswürdigkeiten aufzusuchen. Stattdessen sollen sie ihren Aufenthalt so erleben, als würden sie in der besuchten Stadt zu Hause sein und dort ihren Alltag verbringen (vgl. ebd.).

Ein weiteres Praxisbeispiel für die Relevanz des „New Urban Tourism“ im deutschen Städtetourismus bietet eine im Mai 2016 ins Leben gerufene Internetseite und eine dazugehörige Marketingkampagne der *Hamburg Marketing GmbH*. Das Unternehmen möchte unter dem Slogan „Hamburg – where the heart is“ die „coolen Seiten der Stadt fernab vom Mainstream“ präsentieren (Hermann, 2016). Weiter soll unter „dem Motto *live like the locals*“ das Gefühl vermittelt werden, „Einheimischer auf Zeit zu sein“. Es soll gezeigt werden, wie „waschechte Hamburger ihre Stadt genießen, wo sie essen und feiern gehen“ (ebd.). Auch Stadtführungen werden angeboten, diese werden allerdings von jungen Musikern und anderen „Kiez-Kennern“ geleitet und führen zu den „hippsten Orten“ der Stadt (ebd.). In Bezug auf die deutsche Hauptstadt ist sich *Airbnb* sicher, dass es sich bei den

Kunden des Unternehmens um die gleiche Zielgruppe handelt: „We [...] know Airbnb guests want authentic and local experiences in the homes of local residents - that’s what travelling on Airbnb is all about. They are increasingly looking for experiences beyond the tourist hotspots in the communities regular Berliners call home” (Airbnb, 2016 b).

Dieser Zusammenhang zwischen authentischen Erlebnissen abseits der typischen Touristenpfade und der Entscheidung für eine Unterkunft der Sharing Economy wird auch in dem Fokusgruppeninterview deutlich. So beschreibt einer der Probanden, dass er durch das Wohnen in einer *Airbnb*-Wohnung „zumindest partiell die Zeit anders verbringt, weil *Airbnb* und all die anderen Wohnungen häufig eben nicht genau gegenüber vom Kloster oder vom Berg“, also den typischen Sehenswürdigkeiten, liegen (Fokusgruppendifkussion, Z. 165f.). Weiter beschreibt er seine Erfahrungen: „[...] das heißt, man landet unter Umständen mal in einem Stadtteil, in dem ich nie landen würde, wenn ich ein Hotel gesucht hätte. [...] [W]enn ich in dem Teil bin und dann Insider-Tipps bekomme, dann lande ich auf einmal in Straßen und Gaststätten und Restaurants, die ich in keinem Restaurant-Führer gefunden hätte“ (ebd. Z. 169ff.). Ein Vorteil daran sei unter anderem, „mal wie ein Einheimischer gegessen“ zu haben (vgl. ebd., Z. 193).

Wie Holm (2014: 15) zusammenfassend darstellt, verlassen die „neuen“ Touristen „nicht nur die ausgetretenen Tourismuspfade der Reiseführer, sondern wollen auch möglichst alltagsnah untergebracht werden. [...] Statt in teuren Hotels lieben es die Reisenden von heute, in möglichst belebten Stadtteilen und möglichst authentischen Wohnhäusern untergebracht zu werden“. Ziel soll dabei vor allem sein, die Stadt aus der Sicht eines Einheimischen kennenzulernen (vgl. Kagermeier, Köller & Stors, 2015b: 132; Mansfeldt, 2015: 112; Yannopoulou, Moufahim & Bian, 2013: 88).

Eine solch klare Kategorisierung von „alten“ und „neuen“ Touristen wird unter anderem von den Forschungsergebnissen Mansfeldts (2015: 108ff.) infrage gestellt. Zwar würden die Nutzer von *Airbnb* tatsächlich häufig den Aufenthalt abseits der Touristenpfade präferieren und ihre Destinationen möglichst aus der Sicht eines Einheimischen erleben wollen, allerdings würden sie sich nicht davon abhalten lassen, auch typische Sehenswürdigkeiten aufzusuchen. Novy (2013: 228f.) sowie Blickhan, Bürk & Grube (2014: 175f.) kritisieren an dem Konzept „neuer“ Touristen gleichermaßen, dass die Formen des (Städte-)Tourismus einer voranschreitenden Ausdifferenzierung unterlägen und die zunehmend zu beobachtenden, zeitlich begrenzten Migrations- bzw. Mobilitätsformen von

Künstlern, Kreativen, hochmobilen Akademikern und Entrepreneuren kaum eine Unterscheidung zwischen „Touristen“ und „Einheimischen“ zuließen (vgl. ebd.). Ihre Beobachtungen, nach denen die Grenzen zwischen den Verhaltens- und Konsumformen der Anwohner und Touristen zunehmend verschwommen (vgl. ebd), könnten allerdings auch als Argumente für die Existenz des „New Urban Tourism“ verstanden werden.

Eng verbunden mit der Suche nach Authentizität sind die sozialen Aspekte der Nutzung von Sharing-Plattformen im Beherbergungsbereich.

4.1.2 Soziale Aspekte

Das beschriebene Bedürfnis, eine fremde Stadt aus der Sicht eines Einheimischen zu erleben, wird eng mit der sozialen Interaktion zwischen den Gästen und ihren Gastgebern verknüpft. So umschreiben Yannopoulou, Moufahim & Bian (2013: 88) den Aufenthalt bei einem Einheimischen, das von ihm herumgeführt werden sowie das Kennenlernen seines Bekanntenkreises und der lokalen Kultur als die „ultimate authentic experience“. Da die Gastgeber im Gegensatz zu Couchsurfing-Angeboten allerdings nicht unbedingt in der gleichen Wohnung wohnen und das Ausmaß des Austausches zwischen Anbietern und Nutzern nicht festgesetzt ist, ist ein solch intensiver Kontakt im Falle der kommerziellen Plattformen nicht selbstverständlich (vgl. ebd.). Nach Mansfeldt (2015: 110f.) reichen die Kontakte zwischen Gastgebern und Gästen von „magical, life-changing experiences“, die das Schließen lebenslanger Freundschaften beinhalten, bis zu einer knappen und ausschließlich auf kommerziellen Interessen basierenden Kontaktaufnahme.

Wie eine Auswertung von 2.130 Online-Bewertungen von *Airbnb*-Gastgebern zeigt, scheint die Beziehung zu dem Gastgeber und die Erfahrung, bei einem anderen Menschen willkommen zu sein, dennoch ein wichtiges Kriterium für die Nutzung von P2P-Wohnungsangeboten zu sein (vgl. Tussyadiah & Zach, 2015). Einer der Probanden des Fokusgruppeninterviews gibt an, dass seine bisher beste Erfahrung mit *Airbnb* vor allem auf eine als besonders herzlich und fürsorglich empfundene Gastgeberin zurückzuführen ist (vgl. Fokusgruppendifkussion, Z. 23ff.). Ein anderer Proband beschreibt eine andersartige Gastlichkeit, die im Vergleich zu Hotels deutlich informeller und persönlicher sei (vgl. ebd., Z. 649-655). Die Autoren Tussyadiah und Zach (2015) gehen davon aus, dass die Nutzer der Sharing-Plattformen ein größeres Bedürfnis nach Gemeinschaft und sozialem Austausch verspüren als die Kunden, die beispielsweise ein Hotelzimmer bevorzu-

gen. In dieser Einschätzung stimmen sie mit Stampfl (2015: 18) überein, die bei den Nutzern der Sharing Economy ein „Verlangen nach Zugehörigkeit und Verbundenheit“ erkennt. Die Demonstration eben dieser Zugehörigkeit zu bestimmten distinktiven Gruppen bzw. eine möglichst umfassende Vernetzung sei in Zeiten sozialer Netzwerke ein bedeutungsvolleres Statussymbol als öffentlich zur Schau gestellter Konsum (vgl. ebd.: 19). Auch Botsman und Rogers (2011: 199) meinen, dass die Marken der Sharing Economy immer auch die Bedürfnisse von Zugehörigkeit und Anerkennung ansprechen.

Auch im Fokusinterview wird nochmals deutlich, dass das Wohnen in einer Home-Sharing-Unterkunft mit einem Gefühl der Zugehörigkeit verbunden wird. Ein Proband beschreibt positive Erfahrungen mit einer Gastgeberin: „Man fühlt sich gleich aufgehoben oder so heimisch. Also man kommt [...] an und fühlt sich gar nicht fremd oder als Tourist. [...] Und ich habe mich gleich heimisch gefühlt, nachdem ich Tipps von ihr hatte und sie mir beispielsweise gesagt hat, wo man super einkaufen kann [...] Ich bin da gleich angekommen und war nicht erst ein Touri, der sich erst einfinden muss. Das ist ein Vorteil von Airbnb“ (Fokusgruppendifkussion, Z. 123-129).

Mit den Slogans „Belong anywhere“ und „Never a stranger“ sowie einem Logo, welches für Gemeinschaft stehen soll, konzentriert *Airbnb* sein Marketing auf diese Aspekte (vgl. Chesky, 2014). Brian Chesky (2014), der Mitbegründer *Airbnbs*, schreibt dazu in seinem Blog: „[...] the rewards you get from Airbnb aren't just financial – they're personal – for hosts and guests alike. And you're tapping into the universal human yearning to belong – the desire to be welcomed, respected and appreciated for who you are, no matter where you might be. Belonging is the idea that defines Airbnb“.

Das Zugehörigkeitsgefühl soll sich dabei nicht nur auf die besuchten Destinationen und Gastgeber, sondern auf alle *Airbnb*-Nutzer beziehen: „Airbnb ist anders als die meisten Marken. Wir sind eine Gemeinschaft von Individuen, und dennoch verbinden uns die Werte, die wir teilen. [...] Egal, wie viele Meilen uns trennen, es eint uns das universelle, mächtige und menschliche Bedürfnis, verbunden zu sein, zu verstehen und sich zugehörig zu fühlen.“ (Airbnb, 2016c). Obwohl das Verbundenheitsgefühl von Markennutzern nach Neumann (2010: 88) bei einer Vielzahl verschiedener Marken feststellbar ist und sich nicht auf *Airbnb* oder die Sharing Economy beschränkt, könnte in dem Bedürfnis nach der Teilhabe an einer solchen Gemeinschaft dennoch ein Motiv zur Nutzung von Home-Sharing-Angeboten liegen.

Tussyadiah (2015: 825) schätzt die Beziehung zwischen den Nutzern der P2P-Plattformen für Ferienwohnungen deutlich pragmatischer ein und zählt zu den Vorteilen der Nutzergemeinschaft vor allem Insidertipps zu den lokalen Sehenswürdigkeiten. Dieser Einschätzung pflichten die Probanden des Fokusgruppeninterviews bei, die die Empfehlungen der Gastgeber als einen der wesentlichen Vorteile der Sharing-Plattformen beschreiben (vgl. Fokusgruppendifkussion, Z. 99-131). In dem persönlichen Austausch mit den einheimischen Gastgebern bekäme man Empfehlungen, die kein Hotel bieten könne (vgl. ebd., Z. 115ff., 138f.). Zudem scheinen die überzeugten Home-Sharing-Nutzer diesen Insidertipps im Vergleich zu den als „Standard“ empfundenen Aussagen des Hotelpersonals oder den Empfehlungen von Touristenführern deutlich mehr Vertrauen zu schenken (vgl. ebd., Z. 99ff., 171ff., 189-194).

Mit der Werbekampagne „Is ManKind?“ macht *Airbnb* auf einen weiteren Aspekt möglicher Buchungsmotive aufmerksam (vgl. *Airbnb*, 2015a). In einem Werbefilm, der über die sozialen Netzwerke und den Blog *Airbnbs* verbreitet wurde, stellt das Unternehmen mit Hilfe des Wortspiels nicht nur die Frage nach der Güte der Menschheit, sondern beschreibt zudem die Möglichkeit, mit Hilfe eines Aufenthalts in einer *Airbnb*-Wohnung für die Zeit des Aufenthalts die Identität der Gastgeber anzunehmen oder sich ihr zumindest anzunähern. So empfiehlt *Airbnb* den Gästen, durch die Fenster der Gastgeber zu blicken, um ihre Sicht auf die Welt zu verstehen („go look through their windows, so you can understand their views“), sich an ihre Tische zu setzen, um ihren Geschmack zu teilen (“sit at their tables so you can share their tastes”) und durch das Schlafen in den Betten der Vermieter möglicherweise deren Träume kennenzulernen (“slip in their beds, so you may know their dreams”) (ebd.). Der Werbefilm ist in den klassischen und den sozialen Medien auf negative Reaktionen und Spott gestoßen, da ihn viele Internetnutzer mit Stalkern und Voyeurismus in Verbindung bringen (vgl. Die Welt Online, 2015; Spiegel Online, 2015). Nichtsdestotrotz kann er als ein Hinweis darauf verstanden werden, dass die Geschäftsführung *Airbnbs* das Annehmen fremder Identitäten oder zumindest das intensive Kennenlernen dieser für ein Motiv zur Nutzung der Plattform hält. Sollte ein solcher Zusammenhang bestehen, könnte die Wahl eines *Airbnb*-Apartments maßgeblich von der Andersartigkeit bzw. Attraktivität des Vermieters abhängen. Die Annahme, dass der Zugang zur Privatsphäre ein wesentliches Merkmal der Share-Economy-Angebote darstellt, wird auch von Yannou poulo, Moufahim & Bian (2013: 87f.) geteilt.

Eine Art Gegenthese zu der *Airbnb*-Werbekampagne wird von Ikkala und Lampinen (2015: 1042) aufgestellt. Sie beschreiben die Vermutung, dass sich über die P2P-Netzwerke eher solche Paarungen von Gästen und Gastgebern zusammenfinden, die sich sehr ähnlich sind. Die Überwindung, bei einem Fremden zu übernachten, könne bei einem Gastgeber, der dem Gast in vielen Persönlichkeitsmerkmalen und der Lebensweise ähnelt, weniger groß sein. Die beiden Autoren sehen in dieser Homophilie eine Gefahr von Diskriminierung (vgl. ebd.). Dabei beziehen sie sich unter anderem auf eine Studie von Edelman und Luca (2014), die festgestellt haben, dass die Wohnungsangebote von Gastgebern mit dunkler Hautfarbe im Vergleich zu Angeboten hellhäutiger Anbieter durchschnittlich zwölf Prozent günstiger sind.

Dass der Gastgeber bei der Entscheidung zwischen mehreren *Airbnb*-Wohnungen eines der wichtigsten Kriterien darstellt, haben Ert, Fleischer & Magen (2015: 518) mit Hilfe mehrerer Experimente nachweisen können. Die Untersuchungsergebnisse zeigen, dass die Wahl der Wohnung von der über das Foto des Gastgebers wahrgenommenen Vertrauenswürdigkeit abhängt. Dies ist allerdings auch damit zu erklären, dass die Bewertungen der Gastgeber auf der Plattform durchschnittlich mehr als 4,5 von 5 Sternen aufweisen und dementsprechend kaum als aussagekräftige Kriterien zur Vertrauenswürdigkeit herangezogen werden können. Dementsprechend wird stattdessen das Foto der Gastgeber einer Einschätzung unterzogen (vgl. ebd.).

Den Anschein einer geschlossenen Gemeinschaft, der man sich anschließen kann, erwecken die Peer-to-Peer-Plattformen für Ferienwohnungen vor allem dadurch, dass ein großer Teil ihres Markenauftritts durch die Nutzer mitgestaltet und geprägt wird (vgl. Yannopoulou, Moufahim & Bian, 2013: 86f). Durch diesen Status als „user-generated brands“ (ebd.) werden die Portale zur Vermittlung privater Zimmer mit alternativen Konsumformen in Verbindung gebracht.

4.1.3 Alternativer Konsum und Lifestyle

Ähnlich wie bei Social-Media-Plattformen wird der Großteil des Auftritts von *Airbnb* und *9flats* nicht von den Unternehmen, sondern von den Nutzern der Seiten gestaltet (vgl. Ritzer, Dean & Jurgenson, 2012: 379; Yannopoulou, Moufahim & Bian, 2013: 86). Besonders die Gastgeber, die ihre Wohnungen über Peer-to-Peer-Plattformen anbieten, treten dabei als sogenannte „Prosumer“ (Toffler, 1980: 265ff.) auf: Einerseits sind sie Nutzer und Konsumenten der Portale, andererseits stellen sie die Produzenten und Gestalter des

eigentlichen Angebots dar und sind somit für einen Großteil des Inhalts der Internetseiten verantwortlich (vgl. ebd.).

Yannopoulou, Moufahim & Bian (2013: 86) sehen in diesem Status als „user-generated brands“ die Möglichkeit einer Markenbildung, die im Vergleich zu traditionelleren Unternehmensformen deutlich weniger von kommerziellen Motiven kompromittiert wird. Durch das Verteilen der Rollen der Produzenten, Anbieter, Vermarkter und Kunden auf eine große Gemeinschaft stünden die Portale zur Vermittlung von Privatzimmern beispielhaft für den mit der Sharing Economy in Verbindung gebrachten alternativen Lebensstil (vgl. ebd.). So ist dieser Lebensstil nach Stampfl (2015: 17) durch die Bevorzugung netzwerkbasierter Selbstorganisation gegenüber zentraler Steuerung geprägt.

Wie in Gliederungspunkt 3.1 beschrieben, wird den Nutzern der Sharing Economy außerdem ein fehlendes Vertrauen zu großen, altbekannten Unternehmen sowie eine kritische Haltung gegenüber unserem Wirtschaftssystem zugeschrieben (vgl. Stampfl, 2015: 20; Gansky, 2010: 63). Einer der Probanden des Fokusgruppeninterviews scheint eine solche Haltung zu vertreten: „Ich finde, da sind viele Hotels, die richtige Kapitalisten sind. Und das geht auch nicht zu den kleinen Leuten das Geld dort [...]. Dann lieber Airbnb, wo es zu den Menschen geht, die [...] in der Tat etwas mehr Geld brauchen [...]. Also ich finde das netter“ (Fokusgruppendifkussion, Z. 517-520). Dazu passt das von Mansfeldt (2015: 103) beschriebene Image der Sharing-Plattformen für Ferienwohnungen: „Airbnb [...] portrays itself as commercial and non-commercial at the same time“.

Ebenfalls bereits in Gliederungspunkt 3.1 dargestellt ist der Zusammenhang zwischen der Sharing Economy und dem Nachhaltigkeitsgedanken. Auch *Airbnb* verweist auf dem unternehmenseigenen Blog auf im Vergleich zu Hotels geringere CO₂-Emmissionen, einen geringeren Energie- und Wasserverbrauch sowie weniger Müllaufkommen (vgl. Airbnb, 2014). Tussyadiah (2015: 826f.) kommt nach einer quantitativen Umfrage unter *Airbnb*-Nutzern in Washington zu dem Schluss, dass der Gedanke des umweltfreundlichen und sozialverträglichen Reisens eine entscheidende Rolle bei der Nutzung der Sharing-Angebote für Ferienwohnungen spielt. Auf die Frage nach den Gründen für den Erfolg *Airbnbs* hin beschreibt Gunnar Froh (2012), ehemaliger Leiter der deutschen Geschäftsstelle des Unternehmens, einen Wandel zu einer konsumkritischen Gesellschaft. Im Zuge dieses Wandels gewinne das Teilen an Bedeutung und außergewöhnliche Erlebnisse lösten materielle Statussymbole ab (vgl. ebd.). Möhlmann (2015: 195) fasst zusammen: „In times of growing skepticism towards capitalistic structures and anti-consumption movements,

alternative forms of green, ethical or sustainable consumption become increasingly important”.

Deutlich weniger abhängig von ethischen Überlegungen oder politischen Einstellungen ist die Neugier auf etwas Ungewöhnliches bzw. Andersartiges, die ein weiteres wichtiges Motiv zur Buchung einer Ferienwohnung der Sharing Economy darstellen könnte (vgl. Kagermeier, Köller & Stors, 2015b: 126f.). Benoit & Wittkowski (2010: 185) beschreiben eine Korrelation zwischen der Nutzung der Sharing Economy und dem Bedürfnis, immer die neuesten und innovativsten Produkte und Dienstleistungen zu nutzen. Darüber hinaus finden die Neugier und Trendaffinität in der zum Thema bestehenden Literatur bisher kaum Beachtung.

Ein weiterer Aspekt, der distinktiven Lebensstilen zugeordnet werden kann, wird von Stors & Kagermeier (2015: 19) aufgezeigt. Aus den Ergebnissen einer qualitativen Umfrage unter Anbietern von *Airbnb*-Wohnungen schließen sie, dass die im Vergleich zu Hotels viel individuelleren Einrichtungen und Gestaltungen ein wesentliches Motiv für die Nutzung einer privaten Wohnung sein könnten: „The interviews with the hosts revealed an element that was underestimated in the previous quantitative surveys. Airbnb hosts were able to observe that visitors greatly appreciate the ambience of private accommodation and that they like to have something more individual than a hotel“ (ebd.). Nach einer Umfrage des *Sterns* und der *Hochschule Worms* empfinden die Kunden *Airbnbs* die Einrichtungen der Privatwohnungen im Vergleich zu Hotelzimmern zudem als gemütlicher (vgl. Bartels, 2015). Weiter hat eine Datenanalyse im Februar 2015 ergeben, dass „cosy“ bzw. „gemütlich“ die in den Angebotstiteln für Berliner *Airbnb*-Wohnungen am häufigsten verwendeten Wörter sind (vgl. Skowronnek et al., 2015). Die Auswertung des Fokusgruppeninterviews stützt diese Darstellungen. So nennen die Probanden die Wohnatmosphäre bzw. die Ästhetik als eines der wichtigsten Kriterien bei der Entscheidung für eine Unterkunft der Sharing Economy (vgl. Fokusgruppeninterview, Z. 175, 194-200, 359-378). Die herausragende Eigenschaft der über die Plattformen angebotenen Unterkünfte sei die „besondere Lebenssituation in einer Wohnung, die privat eingerichtet ist, die eine Privatatmosphäre ausstrahlt [...] gegenüber [...] dem abstoßenden Standard im Hotel.“ (ebd., Z. 595-598). Einer der Probanden vergleicht die Wohnatmosphäre eines typischen Hotelzimmers mit der eines Krankenhauses (vgl. ebd. Z. 196). Im Kontrast dazu wird die große Auswahl individuell eingerichteter Wohnungen auf den Sharing-Plattformen gelobt, die entsprechend des eigenen Geschmacks und der eigenen Persönlichkeit ausgewählt werden können (vgl. ebd. Z. 363-370). Die Wohnatmosphäre, so ein

Gesprächsteilnehmer, führe außerdem zu einem anderen Nutzungsverhalten bezüglich der Unterkunft: „Wenn Du eine Wohnung hast, die Du dann auch sehr schön findest, dann, es ist irgendwie in Ordnung, auch mal auszuschlafen und zu entspannen und den Vormittag oder den Abend dort zu verbringen. Wohingegen Du im Hotel - da würde man das nie machen, auf dem Zimmer Zeit zu verbringen“ (ebd. Z. 174-177).

Wie im folgenden Gliederungspunkt dargestellt wird, kann die Einrichtung einer Privatwohnung über die Atmosphäre hinaus über weitere, rationale Vorteile verfügen.

4.1.4 Nutzensvorteile

Wie Praschl (2014) beschreibt, kann die Einrichtung von Privatwohnungen bei besonderen Bedürfnissen Hotelzimmern deutlich überlegen sein. So könne eine Ferienwohnung samt echtem Kinderzimmer und entsprechenden Spielzeugen deutlich besser als die meisten Familienhotels den Ansprüchen junger Familien entsprechen (vgl. ebd.). Silverstein (2014) teilt auf dem Reiseblog *IndependentTraveler* diese positive Einschätzung vermietet Privatwohnungen und weist auf zum Teil kostenlos gefüllte Kühlschränke, freie Internetzugänge, Bücher- und Musiksammlungen, entsprechende Musikanlagen sowie gut ausgestattete Badezimmer und Küchen hin. Besonders angesichts der laut unternehmens-eigenen Daten im Vergleich zu Hotelgästen durchschnittlich längeren Aufenthaltsdauer von *Airbnb*-Gästen (vgl. Airbnb, 2015b) könnte in der alltagsnahen Ausstattung der Ferienwohnungen ein entscheidender Wettbewerbsvorteil liegen (vgl. Guttentag, 2013: 1196). Für Bhathal (2016) liegt der Grund für den Erfolg der Sharing-Modelle vor allem in der Größe der Wohnungen, die die von Hotelzimmern der gleichen Preisklasse meist übersteige. Für einen der Probanden des Fokusgruppeninterviews stellt die Größe einen der wesentlichsten Gründe zur Bevorzugung einer Ferienwohnung der Sharing Economy dar (vgl. Fokusgruppendifkussion, Z. 194f.). Ein Vorteil dieses Platzangebotes könnte außerdem in der Möglichkeit bestehen, auch mit größeren Gästegruppen in der gleichen Unterkunft bzw. Wohnung übernachten zu können, anstatt auf mehrere (Hotel-)Zimmer aufgeteilt zu sein (vgl. Bhatal, 2016).

Nach den Ergebnissen einer Umfrage des *Sterns* stellt außerdem die Lage eines der entscheidenden Kriterien bei der Auswahl einer Unterkunft der Sharing Economy dar (vgl. Bartels, 2015). Auch Tussyadiah & Zach (2015) zeigen auf, dass die Nähe zu Restaurants und Geschäften sowie eine gute Anbindung an die Verkehrsinfrastruktur eine hohe Bedeutung für die Onlinebewertungen von *Airbnb*-Wohnungen besitzen. Eine Brücke zum

New Urban Tourism wird von Praschl (2014) geschlagen: Er beschreibt im *Stern*, dass Portale wie *Airbnb* im Gegensatz zu Hotels das Übernachten in Szenekiezen ermöglichen (vgl. ebd.). Auch für die Probanden des Fokusgruppeninterviews stellt eine möglichst zentrale Lage einen der wesentlichen Gründe für die Bevorzugung von Home-Sharing-Angeboten dar (vgl. Fokusgruppendifkussion, Z. 6f., 56f., 73f., 87, 90, 275). Ein Proband gibt an, dass er unter anderem deshalb auf *Airbnb* zurückgreift, weil es an den von ihm besuchten Orten keine Hotels gibt (vgl. ebd., Z. 208-213). Diese Aussage stützt die Ergebnisse einer von *Airbnb* in Auftrag gegebenen Studie, nach der ein Großteil der Übernachtungen über *Airbnb* in solchen Stadtteilen stattfindet, in denen gar keine Hotels ansässig sind und somit gar nicht als Alternative zur Verfügung stehen (vgl. Lawler, 2012).

Ein weiterer Vorteil gegenüber konventionellen Beherbergungsformen liegt nach einigen Erfahrungsberichten in der Möglichkeit flexibler Absprachen zwischen den Gästen und den Gastgebern, wie sie in kaum einem Hotel denkbar sind (vgl. Silverstein, 2014). Dies kann beispielsweise Ankunfts- und Check-Out-Zeiten oder sich über den Zeitraum des Aufenthalts verändernde Zusammensetzungen von Gästegruppen betreffen. Das Fehlen zeitlicher Restriktionen, wie bei den festgelegten Frühstückszeiten der meisten Hotels, wird im Fokusgruppeninterview als weiterer Vorteil privater Unterkünfte genannt (vgl. Fokusgruppendifkussion, Z. 317, 469-473).

Nach Stampfl (2015: 22) ist die sogenannte Usability eine wesentliche Voraussetzung für den Erfolg von Unternehmen der Sharing Economy: „[...] [E]ine mindestens ebenso große Rolle [wie die eigentlichen Angebote] spielt das Design des Servicesystems, in das die Dinge eingebunden sind. Dabei müssen die Nutzungsmöglichkeiten so gestaltet werden, dass dem Kunden stets ein einfacher und flexibler Zugang verschafft wird, wann und wo immer er diesen gerade benötigt“ (ebd.). Demzufolge könnte die Frequentierung der Peer-to-Peer-Plattformen für Ferienwohnungen auf eine einfache und praktische Bedienbarkeit der Portale zurückzuführen sein. Den Anspruch, auch mobil jederzeit Unterkünfte suchen und buchen zu können, erfüllt *Airbnb* über eine 2016 eingeführte App (vgl. AHGZ Online, 2016). Durch das gezielte Auslesen einiger Handydaten sollen die Vorlieben der Nutzer erfasst und folglich personalisierte Angebote gemacht werden (vgl. ebd.). Nach Flávia, Guinalú & Gurrea (2006, 1) ist die Usability einer kommerziellen Website nicht nur für die Kundenzufriedenheit und Loyalität, sondern auch für das Vertrauen in das Unternehmen mitbestimmend. Dies kann als weiterer Hinweis darauf verstanden werden, welche Rolle die Bedienbarkeit bei der Wahl eines Home-Sharing-Angebots spielen könnte.

Der ehemalige *Airbnb*-Konkurrent *Wimdu* warb unter anderem im Fernsehen damit, im Vergleich zu Hotels um fünfzig Prozent günstiger zu sein (vgl. AHGZ Online, 2015). Der *Hotelverband Deutschland (IHA)* wehrte sich rechtlich gegen die Kampagne, da die Aussage des vergleichenden Werbeslogans nach der Einschätzung des Verbands der Wahrheit entsprochen hat (vgl. ebd.). Tatsächlich kostet nach Angaben des Wirtschaftsmagazin *Capital* eine Übernachtung in einer deutschen *Airbnb*-Wohnung im Schnitt ca. 42 Prozent weniger als ein durchschnittliches Hotelzimmer (vgl. *Capital*, 2016). Die Frage nach der Vergleichbarkeit eines durchschnittlichen *Airbnb*-Apartments und eines durchschnittlichen Hotelzimmers bleibt dabei allerdings offen. Nichtsdestotrotz wird den Wohnungsangeboten der Sharing Economy das Image einer günstigen Alternative zu konventionellen Beherbergungsformen mit besonders gutem Preis-Leistungs-Verhältnis zugeordnet, weshalb fast alle Veröffentlichungen und Untersuchungen zum Thema den Preisvorteil als ein mögliches Motiv zur Nutzung privater Wohnungsangebote in Betracht ziehen (vgl. u.a. Bartels, 2015; Ikkala & Lampinen, 2015: 1041; Kagermeier, Köller & Stors, 2015b: 128; Tussyadiah, 2015: 818). Nach den Ergebnissen der verschiedenen Untersuchungen wird dem Preis mal eine entscheidende, mal eine nur untergeordnete Bedeutung zugeschrieben (vgl. ebd.). Im Fokusgruppeninterview ist der vergleichsweise günstige Preis bzw. ein besseres Preis-Leistungs-Verhältnis gegenüber Hotels ebenfalls ein häufig genanntes Argument für die Nutzung der P2P-Plattformen (vgl. Fokusgruppendifkussion, Z. 7, 197ff., 266-270). Zervas, Proserpio & Byers (2017: 712) stellen fest, dass im US-Bundesstaat Texas vor allem Hostels und Hotels aus dem Niedrigpreissektor von der neuen Konkurrenz durch die Angebote der Sharing Economy betroffen sind. Dies kann als Indiz für eine hohe Preissensibilität unter den Nutzern privater Ferienwohnungsangebote verstanden werden.

Die Berliner *Airbnb*-Gastgeber konzentrieren sich bei der Präsentation ihrer Wohnungen vor allem auf die Lage (vgl. Skowronnek et al., 2015). So nennen 60 Prozent aller Anbieter schon im Angebotstitel den Stadtteil oder die Entfernung zu Sehenswürdigkeiten. Die Ausstattung wird vor allem mit emotional aufgeladenen Attributen wie „luxuriös“ oder „deluxe“ beschrieben (ebd.). Die Größe der Wohnung oder der Preis hingegen finden nur äußerst selten schon im Angebotstitel Erwähnung (vgl. ebd.).

4.2 Motive der Ablehnung der Home-Sharing-Angebote

Nach der Sammlung potentieller Gründe für die Nutzung des Angebots der Sharing-Plattformen für Ferienunterkünfte werden im Folgenden die Gründe aufgeführt, die gegen eine solche Nutzung sprechen. Diese werden in Skepsis und Vorbehalte sowie Vorzüge der Hotellerie untergliedert.

4.2.1 Skepsis und Vorbehalte

Kagermeier, Köller & Stors (2015b: 135) nennen das unguete, komische Gefühl, welches mit einer Übernachtung in der Wohnung eines Fremden einhergehen kann, als einen der wesentlichen Hinderungsgründe für eine Annahme der Sharing-Angebote. Ein den Sharing-Plattformen kritisch gegenüberstehender Proband des Fokusgruppeninterviews beschreibt ein Unwohlsein bei dem Gedanken an das Wohnen in einer sonst alltäglich genutzten und mit Privatgegenständen ausgestatteten Wohnung eines Fremden (vgl. Fokusgruppendifkussion, Z. 483-486). Mansfeldt (2015: 111) stellt auf der Grundlage einer qualitativen Befragung von *Airbnb*-Gästen dar, dass dieses Unbehagen besonders groß ist, wenn die Gastgeber während des Aufenthalts anwesend sind und nur ein Zimmer ihrer Wohnung vermieten. Als ebenso wichtig sehen Kagermeier, Köller & Stors (2015b: 135) Unsicherheiten gegenüber den von privaten Vermietern gebotenen Qualitätsstandards und dementsprechende Vertrauensdefizite an. Auch einer der Probanden des Gruppengesprächs betont diesen Aspekt und gibt an, dass er bei den Angeboten der Sharing-Plattformen ein unabhängiges und zuverlässiges Gütesiegel vermisse (vgl. Fokusgruppendifkussion, Z. 491-494). Hinzu kommen Bedenken bezüglich der rechtlichen Lage, beispielsweise hinsichtlich der Legalität der Vermietung sowie Stornierungs- und Haftungsbedingungen (vgl. Kagermeier, Köller & Stors, 2015b: 135). Ein Proband nennt neben rechtlichen auch ethische Bedenken bei der Benutzung illegal und privat geführter Ferienwohnungen und weist unter anderem auf die Verknappung von Wohnraum hin (vgl. Fokusgruppendifkussion, Z. 513-516, 525-529).

Nach dem Internetunternehmen *Travelzoo*, das eine Umfrage unter seinen deutschen Kunden durchgeführt hat, sind die wichtigsten Gründe für eine Entscheidung gegen die Nutzung der Sharing-Angebote von Ferienunterkünften Bedenken bezüglich der Sauberkeit, der Bezahlung und der Abläufe (vgl. Travelzoo, 2015). Damit zeichneten sich die deutschen Kunden laut des Unternehmens durch eine im internationalen Vergleich überdurchschnittliche Skepsis und Zurückhaltung gegenüber den Beherbergungsangeboten

der Sharing Economy aus (vgl. ebd.). Vor allem hinsichtlich der organisatorischen Abläufe bestätigen die Probanden des Fokusgruppeninterviews dieses Bild (vgl. Fokusgruppendifkussion, Z. 473-480).

In den USA setzt sich die *Share Better Coalition* gegen die Nutzung von *Airbnb* und ähnlichen Plattformen ein (vgl. Share Better Coalition, 2014). Die Organisation bezeichnet sich selbst als "a nationwide group of neighbors, community activists and elected officials who have a unique perspective on the so-called 'sharing economy' and Airbnb in our neighborhoods" (ebd.). Zwar beziehen sich die Kritikpunkte an dem Geschäftsmodell *Airbnbs* hauptsächlich auf die Auswirkungen auf den Wohnungsmarkt und auf illegal vermietete Wohnungen. Um jedoch auch die Nachteile der Sharing-Unterkünfte aus Kundensicht zu verdeutlichen, findet sich auf der Internetseite der Organisation eine Sammlung negativer Erfahrungsberichte, die aus Blogs, Zeitungsartikeln und Internetrezensionen zusammengetragen werden (vgl. Share Better, 2015). Diese negativen Erfahrungsberichte beschreiben Wohnungen, die in Ausstattung, Lage oder Zustand deutlich von der Beschreibung abweichen sowie gesundheitsgefährdende Hygienemängel, Konflikte und Auseinandersetzungen mit den Gastgebern und ausbleibende Entschädigungen bzw. Rückzahlungen (vgl. ebd.).

Kagermeier, Köller & Stors (2015b: 20f.) haben ebenfalls „Einträge in einschlägigen Online-Plattformen“ analysiert und eine Liste potentieller Probleme bei der Nutzung *Airbnbs* zusammengestellt. Diese Liste deckt sich größtenteils mit den von der *Share Better Coalition* gesammelten Negativerfahrungen, erweitert den Punkt der mangelnden Rechtssicherheit allerdings um fehlende Ansprechpartner, Komplikationen bei der Abwicklung und ausbleibende Unterstützung durch die Online-Plattform bei Problemen und Konflikten mit den Gastgebern (vgl. ebd.).

Auch im Fokusgruppeninterview wird mehrfach die Angst vor von der Realität abweichenden Angebotsbeschreibungen und fehlender Unterstützung bzw. fehlenden Ansprechpartnern genannt (vgl. Fokusgruppendifkussion, Z. 435-441, 474f.). Ein Proband begründet seine ablehnende Haltung gegenüber den Sharing-Plattformen mit einem Zeitungsartikel über einen Missbrauchsfall durch einen *Airbnb*-Gastgeber in Madrid (vgl. ebd. Z. 598-603). Durch die vergleichsweise persönliche Beziehung zwischen dem Gastgeber und dem Kunden hätte er außerdem Bedenken, eventuell vorhandene Beschwerden zu äußern und eine Verbesserung bzw. einen Preisnachlass einzufordern (vgl. ebd. Z. 625-633).

Aus dem Gruppeninterview geht hervor, dass auch die Nutzer der Sharing-Plattformen grundsätzlich Skepsis gegenüber der Sicherheit und Zuverlässigkeit der Angebote besitzen, vor allem beim erstmaligen Nutzen (vgl. Fokusgruppendifkussion, Z. 383-387, 423f.). Allerdings scheinen die Kunden der Home-Sharing-Plattformen angesichts der von ihnen empfundenen Vorteile und positiven Erfahrungen über eine höhere Risikobereitschaft zu verfügen (vgl. ebd.).

Weil aber nicht alle Kundengruppen über diese Risikobereitschaft verfügen, könnten Hotels, wie im folgenden Gliederungspunkt verdeutlicht wird, von den beschriebenen Kritikpunkten profitieren.

4.2.2 Vorzüge der Hotellerie

Die Vorteile von Hotels gegenüber der Konkurrenz der Sharing Economy könnten vor allem in den Schwächen der neuen Geschäftsmodelle liegen: „[...] Airbnb is considerably lacking in many of the areas that are most important to tourists when selecting hotel accommodation, such as service quality, staff friendliness, brand reputation and security“ (Guttentag, 2013: 1196). So sind in der Hotellerie Hygiene-, Qualitäts- und Sicherheitsstandards sowie bekannte Marken zu finden, die das Risiko der Kunden minimieren (vgl. Travelzoo, 2015). Die Probanden des Fokusgruppeninterviews geben überwiegend an, bei einer Hotelbuchung über eine vergleichsweise große (Rechts-)Sicherheit bezüglich der tatsächlich erhaltenen Leistungen und möglicher Problemfälle zu verfügen – sogar die Probanden, die gerne auf Plattformen wie *Airbnb* zurückgreifen (vgl. Fokusgruppendifkussion, Z.422ff., 435-438, 473ff.).

Gleiches gilt für die organisatorischen Abläufe wie die Zahlung oder den Erhalt der Zimmerschlüssel, die in der Hotellerie deutlich standardisierter vonstattengehen und somit von den Kunden weniger Eigeninitiative und Abspracheaufwand erfordern. Einige Probanden nennen die schnelle und unkomplizierte Buchung sowie den fast gar nicht vorhandenen Abspracheaufwand als einen der wesentlichen Vorzüge der Hotellerie gegenüber den Home-Sharing-Angeboten (vgl. Fokusgruppendifkussion, Z. 499-502, 571-574). Somit könnte die Nutzung von Hotels mit einer sogenannten Convenience-Orientierung in Verbindung gebracht werden. Diese Convenience-Orientierung umfasst nach Morganosky (1986: 35) das Bedürfnis, eine Tätigkeit mit möglichst wenig Zeit- und Energieaufwand zu bewältigen. Wie ein Reiseblogger im Zuge eines Vergleichs zwischen *Airbnb* und Hotels beschreibt, kann der geringe Organisationsaufwand vor allem bei

spontanen Buchungen einen Vorteil darstellen (vgl. McCool, 2015). Darüber hinaus seien Hotels durch die Zertifizierungen und die Bekanntheit verschiedener Ketten und Marken deutlich leichter einzuschätzen (vgl. ebd.).

Hinzu kommt, dass Hotels mit Ansprechpartnern in Verbindung gebracht werden, die bei Fragen und Problemen zur Verfügung stehen und helfen können (vgl. Fokusgruppendifkussion, Z. 439-442, 478f.). Sollte das gebuchte Zimmer Mängel aufweisen, besteht im Hotel zumeist die Möglichkeit eines Wechsels. Auch die Stornierungs- und Zahlungsbedingungen werden im Regelfall schon bei der Buchung deutlich und gelten als deutlich transparenter und kundenfreundlicher als die der Sharing-Plattformen (vgl. Schlieker, 2016). Ein Proband berichtet im Gruppengespräch außerdem von Negativerfahrungen mit einer intransparenten Preispolitik einiger *Airbnb*-Gastgeber, wie sie bei Hotels nicht anzutreffen sei (vgl. Fokusgruppendifkussion, Z. 236-244). Fragen zur Legalität und Legitimität des Geschäftsmodells stellen sich bei der Hotellerie nicht.

Neben dieser Verlässlichkeit bieten Hotels oftmals weitere Service- und Dienstleistungen, die in einer vermieteten Privatwohnung nicht anzutreffen sind. Im Fokusgruppengespräch betonen einige Probanden, dass ein Hotelaufenthalt durch die zahlreichen Serviceleistungen eine willkommene Gegenwelt zum Alltag darstellen kann (vgl. Fokusgruppendifkussion, Z. 446-453, 460-464). Zu solchen Dienstleistungen sei der Zimmerservice zu zählen, der den Gästen alle alltäglichen Hausarbeiten abnimmt, die auch in einer Ferienwohnung anfallen. Gleiches gelte für das Frühstücks- und Essensangebot der meisten Hotels, welches den Gästen die Zubereitung erspare und eine große Annehmlichkeit darstellen könne (vgl. ebd.). Das Internetunternehmen *Oyster*, eine Hotel-Metasuchmaschine, beschreibt auf seiner Homepage die Vorzüge der auf der Seite angebotenen Hotelübernachtungen gegenüber den Angeboten der Sharing Economy (vgl. Orton, 2015). Je nach Ausstattung und Kategorie des Hotels kämen außerdem beispielsweise ein Gepäckservice oder der Zugang zu einem Spa-Bereich mit weiteren Serviceangeboten hinzu (vgl. ebd.). In Ferienwohnungen der Sharing Economy sind solche Angebote nicht anzutreffen. Bhathal (2015) betont, dass schon die Basisleistungen einfacher Hotels das Serviceangebot der meisten hochklassigen Ferienwohnungen übersteige.

Einen Hinweis darauf, welchen großen Stellenwert solche Serviceangebote bei Hotelgästen besitzen, bietet die Analyse von Internetrezensionen, wie sie von Tussyadiah & Zach (2015: 9) durchgeführt wurde. Die Autoren stellen fest, dass sich die Rezensionen der

untersuchten Hotels in Portland zu einem Großteil auf Serviceangebote wie das Frühstück, den Zimmerservice, hoteleigene Parkplätze oder den Shuttleservice zum Flughafen beziehen (vgl. ebd.). *Travelzoo* (2015) gibt an, dass mehr als die Hälfte der deutschen Kunden des Unternehmens nicht auf die Serviceleistungen eines Hotels verzichten möchten.

Orton (2015) merkt außerdem an, dass gerade die von den Home-Sharing-Portalen negativ dargestellte Anonymität und Privatsphäre in Hotels von manchen Kunden positiv empfunden werden kann. So geben einige der Probanden des Gruppengesprächs an, sich im Urlaub „nicht mit anderen Leuten auseinandersetzen“ zu wollen (Fokusgruppendifkussion, Z. 502, 541f.). Gleiches gilt für den in den meisten Fällen vergleichsweise professionellen und distanzierten Umgang mit dem Anbieter der Unterkunft (vgl. ebd. Z. 619ff., 658f.).

Zusammenfassend könnte die Hotellerie von solchen Kunden, die sich bewusst gegen die Nutzung der Sharing-Übernachtungsangebote entscheiden, sowohl mit Vertrauenswürdigkeit und einem Gefühl der Sicherheit als auch mit einem umfassenderen Service und den damit zusammenhängenden Annehmlichkeiten verbunden werden.

Nachdem mit der Sammlung möglicher Motive der Nutzung und Ablehnung des Home-Sharings die dafür notwendigen Grundlagen gelegt wurden, folgt im nächsten Gliederungspunkt die Bildung und Beschreibung der Marktsegmente unter Berücksichtigung der Motive der Reisenden in Bezug auf die Auswahl der Übernachtungsangebote.

5 Segmentierung: Bildung und Beschreibung der Marktsegmente

Entsprechend der ersten Phase des STP-Prozesses erfolgt in diesem Gliederungspunkt die Segmentierung des Marktes für Unterkünfte in Städtedestinationen unter der besonderen Berücksichtigung der Entscheidung zwischen der Nutzung der Hotellerie oder des Home-Sharings. Zu diesem Zweck wird zunächst das Untersuchungsdesign erläutert. Auf eine Stichprobenbeschreibung folgt die Bildung der Segmente mit Hilfe einer Faktor- und einer Clusteranalyse. Anschließend werden die Ergebnisse der Segmentierung interpretiert und die Kundengruppen einzeln beschrieben. Abschließend werden die Untersuchungsergebnisse zunächst auf ihre Validität und Stabilität geprüft und in einer Kundentypologie zusammengefasst.

5.1 Untersuchungsdesign

Ziel der Untersuchung ist die Erstellung einer Typologie von deutschen Städtereisenden, die sich auf die Entscheidung zwischen Hotel- oder Home-Sharing-Angeboten bezieht. Zu diesem Zweck wurde eine Onlineumfrage mit insgesamt 800 deutschen Städtereisenden durchgeführt, von denen jeweils 400 Probanden aus Hotel- bzw. Share-Economy-Kunden bestehen. Die Aufteilung der Stichprobe in gleichgroße Gruppen von Hotelkunden und Share-Economy-Nutzern entspricht zwar nicht dem Verhältnis in der Grundgesamtheit aller deutschen Städtereisenden, dient aber dem Zweck eines Vergleichs dieser beiden Gruppen. Die Datenerhebung mittels einer Onlinebefragung erscheint dabei als die geeignetste aller möglichen Methoden. Als Gründe sind die Wirtschaftlichkeit bzw. die Kosten-Nutzen-Relation, der große Umfang der zu erfassenden quantitativen Daten, die Möglichkeit zur Erstellung komplexer Filterführungen, die vergleichsweise einfache Umsetzung von Randomisierungs- und Rotationsverfahren und vor allem die Erreichbarkeit der gewünschten Zielgruppe von unter anderem 400 Home-Sharing-Nutzern aus ganz Deutschland zu nennen (vgl. Theobald, 2017: 22-26).

Abbildung 6 verdeutlicht den Ablauf der Untersuchung. Aus den in Gliederungspunkt 4 beschriebenen Ergebnissen der Literaturrecherche und des Fokusgruppeninterviews zu den Gründen für und gegen die Nutzung des Home-Sharings wurden zunächst eine Vielzahl an Items und ein entsprechender Onlinefragebogen entwickelt. Dieser wurde in einer Voruntersuchung getestet und anschließend überarbeitet.

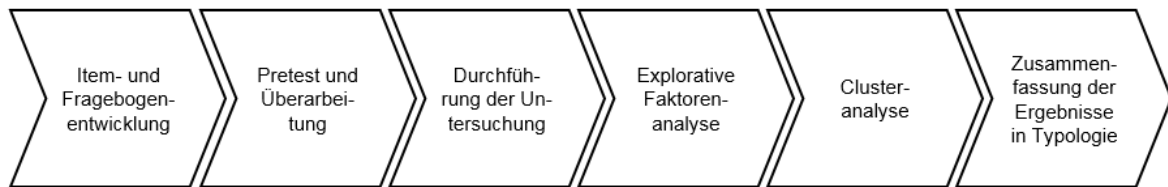


Abbildung 6: Ablauf der Untersuchung

Nach der Durchführung der eigentlichen Untersuchung wurden die gewonnenen Daten einer explorativen Faktorenanalyse und einer anschließenden Clusteranalyse unterzogen, aus deren Ergebnissen die eigentliche Typologie abgeleitet wurde. Die Kombination einer vorgeschalteten Faktorenanalyse mit einer anschließenden Clusteranalyse ist ein häufig empfohlenes Vorgehen bei Marktsegmentierungen und gilt besonders in der Tourismusforschung als Standardinstrument (vgl. Dolnicar & Grün, 2008: 1; Schendera, 2010, 19). Mit Hilfe der explorativen Faktorenanalyse werden zunächst die latenten Faktoren ermittelt, die der großen Anzahl einzelner Items zugrunde liegen (vgl. Field, 2014: 666). In dieser Datenreduktion liegt eine Voraussetzung für die anschließende Clusteranalyse. Durch sie wird das Verhältnis zwischen Variablen und Probanden in einem Maße verändert, welches die Clusteranalyse erst möglich macht (vgl. Schendera, 2010: 19). Deshalb wird die Kombination von explorativer Faktorenanalyse und Clusteranalyse für große Datenmengen in der Literatur oft empfohlen (vgl. ebd.).

Autoren wie Dolnicar & Grün (2008: 14f.) hingegen kritisieren dieses Vorgehen aufgrund des mit der Datenreduktion einhergehenden Informationsverlusts und der Transformation der Daten vor dem Prozess der Segmentierung. Sie schlagen deshalb vor, die Items des Fragebogens über die Theorie zum jeweiligen Thema der Studie auf eine kleine Anzahl zu beschränken. Außerdem stellen sie folgende Frage: „Why was the number of items not reduced in the pretesting phase of the questionnaire to retain a reasonable number of relevant, non-redundant questions which are expected to discriminate between segments?“ (ebd.). Wie jedoch bereits in den Gliederungspunkten 1.2 und 4 deutlich wird, besteht in der Literatur und den bisherigen Untersuchungen zum Thema eine Vielzahl möglicherweise entscheidender Motive für oder gegen die Nutzung von Home-Sharing-Angeboten, allerdings keine verlässliche Grundlage, aufgrund derer diese Aspekte zu wenigen Items zusammengefasst werden könnten. Dementsprechend liegt in der Suche nach den latenten Faktoren durch die explorative Faktorenanalyse eine entscheidende Forschungsleistung dieser Arbeit, die nicht in Form einer Voruntersuchung mit vergleichsweise wenigen Probanden geleistet werden könnte. Weiter werden die meisten der Items aufgrund des explorativen Charakters der Untersuchung neu entwickelt, weshalb ein weiterer Vorteil der

Reduktion vieler Einzelitems auf wenige Faktoren zum Tragen kommt. So fallen möglicherweise vorhandene Items mit geringer Itemvalidität kaum ins Gewicht bzw. werden durch die Faktorenanalyse aus weiteren Betrachtungen ausgeschlossen.

Entsprechend des Ablaufs der Untersuchung werden im Folgenden zunächst die Entwicklung und der Aufbau des Fragebogens sowie das Vorgehen bei der Voruntersuchung erläutert, bevor die Umsetzung, die Stichprobe und schließlich die Ergebnisse der Faktorenanalyse und Clusteranalyse beschrieben und zusammengefasst werden.

5.1.1 Fragebogenaufbau und Voruntersuchung

Der mit Hilfe des Softwareprogramms *Sawtooth Lighthouse Studio* erstellte Onlinefragebogen wird durch einen Text mit der Begrüßung der Probanden und einem Dank für die Teilnahme eröffnet. Es wird darauf hingewiesen, dass die Teilnahme an der Befragung anonym erfolgt, keinem kommerziellen Zweck dient und etwa 10 Minuten beansprucht. Das Thema der Untersuchung wird als „Unterkunftswahl bei Städtereisen“ beschrieben. Um jedwede Beeinflussung der Probanden zu vermeiden, wird auf eine genauere Beschreibung der Thematik um die Konkurrenz zwischen der Hotellerie und Sharing-Plattformen verzichtet.

Den Einstieg bilden die Fragen nach Geschlecht und Altersgruppe der Probanden. Anschließend werden die Probanden gefragt, ob sie, reine Besuche von Bekannten oder Verwandten ausgenommen, in den letzten drei Jahren zu Freizeit- oder Urlaubszwecken in einer Stadt außerhalb ihrer gewohnten Umgebung übernachtet haben. Eine allgemeine, alle Ausprägungen umfassende und anerkannte Definition des Städtetourismus, die bei der Formulierung der Frage nach den städtetouristischen Aktivitäten der Probanden Berücksichtigung finden müsste, existiert nicht (vgl. Anton-Quack & Quack, 2007: 194). Vielmehr werden mit Hilfe der Frage solche Probanden, die in den letzten drei Jahren keine privaten bzw. nur geschäftlich bedingte Städtereisen unternommen haben, von der Untersuchung ausgeschlossen. Zwar versucht insbesondere *Airbnb* auch auf dem Geschäftsreisemarkt an Umsatz zu gewinnen, allerdings ist bisher mit ca. zehn Prozent aller Buchungen nur ein vergleichsweise geringer Teil geschäftlich bedingt (vgl. AHGZ Online, 2017). Außerdem ist davon auszugehen, dass der Unterkunftswahl auf Geschäftsreisen deutlich andere Motive als bei privaten Reisen zugrunde liegen, zu deren Erforschung eine eigenständige Untersuchung nötig wäre.

Es folgt eine Frage nach den auf den Städtetrips der letzten Jahre genutzten Unterkunftsformen. Wie aus Abbildung 7 zu erkennen ist, wird den Probanden dabei eine Vielzahl verschiedener Unterkunftsformen zur Auswahl gestellt. Um auch an dieser Stelle des Fragebogens nicht das eigentliche Untersuchungsthema zu offenbaren, werden auch solche Unterkünfte zur Auswahl angeboten, die für die weitere Untersuchung irrelevant sind. Möglicherweise unbekannte Unterkunftsformen werden mit Hilfe von Kurzbeschreibungen erläutert.

Welche Unterkunftsformen haben Sie dabei genutzt?

Bitte wählen Sie durch Anklicken die Unterkunftsform(en) aus, die Sie während der letzten drei Jahre **auf privaten Städtereisen** genutzt haben. Mehrfachantworten möglich.

- Hostel**
- Jugendherberge**
- Hotel, bis 2 Sterne**
- Hotel, 3 Sterne**
- Hotel, 4 oder 5 Sterne**
- Lifestyle- / Design- / Boutique-Hotel** (luxuriöse Hotels mit besonderen Einrichtungen, die bestimmten Themen oder Stilrichtungen entsprechen)
- Apartment-Hotel/ Serviced Apartments** (Hotels mit ganzen Wohnungen statt Zimmern)
- Hotel garni/ Bed & Breakfast/ Pension** (preisgünstige, meist privat vermietete Unterkünfte mit nur wenigen Zimmern und ohne warme Küche)
- Ferienwohnung**
- Zimmer bei Airbnb, Wimdu, 9flats oder Gloveler**
- Ganze Wohnung bei Airbnb, Wimdu, 9flats oder Gloveler**
- Couchsurfing**
- Bei Freunden/ Bekannten/ Verwandten**
- Sonstige**

Abbildung 7: Frage nach genutzten Unterkunftsformen

Nach dieser Frage zu den genutzten Unterkunftsformen tritt eine Reihe von Filterfunktionen in Kraft. In Abhängigkeit von den Angaben bezüglich der genutzten Unterkunftsformen werden die Probanden scheinbar zufällig aufgefordert, sämtliche der folgenden Fragen auf ihren letzten Aufenthalt in einer bestimmten Unterkunftsform zu beziehen. Die Zuweisung folgt dabei einer Priorisierung, die von vergleichsweise weniger häufig genutzten Unterkunftsformen wie Zimmern oder ganzen Wohnungen über *Airbnb*, *Wimdu*, *9flats* oder *Gloveler* über Design- und Boutique-Hotels sowie Hotels mit vier bis fünf Sternen bis zu den stärker frequentierten Unterkunftsformen wie Hotels mit bis zu zwei und schließlich mit drei Sternen reicht. Durch diese Priorisierung und die entsprechenden Aufforderungen der Probanden ist sichergestellt, dass die Minderheit der Umfrageteilnehmer, die beispielsweise ein einzelnes Zimmer bei *Airbnb* gebucht hat, auch zu diesem und nicht zu einem weiteren Aufenthalt in einem Mittelklasse-Hotel befragt wird. Darüber hinaus ist der Bezug zu einer bestimmten Reise notwendig, weil davon

auszugehen ist, dass die Motive und Kriterien zur Auswahl einer Unterkunft höchst situativ sind, von der Art der Reise, der Destination, den Mitreisenden und vielen anderen Faktoren abhängen und folglich nicht verallgemeinert werden können (vgl. u.a. Fokusgruppendifkussion, Z. 47-49; 54-57; 154-156; 158-163).

Mit der Wahl einer Online-Umfrage geht das Risiko einher, vor allem junge und nur wenige Probanden fortgeschrittenen Alters zu erreichen. Noch immer besitzt nur gut die Hälfte aller Personen über 65 Jahren einen Internetzugang (vgl. Statistisches Bundesamt, 2016). Um sicherzustellen, dass die Stichprobe die Gesamtheit aller deutschen Städtereisenden bestmöglich repräsentiert, kommt an dieser Stelle des Fragebogens für alle Nutzer der verschiedenen Hotel-Kategorien ein Quotenauswahlverfahren zum Einsatz. „Das Quotenverfahren ist das gebräuchlichste nichtzufällige Auswahl-Verfahren in der Marktforschung. Dabei werden die Strukturen der Grundgesamtheit durch Vorkenntnisse über Merkmalsteilmengen in der Stichprobe nachgebildet“ (vgl. Löffler & von der Heyde, 2014: 21). Wie aus Tabelle 3 zu erkennen ist, werden dabei Daten des *Statistischen Bundesamts* zum Bevölkerungsstand Deutschlands zum 31.12.2015 genutzt, um die Hotelnutzer nach Alter und Geschlecht zu gruppieren. Um eine Überrepräsentation älterer Städtereisenden zu verhindern, berücksichtigen die Quoten nur die Bevölkerung bis 75 Jahre, weil die Reiseintensität ab diesem Alter deutlich abfällt (vgl. VerbraucherAnalyse, 2017). Dennoch werden in der letzten Gruppe auch ältere Probanden zugelassen. Ist die gewünschte Anzahl an Probanden in einer Gruppe erreicht, werden weitere Umfrageteilnehmer des gleichen Geschlechts und der gleichen Alterskategorie von der Befragung ausgeschlossen.

Altersgruppen		18-24 Jahre		25-34 Jahre		35-44 Jahre		45-54 Jahre		55-64 Jahre		>65 Jahre		Gesamt
Gesamtbevölkerung	Geschlecht	m	w	m	w	m	w	m	w	m	w	m	w	
	Anzahl in Tsd.	3.153	2.987	5.323	5.063	4.987	4.881	6.800	6.652	5.541	5.698	3.929	4.405	59.419
	Anteil in Prozent	5,28	5,03	8,96	8,52	8,39	8,21	11,44	11,15	9,33	9,59	6,61	7,41	100
	Probanden	21	20	36	34	34	33	46	45	37	38	26	30	400

Tabelle 3: Quoten der Hotelnutzer (eigene Darstellung in Anlehnung an VerbraucherAnalyse, 2017)

Für die Gruppe der Home-Sharing-Nutzer ist ein solches Quotenverfahren nicht notwendig. Zum einen setzt das Buchen auf einer Sharing-Plattform den Zugang zum bzw. den Umgang mit dem Internet voraus. Zum anderen stehen keine ausreichenden Daten über

die Grundgesamtheit der Home-Sharing-Nutzer zur Verfügung, aufgrund derer ein Quotenverfahren Anwendung finden könnte. Deshalb findet in diesem Falle eine Zufallsauswahl statt.

Auf die oben beschriebene Aufforderung, die folgenden Fragen auf einen bestimmten Aufenthalt zu beziehen, folgt der Hauptblock des Fragebogens. Er dient dazu, Motive der Unterkunftswahl bzw. Wünsche und Erwartungen an die Unterkunft sowie Verhaltensweisen in Bezug auf Städtereisen abzufragen. Die Items bestehen dabei aus einer Likert-Skala. „Bei der sogenannten Likert-Skala handelt es sich um eine Skalierungsmethode, die in der empirischen Sozialforschung mit Abstand am häufigsten Anwendung findet“ (Kopp & Lois, 2014: 81). Zur Bildung von Likert-Skalen „werden zunächst möglichst viele Behauptungen (ca. 100), die unterschiedliche Ausprägungen des untersuchten Merkmals repräsentieren, gesammelt“ (Bortz & Döring, 2006: 224). Der scheinbar große Anspruch an die Probanden, solch eine große Anzahl von Items zu bearbeiten, wird durch die immer gleichen Antwortkategorien relativiert. „Ein Vorteil von Likertskalen besteht darin, dass Befragte mehrere Fragen anhand der gleichen Skala beantworten können, was die Beantwortung der Fragen erleichtert und sie weniger zeitintensiv gestaltet“ (Thielsch & Brandenburg, 2012: 232). So findet sich im Hauptblock der Onlineumfrage eine Sammlung von 84 Aussagen, die sich auf die in Gliederungspunkt 4 dargestellten Gründe für und gegen die Nutzung des Home-Sharings beziehen und in 17 A-Priori-Konstrukten wie Preissensibilität, Trendaffinität oder Risikovermeidung zusammenzufassen sind. Die Items sind teilweise aus anderen Untersuchungen übernommen, zum größten Teil aber neu formuliert. Sie sind so gestaltet, dass sie keinen direkten Bezug zu einer bestimmten Unterkunftsform aufweisen und somit von allen Probanden gleichermaßen beantwortet werden können. Wie in Abbildung 8 dargestellt, werden die Probanden aufgefordert, die Aussagen auf einer sieben Stufen umfassenden Skala zu bewerten, die von „Stimme voll zu (+3)“ über „Neutral (0)“ bis zu „Stimme gar nicht zu (-3)“ reicht. Die Option, „keine Angabe“ zu machen, wird ebenfalls angeboten.

Stimmen Sie den Aussagen zu?								
Bitte geben Sie an, inwieweit Sie den folgenden Aussagen zustimmen. Bitte denken Sie dabei immer an den zu Beginn genannten Städteurlaub.								
	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3	Keine
	Stimme			Neutral			Stimme	Angabe
	voll zu						gar	nicht
							zu	zu
Es war mir wichtig, mich in der besuchten Stadt nicht fremd zu fühlen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Unterkunft meiner Wahl sollte mir die Möglichkeit bieten, Gleichgesinnte kennenzulernen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich habe vor allem solche Stadtteile besucht, die als „hip“, „in“ oder „cool“ gelten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich habe während des Aufenthalts in meiner Unterkunft großen Wert auf meine Privatsphäre gelegt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich hatte das Gefühl, gut in die Gruppe der Gäste meiner Unterkunft zu passen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich habe die Stadt besucht, um das alltägliche Stadtleben der Einwohner kennenzulernen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich konnte mich gut mit der Gruppe der anderen Gäste meiner Unterkunft identifizieren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Abbildung 8: Ausschnitt aus dem Hauptblock der Hauptuntersuchung

Nach Krosnick & Presser (2010: 274) stellen siebenstufige Skalen das Optimum dar, weil sie die Probanden einerseits noch nicht durch ihre Komplexität überfordern, andererseits aber schon sehr differenzierte Daten liefern. Bei ihrer Empfehlung zu einer ungeraden Anzahl an Skalenstufen beziehen sie sich auch auf O'Muircheartaigh, Krosnick & Helic (1999), nach denen Skalen mit Mittelpunkten eine im Vergleich höhere Reliabilität und Validität aufweisen. Eine verbale Verankerung weisen nur die Mittel- und die Extrempunkte der Skala auf. Formulierungen wie „Stimme eher zu“ oder „Stimme größtenteils zu“ wurden vermieden, stattdessen wurde ausschließlich auf Zahlenwerte zurückgegriffen. Die numerischen Marken sind vergleichsweise knapp und eindeutig, zudem wird durch sie der gleichwertige Abstand zwischen den Antwortmöglichkeiten verdeutlicht (vgl. Bortz & Döring, 2006: 177). Um außerdem jedwede Antworteffekte zu vermeiden, die durch eine festgelegte Reihenfolge der Items entstehen könnten (vgl. Krosnick & Presser, 2010: 278; Bogner & Landrock, 2015: 7), unterliegen alle Items des Hauptblocks einem Rotationsverfahren, durch das jeder Proband eine andere, zufällige Reihenfolge der Aussagen erhält.

Den Abschluss des Fragebogens bilden einige wenige Fragen nach zusätzlichen Informationen zu der besuchten Stadt (Inland, deutschsprachiges, europäisches oder außereuropäisches Ausland), der Länge des Aufenthalts oder der Anzahl und Art der Mitreisenden (Partner, Freunde, Verwandte, Kinder unter und über 13 Jahre). Obwohl die Information für die Untersuchungsergebnisse bedeutsam gewesen wäre, wurde auf die Abfrage der für die Unterkunft aufgebrachten Kosten bewusst verzichtet. Abgesehen von dem bereits recht großen Umfang des Fragebogens ist davon auszugehen, dass diese Abfrage eine zu

große Erinnerungsleistung vorausgesetzt und keine hochwertige Datengrundlage geschaffen hätte.

Zur Überprüfung des Onlinefragebogens und insbesondere der größtenteils selbstformulierten Items des Hauptblocks wurde eine Voruntersuchung durchgeführt. An dem Pretest nahmen 128 Probanden teil, die zu etwa gleichen Teilen aus Mitarbeitern und Studierenden der *Hochschule Harz* bestanden. Den Teilnehmern wurde durch Textfelder in dem Fragebogen die Möglichkeit gegeben, Rückmeldungen zu verfassen und beispielsweise auf missverständliche Items hinzuweisen. Zudem wurden die Daten des Pretests mit dem Statistikprogramm *SPSS* ausgewertet. Dabei wurden die Items zunächst auf Korrelationen mit einem Wert von über 0,9 (zu große Übereinstimmung) überprüft und gegebenenfalls ausgeschlossen. Zwei Items, die die Größe der gewählten Unterkunft betreffen und eine fast vollständige Korrelation aufweisen, wurden jedoch als Kontrollfragen beibehalten. Anschließend wurden die Variablen dichotomisiert und der Schwierigkeitsindex der Items berechnet (vgl. Bortz & Döring, 2006: 218f.). „Extrem schwierige Items, denen kaum jemand zustimmt, oder extrem leichte Items, die von fast allen Probanden gelöst werden, sind wenig informativ, da sie keine Personenunterschiede sichtbar machen“ (ebd.). Bei Werten von über 0,8 bzw. unter 0,2 wurden die Aussagen ebenfalls entfernt.

Aufgrund des Verhältnisses von Items und Probanden (vgl. Field, 2014: 683) wurde von einer Faktorenanalyse, wie sie für die Auswertung der eigentlichen Onlineumfrage vorgesehen ist, abgesehen. Stattdessen wurde für die weitere Überprüfung der Items auf eine Skalen- bzw. Reliabilitätsanalyse der A-Priori-Konstrukte zurückgegriffen. Dabei wurden Items, die eine Trennschärfe (korrigierte Inter-Item-Korrelation) von unter 0,3 aufwiesen oder bei deren Entfernen die interne Konsistenz (Cronbachs Alpha) des A-Priori-Konstruktes anstieg, ebenfalls ausgeschlossen (vgl. Bortz & Döring, 2006: 219f.; Moosbrugger & Kelava, 2012: 84ff.; Hildebrandt, 2015: 55ff.).

Durch dieses Vorgehen erreichen nahezu alle A-Priori-Konstrukte Cronbachs-Alpha-Werte von mindestens 0,65, die meisten deutlich darüber. Die Ausnahme bildet eine Reihe von Items, die zwar unter den Begriffen „Funktionalität der Unterkunft“ und „Usability“ zusammengefasst werden könnten, inhaltlich aber unabhängig sind. So betreffen beispielsweise die Bedürfnisse nach flexiblen Absprachen von An- und Abreisezeiten, der Möglichkeit zur Selbstversorgung und einem möglichst großzügigen Platzangebot allesamt die Funktionalität der Unterkunft, treten aber nur in Einzelfällen gemeinsam auf.

Die folgende Tabelle zeigt die unter den A-Priori-Konstrukten zusammengefassten Items des Fragebogens. Die Aussagen entsprechen den in Gliederungspunkt 4 ausführlich ausgewerteten Quellen und wurden möglichst einfach, sachlich, kurz, suggestionsfrei und ich-bezogen formuliert (vgl. Thielsch & Brandenburg, 2012: 225f.; 230). Auch die nach der Voruntersuchung durchgeführten Änderungen sind der Tabelle zu entnehmen.

Quellenbezug	Items	Modifikation nach Voruntersuchung
A Priori Konstrukt „New Urban Tourism“ (Voruntersuchung: Cronbachs $\alpha = 0,833$)		
<ul style="list-style-type: none"> • Airbnb, 2016 a • Füller & Michel, 2014: 1306 • Hermann, 2016 • Kagermeier, Köller & Stors, 2015b: 132 • Mansfeldt, 2015: 112 • Maitland, 2010: 176 • Skowronnek et al., 2015 • Yannopoulou, Moufahim & Bian, 2013: 88 	Ich habe die Stadt besucht, um das alltägliche Stadtleben der Einwohner kennenzulernen.	
	Ich wollte die besuchte Stadt aus der Sicht eines Einwohners kennenlernen.	
	Ich habe mich in der besuchten Stadt annähernd so verhalten, als würde ich dort mein alltägliches Leben führen.	
<ul style="list-style-type: none"> • Pappalepore, Maitland & Smith, 2014: 237 • Hermann, 2016 	Ich wollte während der Städtereise dort wohnen, wo interessante Menschen leben.	
<ul style="list-style-type: none"> • Airbnb, 2016 b • Holm, 2014: 15 	Ich wollte in einem echten Wohnviertel wohnen.	
	Meine Unterkunft sollte für die besuchte Stadt möglichst typisch sein.	
A Priori Konstrukt „Lage“ (Voruntersuchung: Cronbachs $\alpha = 0,650$)		
<ul style="list-style-type: none"> • Fokusgruppendifkussion, Z. 6f., 56f., 73f., 87, 90, 275 • Praschl, 2015 	Ich habe als erstes beschlossen, in welchem Stadtteil ich wohnen möchte, und dann genau dort nach einer Unterkunft gesucht.	
	Ich wollte möglichst zentral wohnen.	
<ul style="list-style-type: none"> • Fokusgruppendifkussion, Z. 8-11 • Skowronnek et al., 2015 	Ich wollte direkt an einem der Orte wohnen, die ich auch besichtigen wollte.	
	Bei der Wahl meiner Unterkunft war mir wichtig, zu den meisten meiner Ausflugsziele nicht noch fahren zu müssen.	
<ul style="list-style-type: none"> • Tussyadiah & Zach, 2015 	Mir war wichtig, in direkter Umgebung meiner Unterkunft ausgehen zu können.	
A Priori Konstrukt „Neugier/Trendaffinität“ (Voruntersuchung: Cronbachs $\alpha = 0,681$)		
<ul style="list-style-type: none"> • Benoit & Wittkowski, 2010: 185 • Kagermeier, Köller & Stors, 2015b: 126f. • Möhlmann, 2015: 203 • Moeller & Wittkowski, 2010: 184 	Schon meine Unterkunft sollte ein neues und ungewöhnliches Erlebnis sein.	
	Mit der Wahl meiner Unterkunft habe ich gezeigt, dass ich in Bezug auf Reisen auf die neuesten Trends achte. (in Anlehnung an Möhlmann, 2015: 203)	
	Mir war es wichtig, die neueste Unterkunftsart zu nutzen. (in Anlehnung an Möller & Wittkowski, 2010: 184)	

Quellenbezug	Items	Modifikation nach Voruntersuchung
A Priori Konstrukt „Soziale Interaktion“ (Voruntersuchung: Cronbachs $\alpha = 0,680$)		
<ul style="list-style-type: none"> • Mansfeldt, 2015: 110f. • Tussyahdiah, 2015: 825 • Yannopoulou, Moufahim & Bian, 2013: 88 	Ich wollte in der besuchten Stadt Einheimische kennenlernen. (in Anlehnung an Tussyahdiah, 2015: 825)	
<ul style="list-style-type: none"> • Mansfeldt, 2015: 110f. • Tussyahdiah & Zach, 2015 	Bei der Wahl meiner Unterkunft habe ich auf einen persönlichen Kontakt zu dem Personal/ den Gastgebern/ den Ansprechpartnern meiner Unterkunft geachtet.	
<ul style="list-style-type: none"> • Fokusgruppendifkussion, Z. 99-131, 138f., 171ff., 189-194 • Tussyahdiah, 2015: 825 	Richtig gute Tipps zu den Aktivitäten vor Ort bekommt man nur von Einheimischen.	
	Auf der Städtereise war ich auf der Suche nach besonderen Geheim- bzw. Insidertipps.	
<ul style="list-style-type: none"> • Fokusgruppendifkussion, Z. 541f., 502, 619ff., 658f. • Orton, 2015 	Ich habe während meines Aufenthalts in der Unterkunft großen Wert auf meine Privatsphäre gelegt. (-)	
	Es ist mir wichtig, in meiner Unterkunft möglichst anonym zu sein. (-)	
A Priori Konstrukt „Zugehörigkeit“ (Voruntersuchung: Cronbachs $\alpha = 0,794$)		
<ul style="list-style-type: none"> • Fokusgruppendifkussion, Z. 123-129 • Chesky, 2014 	Mir war es wichtig, mich in der besuchten Stadt nicht fremd zu fühlen.	
	Mir war wichtig, mich in der besuchten Stadt sofort heimisch zu fühlen.	
	Ich wollte mich nicht als Besucher, sondern wie ein Einwohner fühlen.	
<ul style="list-style-type: none"> • Stampfl, 2015: 18 • Tussyahdiah & Zach, 2015 • Yannopoulou, Moufahim & Zach, 2013: 88 	Auf der Reise habe ich versucht, Anschluss bei den Einheimischen zu finden.	
<ul style="list-style-type: none"> • Stampfl, 2015: 19 	Ich bin stolz darauf, wenn ich nach einer Städtereise neue Kontakte geschlossen habe.	
A Priori Konstrukt „Mitgliedschaft in Markengemeinschaft“ (Voruntersuchung: Cronbachs $\alpha = 0,832$)		
<ul style="list-style-type: none"> • Airbnb, 2016c • Lamberton & Rose, 2012: 45 • Neumann, 2010: 88, 122 	Die Unterkunft meiner Wahl sollte mir die Möglichkeit bieten, Gleichgesinnte kennenzulernen. (in Anlehnung an Lamberton & Rose, 2012: 45)	
	Ich fühle mich den anderen Gästen der von mir gewählten Unterkunft zugehörig (in Anlehnung an Neumann 2010, 112).	
	Ich konnte mich gut mit der Gruppe der anderen Gäste meiner Unterkunft identifizieren. (ebd.)	
	Ich hatte das Gefühl, gut in die Gruppe der Nutzer meiner Unterkunft zu passen. (ebd.)	
A Priori Konstrukt „Andere Rolle annehmen“ (Voruntersuchung: Cronbachs $\alpha = 0,789$)		
<ul style="list-style-type: none"> • Airbnb, 2015 a • Yannopoulou, Moufahim & Bian, 2013: 87f. 	Auf der Städtereise wollte ich herausfinden, wie andere Menschen leben.	
	Auf der Städtereise wollte ich ausprobieren, wie es wäre, ein anderes Leben zu führen.	
	Ich wollte bei der Städtereise einen Einblick in das Privatleben der Einwohner werfen können.	

Quellenbezug	Items	Modifikation nach Voruntersuchung
A Priori Konstrukt „ Alternativer Konsum “ (Voruntersuchung: Cronbachs $\alpha = 0,696$)		
<ul style="list-style-type: none"> • Fokusgruppendifkussion, Z. 517-520 • Gansky, 2010: 63 • Stampfl, 2015: 17, 20 • Yannopoulou, Moufahim & Bian, 2015: 86f. 	Bei der Wahl meiner Unterkunft habe ich nach Alternativen zu kommerziellen Anbietern gesucht.	
	Bei der Wahl meiner Unterkunft habe ich auf bekannte Marken oder Ketten vertraut. (-)	Ausschluss: - Geringe Trennschärfe/Item-Total-Korrelation < 0,3 - Vermindert interne Konsistenz des Konstrukts. Aufgrund von Feedbackgesprächen präzisiert: „Ich habe eine Unterkunft gesucht, hinter der keine Ketten oder große Unternehmen stehen“
	Ich wollte das Gefühl haben, Gast eines Menschen und nicht eines Unternehmens zu sein.	
A Priori Konstrukt „ Nachhaltigkeit “ (Voruntersuchung: Cronbachs $\alpha = 0,800$)		
<ul style="list-style-type: none"> • Airbnb, 2014 • MeinStartup Gründerportal, 2012 • Möhlmann, 2015: 195f. • Tussyadiah, 2015: 826f. 	Durch die bewusste Wahl meiner Unterkunft habe ich ein umweltfreundliches Verhalten gezeigt. (in Anlehnung an Moeller & Wittkowski, 2010; Lamberton & Rose, 2012).	
	Durch die bewusste Wahl meiner Unterkunft habe ich den Verbrauch von natürlichen Ressourcen verringert. (ebd.)	
	Ich habe darauf geachtet, meine Unterkunft bei lokalen Anbietern zu buchen. (in Anlehnung an Tussyadiah, 2015: 825)	
A Priori Konstrukt „ Einrichtung/Individualität “ (Voruntersuchung: Cronbachs $\alpha = 0,744$)		
<ul style="list-style-type: none"> • Fokusgruppendifkussion, Z. 175, 194-200, 395-378, 595-598 • Stors & Kagermeier, 2015: 19 	Ich habe Wert darauf gelegt, dass meine Unterkunft individuell gestaltet und eingerichtet ist.	
	Mir war wichtig, dass meine Unterkunft meine Persönlichkeit widerspiegelt.	Aufgrund von Feedbackgesprächen präzisiert: „Mir war wichtig, dass die Einrichtung meiner Unterkunft meine Persönlichkeit widerspiegelt.“
	Mir war egal, ob meine Unterkunft nach meinem eigenen Geschmack eingerichtet ist. (-)	Ausschluss: - Vermindert interne Konsistenz des Konstrukts
<ul style="list-style-type: none"> • Bartels, 2015 • Skowronnek et al., 2015 	Ich habe nach einer Unterkunft gesucht, die Geborgenheit ausstrahlt.	
	Mir war wichtig, dass meine Unterkunft möglichst gemütlich ist.	
<ul style="list-style-type: none"> • Fokusgruppendifkussion, Z. 158ff., 174-177, 400ff., 431ff. 	Ich wollte mich in meiner Unterkunft nur zum Schlafen aufhalten. (-)	

Quellenbezug	Items	Modifikation nach Voruntersuchung
A Priori Konstrukt „Preissensibilität“ (Voruntersuchung: Cronbachs $\alpha = 0,741$)		
<ul style="list-style-type: none"> • Fokusgruppendifkussion, Z. 7, 197ff., 266-270 • Bartels, 2015 • Ikkala & Lampinen, 2015: 1041 • Kagermeier, Köller & Stors, 2015b: 128 • Tussyadiah, 2015: 818 • Zervas, Proserpio & Byers, 2017: 712 	Der Preis hat bei der Buchung nur eine untergeordnete Rolle gespielt.	
	Ich hätte noch einmal umgebucht, wenn ich eine noch günstigere Unterkunft entdeckt hätte.	Ausschluss: - Geringe Trennschärfe/Item-Total-Korrelation < 0,3 - Vermindert interne Konsistenz des Konstrukts. - Sehr hohe Schwierigkeit des Items - Aufgrund von Feedbackgesprächen Mehrdimensionalität vermutet (Bereitschaft, Meinung zu ändern)
	Bei der Suche nach einer Unterkunft habe ich als erstes auf den Preis geachtet.	
	Ich war bereit, auf der Suche nach einer Unterkunft mehr Zeit zu investieren, um das preisgünstigste Angebot zu finden.	
	Bei der Wahl der Unterkunft habe ich ganz genau auf die Preisunterschiede geachtet.	
A Priori Konstrukt „Serviceaffinität“ (Voruntersuchung: Cronbachs $\alpha = 0,776$)		
<ul style="list-style-type: none"> • Fokusgruppendifkussion, Z. 446-453, 460-464 • Bhatal, 2015 • Guttentag, 2013: 1196 • Orton, 2015 • Travelzoo, 2015 • Tussyadiah & Zach, 2015: 9 	Mir war wichtig, mich während der Städtereise nicht um die Aufgaben des Alltags kümmern zu müssen.	Ausschluss: - Geringe Trennschärfe/Item-Total-Korrelation < 0,3 - Vermindert interne Konsistenz des Konstrukts. Aufgrund von Feedbackgesprächen präzisiert: „Mir war es während der Städtereise wichtig, die Arbeiten des Haushalts abgeben zu können.“
	Ich wollte in meiner Unterkunft bedient werden und möglichst wenig selbst machen müssen.	
	Bei der Wahl meiner Unterkunft habe ich auf ein umfangreiches Serviceangebot und die damit verbundenen Annehmlichkeiten geachtet.	
A Priori Konstrukt „Convenience-Orientierung“ (Voruntersuchung: Cronbachs $\alpha = 0,657$)		
Quellenbezug	Items	Modifikation nach Voruntersuchung
<ul style="list-style-type: none"> • Fokusgruppendifkussion; Z. 499-502, 571-574 	Ich war bereit, mich intensiv mit der Buchung und Organisation der Städtereise zu beschäftigen. (-)	
	Die Organisation und Planung der Städtereise sollte mich möglichst wenig Zeit und Aufwand kosten.	

Quellenbezug	Items	Modifikation nach Voruntersuchung
A Priori Konstrukt „Risikovermeidung“ (Voruntersuchung: Cronbachs $\alpha = 0,801$)		
<ul style="list-style-type: none"> • Fokusgruppendiskussion, Z. 483-486 • Kagermeier, Köller & Stors, 2015b: 135 • Mansfeldt, 2015: 111 	Die Vorstellung, bei einem Fremden zu übernachten, bereitet mir Unbehagen.	
<ul style="list-style-type: none"> • Kagermeier, Köller & Stors, 2015b: 135 • Travelzoo, 2015 • Share Better, 2015 	Ich wollte mir absolut sicher sein, dass meine Unterkunft sauber und hygienisch ist.	Ausschluss: - Geringe Trennschärfe/Item-Total-Korrelation < 0,3 - Vermindert interne Konsistenz des Konstrukts
	In meiner Unterkunft habe ich nicht penibel genau auf Sauberkeit und Ordnung geachtet. (-)	
<ul style="list-style-type: none"> • Fokusgruppendiskussion, Z. 499-502, 571-574 • Kagermeier, Köller & Stors, 2015b: 20f. 	Es war mir wichtig, bei Problemen oder Fragen jederzeit einen Ansprechpartner zu haben.	
<ul style="list-style-type: none"> • Fokusgruppendiskussion, Z. 491-494 • Travelzoo, 2015 	Es war mir wichtig, dass meine Unterkunft bestimmte Qualitätsstandards nachweisen konnte (bspw. über eine Sternekatgorie oder Gütesiegel).	
<ul style="list-style-type: none"> • Fokusgruppendiskussion, Z. 422ff., 435-438, 473ff. • McCool, 2015 	Bei der Wahl meiner Unterkunft habe ich mich auf bewährte Qualität verlassen.	Ausschluss: - Geringe Trennschärfe/Item-Total-Korrelation < 0,3 - Vermindert interne Konsistenz des Konstrukts
	Wenn ich einmal eine gute Erfahrung gemacht habe, buche ich immer wieder dieselbe Unterkunft bzw. bei demselben Anbieter.	
	Ich habe die Unterkunft gewählt, bei der ich sicher wusste, was ich bekomme.	
<ul style="list-style-type: none"> • Fokusgruppendiskussion, Z. 383-387, 423 	Die Aussicht auf ein besonderes Erlebnis war mir das Risiko wert, auch einmal enttäuscht zu werden. (-)	
<ul style="list-style-type: none"> • Fokusgruppendiskussion, Z. 473-480 • Kagermeier, Köller & Stors, 2015b: 20f. • Travelzoo, 2015 	Ich habe Wert darauf gelegt, dass der organisatorische Ablauf meiner Städtereise von Anfang an eindeutig feststand.	
	Ich habe den Ablauf meines Aufenthalts auf mich zukommen lassen. (-)	
A Priori Konstrukt „Rechtssicherheit“ (Voruntersuchung: Cronbachs $\alpha = 0,659$)		
<ul style="list-style-type: none"> • Fokusgruppendiskussion, Z. 236-244, 422ff., 435-438, 473ff., 625-633 • Kagermeier, Köller & Stors, 2015b: 20f. 	Bei der Wahl meiner Unterkunft habe ich auf eine sichere und transparente Zahlungsweise geachtet.	
	Ich habe bei der Buchung bewusst auf eindeutige Stornierungsbedingungen geachtet.	
	Bei der Wahl meiner Unterkunft habe ich bewusst darauf geachtet, welche Ansprüche auf Entschädigungen oder Rückzahlungen ich bei Problemen geltend machen kann.	
<ul style="list-style-type: none"> • Fokusgruppendiskussion, Z. 513-516, 525-529 	Ich wollte sicher sein, dass sich der Anbieter meiner Unterkunft an alle geltenden Vorschriften hält.	

Quellenbezug	Items	Modifikation nach Voruntersuchung
A Priori Konstrukt „ Professionalität “ (Voruntersuchung: Cronbachs $\alpha = 0,711$)		
<ul style="list-style-type: none"> • Fokusgruppendifkussion, Z. 619ff., 658f. • Orton, 2015 	Ich habe mir ein möglichst professionelles Verhältnis zwischen dem Personal/ den Gastgebern/ den Ansprechpartnern und mir gewünscht.	
	Ich habe bei meiner Unterkunft Wert auf höchste Qualitätsstandards gelegt.	Ausschluss: - Geringe Trennschärfe/Item-Total-Korrelation < 0,3 - Vermindert interne Konsistenz des Konstrukts - Feedbackgespräche: Nicht eindeutig
	Ich habe mir gewünscht, von dem Personal/ den Gastgebern/ den Ansprechpartnern meiner Unterkunft ungezwungenen und locker angesprochen zu werden. (-)	
	Ich habe mir von dem Personal/ den Gastgebern/ den Ansprechpartnern meiner Unterkunft einen förmlichen und distanzierten Umgang gewünscht.	
Einzelne Items zu den Themen Funktionalität und Usability		
<ul style="list-style-type: none"> • Fokusgruppendifkussion, Z. 191f. • Bhatal, 2016 	Ich habe nach der Unterkunft gesucht, die mir für mein Budget möglichst viel Platz bietet.	
	Mir war wichtig, dass mir meine Unterkunft ein möglichst großes Platzangebot bieten kann.	
<ul style="list-style-type: none"> • Guttentag, 2013: 1196 • Praschl, 2014 	Meine Unterkunft sollte alltagsnah ausgestattet sein und möglichst alle Funktionen erfüllen, die auch mein Zuhause hat.	
	Ich wollte mich während des Städtetrips selbst versorgen.	
<ul style="list-style-type: none"> • Fokusgruppendifkussion, Z. 317, 469-473 • Silverstein, 2015 	Ich habe bei der Wahl meiner Unterkunft auf möglichst flexible Anknunfts- und Abfahrzeiten geachtet.	
<ul style="list-style-type: none"> • AHGZ Online, 2016 • Flavián, Guinalú & Gurrea, 2006: 1 • Stampfl, 2015: 22 	Mir war wichtig, bestmöglich von unterwegs mit dem Smartphone oder Tablet buchen zu können.	
	Ich habe ausschließlich auf solchen Internetportalen nach einer Unterkunft gesucht, die mir die einfachste und schnellste Buchung ermöglichen konnten.	
	Ich wollte meine Unterkunft bei Städtereisen nicht über das Internet buchen.	Ausschluss: - Sehr hohe Schwierigkeit des Items
<ul style="list-style-type: none"> • McCool, 2015 	Mir war wichtig, meine Buchung spontan und kurzfristig machen zu können.	

Tabelle 4: A-Priori-Konstrukte und deren Items samt Quellenbezug und Modifikation nach Voruntersuchung

5.1.2 Durchführung

Die Durchführung der Onlineumfrage fand von Mitte Oktober bis Ende November 2016 statt. Um eine größtmögliche Repräsentativität der Stichprobe zu erreichen und unter anderem 400 Home-Sharing-Nutzer für die Teilnahme gewinnen zu können, wurde auf ein Konsumentenpanel des Marktforschungsunternehmens *researchnow* zurückgegriffen. Das Unternehmen bietet einen Service für Probandenakquise an. Das im Zuge dieser Untersuchung in Anspruch genommene Panel ist speziell auf Privatreisende ausgerichtet und umfasst ca. 140.000 deutsche Konsumenten (vgl. Portal für Markt-, Medien-, und Meinungsforschung, 2017). Während des Erhebungszeitraums wurden werktags täglich 200 bis 300 potentielle Probanden durch das Unternehmen per Email angeschrieben und zur Teilnahme an der Studie aufgefordert. Jede dieser angeschriebenen Gruppen entsprach in ihrer Zusammensetzung bezüglich des Alters, des Geschlechts, des Wohnortes (Bundesland), der Bildung und des Einkommens der Gesamtbevölkerung Deutschlands über 18 Jahren. Die 800 Probanden, die den Fragebogen fertigstellten, erhielten über *researchnow* eine entgeltliche Vergütung in Höhe von ca. 4,50 Euro. Neben ihnen haben 5.079 Probanden den Fragebogen begonnen, wurden aber aufgrund der in Gliederungspunkt 5.1.1 beschriebenen Filterungen von der Befragung ausgeschlossen. Weitere 96 Probanden brachen den Onlinefragebogen ab.

Schon während der Erhebung fand eine ständige Bereinigung der Daten statt. So wurden Probanden, die mit ihrer Bearbeitungszeit unter 35 Prozent des Medians von knapp zehn Minuten lagen, automatisch ausgeschlossen. Zusätzlich fand eine manuelle Überprüfung aller Fragebögen auf willkürlich gegebene Antworten statt. Dazu wurden die zu den in Gliederungspunkt 5.1.1 beschriebenen Kontrollfragen gegebenen Antworten überprüft. Außerdem wurden die gewählten Antwortoptionen auf Muster oder gerade Linien, wie sie einige Umfrageteilnehmer zur schnelleren Beantwortung angewendet haben, untersucht. Auf diese Art wurden die Datensätze von insgesamt 216 Probanden entfernt.

Wie die folgenden Untersuchungsergebnisse zeigen, konnte aufgrund der schon während der Erhebungsphase erfolgten Bereinigung eine hohe Datenqualität erreicht werden, durch die für die Auswertung keine weiteren Probanden ausgeschlossen werden mussten. Die Daten wurden mit dem Statistikprogramm *IBM SPSS Statistic 24* ausgewertet. Dem Anhang dieser Arbeit ist ein Codebuch der Hauptuntersuchung zu entnehmen, in dem sämtliche Items und Variablen sowie Codierungen und Werteausprägungen zusammengefasst werden.

5.2 Stichprobenbeschreibung

Die Zusammensetzung der Gruppe der Hotelkunden entspricht bezüglich Alter und Geschlecht der in Gliederungspunkt 5.1.1 beschriebenen Quotenauswahl. Um die festgelegte Stichprobengröße von 400 Home-Sharing-Nutzern zu erreichen, haben insgesamt 5.879 potentielle Probanden den Fragebogen beginnen müssen. 5.079 von ihnen wurden aufgrund der Filterfunktionen ausgeschlossen. Da alle Home-Sharing-Nutzer ohne weitere Filter zugelassen wurden, lassen diese Zahlen den Schluss zu, dass etwa 6,8 Prozent aller Deutschen schon einmal eine Unterkunft der Sharing Economy gebucht haben.

Abbildung 9 zeigt den Vergleich der Hotel- und Home-Sharing-Gruppe bezüglich der Zusammensetzung nach Alter und Geschlecht.

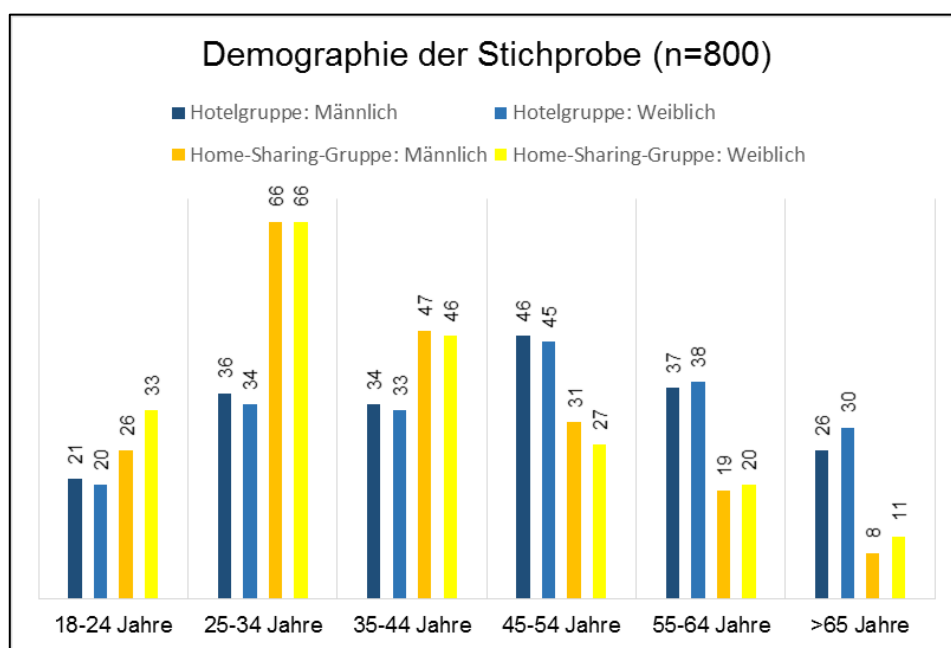


Abbildung 9: Demographie der Stichprobe

Wie zu erwarten, ist die Gruppe der Home-Sharing-Nutzer durchschnittlich jünger als die Gruppe der Hotelgäste; mit besonderem Schwerpunkt auf der Kategorie zwischen 25 und 34 Jahren überwiegen in den drei unteren Alterskategorien die Home-Sharing-, in den oberen drei Kategorien die Hotelkunden.

Weiter zeigt die Stichprobe in Bezug auf den in Tabelle 4 dargestellten Berufsstand der Probanden keine Überrepräsentationen.

Berufsstand	Häufigkeit	Prozent
In Ausbildung	19	2,4
Schüler(in)/ studierend	84	10,5
Angestellt	472	59
Selbstständig	60	7,5
Verbeamtet	55	6,9
Im Ruhestand	76	9,5
Arbeitssuchend	17	2,1
Ohne Angabe	17	2,1
Gesamt	800	100

Tabelle 5: Berufsstand der Stichprobe

So befinden sich 59 Prozent der Probanden in einem Angestelltenverhältnis, etwa 12,9 Prozent sind Schüler, Auszubildende oder Studierende. Knapp zehn Prozent der Probanden befinden sich im Ruhestand, jeweils etwa sieben Prozent sind selbstständig oder verbeamtet. Jeweils etwa zwei Prozent sind arbeitssuchend oder machen keine Angabe.

Von besonderer Wichtigkeit bezüglich der Repräsentativität der Stichprobe ist außerdem die Verteilung der Probanden auf die von ihnen genutzten Unterkunftsformen. Abbildung 10 zeigt die jeweiligen Anteile der verschiedenen Kategorien.

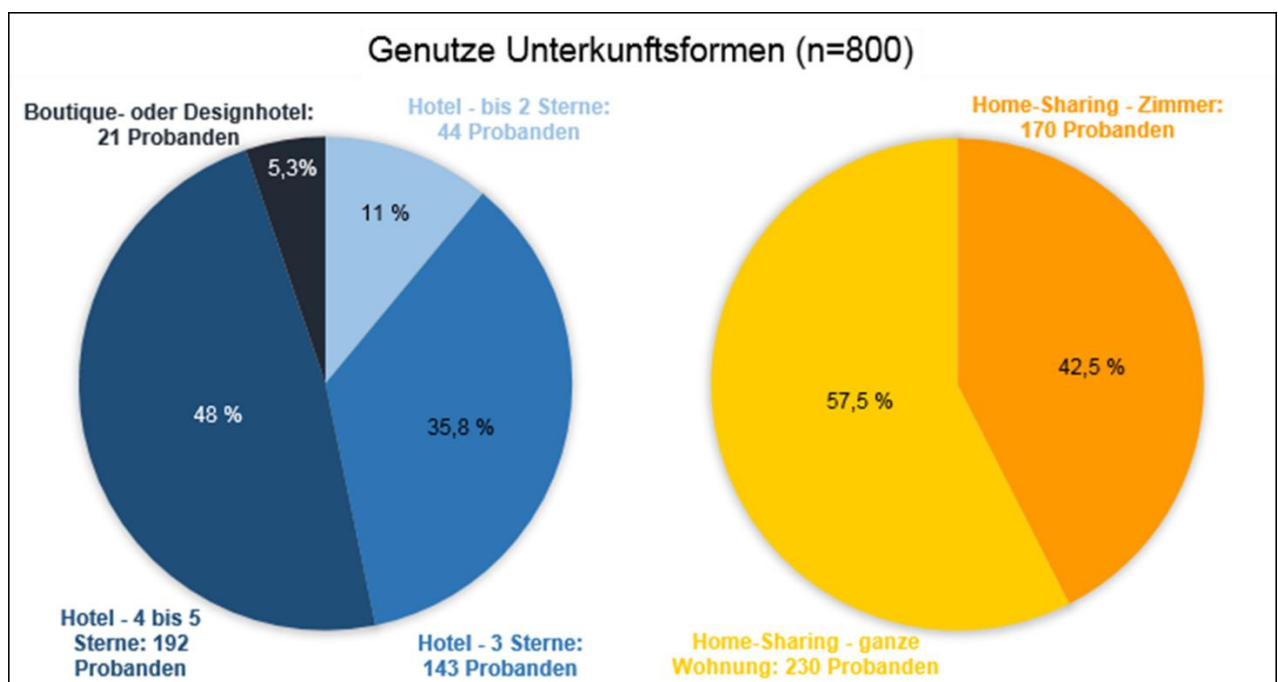


Abbildung 10: Anteile der durch die Probanden genutzten Unterkunftsformen

Der größte Anteil der Hotelgruppe fällt auf die Vier- bis Fünf-Sterne-Kategorie, der zweitgrößte auf Drei-Sterne-Hotels. Etwas abgeschlagen folgen Hotels mit bis zu zwei

Sternen und die Kategorie der Boutique- und Designhotels. Mit dieser Verteilung entspricht die Stichprobe nach einer Erhebung der *UMA Unister Market Research und Analysis GmbH* (2017) den Marktanteilen der Hotelkategorien in den deutschen Städtedestinationen Berlin, Hamburg und München. Der Marktanteil der Vier- bis Fünf-Sterne-Hotels beträgt in diesen Destinationen 50 bis 54 Prozent, der Anteil der Drei-Sterne-Hotels zwischen 30 und 39 Prozent und der Anteil der Hotels mit bis zu zwei Sternen 11 bis 17 Prozent (vgl. ebd.). Auch die Gruppe der Home-Sharing-Nutzer entspricht mit dem Verhältnis von 57,5 Prozent zu 42,5 Prozent zugunsten der Buchungen ganzer Wohnungen bestmöglich der Grundgesamtheit; je nach Erhebung liegen die Anteile der Buchungen ganzer Wohnungen beispielsweise in Berlin zwischen 50 (vgl. Inside Airbnb, 2017) und gut 66 Prozent (vgl. Schönball, 2016). Für Gesamtdeutschland wird das Verhältnis auf 61 zu 39 Prozent geschätzt (vgl. Institut der deutschen Wirtschaft, 2018: 54).

Alles in allem konnte unter der Voraussetzung einer 800 Probanden umfassenden Stichprobe die größtmögliche Repräsentativität erreicht werden.

5.3 Explorative Faktorenanalyse

Um die unbekannt latenten Variablen bzw. Faktoren zu ermitteln, die der großen Anzahl einzelner Items des Onlinefragebogens zugrunde liegen, wurde eine explorative Faktorenanalyse angewendet (vgl. Field, 2014: 666).

Als wichtigste und meistverwendete Extraktionsmethoden der Faktorenanalyse gelten die Hauptkomponenten- und die Hauptachsenanalyse (vgl. Field, 2014: 675; Schendera, 2010: 191). Aufgrund des Ziels, die latenten Faktoren zu ermitteln, in denen die Korrelationen der manifesten Variablen bzw. Items begründet sind, findet in dieser Untersuchung die Hauptachsenanalyse Anwendung. Eine reine Datenreduktion zu möglichst wenigen Komponenten, wie sie die Hauptkomponentenanalyse vorsieht, ist nicht von Interesse (vgl. ebd.).

Da nicht ausgeschlossen werden kann bzw. sogar davon ausgegangen werden muss, dass die latenten Faktoren korrelieren, kommen für diese Untersuchung nur oblique (schiefwinklige) Rotationsverfahren infrage (vgl. Field, 2014: 681). Orthogonale Rotationsmethoden verhindern eine Korrelation der Faktoren (vgl. ebd.). Mit *Oblimin direkt* wird das komplexere und präzisere der beiden in *SPSS* angebotenen obliquen Rotationsverfahren angewendet (vgl. Schendera, 2010: 206).

Nach einer ersten Durchführung und Überprüfung der Ergebnisse fielen zwei Items zu komplizierten Buchungsverfahren und flexiblen Check-In- bzw. Check-Out-Zeiten auf, deren Kommunalitäten vor und nach der Extraktion den Richtwert von weniger als 0,3 unterschritten (vgl. Schendera, 2010: 266). Die beiden Items wurden ausgeschlossen, die Faktorenanalyse wiederholt und die Stichprobeneignung zur Faktorenanalyse erneut überprüft. Das Maß der Stichprobeneignung nach Kaiser-Meyer-Olkin kann mit einem Wert von 0,934 als „marvelous“ bzw. „erstaunlich“ bezeichnet werden (vgl. Backhaus et al., 2011: 342f.). Die MSA-Werte (measure of sample adequacy, MSA) aller Variablen liegen über dem Grenzwert von 0,5, von vier Ausnahmen abgesehen sogar in dem Idealbereich von über 0,8 (vgl. Schendera, 2010: 265). Auch der Bartlett-Test ist signifikant, die Nullhypothese, die Variablen in der Erhebungsgesamtheit seien unkorreliert, wird mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von weniger als 0,1 Prozent abgelehnt (vgl. Backhaus et al., 2011: 341).

Nachdem die Eignung der Stichprobe zur Durchführung der Faktorenanalyse belegt werden konnte, wurde die Zahl der zu extrahierenden Faktoren festgelegt. Der dazu ausgegebene Scree-Plot (vgl. Schendera, 2010: 210f.) ist uneindeutig, je nach Interpretation hätten drei, vier oder neun Faktoren extrahiert werden können. Mit der im Vergleich zu den 17 A-Priori-Konstrukten geringen Zahl an Faktoren hätten jedoch höchstens gut 48 Prozent der Gesamtvarianz erklärt werden können. Aus diesem Grund wurde Kaisers Eigenwert-Kriterium herangezogen, nach dem 16 Faktoren extrahiert wurden. Mit ihnen können für die große Anzahl von Einzelvariablen akzeptable 58,4 Prozent der Gesamtvarianz erklärt werden (vgl. ebd.).

Tabelle 5 zeigt die nach den 16 Faktoren und der Höhe der Korrelationen sortierte Mustermatrix. Ab Stichprobengrößen von mindestens 350 Probanden gelten Faktorladungen mit Werten von über 0,3 bzw. unter -0,3 als signifikant (vgl. Hair, Anderson, Tatham & Black, 1998: 112), weshalb nur diese Werte angegeben sind. Wie zu erkennen ist, laden elf Items auf keinem der Faktoren signifikant und werden im Weiteren nicht mehr berücksichtigt. Die zwei Faktoren 9 und 16 bestehen aus jeweils nur zwei Items. Bei einer analog zur Voruntersuchung durchgeführten Skalen- bzw. Reliabilitätsanalyse der Faktorenlösung fielen diese zwei Faktoren durch sehr geringe Werte für Cronbachs Alpha auf. Schon Werte von unter 0,6 gelten als schlecht (vgl. Bühner, 2011: 167). Allerdings hat Cronbachs Alpha die Tendenz, mit der Anzahl der Items einer Skala zu fallen oder zu steigen (vgl. ebd.). Entsprechend werden in der Forschungspraxis häufig auch niedrigere Werte gebilligt (vgl. Schnell, Hill & Esser, 2005: 153). Da die zwei Faktoren 9 und 16

außerdem einfach zu interpretieren sind und inhaltliche Aspekte aufweisen, die von keinem der anderen Faktoren abgedeckt werden, werden die geringen Werte der internen Konsistenzen akzeptiert.

Die Tabelle zeigt außerdem, dass annähernd der Idealzustand einer Einfachstruktur (vgl. Schendera, 2010: 273) erreicht werden konnte. Von wenigen Ausnahmen abgesehen laden die Items nur auf einem der Faktoren signifikant.

Items	Faktoren							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Sehen, wie andere Menschen leben	,539							
Einheimische kennenlernen	,522							
Blick ins Privatleben der Einwohner	,512							
Anschluss an Einheimische	,494							
Sicht der Einwohner	,433							
Statusempfinden Kontakte	,424							
Anderes Leben ausprobieren	,420							
Das Alltagsleben der Einwohner erleben	,372							
Gleichgesinnte kennenlernen	,370						,368	
Mehr als Besucher sein	,365							
Wohnen bei interessanten Menschen	,312							
Bewährte Qualität		,619						
Sicher wissen, was einen erwartet		,554						
Hygiene und Sauberkeit		,549						
Qualitätssiegel		,450						
Ansprechpartner steht immer bereit		,408						
Vorschriften werden eingehalten		,336						
Genau auf Preisunterschiede achten			,739					
Preis an erster Stelle			,737					
Zeit in Preisvergleich investieren			,635					
Preis hat untergeordnete Rolle			-,517					
Professionalität des Anbieters				,501				
Professionelles Verhältnis zum Anbieter				,450				
Distanzierter Umgang				,429				
Platzangebot					-,585			
Unterkunft als Erlebnis					-,545			
Einrichtung spiegelt Persönlichkeit wider					-,510			
Individuelle Einrichtung					-,500			
Unterkunft nur zum Schlafen genutzt					,478			
Platz					-,418			
Aktualität der Unterkunftsform					-,381			
Trendige Unterkunft					-,341			
Nähe zu Sehenswürdigkeiten						,691		
Zentrale Lage						,679		
Nicht zu Ausflugsziel fahren müssen						,623		
Ausgehen in direkter Umgebung						,556		
Lage in bestimmtem Stadtteil						,410		
Identifikation mit anderen Nutzern							,767	
In Gruppe der Nutzer passen							,771	
Zugehörigkeitsgefühl zu anderen Nutzern							,687	
Touristische Stadtteile meiden								,666
Typische Sehenswürdigkeiten meiden								,526
Nicht als Tourist erkannt werden								,440
Eigenwert	16,9	6,17	3,34	3,15	2,66	2,21	1,87	1,64
Erklärte Varianz	20,7	7,51	4,08	3,84	3,25	2,69	2,28	2,00
Kumulierte erklärte Varianz	20,7	28,2	32,3	36,2	39,4	42,1	44,4	46,4
Cronbachs α	,928	,781	,719	,689	,750	,721	,803	,632

Extraktionsmethode: Hauptachsenanalyse; Rotationsmethode: Oblimin mit Kaiser-Normalisierung; 37 Iterationen.

Items	Faktoren									
	2	9	10	11	12	13	14	15	16	
Wenig Organisationsaufwand		,557								
Spaß an Organisation		-,409								
Bedient werden			-,761							
Möglichkeit zur Selbstversorgung			,627							
Alltagsaufgaben abgeben			-,584							
Serviceangebot			-,474							
In Wohnviertel wohnen			,339							
Natürliche Ressourcen schonen				,655						
Umweltfreundlichkeit der Unterkunft				,637						
Marken und Ketten meiden				,388						
Bevorzugung lokaler Anbieter				,352						
Nicht-kommerzielle Angebote				,350						
Heimisch fühlen					,441					
Unterkunft strahlt Geborgenheit aus					,433					
Gemütliche Unterkunft					,406					
Persönlicher Kontakt zum Anbieter						,454				
Ungezwungener Umgang mit Anbieter						,405				
Gefühl, Gast eines Menschen zu sein				,308		,315				
Stornobedingungen							,557			
Rechtliche Ansprüche							,394			
Transparenz der Zahlung	,318						,327			
Suche nach Insidertipps								,553		
Wohnen in „coolen“ Stadtvierteln								,500		
Wohnen in Szenevierteln								,526		
Alternative Gastronomie								,423		
Gastronomie, die von Einheimischen genutzt wird								,330		
Ablauf auf sich zukommen lassen									,533	
Organisatorischer Ablauf steht fest									-,496	
Privatsphäre										
Anonymität										
Nicht fremd fühlen										
Unbehagen bei fremden Gastgebern										
Mobile Buchung/ Smartphone										
Spontane Buchung										
Alltagsfunktionen										
Erlebnis ist Risiko wert										
Alltägliches Leben im Urlaub										
Unterkunft typisch für Stadt										
Tipps von Einheimischen										
Eigenwerte	6,17	1,59	1,40	1,26	1,23	1,14	1,10	1,08	1,03	
Erklärte Varianz (in %)	7,51	1,95	1,70	1,54	1,50	1,39	1,346	1,32	1,26	
Kumulierte erklärte Varianz (in %)	-	48,3	50,0	51,6	53,0	54,5	55,8	57,1	58,4	
Cronbachs α	,781	,288	,758	,758	,663	,678	,672	,759	,302	

Extraktionsmethode: Hauptachsenanalyse; Rotationsmethode: Oblimin mit Kaiser-Normalisierung; 37 Iterationen.

Tabelle 6: Mustermatrix

Wie die folgende Beschreibung der Faktoren zeigt, konnte mit einem einfach zu interpretierenden und inhaltlich logischen Ergebnis das Ziel der Faktorenanalyse erreicht werden.

Faktor 1 fasst Items zusammen, die mit dem Kennenlernen von Einwohnern, Gleichgesinnten und interessanten Menschen zu tun haben. Er beschreibt den Wunsch nach **sozialen Kontakten**.

Auf **Faktor 2** laden Items, die den Wunsch nach (Qualitäts-)Sicherheit und das Zurückgreifen auf Bewährtes beschreiben. Folglich wird der Faktor im Weiteren als **Risikovermeidung** bezeichnet.

Die Items des **3. Faktors** sind unter dem Begriff der **Preissensibilität** zusammenzufassen.

Unter dem **Faktor 4** sind Items zu finden, die direkt oder indirekt die Ansprüche an die **Professionalität des Anbieters** der Unterkunft betreffen.

Unter **Faktor 5** findet sich eine Reihe von Items, die negativ mit dem Faktor korrelieren. Diese Items betreffen die Trendaffinität der Probanden und den Wunsch nach einer großzügigen, individuell eingerichteten Unterkunft mit Erlebniswert. Das einzige positiv korrelierende Item drückt aus, dass die Unterkunft lediglich zum Übernachten genutzt werden soll. Der Faktor drückt folglich einen **Pragmatismus** in Bezug auf die Unterkunft aus.

Faktor 6 beschreibt den Wunsch, möglichst zentral bzw. in der Nähe von Sehenswürdigkeiten und Ausgelmöglichkeiten zu übernachten, weshalb er als **Lage** bezeichnet wird.

Faktor 7 fasst Items zusammen, die das Zugehörigkeitsgefühl zu anderen Gästen und Nutzern der gewählten Unterkunft beschreiben und damit auf das Gefühl der **Identifikation mit der Marke** abzielen.

Die Items des **8. Faktors** umfassen das Bedürfnis, sich abseits der Touristenpfade und typischen Sehenswürdigkeiten zu bewegen und nicht als Tourist erkannt werden zu wollen. Im Weiteren wird er deshalb als **Reisen abseits der Pfade** bezeichnet.

Faktor 9 beschreibt den Wunsch nach möglichst wenig Organisationsaufwand. Dementsprechend wird er als **Convenience** bezeichnet.

Faktor 10 enthält eine Reihe von negativ korrelierenden Items zu den Ansprüchen an Service und Bedienung. Positiv korreliert hingegen das für den Faktor namensgebende Item zur **Selbstversorgung**.

Faktor 11 beschreibt mit dem Wunsch nach der Schonung der Natur und ihrer Ressourcen, der Meidung von Marken und Ketten bzw. der Bevorzugung lokaler Anbieter und nicht-kommerzieller Angebote einen **alternativen Konsum**.

Die Items des **12. Faktors** beschreiben das Bedürfnis nach **Geborgenheit**.

Unter dem **13. Faktor** finden sich drei Items, die sich auf den Kontakt zum Anbieter der Unterkunft beziehen und insgesamt den Anspruch an die **Gastfreundschaft** beschreiben.

Mit Items zu Stornobedingungen, rechtlichen Ansprüchen bei Problemen und der Transparenz der Zahlungsmethoden beschreibt der **14. Faktor** die Ansprüche der Probanden an die **Rechtssicherheit**.

Mit Items zu der Suche nach Insidertipps und alternativer Gastronomie, dem Wohnen in als „cool“ geltenden Szenevierteln und authentischen Erlebnissen beschreibt **Faktor 15** den **New Urban Tourism**.

Je höher der Faktorwert der Probanden für den **16. Faktor** ist, desto eher lassen sie den organisatorischen Ablauf auf sich zukommen und planen nicht im Voraus. Demzufolge wird der Faktor als **Flexibilität** bezeichnet.

Als Voraussetzung für die folgende Clusteranalyse wurden die Faktorenwerte aller Probanden mit Hilfe des Anderson-Rubin-Verfahrens berechnet. Dieses Verfahren eignet sich besonders hinsichtlich der anschließenden Clusteranalyse, weil die berechneten Faktorwerte über einen Durchschnittswert von 0 und eine Standardabweichung von 1 verfügen und somit ein einheitliches Skalenniveau hergestellt werden kann (vgl. Field, 2013: 673; Schendera, 2010: 13).

5.4 Clusteranalyse

Eine erste Clusteranalyse gruppierte die Probanden nach ihrem Antwortverhalten. So bestand die Clusterlösung aus Gruppen von Probanden, die für alle Faktoren über recht neutrale, über- oder unterdurchschnittliche Werte verfügten. Nach Hair et al. (2006: 580) ist eine solche Lösung typisch: „Suppose we collected a number of ratings on a 10-point scale of the importance for several attributes [...]. We could apply cluster analysis and obtain clusters, but one distinct possibility is that what we would get are clusters of people who said everything was important, some who said everything had little importance, and perhaps some clusters in between. What we are seeing are patterns of responses specific

to an individual. These patterns may reflect a specific way of responding to a set of questions, such as yea-sayers (answer favorably to all questions) or naysayers (answer unfavorably to all questions)”. Als Lösung schlagen die Autoren eine fallweise Standardisierung (z-Transformation) vor, durch die sich die Faktorwerte nicht mehr auf den Durchschnitt der gesamten Stichprobe, sondern den des einzelnen Probanden beziehen. „This within-case or row-centering standardization can be quite effective in removing response-style effects and is especially suited to many forms of attitudinal data“ (ebd.).

Nach der Standardisierung wurden zunächst mit Hilfe des Single-Linkage-Verfahrens und der Ausgabe des dazugehörigen Dendrogramms drei Ausreißer identifiziert und aus der Stichprobe entfernt (vgl. Backhaus et al., 2011: 432f.). Somit ergibt sich für die Clusteranalyse mit 49,8125 Probanden pro Faktor ein Verhältnis, welches sogar über dem von Dolnicar et al. (2014: 301) als ideal beschriebenen Bereich von 30 bis 40 Probanden pro Variable liegt.

Anstatt sich auf ein hierarchisches oder nichthierarchisches Clusterverfahren festzulegen, kommt in dieser Studie ein zweistufiges Vorgehen zum Einsatz, welches die Vorteile beider Verfahrensarten verbindet und von Hair et al. (2006: 591f.) empfohlen wird: „With each approach having distinct advantages and disadvantages, it has been proposed to use both methods (hierarchical and nonhierarchical) to gain the benefits of each. In doing so, the advantages of each are used to offset the disadvantages of the other approach, which is accomplished in two steps”. Dabei wird die endgültige Clusterlösung durch das K-Means-Verfahren berechnet. Weil es unempfindlich gegenüber Ausreißern, irrelevanten Variablen und dem gewählten Distanzmaß ist, gilt K-Means insbesondere bei großen Datenmengen als das beste Verfahren zur Optimierung von Clusterlösungen. Voraussetzung für solch eine Optimierung ist allerdings eine sinnvolle erste Clusterlösung mit einer definierten Anzahl von Clustern und dazugehörigen Zentroiden, zu deren Erstellung sich das K-Means-Verfahren nur sehr bedingt eignet (vgl. ebd.). Zur Bestimmung dieser ersten Clusterlösung wird deshalb das Ward-Verfahren mit quadrierter euklidischer Distanz angewendet, da es dazu neigt, homogene Cluster zu bilden und sich deshalb besonders für die Anwendung in dem zweistufigen Verfahren eignet (vgl. ebd.: 588).

Zur Bestimmung der optimalen Clusteranzahl wurde zunächst eine erste Clusteranalyse mit dem Ward-Verfahren durchgeführt und die Zuordnungsübersicht ausgegeben. Die in der Übersicht aufgezeigte Heterogenitätsentwicklung wurde anschließend in einem Koordinatensystem gegen die zugehörige Clusteranzahl abgetragen (vgl. Backhaus et al.,

2011: 437). Nach dem sogenannten Elbow-Kriterium wurde eine Sechs-Cluster-Lösung gewählt (vgl. ebd.). Abbildung 11 zeigt den entsprechenden Scree-Plot des Heterogenitätsmaßes (Fehlerquadratsumme) in Abhängigkeit von der gewählten Clusteranzahl.

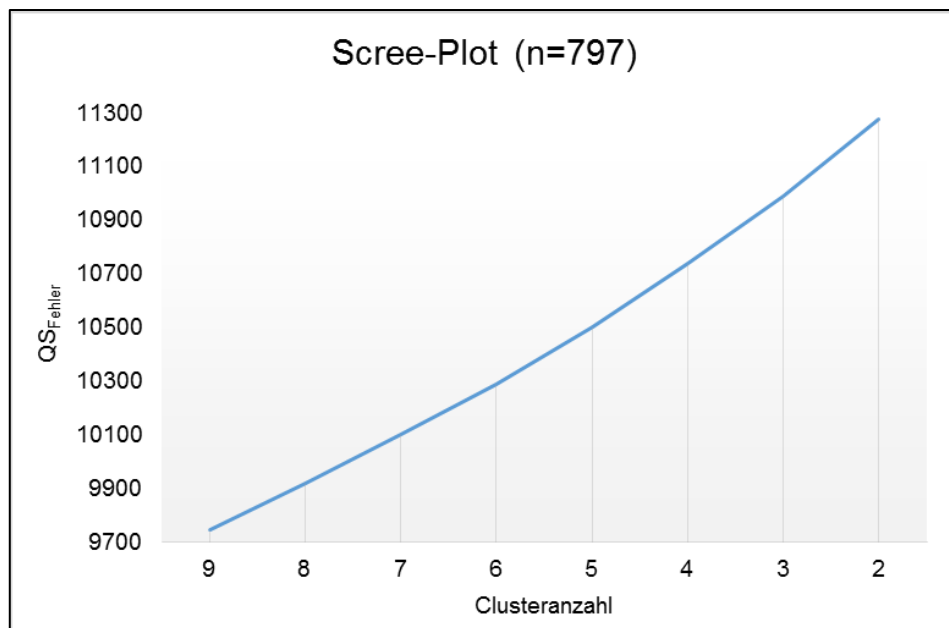


Abbildung 11: Scree-Plot zur Bestimmung der optimalen Clusteranzahl

Zur Verdeutlichung des „Ellenbogens“ bei der Anzahl von sechs Clustern wurde nach Bortz & Schuster (2010: 464) ein sogenanntes Struktogramm erstellt (Abbildung 12). Es zeigt den Anstieg des Heterogenitätsmaßes, der mit jeder Fusionsstufe verbunden ist.

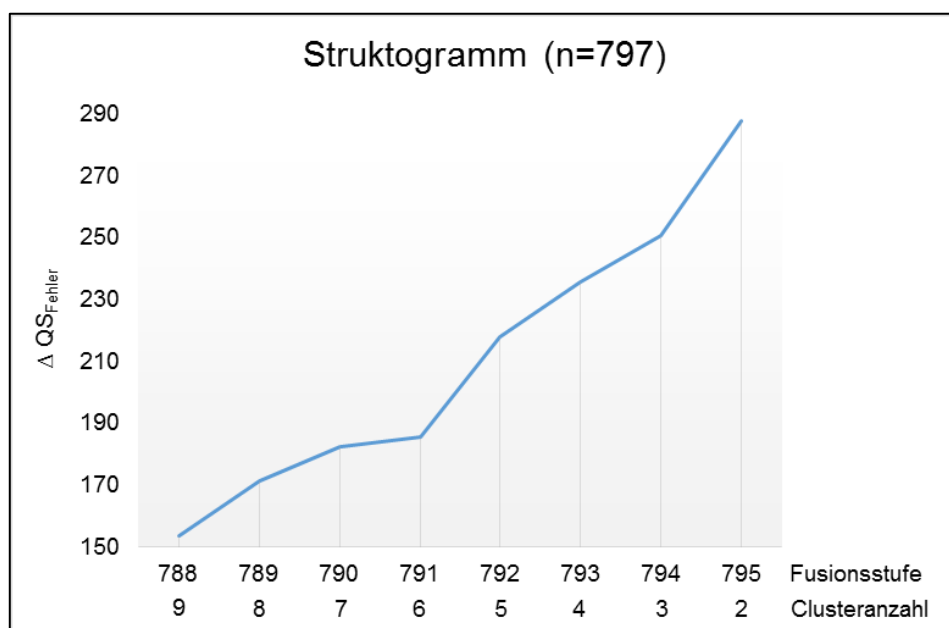


Abbildung 12: Struktogramm zur Bestimmung der optimalen Clusteranzahl

Nach der Festlegung auf sechs Cluster wurde mit dem Ward-Verfahren eine erste Clusterlösung berechnet. Die Clusterzentren dieser Lösung wurden schließlich als Startpunkte

für eine weitere Clusteranalyse nach dem K-Means-Verfahren verwendet. Tabelle 6 zeigt die Clusterzentren der endgültigen Clusterlösung.

Faktor	Cluster						F	Sig.
	1 (n=137)	2 (n=135)	3 (n=134)	4 (n=124)	5 (n=135)	6 (n=132)		
Soziale Kontakte	0,475	-0,189	-0,304	0,594	-0,303	0,104	24,9	,000
Risikovermeidung	0,469	0,272	-0,097	-0,703	0,379	-0,661	47,7	,000
Preissensibilität	-0,276	0,099	0,197	-0,125	-0,313	-0,148	8	,000
Professionalität des Anbieters	-0,671	0,390	-0,570	0,516	0,049	0,693	60	,000
Pragmatismus	-0,183	0,352	-0,396	0,196	0,412	-0,672	33,8	,000
Lage	0,230	0,840	-0,094	-0,965	-0,425	0,091	72,8	,000
Markenzugehörigkeit	-0,139	-0,345	-0,121	0,042	0,215	0,509	15,2	,000
Reisen abseits d. Pfade	-0,162	-0,480	-0,065	0,081	-0,242	1,339	71,7	,000
Convenience	-0,233	-0,184	-0,215	0,335	0,177	0,145	9,3	,000
Selbstversorgung	-0,915	0,212	1,234	0,319	-0,490	-0,514	165,5	,000
Alternativer Konsum	-0,303	0,175	-0,246	0,178	0,068	0,724	23,9	,000
Geborgenheit	0,043	-0,004	0,277	-0,852	0,520	-0,498	45,4	,000
Gastfreundschaft	0,028	-0,583	0,193	0,051	0,528	-0,497	31,2	,000
Rechtssicherheit	0,438	-0,111	0,133	0,102	-0,429	-0,082	14,1	,000
New Urban Tourism	0,194	-0,578	0,219	-0,193	0,326	-0,004	19,7	,000
Flexibilität	-0,455	0,133	-0,146	0,424	-0,470	-0,529	30,7	,000

Methode: K-Means; 12 Iterationen.

Tabelle 7: Endgültige Clusterlösung

Die Werte der Clusterzentren beschreiben die Ausprägungen des jeweiligen Faktors im Vergleich zum Durchschnitt der gesamten Stichprobe. Der in der Tabelle angegebene F-Wert pro Faktor „basiert auf dem Verhältnis der clusteranalytisch erklärten zur nicht erklärten Varianz. Je größer der F-Wert ist, umso wichtiger ist die betreffende Variable für die Clusterbildung“ (Schendera, 2010: 140). Der Wert kann folglich als erster Indikator dafür verstanden werden, dass der in der Diskussion um Home-Sharing-Angebote als essentiell betrachtete Faktor der Preissensibilität bei der Clusterbildung in dieser Stichprobe am wenigsten relevant ist. Trotzdem unterscheiden sich die Cluster in Bezug auf den Faktor Preissensibilität, wie auf alle weiteren Faktoren auch, signifikant. Besonders sticht der Faktor der Selbstversorgung hervor, der den stärksten Einfluss auf die Bildung der Cluster nimmt.

Zur besseren Übersicht werden im Folgenden die Zentroiden der Cluster einzeln beschrieben und interpretiert.

5.4.1 Cluster Eins: Premiumkunden

Abbildung 13 stellt die Clusterzentren des ersten Clusters mit Hilfe eines Netzdiagramms in Relation zum Mittelwert der gesamten Stichprobe dar. Der Mittelwert wird durch die Nulllinie des Diagramms dargestellt. Positive Abweichungen entsprechen einer überdurchschnittlichen, negative Abweichungen einer unterdurchschnittlichen Ausprägung des zugehörigen Faktors. Zur besseren Vergleichbarkeit sind auch die Clusterzentren der anderen Cluster angedeutet.

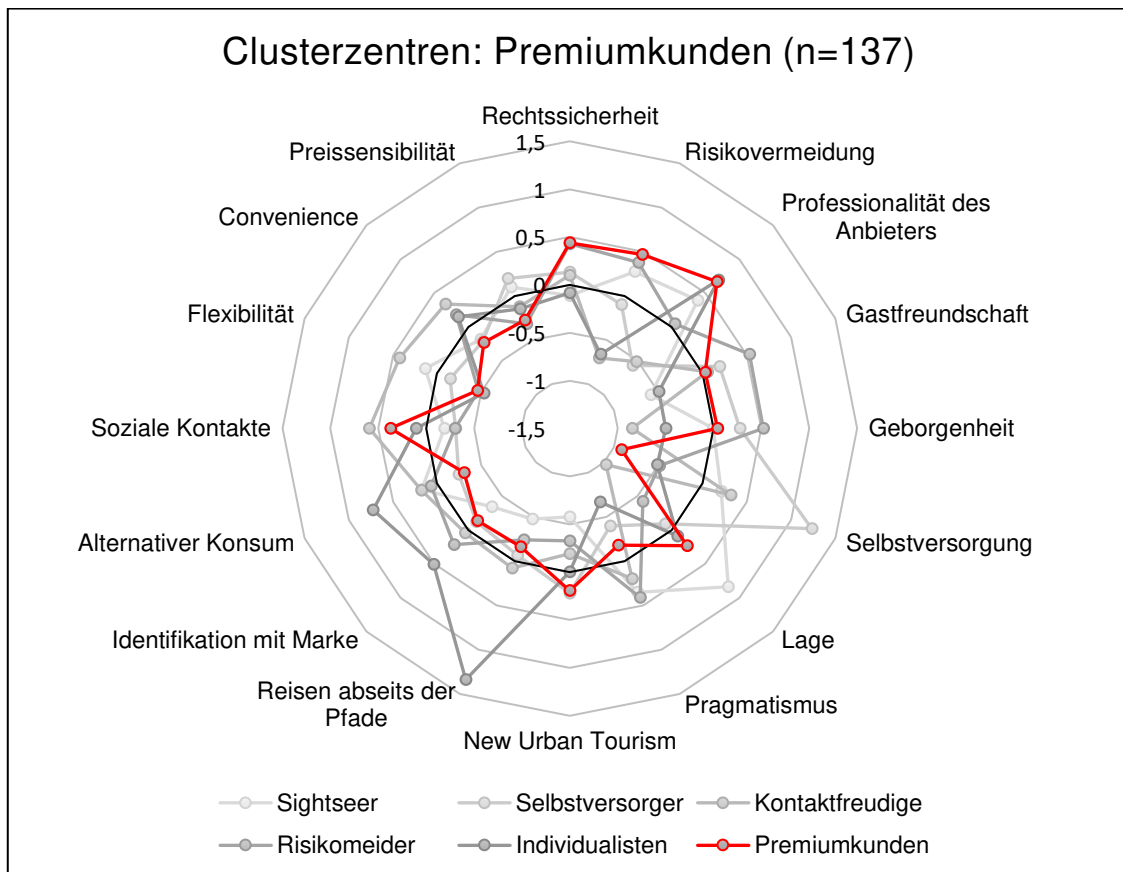


Abbildung 13: Clusterzentren des ersten Clusters (Premiumkunden)

Die größte Abweichung vom Durchschnitt weist der Wert für den Faktor der *Selbstversorgung* auf (-0,92). Im Hinblick auf die in Gliederungspunkt 5.3 beschriebene Faktorzusammensetzung ist die negative Abweichung so zu interpretieren, dass die Probanden des ersten Clusters sich nicht selbst versorgen möchten, sondern in besonderem Maße ein umfangreiches Serviceangebot erwarten. Hinzu kommt ein hoher Anspruch an die *Professionalität* (0,67) seitens des Unterkunftsanbieters bzw. des Personals. Auch in Bezug auf die organisatorische *Flexibilität* zeigt die Gruppe eine negative Abweichung (-0,46). Die Probanden des Clusters möchten folglich nicht auf sich ändernde Umstände reagieren müssen. Diesem Sicherheitsbedürfnis entspricht, dass kein anderes Cluster höhere Werte bezüglich der *Risikovermeidung* (0,47) und *Rechtssicherheit* (0,44) aufweist. Über die

hohen Ansprüche an den Service hinaus möchten die Probanden des ersten Clusters folglich sicher sein, dass ihre Erwartungen erfüllt werden. Anhand dieser definierenden Faktoren und im Hinblick auf die in Abbildung 14 dargestellte Unterkunftswahl der Probanden des ersten Clusters können diese als Premiumkunden beschrieben werden.

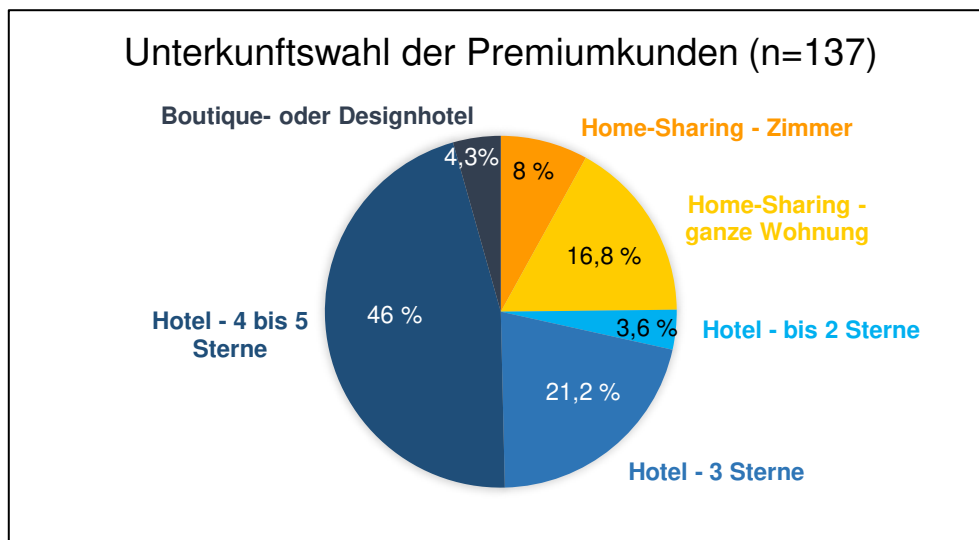


Abbildung 14: Unterkunftswahl der Premiumkunden

Entsprechend des Motivs des umfassenden Serviceangebots und des Anspruchs an die Qualitätssicherheit, sind mit 50,4 Prozent mehr als die Hälfte aller Premiumkunden Gäste von Vier- bis Fünf-Sterne-, Design oder Boutiquehotels. Keines der anderen Cluster hat einen ähnlich großen Anteil an Kunden dieser Hotelkategorien. Etwa ein weiteres Viertel (24,8%) greift auf Hotels mit bis zu drei Sternen zurück, weniger als ein Viertel sind Nutzer von Home-Sharing-Angeboten. Der geringe Anteil der Premiumkunden, der überhaupt auf Angebote von Sharing-Plattformen zurückgreift, wählt überwiegend ganze Wohnungen (16,8%). Es ist zu vermuten, dass es sich dabei um eher exklusive, qualitativ hochwertige Wohnungen handelt.

Auch die in Abbildung 15 dargestellte Altersstruktur entspricht dem Bild, welches aufgrund der Motivstruktur der Premiumkunden zu vermuten ist. Zur besseren Vergleichbarkeit sind auch in dieser Darstellung die Werte der anderen Cluster angedeutet.

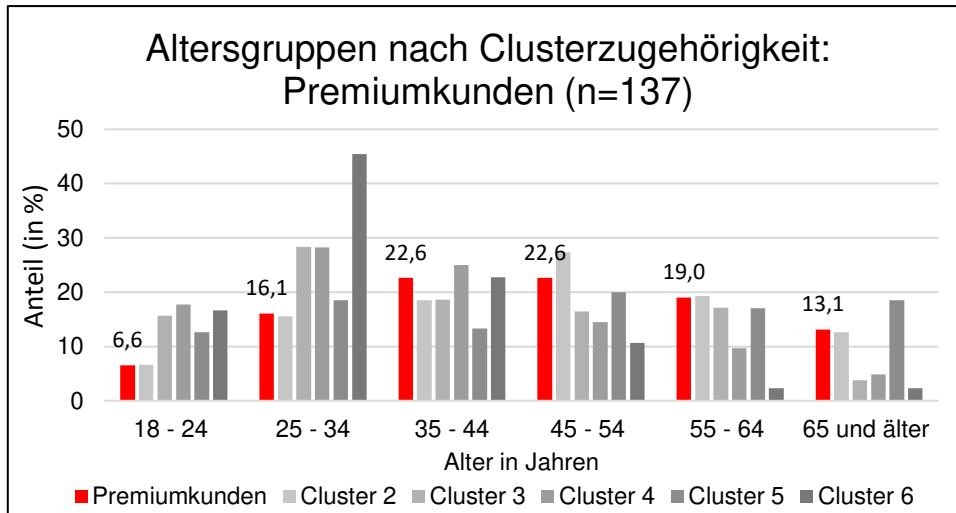


Abbildung 15: Altersstruktur der Premiumkunden

In den beiden jüngsten Altersgruppen von 18 bis 24 (6,6%) und 25 bis 34 Jahren (16,1%) sind die Premiumkunden unterdurchschnittlich vertreten, in den drei oberen Alterskategorien ab 45 Jahren hingegen überdurchschnittlich. Im Gesamtdurchschnitt stellen die Premiumkunden die zweitälteste Gruppierung.

5.4.2 Cluster Zwei: Sightseer

Abbildung 16 zeigt die Clusterzentren des zweiten Clusters.

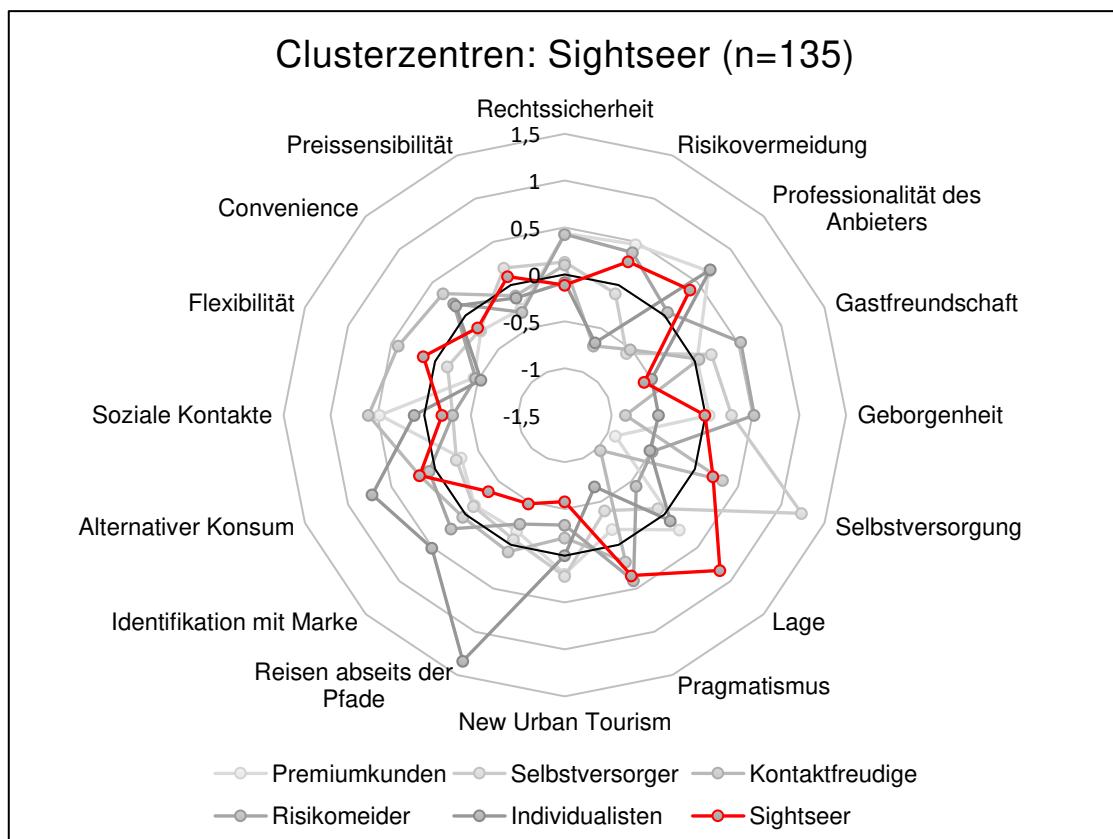


Abbildung 16: Clusterzentren des zweiten Clusters (Sightseer)

Das herausragende Bedürfnis dieser Gruppe stellt die *Lage* (0,83) dar. Die Probanden des Clusters wollen möglichst im Zentrum der besuchten Stadt bzw. in direkter Nähe zu den von ihnen besuchten Sehenswürdigkeiten übernachten. Weiter besitzt kein anderes Cluster in Bezug auf die Clusterzentren der Faktoren *New Urban Tourism* (-0,58) und *Reisen abseits der Pfade* (-0,48) größere negative Abweichungen. Dies lässt den Schluss zu, dass sich die Probanden des Clusters nicht abseits der Touristenpfade bewegen, sondern gerade die typischen Sehenswürdigkeiten erleben möchten. Aufgrund dieses Interesses an den Sehenswürdigkeiten und einer Unterkunft in direkter Nähe zu diesen können die Probanden des Clusters als Sightseer beschrieben werden. Über die Lage hinaus treffen sie die Wahl der Unterkunft vergleichsweise *pragmatisch* (0,35), auf *Gastfreundschaft* (-0,58) oder die *Identifikation mit einer Marke* (-0,34) legen die Sightseer unterdurchschnittlich großen Wert. Die weiteren Clusterzentren liegen nahe des Nullpunkts.

Abbildung 17 zeigt, dass die Sightseer überwiegend auf Hotels und seltener auf Home-Sharing zurückgreifen.

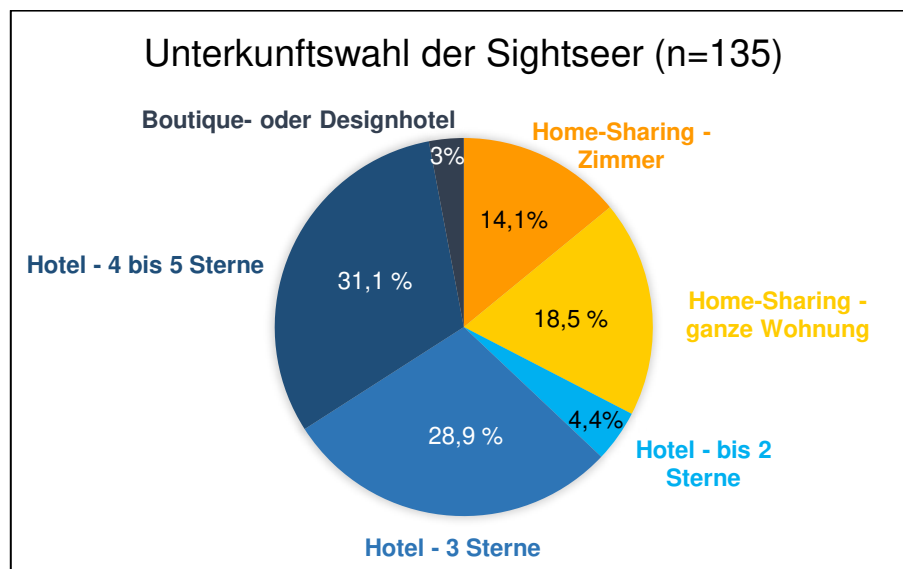


Abbildung 17: Unterkunftswahl der Sightseer

Nur etwa ein Drittel der Sightseer (32,6%) greift auf ein Zimmer oder eine ganze Wohnung der Sharing Economy zurück. Etwa ein Drittel (33,1%) der Sightseer geben an, Kunden eines Hotels mit vier bis fünf Sternen bzw. mit dem Status eines Designhotels zu sein. Mit 28,9 Prozent haben die Sightseer den zweithöchsten Anteil an Kunden von Drei-Sterne-Hotels.

Diese Bevorzugung von Hotels könnte allerdings nur indirekt mit der hohen Sensibilität für die Lage der Unterkunft zu tun haben. Stattdessen könnte sie vor allem auf die in Abbildung 18 dargestellte Altersstruktur des Clusters zurückzuführen sein.

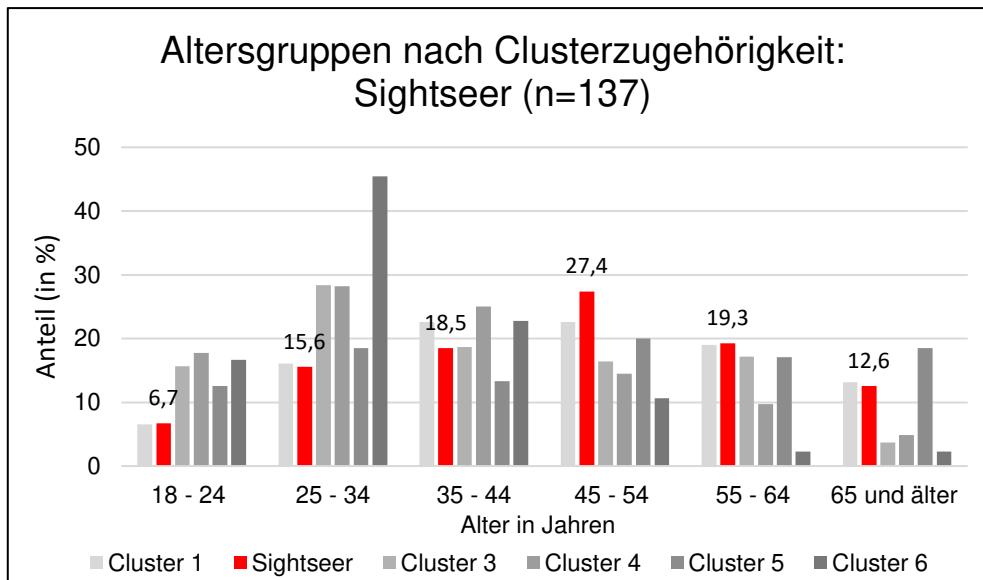


Abbildung 18: Altersstruktur der Sightseer

Die Sightseer haben im Vergleich zu den anderen Clustern den geringsten Anteil an Probanden der zwei niedrigsten Alterskategorien (6,7% und 15,6%). Gleichermäßen hat kein anderes Cluster größere Anteile von 45- bis 54- (27,4%) bzw. 55- bis 64-Jährigen (19,3%). Die Sightseer stellen das im Durchschnitt der Kategorien älteste Cluster dar.

5.4.3 Cluster Drei: Selbstversorger

Abbildung 19 zeigt die Clusterzentren des dritten Clusters im Netzdiagramm. Das besonders hervorstechende, die Gruppe definierende Bedürfnis des dritten Clusters ist die Möglichkeit zur *Selbstversorgung* (1,23). Kein anderes Clusterzentrum des Clusters hat eine ähnlich deutliche Abweichung vom Mittelwert, weshalb die Gruppe als Selbstversorger beschrieben werden kann. Die in Gliederungspunkt 5.3 beschriebene Zusammensetzung des Faktors lässt den Schluss zu, dass die Probanden des Clusters keinen Wert auf Serviceangebote und die Abnahme von Alltagsaufgaben legen, sich stattdessen selbst versorgen möchten und eine entsprechend alltagstaugliche Unterkunft erwarten.

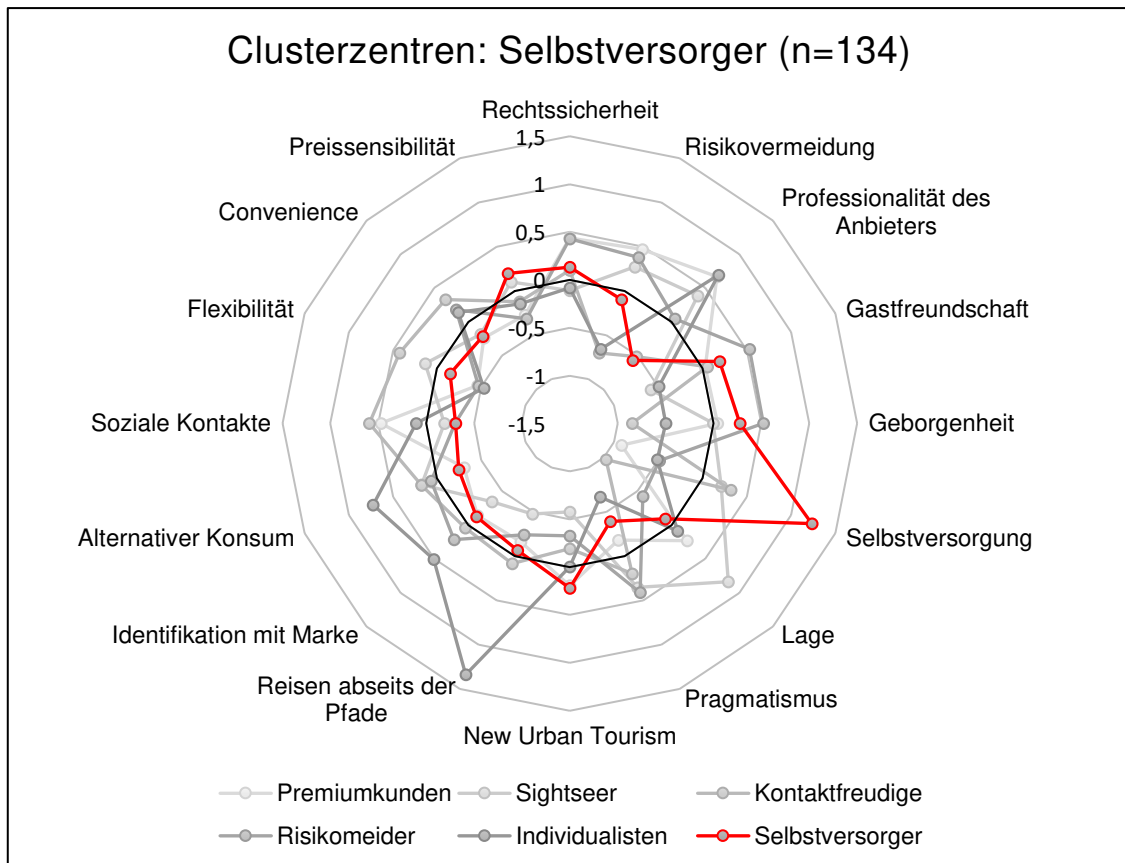


Abbildung 19: Clusterzentren des dritten Clusters (Selbstversorger)

Dass der Wert für *Pragmatismus* (-0,4) im negativen Bereich liegt, spricht außerdem für einen gehobenen Anspruch an die Größe und Ausstattung der Unterkunft. Die *Professionalität des Anbieters* (-0,57) sowie *soziale Kontakte* (-0,3) spielen eine nur untergeordnete Rolle. Die Clusterzentren der weiteren Faktoren liegen mit Werten von -0,21 (*Convenience*) bis 0,27 (*Geborgenheit*) um den Mittelwert.

Da sich die Gruppe der Selbstversorger über ein Bedürfnis definiert, welches von dem Standard entsprechender Hotels kaum bis gar nicht befriedigt werden kann, fällt die in Abbildung 20 dargestellte Unterkunftswahl eindeutig zugunsten der Home-Sharing-Angebote aus.

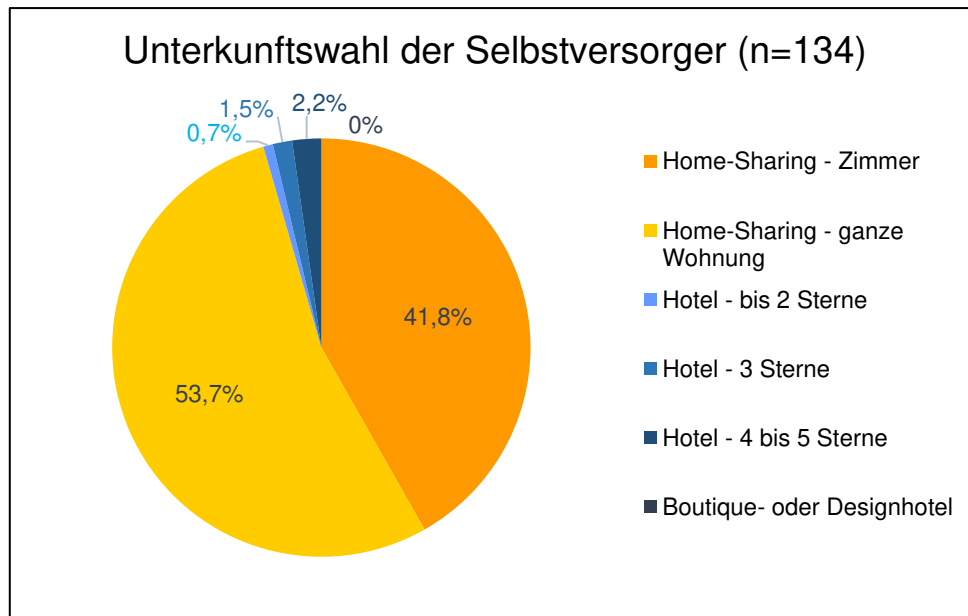


Abbildung 20: Unterkunftswahl der Selbstversorger

Mit 53,7 Prozent buchen mehr als die Hälfte der Selbstversorger eine ganze Wohnung über Home-Sharing-Plattformen, weitere 41,8 Prozent entscheiden sich für ein einzelnes Zimmer. Lediglich 4,4 Prozent der Selbstversorger sind Hotelkunden.

Die naheliegende Vermutung, bei den Selbstversorgern könne es sich um Probanden handeln, die ihre Städtereise mit einer großen Anzahl an Mitreisenden oder Kindern verbringen, wird durch die Daten nicht gestützt. So verbringen die Selbstversorger ihre Städtereisen mit durchschnittlich 2,78 Mitreisenden ($SD = 1.35$) und liegen damit hinter den Clustern Sechs ($M = 2.88$, $SD = 1.42$) und Fünf ($M = 2.93$, $SD = 1.81$). Gleiches gilt in Bezug auf mitreisende Kinder: Es ist kein signifikanter Zusammenhang zwischen der Clusterzugehörigkeit und der Anzahl der mitreisenden Kinder über 13 Jahren festzustellen ($\chi^2(5, N = 797) = 9.07$, $p = .11$) und der Anteil von Selbstversorgern, der mit Kindern unter 13 Jahren reist, liegt mit 6,35 Prozent sogar unter dem Gesamtdurchschnitt aller Probanden (9,9%). Auch die Aufenthaltsdauer bietet keine Erklärungsgrundlage, da sie von der Clusterzugehörigkeit unabhängig ist ($\chi^2(25, N = 797) = 33.03$, $p = .13$).

Dass sich die Selbstversorger in Bezug auf die Anzahl und Art der Mitreisenden sowie die Aufenthaltsdauer nicht wesentlich von den anderen Clustern unterscheiden und auch der Wert für die *Preissensibilität* (0,19) zwar der höchste aller Gruppen ist, aber dennoch nahe des Durchschnitts liegt, lässt den Schluss zu, dass der Wunsch nach Selbstversorgung nicht aus einer finanziellen Notwendigkeit entsteht.

Auffällig ist der Frauenanteil des Clusters, der mit 59,7 Prozent den höchsten aller Cluster ausmacht. Abbildung 21 zeigt die Altersstruktur der Selbstversorger.

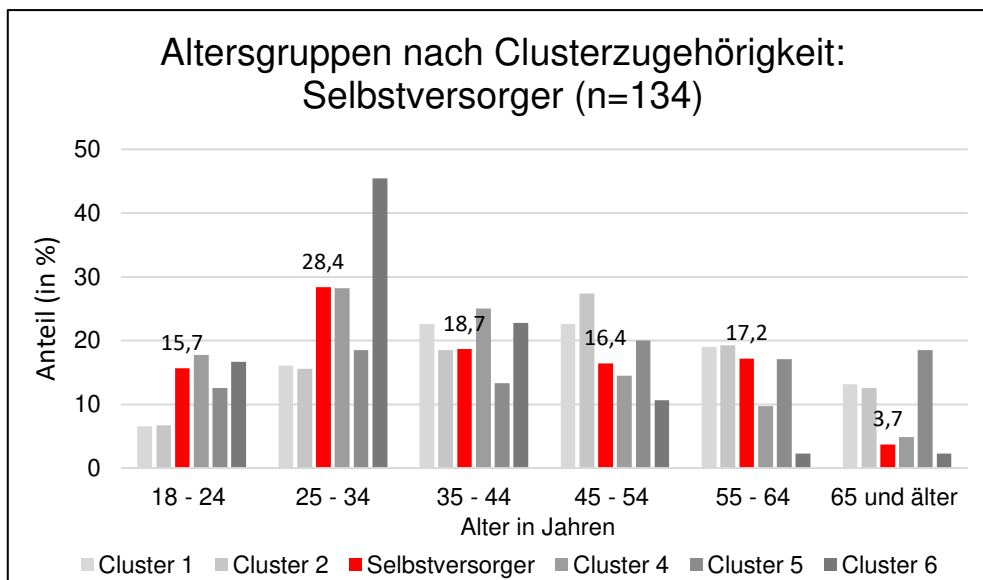


Abbildung 21: Altersstruktur der Selbstversorger

Obwohl die 25- bis 34-Jährigen den größten Teil der Gruppe ausmachen (28,4%), stellen die Selbstversorger den durchschnittlich ältesten der überwiegend von Home-Sharing-Nutzern geprägten Cluster (Drei, Vier und Sechs) dar.

5.4.4 Cluster Vier: Kontaktfreudige

Abbildung 22 zeigt ein Netzdiagramm, in dem die Clusterzentren des vierten Clusters dargestellt sind. Die größte positive Abweichung weist Cluster Vier in Bezug auf die *sozialen Kontakte* (0,59) auf. Keine der anderen Gruppen hat für diesen Faktor einen höheren Wert. Folglich scheint für die Probanden des vierten Clusters der Kontakt zu Einheimischen und Gleichgesinnten im Mittelpunkt der Reise zu stehen. Auf die *Professionalität des Anbieters* (-0,52) und einen entsprechend distanzierten Umgang wird dabei kein Wert gelegt.

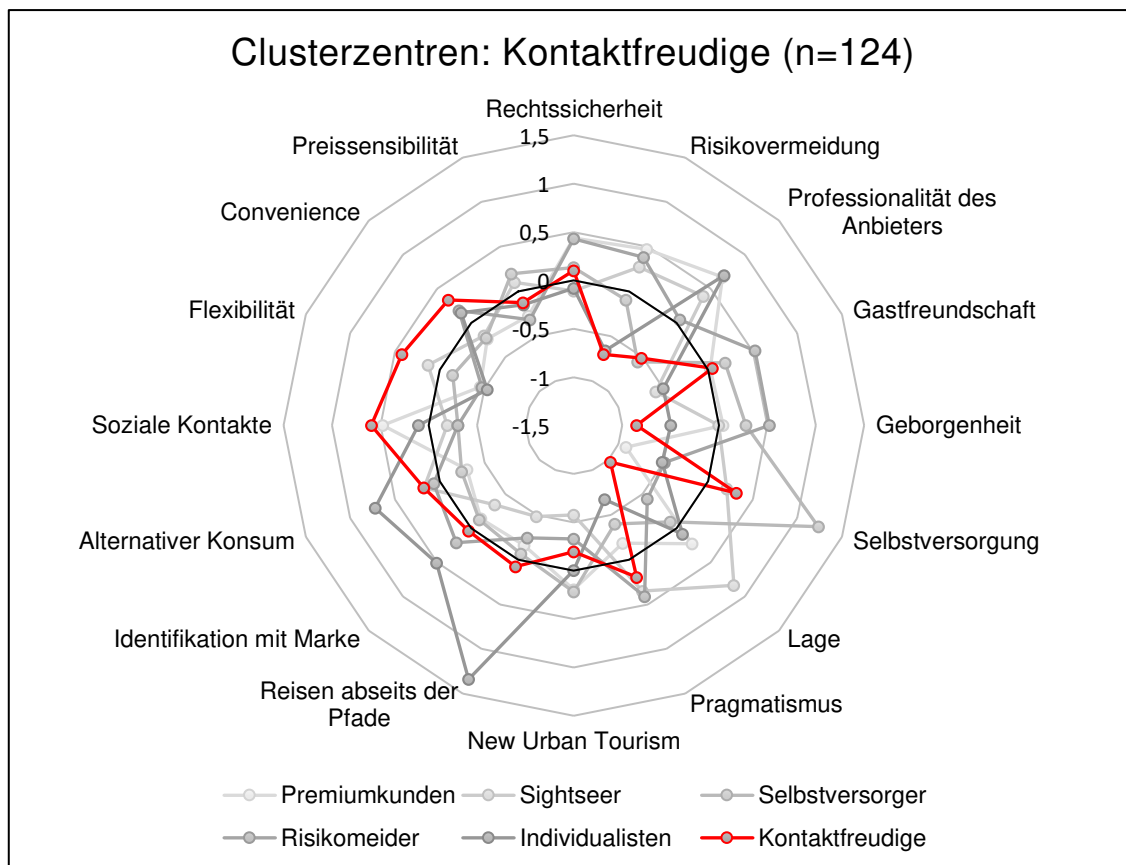


Abbildung 22: Clusterzentren des vierten Clusters (Kontaktfreudige)

Dementsprechend können die Probanden des vierten Clusters als Kontaktfreudige bezeichnet werden. Dabei verfügen sie in Bezug auf den organisatorischen Ablauf über die höchste *Flexibilität* (0,42) aller Gruppen. Auf eine zentrale *Lage* der Unterkunft (-0,96) kommt es den Gruppenmitgliedern dabei überhaupt nicht an. Fast ebenso wenig entscheidend sind die *Geborgenheit* (-0,85) und die *Risikovermeidung* (-0,7), was für eine hohe Risikobereitschaft der Kontaktfreudigen spricht. Die Werte für *Convenience* (0,33), *Selbstversorgung* (0,32) und *alternativen Konsum* (0,18) liegen im leicht überdurchschnittlichen Bereich, die weiteren Clusterzentren liegen um den Durchschnitt.

Entsprechend des Interesses an *sozialen Kontakten*, der hohen Risikobereitschaft sowie des vergleichsweise geringen Anspruchs an die eigentliche Unterkunft und deren Lage nutzen 41,2 Prozent der Kontaktfreudigen einzelne Home-Sharing-Zimmer. In keinem der anderen Cluster stellen Home-Sharing-Zimmer den größten Anteil der genutzten Unterkunftsformen. Abbildung 23 zeigt die von den Kontaktfreudigen genutzten Unterkunftsformen.

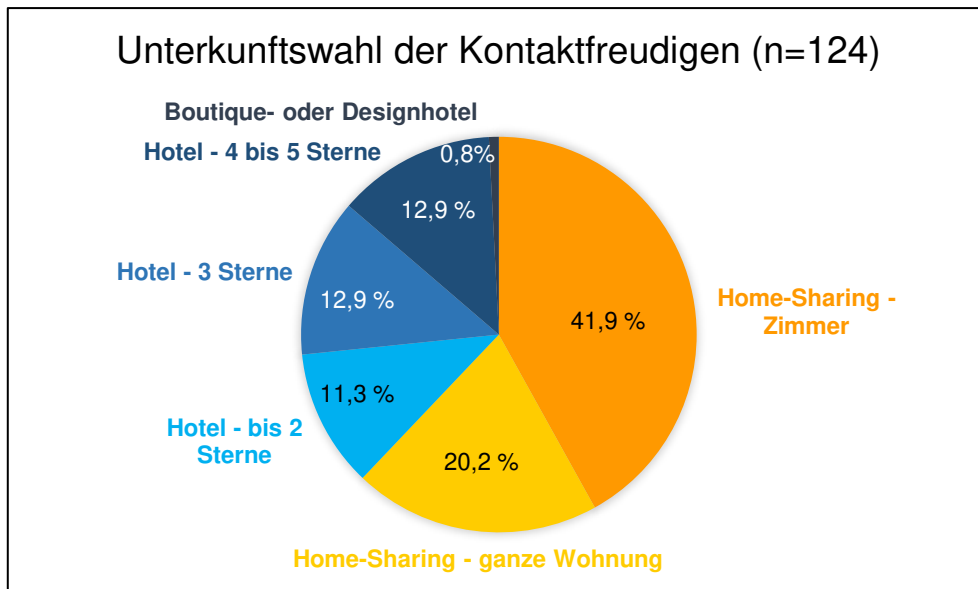


Abbildung 23:Unterkunftswahl der Kontaktfreudigen

Nur etwas mehr als ein Drittel der Kontaktfreudigen greift auf ein Hotel zurück (37,9%), wobei der Anteil der Kunden von Hotels mit zwei oder weniger Sternen (11,3%) unter den Kontaktfreudigen so groß wie in keinem der anderen Cluster ist. Von den Selbstversorgern abgesehen, hat kein anderes Cluster kleinere Anteile von Hotels mit bis zu zwei bzw. drei Sternen (jeweils 12,9%). Weitere 20,2 Prozent wählen eine ganze Wohnung. Zusammengefasst greifen die Kontaktfreudigen größtenteils auf die Unterkunftsform zurück, die den intensivsten Kontakt zu anderen Menschen verspricht.

Wie angesichts der Motive und der Unterkunftswahl zu erwarten ist, handelt es sich bei den Kontaktfreudigen um eine recht junge Gruppe. Abbildung 24 zeigt die Altersstruktur des im Durchschnitt zweitjüngsten Clusters.

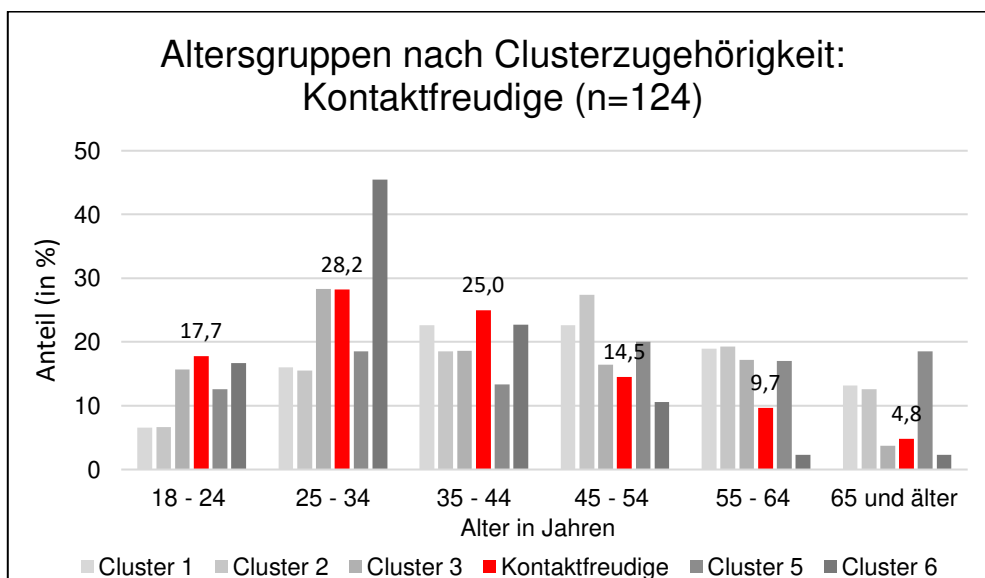


Abbildung 24: Altersstruktur der Kontaktfreudigen

So haben die Kontaktfreudigen im Vergleich zu anderen Clustern die jeweils größten Anteile an 18- bis 24- (17,7%) und 35- bis 45-Jährigen (25%). Den größten Teil der Kontaktfreudigen machen allerdings die 25- bis 35-Jährigen (28,2%) aus. Bemerkenswert ist außerdem, dass die Kontaktfreudigen zu beinahe zwei Dritteln (64,5%) aus Männern bestehen.

5.4.5 Cluster Fünf: Risikomeider

Abbildung 25 stellt die Clusterzentren des fünften Clusters anhand eines Netzdiagramms dar.

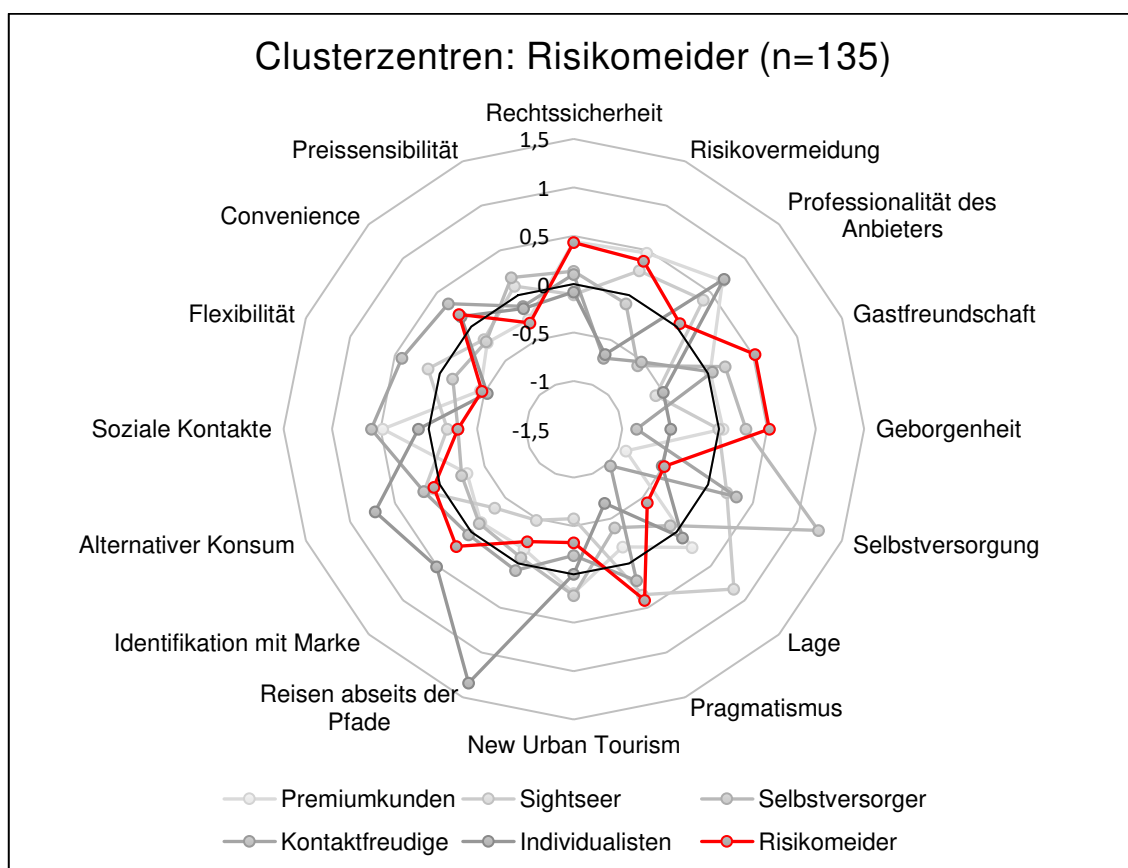


Abbildung 25: Clusterzentren des fünften Clusters (Risikomeider)

Auffällig ist, dass die Probanden des fünften Clusters in Bezug auf die *Risikovermeidung* (0,38), die *Rechtssicherheit* (0,43) und die *Flexibilität* (-0,47) nur von den Premiumkunden über- bzw. untertroffen werden. Die Werte sprechen für die Tendenz, möglichst wenig Risiko einzugehen. Hinzu kommt eine Serviceaffinität, die über den Wert für die *Selbstversorgung* (-0,49) abzulesen ist. Anders als bei den Premiumkunden jedoch sind im fünften Cluster die größten Abweichungen bei den Faktoren *Gastfreundschaft* (0,53) und *Geborgenheit* (0,52) festzustellen. In Kombination mit dem Sicherheits- und Ser-

viceanspruch sprechen diese Werte für das Bedürfnis, sich aufgehoben zu fühlen. Zusammenfassend kann die Gruppe deshalb als Risikomeider beschrieben werden. Dazu passen die Clusterzentren für die Faktoren *Reisen abseits der Pfade* (-0,24), *Alternativer Konsum* (0,07) und *New Urban Tourism* (-0,32), die im Durchschnitt oder im negativen Bereich liegen und somit eher für eine Gruppe von konservativen Städtereisenden sprechen. Darüber hinaus verfügt die Gruppe über den höchsten Wert für *Pragmatismus* (0,41), was für geringe Ansprüche an die Gestaltung oder Größe der Unterkunft spricht.

Entsprechend der Charakterisierung der Risikomeider zeigt sich die in Abbildung 26 dargestellte Unterkunftswahl der Gruppe.

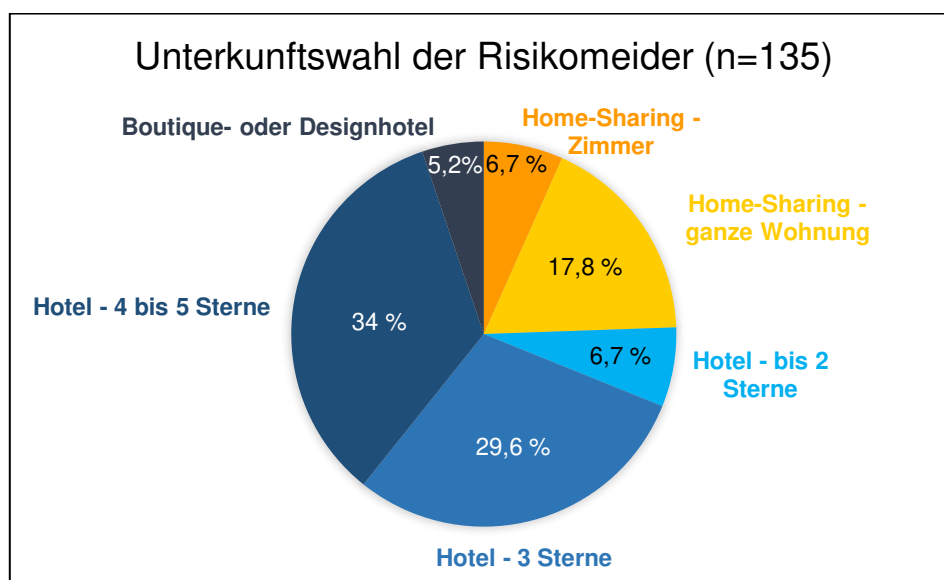


Abbildung 26: Unterkunftswahl der Risikomeider

Über drei Viertel (75,5%) der Risikomeider erhoffen sich Sicherheit, Gastfreundschaft, Geborgenheit und Service von dem Aufenthalt in einem Hotel. Trotz der überwiegend *pragmatischen* Einstellung der Gruppe werden 39,5 Prozent des Clusters von Kunden von Vier- bis Fünf-Sterne-, Boutique- oder Designhotels gestellt. Hinzu kommen fast 29,6 Prozent, die Drei-Sterne-Hotels aufsuchen. Keine der anderen Gruppen hat einen größeren Anteil von Kunden in diesem Mittelsegment. Immerhin 17,8 Prozent wählen eine ganze Home-Sharing-Wohnung, lediglich jeweils 6,7 Prozent ein Hotel mit bis zu zwei Sternen oder ein einzelnes Zimmer in einer Wohnung der Sharing Economy.

Wie bei der konservativen und auf Risikovermeidung konzentrierten Zielgruppe zu erwarten ist, ist der Anteil der Städtereisen innerhalb Deutschlands (51,9%) bzw. im deutschsprachigen Ausland (8,9%) größer und der Anteil der Reisen ins europäische

(34%) bzw. außereuropäische Ausland (5,2%) kleiner als in allen anderen Clustern. Insgesamt ist ein signifikanter Zusammenhang zwischen diesen Destinations-Kategorien und der Clusterzugehörigkeit feststellbar ($\chi^2(15, N = 797) = 25.586, p = .04$).

Abbildung 27 zeigt die Altersstruktur der Risikomeider. Wie zu erkennen ist, ist die Gruppe mit Werten zwischen 12,6 (18- bis 24-Jährige) und 20 Prozent (45- bis 54-Jährige) recht gleichmäßig über alle Alterskategorien verteilt. Dies legt zunächst den Schluss nahe, dass die Gruppe der Risikomeider durch eine vom Alter unabhängige Bedürfnisstruktur geprägt ist.

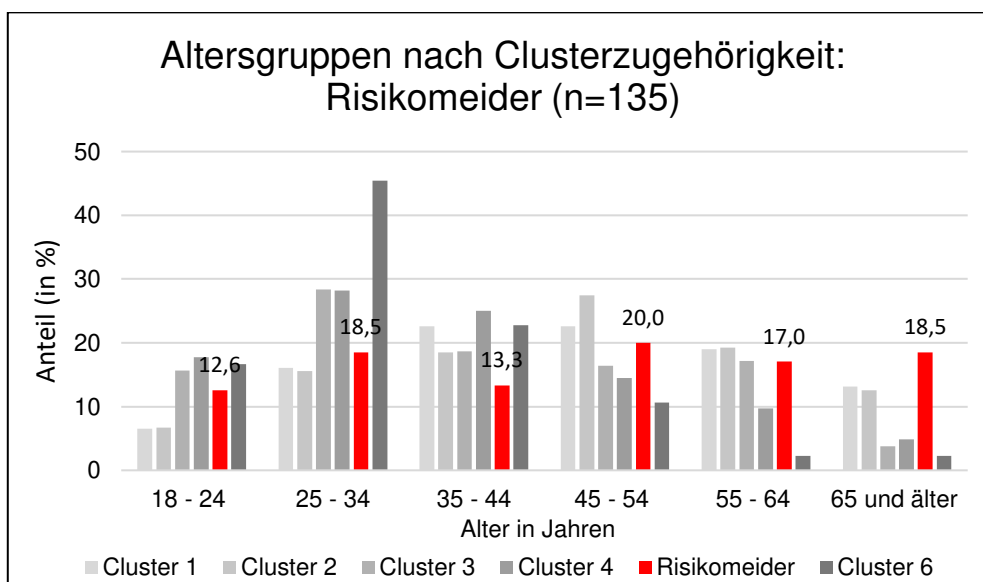


Abbildung 27: Altersstruktur der Risikomeider

Allerdings bedeutet diese gleichmäßige Verteilung auch eine im Vergleich zur gesamten Stichprobe deutliche Überrepräsentation der mindestens 65-Jährigen alt ist (18,5%). Keine der anderen Gruppen hat einen ähnlich großen Anteil an Städtetouristen dieser Alterskategorie. Im Gesamtvergleich weist das Cluster in den drei unteren Alterskategorien zumindest leicht unterdurchschnittliche, in den drei oberen Alterskategorien überdurchschnittliche Werte auf.

5.4.6 Cluster Sechs: Individualisten

Abbildung 28 stellt die Clusterzentren des sechsten Clusters mit Hilfe eines Netzdiagramms dar. Wie zu erkennen ist, vereinen die Probanden des sechsten Clusters wie keine der anderen Gruppen viele der Motive und Eigenschaften, die in der bestehenden Literatur den Home-Sharing-Nutzern zugewiesen werden (siehe Gliederungspunkte 4.1.1 und 4.1.3).

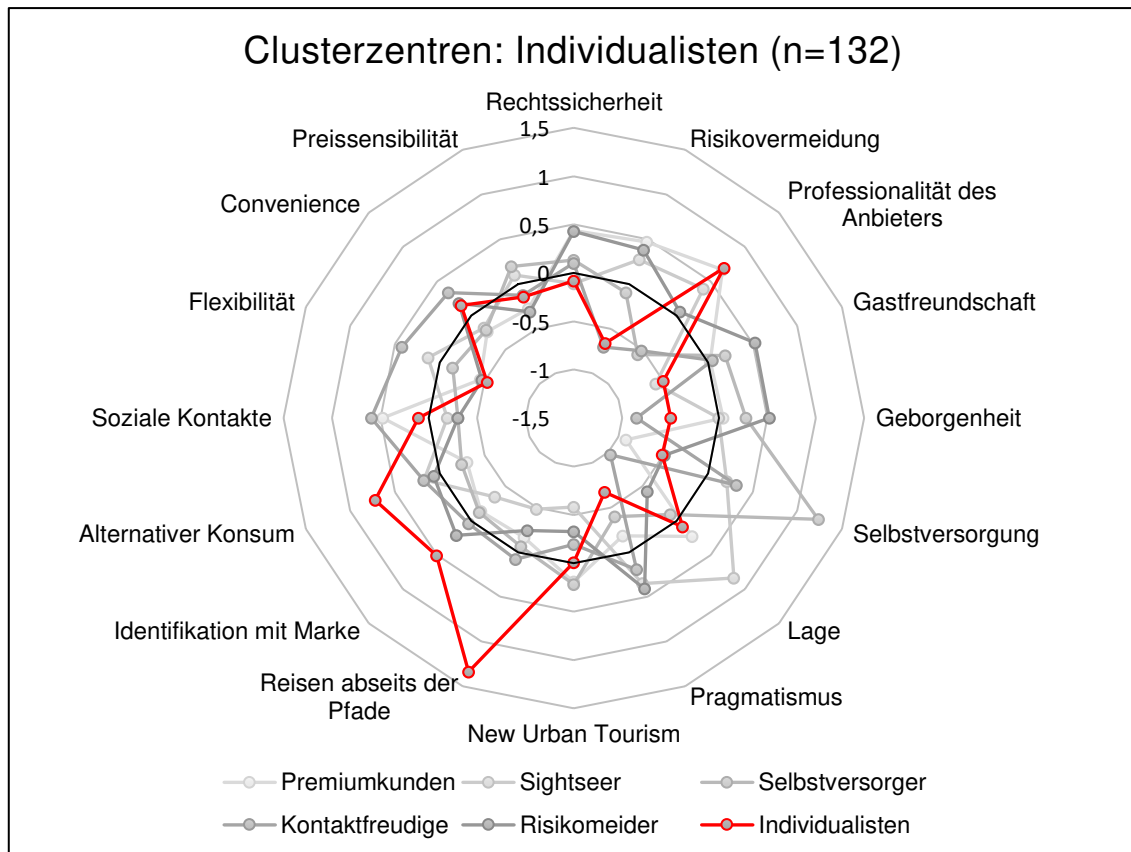


Abbildung 28: Clusterzentren des sechsten Clusters (Individualisten)

Hervorstechend ist das Clusterzentrum für das Interesse am *Reisen abseits der Pfade* (1,34). Folglich möchten sich die Probanden des Clusters abseits typischer, viel besuchter Sehenswürdigkeiten aufhalten und sich von der Masse der Touristen abheben. Die Vermutung, das Desinteresse an den typischen Sehenswürdigkeiten könne damit zusammenhängen, dass die besuchte Destination von vorherigen Besuchen bekannt ist, wird durch die Daten nicht bestätigt. So liegt der Anteil der Gruppe, der die besuchte Stadt von vorherigen Aufenthalten kennt, mit 34,1 Prozent sogar unter dem Gesamtdurchschnitt von 38 Prozent. Insgesamt ist kein signifikanter Zusammenhang zwischen der Clusterzugehörigkeit und der Kenntnis der Destination festzustellen ($\chi^2(5, N = 797) = 8.31, p = .14$). Vielmehr scheint es sich um ein generelles Interesse an anders- bzw. einzigartigen Urlaubserlebnissen zu handeln. Dazu passen die deutliche Neigung zu *Alternativem Konsum* (0,72) und der Wunsch nach einer großen, individuell eingerichteten Unterkunft. Dieses Bedürfnis wird durch den Wert für *Pragmatismus* (-0,67) angedeutet, welcher der niedrigste aller Cluster ist. Gleiches gilt für den Anspruch an die den Probanden entsprechende *Markenidentität* (0,5), der so hoch ist wie in keiner der anderen Gruppen.

Zusammengefasst stellen alle charakteristischen Eigenschaften der Probanden des Clusters Elemente des Wunsches nach Individualität dar, weshalb die Mitglieder der Gruppe als Individualisten bezeichnet werden.

Der Wert für die *Risikovermeidung* (-0,66) spricht dafür, dass die Individualisten tendenziell bereit sind, für die besonderen Erlebnisse auf hohe Qualitätssicherheit zu verzichten. Nichtsdestotrotz achten sie wie keines der anderen Cluster auf die *Professionalität des Unterkunftsanbieters* (0,69) und sind eher nicht bereit, bezüglich des organisatorischen Ablaufs der Reise *Flexibilität* (-0,53) aufbringen zu müssen.

Entsprechend der vielen Eigenschaften der Individualisten, die vor allem den Nutzern von Home-Sharing-Angeboten zugeordnet werden, zeigt sich die in Abbildung 29 dargestellte Übersicht der von der Gruppe genutzten Unterkunftsformen.

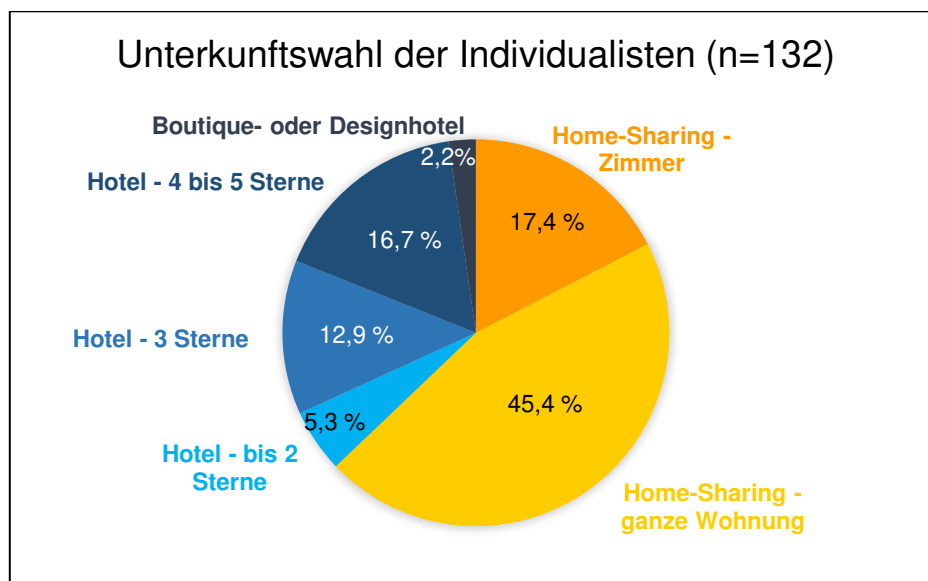


Abbildung 29: Unterkunftswahl der Individualisten

Mit 45,4 Prozent greift fast die Hälfte aller Individualisten auf eine Home-Sharing-Wohnung zurück. Hinzu kommen 17,4 Prozent, die ein Home-Sharing-Zimmer buchen. Mit insgesamt 37,1 Prozent wählt lediglich etwas mehr als ein Drittel der Gruppe ein Hotelzimmer.

Abbildung 30 zeigt, dass der Wunsch des Reisens abseits der Touristenpfade vorwiegend von jungen Menschen gehegt wird.

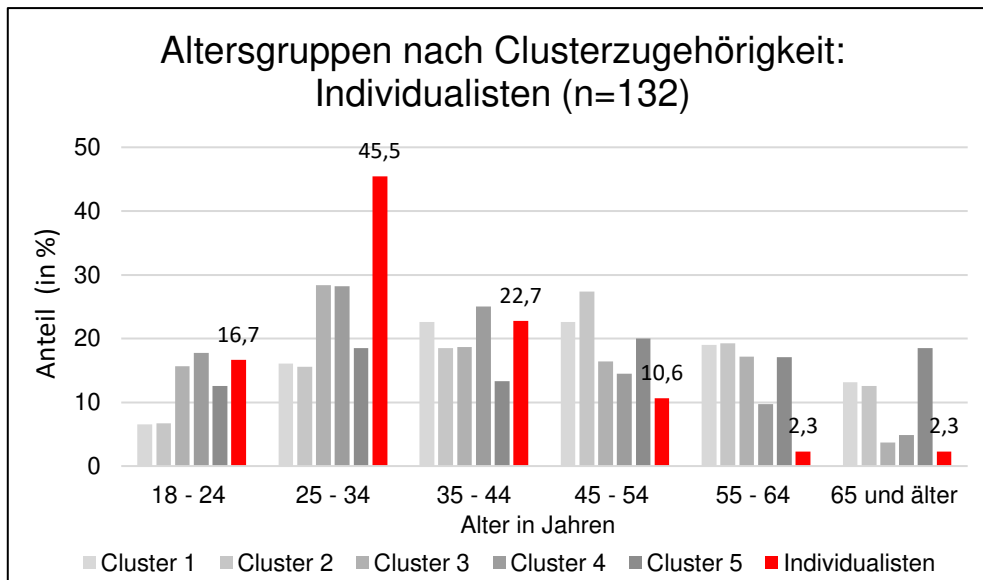


Abbildung 30: Altersstruktur der Individualisten

So sind 62,1 Prozent der Individualisten im Alter von 18 bis 34 Jahren. Lediglich 4,5 Prozent sind älter als 54 Jahre. Damit stellt die Gruppe das im Durchschnitt jüngste der sechs Cluster dar.

5.5 Überprüfung von Validität und Stabilität der Clusterlösung

Aufgrund der vielen Teilschritte einer Clusteranalyse, die nicht immer eindeutigen Gesetzmäßigkeiten folgen, gilt eine Überprüfung der Stabilität der Clusterlösung bzw. eine Validierung der Ergebnisse als essentiell (vgl. Hair et al., 2006: 596). Schließlich errechnen die Algorithmen der Clusteranalyse auch bei unstrukturierten Daten ein Ergebnis (vgl. Thom, 2012: 18). Stellt sich eine Segmentlösung jedoch als stabil heraus, so ist davon auszugehen, dass es sich um eine real vorhandene Struktur handelt (vgl. ebd.). Bacher, Pöge & Wenzig (2010: 330) empfehlen die Durchführung mehrerer Stabilitätstests. Im Folgenden wird die Clusterlösung deshalb auf ihre Kriterien-Validität und durch das Entfernen zweier Variablen auf ihre Stabilität geprüft. Anschließend kommen eine Doppelkreuzvalidierung und eine Diskriminanzanalyse zum Einsatz.

5.5.1 Kriterien-Validität

Hair et al. (2006: 597) beschreiben das Validieren von Clusterlösungen durch das Überprüfen der Cluster auf Varianzen solcher Variablen, die nicht Teil der Clusterbildung waren: „Validation is [...] achieved by examining differences on variables not included

in the cluster analysis but for which a theoretical and relevant reason enables the expectation of variation across the clusters“. Der Beweis der Kriterien-Validität ist somit zu einem wesentlichen Teil bereits durch die Beschreibung der Cluster im vorangegangenen Gliederungspunkt erfolgt. So greifen beispielsweise die Selbstversorger fast vollständig auf Home-Sharing-Angebote, Premiumkunden hingegen größtenteils auf die gehobene Hotellerie zurück; letztere wiederum stellen erwartungsgemäß eine deutlich ältere Zielgruppe als beispielsweise die Individualisten dar. Es ist ein signifikanter Zusammenhang zwischen der Clusterzugehörigkeit und dem Alter ($\chi^2(25, N = 797) = 117.66, p = .000$) bzw. der Entscheidung für oder gegen eine Home-Sharing-Unterkunft ($\chi^2(5, N = 797) = 213.47, p = .000$) festzustellen. Die Kriterien-Validität ist somit gegeben.

5.5.2 Stabilitätsprüfung durch Entfernen von Variablen

Bortz, Pöge & Wenzig (2010: 328f.) beschreiben, dass eine Clusterlösung gegenüber geringfügigen Veränderungen der zugrundeliegenden Daten stabil sein sollte. Als geringfügige Modifikation der Datengrundlage schlagen sie die Entfernung von Variablen vor, die für die Clusterbildung nur wenig relevant sind. Nach der Entfernung wird erneut eine Clusteranalyse vollzogen und das Ergebnis hinsichtlich der Zuordnung der Probanden zu den Clustern mit der ursprünglichen Clusterlösung verglichen (vgl. ebd.).

Dieser Empfehlung folgend wurden die Faktoren *Preissensibilität* und *Convenience* entfernt und analog zur ursprünglichen erneut eine Clusteranalyse durchgeführt. Tabelle 7 zeigt den Vergleich der ursprünglichen Clusterzuordnung und der Zuordnung nach der Manipulation.

		Clusternummer nach Manipulation					
		1	2	3	4	5	6
Ursprüngliche Clusternr.	1	118	4	7	2	6	0
	2	1	125	0	4	4	1
	3	1	0	119	7	7	0
	4	2	5	7	109	0	1
	5	22	2	1	4	105	1
	6	3	4	0	1	1	123
	Gesamt	147	140	134	127	123	126

Tabelle 8: Vergleich der Clusterzugehörigkeiten vor und nach der Manipulation

Wie die Kreuztabelle zeigt, stimmen die Clusterzugehörigkeiten zu großen Teilen überein. Auffällig sind lediglich 22 Probanden, die ursprünglich dem fünften, nach der Manipulation aber dem ersten Cluster zugeordnet werden. Diese Abweichung ist mit den vergleichsweise ähnlichen Motiven der Premiumkunden und der Risikomeider zu begründen.

Als Maß der Übereinstimmung wird Cohens Kappa herangezogen. Trotz der beschriebenen Abweichung steht der κ -Wert von 0,852 ($p < .001$) für eine sehr große Übereinstimmung, da bereits Werte zwischen 0,6 und 0,75 als gut gelten (vgl. Bortz & Döring, 2006: 277). Diese Unempfindlichkeit gegenüber kleinen Modifikationen der Datengrundlage ist ein deutliches Indiz für die Stabilität der Clusterlösung.

5.5.3 Doppelkreuzvalidierung

Zur weiteren Überprüfung der Stabilität und der Generalisierbarkeit der Clusterlösung wurde nach Bortz & Schuster (2010: 467f.) eine sogenannte Doppelkreuzvalidierung durchgeführt. Dazu wurde die Stichprobe zunächst nach dem Zufallsprinzip in zwei etwa gleich große Gruppen geteilt. Anschließend wurden für die beiden Gruppen die Clusterlösungen A ($n=380$) und B ($n=417$) berechnet. Entsprechend des Vorgehens in der eigentlichen Clusteranalyse wurden dabei zunächst mit Hilfe des Ward-Verfahrens anfängliche Zentroiden berechnet, die als Startpunkte für ein anschließendes K-Means-Verfahren dienten. Im folgenden Schritt der Doppelkreuzvalidierung wurden erneut Clusterlösungen für beide Gruppen berechnet, wobei die Clustermittelpunkte der jeweils anderen Clusterlösung als Startpunkte für das K-Means-Verfahren herangezogen wurden. Die daraus resultierenden Clusterlösungen werden als AA und BB bezeichnet. Im letzten Schritt wurden die Clusterlösungen AA mit A und BB mit B verglichen und mit Hilfe von Cohens Kappa auf ihre Konkordanz überprüft. Tabelle 8 zeigt die Kontingenztafeln der beiden Vergleiche der Clusterlösungen.

		Gruppe AA: Clusternummer					
		1	2	3	4	5	6
Gruppe A: Clusternr.	1	55	6	0	0	2	0
	2	0	63	1	1	1	0
	3	0	0	67	0	0	0
	4	2	0	0	49	0	0
	5	1	0	0	0	63	0
	6	2	0	0	0	1	66
	Gesamt	60	69	50	50	67	66

		Gruppe BB: Clusternummer					
		1	2	3	4	5	6
Gruppe B: Clusternr.	1	52	4	0	0	16	2
	2	3	57	1	2	3	1
	3	4	1	70	1	2	0
	4	1	1	1	55	2	0
	5	0	12	8	3	50	2
	6	0	1	0	6	0	59
	Gesamt	60	76	80	67	73	64

Tabelle 9: Kontingenztafeln der Doppelkreuzvalidierung

Für den Vergleich der Gruppen ergeben sich κ -Werte von 0,946 (Gruppe A und AA) und 0,780 (Gruppe B und BB). Der Mittelwert von 0,863 steht für eine hervorragende Übereinstimmung (immer mit $p < .001$). Das Ergebnis der Doppelkreuzvalidierung spricht somit ebenfalls für die Stabilität der Clusterlösung.

5.5.4 Diskriminanzanalyse

Zur weiteren Bestätigung der Stabilität des Clusters wurde die Diskriminanzanalyse herangezogen, welche in Bezug auf die Validierung von Clusterlösungen als Standardinstrument gilt (vgl. Schendera, 2010: 299). Dabei wurde die Clusterzugehörigkeit als Gruppenvariable und die z-standardisierten Faktorenwerte der Probanden als unabhängige Variablen verwendet. Tabelle 9 zeigt die Zusammenfassung der Ergebnisse der Diskriminanzanalyse. Die Werte der Signifikanzen weisen für die aufgeführten Funktionen auf Unterschiede zwischen den Gruppen hin.

Funktion	Eigenwert	Prozent der Varianz	Kumulierte Prozent	Kanonische Korrelation	Test der Funktionen	Wilks Lambda	Chi-Quadrat	df	Sig.
1	2,518	41,7	41,7	,846	1 bis 5	,023	2947,374	75	.000
2	1,255	20,8	62,5	,746	2 bis 5	,083	1959,398	56	.000
3	0,913	15,1	77,6	,691	3 bis 5	,186	1320,753	39	.000
4	0,698	11,6	89,2	,641	4 bis 5	,356	811,297	24	.000
5	0,654	10,8	100	,629	5	,604	395,402	11	.000

Tabelle 10: Zusammenfassung der Ergebnisse der Diskriminanzanalyse

Um schließlich eine Aussage über die Stabilität der Clusterlösung zu tätigen, wurden die tatsächlichen mit der vorhergesagten Gruppenzugehörigkeit verglichen. Tabelle 10 zeigt die Klassifizierungsergebnisse.

		Vorhergesagte Clusterzugehörigkeit (%)					
		1	2	3	4	5	6
Clusterzugehörigkeit (%)	1	97,1	0	0,7	0,7	0,7	0,7
	2	0,7	96,3	1,5	0	0	1,5
	3	0	0,7	98,5	0,7	0	0
	4	1,6	2,4	3,2	90,3	1,6	0,8
	5	0,7	0,7	0,7	0	97,8	0
	6	0	0	0	0,8	0	99,2

Tabelle 11: Klassifizierungsergebnisse der Diskriminanzanalyse

Zwischen der durch die Diskriminanzanalyse vorhergesagten und der tatsächlichen Clusterzugehörigkeit ergibt sich insgesamt eine Übereinstimmung von 96,5 Prozent. Somit bestätigt auch die Diskriminanzanalyse die Stabilität der Clusterlösung, sodass davon ausgegangen werden kann, dass es sich bei dem Ergebnis der Clusteranalyse um eine reale, tatsächlich in der Stichprobe vorhandene Struktur handelt.

5.6 Zusammenfassung der Ergebnisse

Mit den Premiumkunden, Risikomeidern, Sightseern, Kontaktfreudigen, Individualisten und Selbstversorgern können sechs Kundentypen identifiziert werden, die mit Anteilen

zwischen 15,6 Prozent (Kontaktfreudige) und 17,1 Prozent (Premiumkunden) der Stichprobe annähernd gleich groß sind. Unter der Annahme eines gleich großen Hotel- und Home-Sharing-Marktes prägen sie den betrachteten Gesamtmarkt in annähernd gleichem Maße. Ungleich ist Relevanz hingegen, wenn der Hotel- und der Sharingmarkt gesondert betrachtet werden. Abbildung 31 zeigt die Anteile der Kundentypen an den Hotelkunden und Sharing-Nutzern.

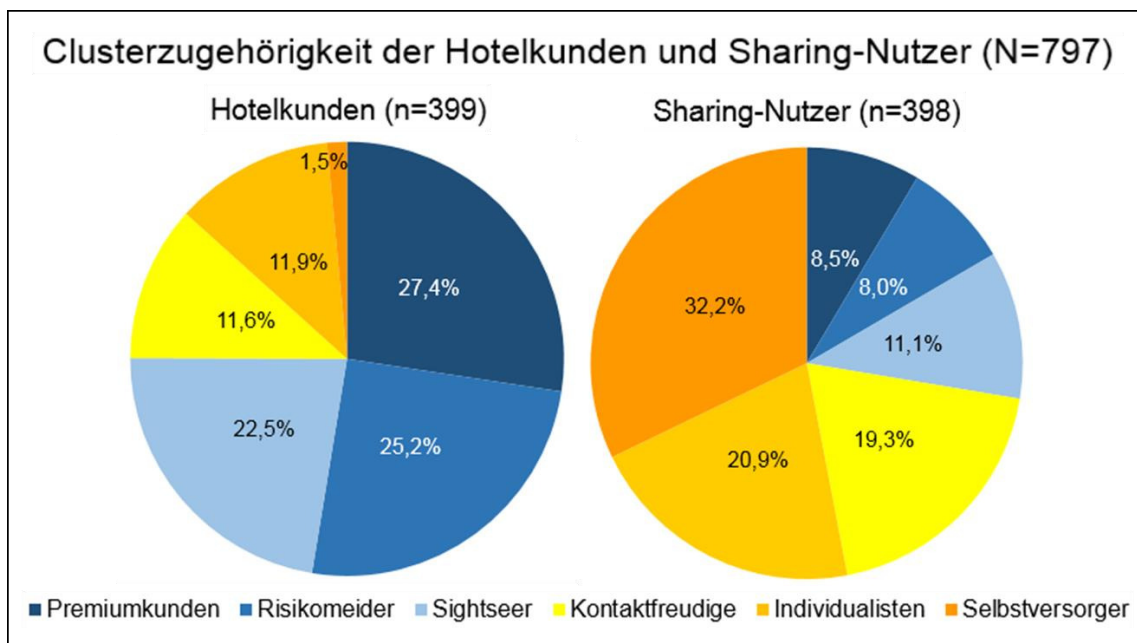


Abbildung 31: Anteil der Cluster an den Gruppen der Hotelkunden und Sharing-Nutzer

So bestehen die Kunden der Hotellerie zu mehr als 75 Prozent aus Premiumkunden, Risikomeidern und Sightseern. Unter den Sharing-Nutzern hingegen stellen diese Gruppen insgesamt nur 27,6 Prozent. Der Home-Sharing-Markt wird stattdessen von Selbstversorgern, Individualisten und Kontaktfreudigen geprägt.

Um zu verdeutlichen, dass in jedem der Cluster eine eindeutige Präferenz der Hotellerie oder des Home-Sharings zu erkennen ist, zeigt Abbildung 32 zusammenfassend die von den sechs Kundentypen genutzten Unterkunftsformen.

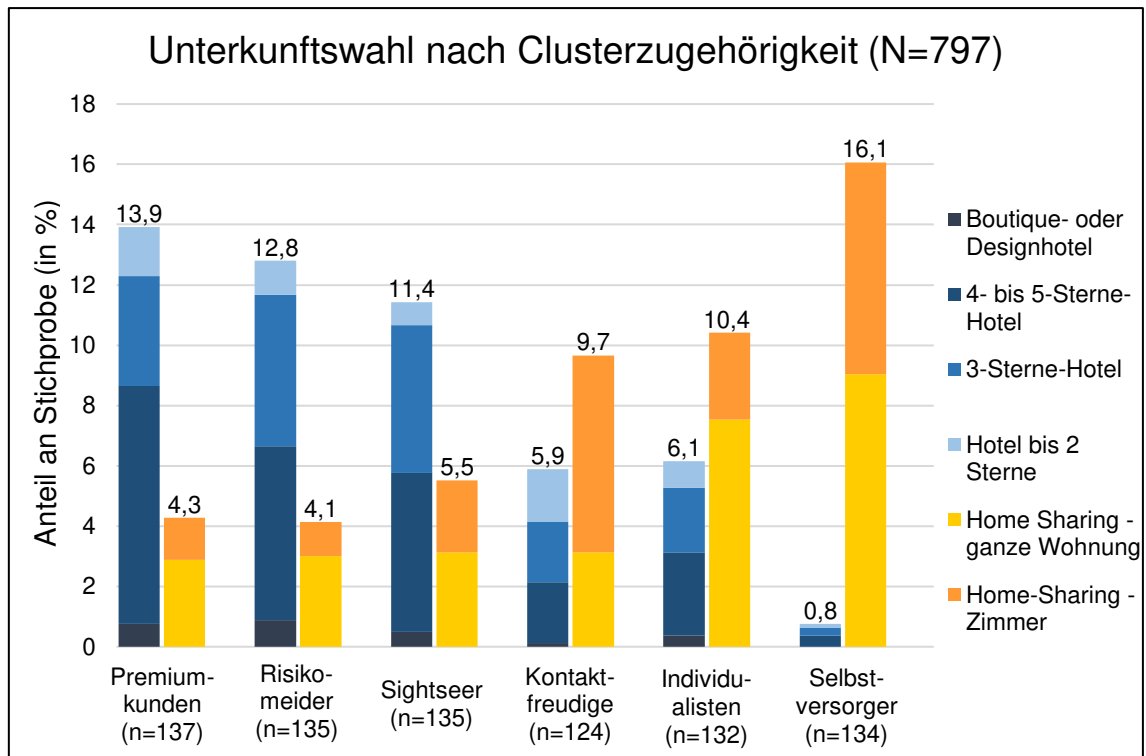


Abbildung 32: Übersicht der Unterkunftswahl nach Clusterzugehörigkeit

Somit können die sechs Cluster in je drei hauptsächlich von Hotel- bzw. von Home-Sharing-Kunden geprägte Gruppen unterteilt werden.

Um die Relevanz der Zielgruppen für die verschiedenen Unterkunftsformen aufzuzeigen, zeigt Abbildung 33 die Clusterzugehörigkeiten in Abhängigkeit von der genutzten Unterkunftsart. Boutique- und Designhotels sind dabei nicht berücksichtigt, weil sie von lediglich 21 Probanden genutzt wurden und dementsprechend kaum eine Aussage über die Zusammensetzung dieser Kundengruppe getroffen werden kann.

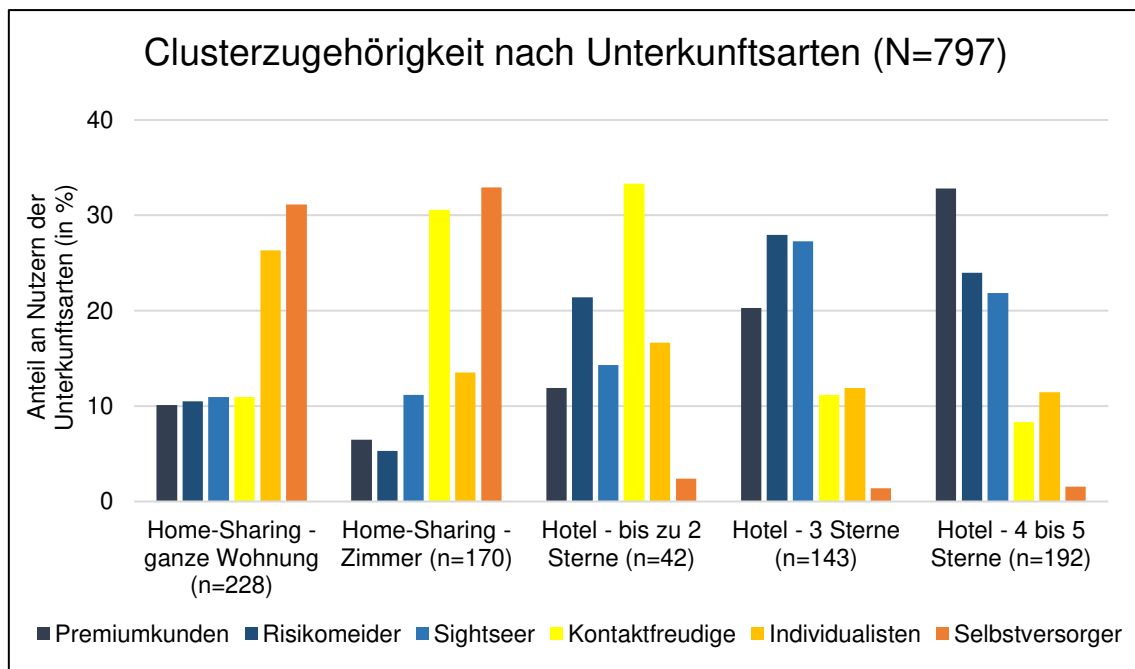


Abbildung 33: Clusterzugehörigkeit nach Unterkunftsarten

Wie zu erkennen ist, sind für Anbieter ganzer Home-Sharing-Wohnungen vor allem die Gruppen der Selbstversorger (31,1%) und der Individualisten (26,3%) relevant. Auch bei den Nutzern einzelner Zimmer der Sharing Economy stellen die Selbstversorger (32,9%) den größten Anteil, allerdings liegen hier die Kontaktfreudigen mit 30,6 Prozent beinahe gleichauf. Mit 33,3 Prozent sogar noch etwas größer ist der Anteil der Kontaktfreudigen bei den Hotels mit bis zu zwei Sternen. An zweiter Stelle liegen dabei die Risikomeider (21,4%). Die Risikomeider wiederum sind es, die die wichtigste Zielgruppe der Mittelklassehotels mit bis zu drei Sternen darstellen (28%). Kaum weniger Anteil haben die Sightseer (27,3%), gefolgt von den Premiumkunden mit einem Anteil von 20,3 Prozent. Die Zielgruppe der Vier- bis Fünf-Sterne-Hotels besteht zum größten Teil aus Premiumkunden (32,8%). Mit 24 und 21,9 Prozent haben aber auch Risikomeider und Sightseer relevante Anteile.

Um Schlüsse über die demographische Zusammensetzung der einzelnen Zielgruppen zu ermöglichen, zeigt Abbildung 34 die Anteile der verschiedenen Cluster an den Altersgruppen.

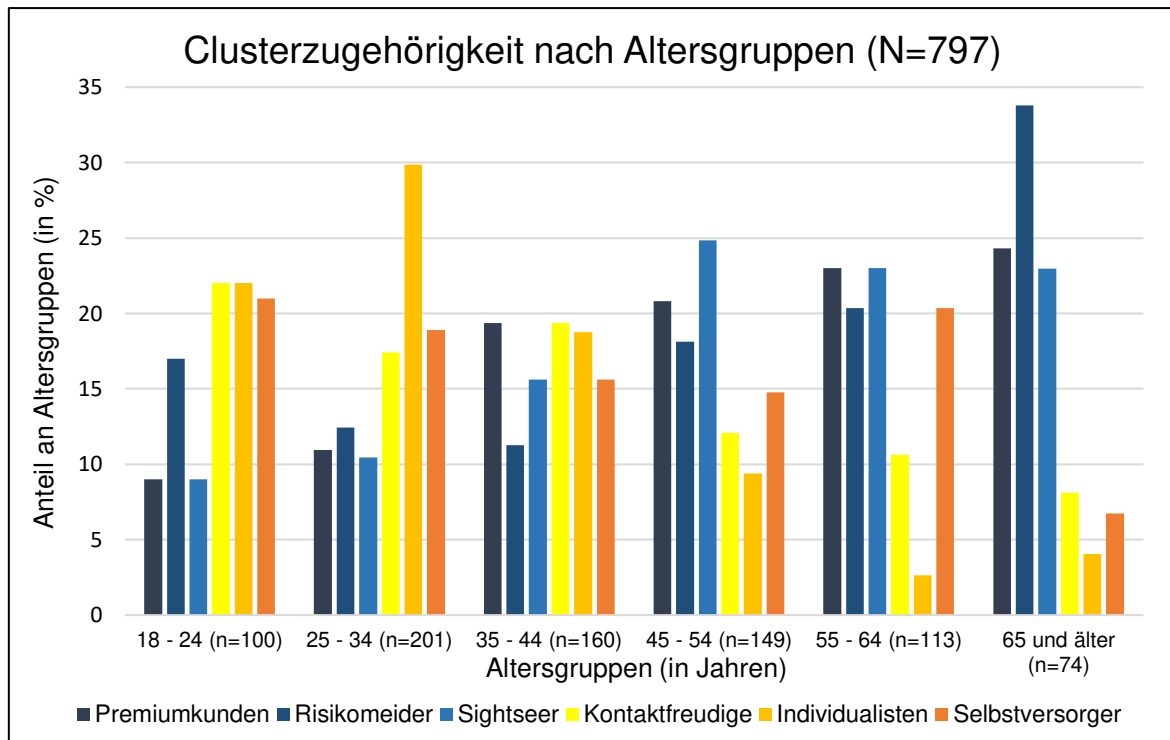


Abbildung 34: Clusterzugehörigkeit nach Altersgruppen

Die beiden Altersgruppen von 18 bis 24 und 25 bis 34 Jahren sind vor allem durch Kontaktfreudige, Individualisten und Selbstversorger geprägt. Bei den 18- bis 24-Jährigen ist auch der Anteil der Risikomeider mit 17 Prozent vergleichsweise hoch, was auf eine mit dem Alter verbundene geringe Reiseerfahrung zurückzuführen sein könnte. Die Gruppe der 35- bis 45-Jährigen weist annähernd gleich große Anteile an Premiumkunden (19,4%), Kontaktfreudigen (19,4%) und Individualisten (18,8%) auf, auffällig ist sonst nur der geringe Anteil der Risikomeider (11,3%).

Ab 45 Jahren dominieren die durch Nutzung der Hotellerie geprägten Gruppen der Premiumkunden, Risikomeider und Sightseer. Bei allen drei Altersgruppen über 45 Jahren ist der Anteil der Individualisten am geringsten. In der Gruppe der 45- bis 54-Jährigen liegt der Schwerpunkt auf den Sightseern (24,8 %), aber auch der vergleichsweise hohe Anteil der Selbstversorger (20,4 %) fällt auf. In der Gruppe der Probanden mit mindestens 65 Jahren sticht vor allem der Anteil der Risikomeider (33,8%) heraus. Aber auch die Premiumkunden sind mit 24,3 Prozent so stark vertreten wie in keiner der anderen Altersgruppen.

Abbildung 35 fasst die demographischen Zusammensetzungen der Gruppen sowie die von ihnen genutzten Unterkünfte zusammen und beschreibt die Kundentypen anhand der sie prägenden Motive der Unterkunftswahl. Die zur Illustration der Gruppen eingesetzten Bilder stammen von Internetdatenbanken für lizenzfreie Fotografien und fallen unter die

Freigabe „Creative Commons Zero“ (CC0). Das Farbschema der Darstellung symbolisiert die überwiegend genutzten Unterkunftsformen und entspricht den vorherigen Darstellungen (Blautöne für die Hotellerie, Gelbtöne für Home-Sharing-Angebote).



Abbildung 35: Übersicht der Cluster

Die zusammenfassenden Grafiken machen deutlich, dass dem Faktor der Selbstversorgung in bisherigen Veröffentlichungen zum Thema nicht genügend Bedeutung beigemessen wurde. Die Gruppe mit der eindeutigsten Präferenz für Home-Sharing-Unterkünfte ist vor allem dadurch geprägt, keinen Wert auf Serviceangebote zu legen und sich wie im Alltag selbst zu versorgen. Die Gruppe der Selbstversorger erscheint nicht als eine neue, durch sich verändernde Bedürfnisse entstandene Zielgruppe, sondern als typische Kundengruppe für Ferienwohnungen, die durch die Plattformen der Sharing Economy nun auch in städtetouristischen Destinationen in großer Anzahl zur Verfügung stehen.

Anders als die Selbstversorgung scheint die Preissensibilität, entgegen der in der Diskussion um die neuen Angebote der Sharing Economy weit vertretenen Auffassung, eine nur untergeordnete Rolle zu spielen; sie ist weder für die Bildung der Cluster entscheidend, noch ist sie für eine der Gruppen charakterisierend.

Gleiches gilt für den Faktor des New Urban Tourisms. Schon die Faktorenanalyse trennt Aspekte wie das Reisens abseits der Touristenpfade und den Wunsch, nicht als Tourist erkannt zu werden, von dem des Besuchs von als Szenevierteln geltenden Stadtteilen und alternativer Gastronomie. Zwar vereint die Gruppe der Individualisten viele Eigenschaften des a priori entwickelten Bilds des neuen urbanen Touristen in sich, der Aspekt der Konzentration auf besonders „coole“, „hippe“ Stadtviertel und Gastronomie jedoch fehlt und sollte deshalb etwas weniger Beachtung finden. Dass immer mehr für Tourismus untypische Stadtviertel von Nutzern der Sharing-Plattformen besucht werden, könnte folglich vorwiegend anbieterseitig bedingt und weniger durch eine veränderte Nachfrage zu erklären sein.

Auch die Suche nach alternativen Konsumformen ist zwar eine der charakterisierenden Eigenschaften der Gruppe der Individualisten, kann aber keinesfalls, wie teilweise behauptet, als eine der Hauptgründe für den Erfolg der Sharing-Plattformen herangezogen werden. Auch die Aufenthaltsdauer, die Art und die Anzahl der Mitreisenden und die Reiseerfahrung können nicht als Erklärung für eine Entscheidung zwischen den Unterkunftsarten dienen; wie in den Gliederungspunkten 5.4.3 und 5.4.6 erläutert, ist zwischen diesen Kriterien und der Clusterzugehörigkeit kein Zusammenhang feststellbar.

Im Gegensatz dazu können das Serviceangebot, die Sicherheit und die Lage auf Seite der Hotelkunden sowie die sozialen Kontakte und die Individualität auf der Seite der Home-Sharing-Plattformen als entscheidende Motive der Unterkunftswahl bestätigt werden. Insgesamt fallen dabei die sehr gegenteiligen Bedürfnisstrukturen der Kundentypen auf.

So stehen die serviceorientierten Premiumkunden den Selbstversorgern, die Risikomeider den risikobereiten Kontaktfreudigen und die Sightseer als „typische Touristen“ den Individualisten gegenüber. Dieses Ergebnis zeigt die Notwendigkeit einer Individualisierung der Angebote.

Auffällig ist außerdem, dass die Gruppe der Sightseer, die hauptsächlich an möglichst nahegelegenen Sehenswürdigkeiten interessiert und abgesehen von der Lage gegenüber der Unterkunft recht anspruchslos ist, in den zwei Alterskategorien von 18 bis 34 Jahren den jeweils geringsten Anteil stellt. Dies kann als Hinweis darauf verstanden werden, dass die Ansprüche an die Unterkünfte von Städtereisenden in all ihren unterschiedlichen Ausprägungen zukünftig weiter steigen werden, da die Kundengruppe mit vergleichsweise geringen Ansprüchen an Bedeutung verlieren wird.

Die gegenteiligen Bedürfnisse bedeuten jedoch nicht, dass die Kunden grundsätzlich auf eine Unterkunftsform festgelegt sind. So haben die meisten Home-Sharing-Nutzer in den letzten drei Jahren auch andere Unterkunftsformen genutzt. Dementsprechend ist bei dem Großteil keine prinzipielle Ablehnung der Hotellerie zu vermuten. Vielmehr scheint es sich um situative Entscheidungen für oder gegen die Unterkunftsarten zu handeln. Abbildung 36 zeigt die zusätzliche Nutzung anderer Unterkunftsformen durch die Kunden der Sharing Economy. Wie zu erkennen ist, haben jeweils gut die Hälfte der Home-Sharing-Nutzer in den vergangenen drei Jahren auch einen Aufenthalt in einem Hotel mit drei bzw. vier bis fünf Sternen gebucht. Fast 23 Prozent haben auch ein Hotel mit bis zu zwei Sternen, etwa 20 Prozent ein Design- bzw. Boutiquehotel genutzt.

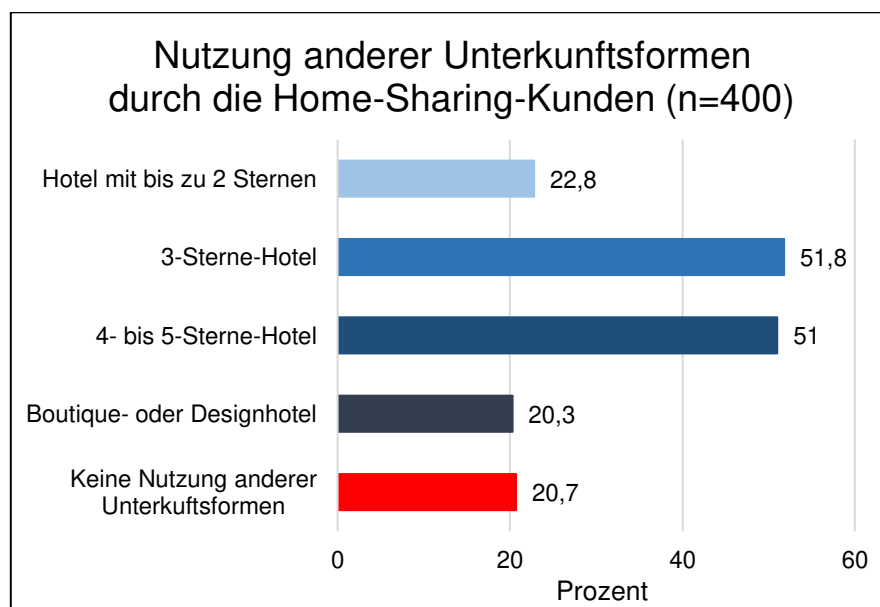


Abbildung 36: Nutzung anderer Unterkunftsformen durch die Home-Sharing-Kunden

83 der 400 Home-Sharing-Kunden jedoch haben in den letzten Jahren keine andere Unterkunftsform genutzt. Mit 32 Probanden stammt der größte Teil von ihnen aus der Gruppe der Selbstversorger. Der Umstand bestätigt, wie entscheidend der Faktor ist und wie schwierig es für Hotels sein dürfte, die Zielgruppe für sich zu gewinnen. Dies kann als erster Hinweis darauf verstanden werden, dass sich die Hotellerie im Sinne der der Ansprache von Home-Sharing-Kunden auf die Kundengruppen der Individualisten und Kontaktfreudigen konzentrieren sollte.

Welche Maßnahmen die Hotellerie ergreifen könnte, um diese Kunden anzusprechen, wird im folgenden Gliederungspunkt diskutiert.

6 Zielmarktfestlegung und Positionierung: Entwicklung möglicher Reaktionen der Hotellerie

Aus den Ergebnissen der Faktor- und Clusteranalyse bzw. der entwickelten Typologie werden in diesem Gliederungspunkt Handlungsempfehlungen abgeleitet. Zu diesem Zweck wurde eine Reihe von Experteninterviews durchgeführt. Zunächst werden deshalb die Interviewpartner und das methodische Vorgehen beschrieben. Es folgt eine Darstellung der verschiedenen Sichtweisen auf die Markt- bzw. Konkurrenzsituation zwischen Home-Sharing-Plattformen und der Hotellerie durch die Interviewpartner. Im Anschluss werden die Aussagen der Experten ausgewertet und zu Handlungsempfehlungen zusammengefasst. Diese Empfehlungen sind entsprechend des in Gliederungspunkt 2.3 beschriebenen Vorgehens bei Kundensegmentierungen in die Aspekte des Targetings und der Marktbearbeitungsstrategien sowie der „sieben P's“ des Marketings unterteilt.

6.1 Methodik und Durchführung

Um aus den Ergebnissen der Hauptuntersuchung Handlungsempfehlungen ableiten zu können, wurden im Zeitraum von Februar bis Mai 2018 insgesamt 16 systematisierende leitfadengestützte Experteninterviews durchgeführt.

Experteninterviews gelten als eine der am häufigsten eingesetzten Erhebungsmethoden der sozialwissenschaftlichen Disziplinen und finden oftmals als ergänzende qualitative Erhebung zu überwiegend quantitativ angelegten Forschungsdesigns Anwendung (vgl. Schnell, Hill & Esser, 2011: 1). Die gewählten Interviewpartner gelten als Experten, weil sie „sich – ausgehend von einem spezifischen Praxis- oder Erfahrungswissen, das sich auf einen klar begrenzbaren Problembereich bezieht – die Möglichkeit geschaffen haben, mit ihren Deutungen das konkrete Handlungsfeld sinnhaft und handlungsleitend für Andere zu strukturieren“ (Bogner, Littig & Menz, 2014: 13). Bei systematisierenden Interviews treten diese Experten als Ratgeber auf (vgl. ebd.: 24f.). Die Gespräche dienen dazu, das für den Untersuchungsgegenstand relevante Wissen der Experten, sowohl ihr technisches Wissen (auf Fakten bzw. objektive Daten bezogen) als auch ihr Prozesswissen (auf Erfahrungen von Abläufen und Interaktionen bezogen), möglichst in der Gesamtheit zu erfassen. Der überwiegende Teil systematisierender Interviews wird mit Hilfe von Leitfäden durchgeführt, weshalb sie zu den teilstrukturierten Interviews gezählt werden (vgl.

ebd.). Während der Vorbereitungsphase der Interviews dienen die Leitfäden zur Strukturierung des Themenfelds der Befragung. In der eigentlichen Erhebungssituation erfüllen sie eine Orientierungsfunktion und stellen sicher, dass keine für die Untersuchung relevanten Fragen übergangen werden (vgl. ebd.: 27f.). Der in dieser Arbeit eingesetzte Leitfaden bezieht sich zu einem wesentlichen Teil auf eine kurze Beschreibung des Dissertationsthemas und der Forschungsergebnisse, die den Experten im Zuge der Terminvereinbarungen per Email zugesandt wurde. Insbesondere bei systematisierenden Interviews, die sich auf Detailwissen oder, wie in dieser Arbeit, auf unveröffentlichte Forschungsergebnisse beziehen, werden den Interviewpartnern vor dem Gespräch entsprechend aufbereitete Informationen zur Verfügung gestellt (vgl. ebd.: 30). Eine Ausrichtung des Interviewleitfadens auf die für die Auswertung relevanten Aspekte der Marktbearbeitungsstrategien und Marketinginstrumente wurde in Betracht gezogen, aber aufgrund der Gefahr der Überforderung der Interviewpartner verworfen. Der eingesetzte, im Vergleich weniger spezifische Interviewleitfaden erlaubt es außerdem, neben der Beantwortung grundsätzlicher, immer gleicher Fragen, besonders auf die „Bezugsrahmen, [...] Relevanzstrukturen und Erfahrungshintergründe“ der Befragten einzugehen (Schnell, Hill & Esser, 2011: 379). Beide Dokumente, der Leitfaden und die den Interviewpartnern zugesandte Zusammenfassung der Forschungsergebnisse, sind dem Anhang zu entnehmen.

Die befragten Experten bestehen aus Unternehmensberatern, die auf die Hotellerie spezialisiert sind, sowie Vertretern von Hotellerieverbänden und einzelnen Hotelunternehmen, die auf dem Markt für Städtetourismus agieren. Die Unternehmensberater und Verbandsvertreter verfügen über einen großen Überblick über die aktuellen Veränderungen in der Branche, über die insbesondere die Berater vergleichsweise neutral berichten können, da sie nur indirekt von ihnen betroffen sind. Die Gespräche mit den Beratern wurden zu Beginn der Interviewphase geführt. Somit konnten im weiteren Verlauf Vertreter der von den Beratern als Beispiele für erfolgreiche Konzepte genannten Unternehmen als Interviewpartner gewonnen werden.

Im Folgenden werden die Interviewpartner vorgestellt. Die Reihenfolge der Nennungen entspricht der der geführten Interviews. Die Gruppe der befragten Unternehmensberater besteht aus folgenden Interviewpartnern:

- **Erhard Stammberger** ist Inhaber des Oldenburger Beratungsunternehmens *Hotel-Resort-Consulting*. Das Interview wurde am 10. Februar 2018 mit Hilfe einer internetbasierten Videokonferenz durchgeführt. Da es bei dem Audiomitschnitt

des Gesprächs zu technischen Problemen gekommen ist, wurde ein Gedächtnisprotokoll des Gespräches erstellt. Das Protokoll wurde von dem Interviewpartner auf seine Richtigkeit und Vollständigkeit kontrolliert und für die Verwendung freigegeben.

- **Ralf Trimborn** ist Gründer und führender Gesellschafter des Hamburger Beratungsunternehmens *Inspektour*, welches sich auf Tourismus und Regionalentwicklung fokussiert. Das Gespräch wurde am 14. Februar 2018 ebenfalls in Form einer internetbasierten Videokonferenz geführt.
- **Johann Kerkhofs** ist Managing Director des Oldenburger Unternehmens *Orange Lion*, welches sich auf die Entwicklung von Hotelprojekten spezialisiert hat. Das Telefongespräch fand am 28. Februar 2018 statt.
- **Nora Stampfl** ist Inhaberin des Beratungsunternehmens *f/21 Büro Für Zukunftsfragen*, welches sich unter anderem mit neuen Entwicklungen und Auswirkungen der Sharing Economy auseinandersetzt. Das Interview wurde am 01. März 2018 telefonisch geführt.

Die Gruppe der Verbandsvertreter besteht aus folgenden Interviewpartnern:

- **Birgit Kratochvil** ist Branchenberaterin für Gastronomie, Tourismus und Freizeitwirtschaft bei der *Industrie- und Handelskammer (IHK) zu Leipzig*. Das persönliche Gespräch hat am 08. März 2018 im Rahmen der *Internationalen Tourismusbörse Berlin (ITB)* stattgefunden.
- **Holm Retsch** ist Geschäftsführer des *Regionalverbands Leipzig e.V.* der *DEHOGA Sachsen*. Das Gespräch fand gemeinsam mit Birgit Kratochvil am 08. März 2018 auf der *ITB* statt.
- **Tobias Warnecke** ist Referent des *Hotelverbands Deutschlands (IHA)*. Das Interview wurde am 09. März 2018 im Rahmen der *ITB* persönlich geführt.

Die Gruppe der Vertreter verschiedener Hotelunternehmen besteht aus folgenden Interviewpartnern:

- **Marcus Smola** ist Vorstandsmitglied der *Dehag Hotel Service AG* und Geschäftsführer der Tochtergesellschaft *Best Western Central Europe*. In dieser Funktion vermarktet und berät er 230 eigenständige Hotels in zehn Ländern (vgl. Best Western, 2018). Das Interview wurde am 07. März 2018 persönlich im Rahmen der *ITB* geführt.

- **Philipp Bauer** ist E-Commerce-Manager der zwei Hamburger Filialen des Hotelunternehmens *Superbude*. Das Gespräch wurde am 14. März 2018 persönlich in der *Superbude Hamburg St. Pauli* geführt.
- **Patrick Moreira** ist General Manager des *25hours Hotel Hafencity* und des in direkter Nachbarschaft liegenden *25hours Hotel Hafenamt* in Hamburg. Zuvor war Moreira F&B-Manager des Hamburger Fünf-Sterne-Hotels *Louis C. Jacob* (vgl. Moreira, Z. 227). Das Interview wurde am 26. März 2018 persönlich in der Filiale *Hafencity* geführt.
- **Marten Schwass** ist der geschäftsführende Direktor des *Grandhotels Kempinski Taschenbergpalais* in Dresden, welches den Status des ältesten Fünf-Sterne-Hotels Sachsens für sich beansprucht (vgl. Schwass, Z. 4). Das Gespräch wurde am 27. März 2018 telefonisch geführt.
- **Heiko Rieder** ist Vice President Revenue Management and Reservations der internationalen Lifestyle-Hotelkette *Penta Hotels*. Das Interview wurde am 06. April 2018 telefonisch durchgeführt.
- **Sabine Möller** ist geschäftsführende Gesellschafterin der *CPH Hotels*, einer Hotelkooperation für privat geführte Hotels im Drei- bis Vier-Sterne-Segment (vgl. ebd. Z. 12f.). Das Gespräch wurde ebenfalls am 06. April 2018 telefonisch geführt.
- **Raphaela Reitenberger** ist Expert Brand Sales für *Steigenberger Hotels* und *Jaz in the City* bzw. die *Deutsche Hospitality*. Das Telefoninterview wurde am 10. April 2018 geführt.
- **Gerald Dickert** ist Geschäftsführer zweier Filialen der Franchise-Kette *B&B Hotels* in Potsdam und Berlin. Das Telefongespräch fand am 13. April 2018 statt.
- **Claudia Bauhuber** ist Head of Content, Engagement and Communities der *Accorhotels Deutschland GmbH* und somit zuständig für Marketing und Kommunikation der verschiedenen Marken der *Accor*-Hotelgruppe in Zentraleuropa (vgl. ebd. Z. 20-25). Das Interview wurde am 02. Mai 2018 telefonisch durchgeführt.

Mit *Superbude*, *Penta*, *Jaz in the City* und der *Accor*-Gruppe mit *25hours* und *MyFineStay* liegt ein besonderer Schwerpunkt auf Hotelmarken, die in den vorangegangenen Befragungen der Unternehmensberater und Verbandsvertreter als Beispiele für gelungene Reaktionen auf die neuen Kundenbedürfnisse genannt wurden (vgl. u.a. Kerkhofs, Z. 9; Trimborn, Z. 48, 138, 188; Warnecke, Z. 59-62). Darüber hinaus repräsentieren die vertretenen Unternehmen in Bezug auf die Preis- und Sternekategorie sowie die angestrebten

Zielgruppen die gesamte Bandbreite der Hotellerie. So steht *B&B* als ein Beispiel für den 2-Sterne- bzw. Budgetbereich mit der Zielgruppe der Sightseer (vgl. Dickert, Z. 30; Trimborn, Z. 270-273), *Best-Western* und *CPH* für den Drei- bis Vier-Sterne-Bereich sowie die Zielgruppen der Risikomeider und Sightseer (vgl. Möller, Z. 12f., 125f.) und *Steigenberger* und *Kempinski* für Häuser der Fünf-Sterne-Kategorie bzw. des Premiumbereichs.

Von allen Interviews wurde nach der Einholung der Erlaubnis zur Aufzeichnung und Veröffentlichung von Seiten der Gesprächspartner ein Audiomitschnitt erstellt. Die Interviews wurden anschließend vollständig und wortwörtlich transkribiert. Die Interviewabschriften sind dem Anhang zu entnehmen. Zur Auswertung der transkribierten Interviews wurde, wie von Bogner, Littig & Menz (2014: 25) für systematisierende Experteninterviews empfohlen, eine qualitative Inhaltsanalyse angewendet. Bei der Inhaltsanalyse handelt es sich um eine Standardmethode der empirischen Marktforschung, bei der große Datenmengen, beispielsweise in Form transkribierter Interviews, auf die für die Untersuchung relevanten Kernaussagen reduziert werden (vgl. Blatter, Langer & Wagemann, 2018: 115f.). Dabei steht der manifeste Inhalt im Vordergrund, auf eine weitergehende Interpretation oder Deutung der Aussagen wird verzichtet (vgl. ebd.). Nach Mayring (2010: 604), einem der bekanntesten Vertreter der Inhaltsanalyse, wird das empirische Material auf Aussagen untersucht, die zuvor festgelegten und theoriegeleiteten Kategorien entsprechen. Folglich wurden die Transkripte der im Rahmen dieser Untersuchung durchgeführten Interviews auf Aussagen gefiltert, die den Kategorien der Marketinginstrumente, des Targetings und der Marktbearbeitungsstrategien sowie der allgemeinen Wahrnehmung der Konkurrenzsituation zwischen der Hotellerie und der Sharing Economy entsprechen. Die folgenden Gliederungspunkte spiegeln diese Kategorien wider.

6.2 Wahrnehmung der Konkurrenz zur Sharing Economy durch die Hotellerie

Bezüglich der Einschätzung der momentanen Konkurrenzsituation zwischen Home-Sharing-Plattformen und der Hotellerie herrscht unter den Interviewpartnern weitgehende Übereinstimmung. So beschreibt Trimborn (Z. 11ff.), dass die Hotellerie durch einen insbesondere in Metropolregionen stark wachsenden Markt für Städtereisen noch keine Auswirkungen durch die neuen Mitbewerber zu spüren bekomme. Durch das allgemein starke Wachstum und eine das Angebot übersteigende Nachfrage (ebd. Z. 18ff.) finde keine Verdrängung statt (vgl. Schwass, Z. 216ff.; Reitenberger, Z. 119-124). Auch Moreira (Z.

291f.) beschreibt, dass es in der Destination Hamburg momentan „mehr Gäste als Betten“ gebe. Außerdem habe sich die Plattform *Airbnb* durch eine fortschreitende Professionalisierung von ihrem Grundgedanken eines intensiven persönlichen und informellen Kontakts zwischen Gästen und Gastgebern entfernt (vgl. ebd. Z. 297-304), wodurch sie sich zu einer „Apartment-Buchungsseite, so wie es das vorher auch schon gab“, entwickle (ebd. Z. 305). Aufgrund dessen, so Moreira, werde sich das Geschäftsmodell „irgendwann verlaufen“ (ebd. Z. 303f.) und er fügt hinzu: „Wenn man nicht an seinem Konzept festhält, dann ist es bald kein Konzept mehr, dann ist es bald austauschbar“ (ebd. Z. 319f.). Auch Stampfl (Z. 200-211), Warnecke (Z. 24f.), Smola (Z. 139ff.) und Möller (Z. 104-110) bestätigen, *Airbnb* habe seinen Ursprungsgedanken und Markenkern verloren.

Nichtsdestotrotz sind sich die Interviewpartner größtenteils einig, dass die Hotellerie Reaktionen auf den Trend des Home-Sharings zeigen sollte. So bezeichnet es Trimborn (Z. 32) als „perspektivisch [...] hoch risikoreich, darauf nicht zu reagieren“. Warnecke (Z. 146-158) warnt vor dem Moment, in dem das Wachstum ausbleibe und die Hotellerie die Konkurrenz deutlicher als bisher zu spüren bekomme. Schon kurzfristig werde sich die Situation durch das neue *Airbnb Plus* und die damit verbundenen hotelähnlichen Serviceangebote verschärfen (vgl. ebd. Z. 67-71). Der Erfolg der Plattformen zeige Bedürfnisse auf, die bisher nicht von der Hotellerie befriedigt worden seien und nun in neuen Hotelkonzepten zunehmend aufgegriffen würden. In diesem Zusammenhang bezeichnet er den Marktführer *Airbnb* als einen „Katalysator“, der im Zusammenspiel mit der allgemeinen Digitalisierung für schnellere Marktveränderungen und verkürzte Innovationszyklen sorge (ebd. Z. 14-20). Auch Kerkhofs (Z. 30-34) beschreibt den Veränderungsdruck, den Home-Sharing-Plattformen auf die Hotellerie ausüben. Insgesamt sei eine Annäherung erkennbar, bei der die Plattform *Airbnb* und die Hotellerie Eigenschaften und Angebots-elemente des jeweils anderen aufgriffen (vgl. Warnecke, Z. 71-74; Reitenberger, Z. 120).

Angesichts dieser schnellen Veränderungen und Innovationszyklen seien in der kleinteilig geprägten Hotelbranche laut Warnecke (Z. 40-46) insbesondere „viele kleine Häuser [...] sicher überfordert [...] in die richtigen Sachen zu investieren“. Trimborn (Z. 252-255) sieht in diesem Zusammenhang vor allem ältere Drei-Sterne-Hotels in Gefahr, die ohne Produktverbesserungen und Investitionen nicht mehr mit modernen Angeboten aus dem Budget-Bereich mithalten könnten. Auch Kerkhofs (Z. 305-307, 312-319) beschreibt, die „klassische, konventionelle Hotellerie“ habe Schwierigkeiten, sich auf die Anforderungen der jüngeren Zielgruppen einzustellen. Dies gelte insbesondere in Bezug

auf die Technologie (vgl. ebd. 135-141). Die durch das Internet hergestellte Markttransparenz würde dafür sorgen, dass solche „konventionellen“ Häuser von diesen Kundengruppen gemieden würden (vgl. ebd.). Auch Retsch (Z. 58ff., 73-77) sieht eine Reihe von 20 Jahre alten Hotels, die ohne Investitionen langfristig vom Markt verdrängt würden. Kratochvil (Z. 29f.) beschreibt zusammenfassend, dass „viele der nachfolgenden Generationen [...] eher *Airbnb* und andere Plattformen“ nutzten und müde seien, „bei *HRS* in irgendwelchen abgewohnten Hotels zu landen“. In diesem Konsumverhalten der jüngeren Generationen sieht Warnecke (Z. 285-289) eine Gefahr selbst für die hochklassige Hotellerie: „[...] [D]ie jungen Reisenden [...] werden ja mit *Airbnb* groß. Sie fangen an, in ihrer Jugend über *Airbnb* zu reisen, sie merken, das ist eine Möglichkeit, für den Tourismus Unterkünfte zu buchen. Und das hört dann ja nicht plötzlich auf, wenn sie 35 sind oder eine Gehaltsschwelle haben, wo sie sagen, [...] jetzt kann ich mir etwas Besseres leisten, sondern sie nehmen *Airbnb* oder die privaten Wohnungsangebote als Teil des Reiseangebots wahr. Und da wird es dann [...] spannend, ob man das als Premiumhotellerie so aufrechterhalten kann“. Außerdem werde gerade *Airbnb* durch neue Angebote wie *Airbnb Plus* in das Luxussegment vordringen (vgl. ebd. Z. 281ff.). Auch nach Schwass (Z. 13-27) müsse sogar die Fünf-Sterne-Hotellerie *Airbnb* und ähnliche Plattformen als ernstzunehmende Konkurrenz erkennen, wenngleich er die aktuell zahlreich entstehenden Lifestylemarken der Luxushotellerie nicht als direkte Reaktion auf den Trend des Home-Sharings verstehe (vgl. ebd. Z. 58-64). Ein weiteres Indiz dafür, dass das Home-Sharing auch im Luxusbereich Einzug findet, ist der Kauf der Plattform *OneFineStay* durch *Accor* (vgl. Bauhuber, Z. 222-226). Trimborn (Z. 220-236) meint, mit Ausnahme von sehr bekannten Häusern mit langer Tradition wie dem *Bayrischen Hof* in München oder dem *Hotel Atlantic* in Hamburg müsse auch „die breite Masse der Vier-Sterne-Hotels [und] Fünf-Sterne-Hotels mit der Zeit gehen“ (ebd. Z. 234f.). Kerkhofs (Z. 29f.) ist sich jedoch sicher: „Wenn man ein gutes Produkt hat, dann muss man vor *Airbnb* keine Angst haben“. Dass Teile der Hotellerie entsprechend auf den Home-Sharing-Trend reagieren, erkenne man daran, „wie die neuen Hotels gestaltet werden“ (vgl. ebd. Z. 5f.).

In anderen Teilen der Hotellerie hingegen sieht Stampfl (Z. 9-15) in Bezug auf das Home-Sharing eine „Abwehrhaltung“ und den Glauben, das Geschäftsmodell sei nur ein kurzfristiger Trend, der keine Anpassung des eigenen Geschäftsmodells erfordere. Auch unter den interviewten Vertretern der Hotelmarken, die die von Nutzern des Home-Sharings geprägten Zielgruppen nach eigener Angabe bisher nicht erreichen, sind ähnliche Tendenzen feststellbar. So geben Smola (Z. 3-8) und Möller (Z. 51-56) zwar an, dass das

zahlreich entstandene zusätzliche Bettenangebot spürbar sei, trotzdem müsse keine weitreichende eigene Reaktion erfolgen. Entgegen der Forschungsergebnisse dieser Arbeit sprächen *Airbnb* und andere Plattformen nach Smola (Z. 128-137) und Dickert (Z. 87ff.) eine Klientel an, die es bisher so nicht auf dem Beherbergungsmarkt gegeben habe und die von der Hotellerie grundsätzlich nicht zu erreichen sei. Smola fasst zusammen: „[...] [W]ir werden die Hotels ja jetzt nicht auf den Kopf stellen können, weil ein Individualist eben lieber eine Wohnung hat. Das ist ja ein komplett anderes Angebot“ (ebd. Z. 135f.). Möller (Z. 61-66) meint, dass die von der Werbung *Airbnbs* versprochenen Leistungen wie persönliche Betreuung und Beratung schon zu dem Standard der Hotellerie gehören würden: „[...] [W]enn die Hotellerie [...] den Job so macht, wie er sich althergebracht definiert, dann müssen die gar nicht großartig etwas ändern“ (ebd. Z. 64ff.). Dem pflichtet auch Smola (Z. 49-52, 56-58) bei, der sich auf die eigenen Stärken konzentrieren und in der Außenwirkung die Serviceangebote herausstellen möchte, die es so in privaten Ferienwohnungen nicht gebe. Möller (Z. 158ff., 183ff.) nennt in diesem Zusammenhang beispielhaft den Zimmerservice und das Frühstücksangebot. Den Erfolg der Sharing-Plattformen führen Möller (Z. 97-100) und Smola (Z. 21f., 33f., 36-41) entgegen der Forschungsergebnisse dieser Arbeit vor allem auf einen vergleichsweise günstigen Preis der Übernachtungsangebote zurück. Obwohl Berlin nach Angaben von *Airbnb* (vgl. Airdna, 2018) mit großem Abstand die meisten *Airbnb*-Angebote aller deutschen Städte aufweist (mit 18.614 Unterkünften im Jahr 2017 etwa dreimal so viele wie Hamburg auf dem zweiten Platz), begründet Smola (Z. 9ff., 14-17) seine Meinung damit, dass er in der deutschen Hauptstadt, in der ein vergleichsweise niedriges Preisniveau herrsche, kaum Konkurrenz durch das Home-Sharing spüre, in teuren Märkten wie London hingegen schon. Als einzig mögliche Anpassung an die Zielgruppen der Sharing-Angebote sieht Smola (Z. 45f.) deshalb eine Preisangleichung, die er aber aus strategischen Gründen für das eigene Unternehmen ausschließt.

Weiter sind es ebenfalls vor allem Smola (Z. 174-185, 209-218) und Möller (Z. 45-48), die in den Interviews immer wieder auf rechtliche Aspekte der Sharing Economy eingehen und eine Gleichbehandlung bzw. die Herstellung gleicher Wettbewerbsbedingungen fordern. Nach Möller (Z. 31-36, 133ff., 152f., 188-191) solle eine Reaktion auf das Geschäftsmodell von *Airbnb* vor allem von Seiten des Gesetzgebers erfolgen, der unter anderem auch den Entzug von Wohnraum durch die Plattform verhindern müsse. Smola (Z. 196ff.) fasst zusammen: „[Es ist] uns ein Dorn im Auge, dass [...] dieses Unternehmen

andere Dinge tun darf, die wir nicht machen dürfen und wir tun alle gut daran, geschlossenen dagegen vorzugehen“. Neben den Vertretern von *DEHOGA*, *IHA* und *IHK*, die ihrer Funktion entsprechend ebenfalls gleiche Rahmenbedingungen fordern, sind Möller und Smola die einzigen Interviewpartner, die solch einen Schwerpunkt auf die rechtlichen Aspekte legen. Von den anderen interviewten Vertretern der Hotellerie wird das Thema der Regulation kaum oder gar nicht angesprochen. Vielmehr ist feststellbar, dass sich insbesondere die Repräsentanten solcher Hotelunternehmen, die die gleichen Zielgruppen wie die Home-Sharing-Plattformen anzusprechen versuchen und somit ein besonderes Interesse an rechtlicher Gleichbehandlung haben müssten, gegenüber den Sharing-Plattformen eher positiv äußern. So sagt beispielsweise Rieder (Z. 193ff., 199-207), dass er *Airbnb* nie als Konkurrenten empfunden habe, durch den die Hotellerie gefährdet sei. Vielmehr sieht er das Unternehmen als einen „partnerschaftlichen“ Vertriebskanal (ebd. Z. 182f.). Auf die Frage, ob er die ungleichen rechtlichen Bestimmungen nicht für unfair halte, antwortet er: „Nein, eigentlich nicht, denn wir nehmen es nicht so wahr. [...] Klar, man kann so denken, [...] aber was bringt einem das dann? Die Welt entwickelt sich ja nun einmal so“ (ebd. Z. 193ff.). Ein weiteres Beispiel für eine eher positive Wahrnehmung ist Bauhuber (Z. 199-205), für die sich in den Home-Sharing-Plattformen der gesamtgesellschaftliche Trend zur Sharing Economy ausdrückt. Im Zuge des Erfolgs von *Airbnb* habe *Accor* erkannt, dass dieser Trend „ein großes Thema ist und dass wir natürlich auch im Hotel auf dieser Welle mitschwimmen wollen und müssen“ (ebd. Z. 203ff.). Stammerger (Z. 8-12) sieht in der seiner Meinung nach zu regelmäßigen und in einigen Punkten übertriebenen Kritik durch die Hotellerie und ihre Verbände die Gefahr, Plattformen wie *Airbnb* durch das Erzeugen öffentlicher Aufmerksamkeit sogar noch zu stärken.

Eine in gleicher Weise differenzierte Wahrnehmung herrscht hinsichtlich der in dieser Arbeit entwickelten Typologie der Kunden. Smola (Z. 128) gibt an, Motive seien für die Strategie von *Best Western* irrelevant: „[...] [O]b einer kontaktfreudig ist oder nicht – das ändert für uns die Markenstrategie nicht wirklich“ (ebd. 107f.). In Bezug auf Kundensegmentierungen würde bei der Hotelkooperation eher mit Daten wie Aufenthaltsdauer, Anzahl der Mitreisenden und durch bestimmte Saisonzeiten bedingte Reiseanlässe gearbeitet werden. Zwar vermissen Möller (Z. 199f.) und Warnecke (Z. 166f.) den Bereich der Geschäftsreisenden, der Großteil der Interviewpartner äußert sich jedoch positiv - insbesondere die Vertreter der Hotelunternehmen, die um die Kunden von *Airbnb* und anderen

Plattformen werben. So gibt beispielsweise Bauer (Z 212f.) an, die dargestellten Zielgruppen seien „realistisch“ und „eins zu eins bei uns umsetzbar“. Auch Reitenberger (Z. 54) meint, die dargestellten Kundengruppen seien „sehr schlüssig“. Trimborn (Z. 84-89) hält Motivsegmentierungen in Bezug auf die Unterkunftswahl für „den richtigen Weg heutzutage“ und lobt den Ansatz als „exzellent“.

Insgesamt unterscheiden sich Hotelunternehmen, die sich an die gleichen Zielgruppen wie die Sharing-Portale richten, schon bezüglich ihrer Einstellung zu den Plattformen grundsätzlich von ihren Mitbewerbern. Während sich die Mitbewerber auf die rechtlichen Aspekte konzentrieren und gegenüber Veränderungen skeptisch eingestellt sind, erkennen sie hinter dem Erfolg *Airbnbs* und anderer Plattformen veränderte Kundenbedürfnisse und entwickeln verschiedene Ansätze, diesen Ansprüchen gerecht zu werden. Voraussetzung für die Entwicklung solcher Ansätze ist die Bestimmung eines Zielmarktes.

6.3 Zielmarktbestimmung

Trimborn (Z. 164-166) und Bauer (Z. 185) beschreiben eine Reihe von Hotelmarken wie *MotelOne* oder *Prizeotel*, die trotz einer ausgeprägten Standardisierung der Hotels durch moderne Design-Elemente den Eindruck von Individualität erwecken und somit im Budget-Bereich auf die Kundengruppe der Individualisten zielen würden. Abgesehen von diesen von Trimborn (Z. 165) als „pseudo-individuell“ bezeichneten Marken würden sich neue erfolgreiche Hotelkonzepte an die Gesamtheit der drei durch Home-Sharing-Nutzer geprägten Segmente der Kontaktfreudigen, Individualisten und Selbstversorger richten (vgl. ebd., Z. 129-139). Für Warnecke (Z. 189f.) sind die Hauptzielgruppen neuer Hotelmarken etwas eingeschränkter. Er sieht in neuen Hotelkonzepten vorwiegend die Aspekte der Kontaktfreude und Individualität repräsentiert (vgl. ebd.).

Die Vertreter von *Superbude*, *25hours* und *Penta* bestätigen diese Einschätzungen gleichermaßen und beschreiben, dass sich ihre Zielgruppen mit denen von *Airbnb* und ähnlichen Plattformen decke, wobei der Fokus weniger auf den Selbstversorgern als vor allem auf Individualisten und Kontaktfreudigen liege; zwar würde man mit Hilfe vergleichsweise kleiner Maßnahmen versuchen, die Selbstversorger nicht als Kunden zu verlieren, der konzeptuelle Schwerpunkt der Hotels liege jedoch auf der Ansprache der Kontaktfreudigen und Individualisten (vgl. Bauer, Z. 53f., 65f.; Moreira, Z. 152, 164; Rieder, Z. 242f., 253-260). Die umfassende Berücksichtigung der Bedürfnisse der Selbstversorger sei für

Hotels schwierig, nur Aparthotels oder Hotels mit großen Anteilen von Apartments würden bisher erfolgreich auf den Trend reagieren (vgl. Warnecke, Z. 257f., 272f.; Kerkhofs, Z. 262-270, 294-299). Moreira (Z. 108-112, 114-120) berichtet, dass der Versuch, einige wenige Zimmer mit Küche in einem der *25hours Hotel* in Wien anzubieten, ein Misserfolg gewesen sei. Er fasst zusammen: „Entweder ich gehe in ein Hotel oder ich gehe in ein Apartment und versorge mich selbst. [...] [D]afür entscheidet man sich bewusst und kann das nicht einspielen in ein Hotel“ (ebd. Z. 115-119).

In den Kontaktfreudigen und den Individualisten hingegen sieht Bauer (Z. 170-174) die zukünftig wichtigsten Zielgruppen. Moreira (Z. 202, 206f.) bestätigt, dass beispielsweise die *Superbude* und *25hours* diese Zielgruppen gleichermaßen mit ähnlichen Konzepten anzusprechen versuchen, allerdings auf unterschiedlichen Service- und Preisniveaus. Für Rieder (Z. 255f.) sind die Bedürfnisse der Kontaktfreudigen und der Individualisten so sehr miteinander verknüpft, dass er sie in der Marketingpraxis als ein und dieselbe Zielgruppe ansieht. In diesen Fällen bilden Individualisten und Kontaktfreudige ein Übersegment. Dementgegen steht nur das Konzept von *Jaz in the City*, welches ausschließlich auf Individualisten, nicht aber auf Kontaktfreudige ausgelegt ist (vgl. Reitenberger, Z. 137, 146-152). Die Beschreibung der Zielgruppe der Marke, die dem Autoren von der Marketingabteilung zugeschickt wurde und dem Transkript des Interviews mit Raphaela Reitenberger angehängt ist, definiert die Kunden unter anderem als erfahrene Reisende, die authentische Erlebnisse sammeln und ihre individuellen Bedürfnisse befriedigt wissen möchten.

Warnecke (Z. 211-215) meint, eine Orientierung an den Bedürfnissen nach Individualität und sozialen Kontakten schließe andere Zielgruppen nicht aus, da beispielsweise die Sicherheit eines Hotels weiter gegeben sei. Auch Trimborn (Z. 205-210) beschreibt, dass die Zielgruppen von Hotelmarken ganz bewusst nicht „trennscharf“ angesprochen würden, es ginge bei der Gestaltung des Marketings immer um die überwiegende Kundengruppe. Die Vertreter der Hotelunternehmen bestätigen diese Einschätzung nicht vollkommen. Sie geben zwar zu, dass man in der Praxis nicht immer nur Kunden der gewünschten Zielgruppe erreiche, andere Kundengruppen nicht prinzipiell ausschließe und in der Umsetzung der Hotelkonzepte auch Kompromisse im Sinne einer größeren Tauglichkeit für andere Zielgruppen eingehe (vgl. Bauer, Z. 145-155; Rieder, Z. 121f., 126-133), sie beschreiben aber auch, dass dies nicht immer erfolgreich funktioniere. So berichtet Bauer (Z. 86-90), dass das konsequent auf Kontaktfreudige und Individualisten ausgerichtete

Konzept der *Superbude* dazu führe, dass einige Kunden das Hotel nach einmaligem Aufenthalt nicht wieder aufsuchen würden. Die Kunden allerdings, die den Zielgruppen entsprechen, habe man schnell als Stammkunden für sich gewonnen (vgl. ebd.). Trotz des vergleichsweise hohen Serviceniveaus gibt auch Moreira (Z. 2) an, dass die *25hours Hotels* „individuell, besonders“ und damit „auf alle Fälle nicht für jedermann“ geeignet seien. Rieder (Z. 104-122) beschreibt, dass sich *Penta* auf Individualisten und Kontaktfreudige beschränken und die Hotels „mit dieser Zielgruppe füllen“ würde, wenn mit ihr eine ausreichende Auslastung erreicht werden könnte. „Wir möchten wirklich die Gäste bei uns haben, die uns von vornherein [...] gewählt haben, weil sie sich angesprochen gefühlt haben von der Darstellung des Hotels“ (ebd. Z. 117-119). Bei Gästen, die sich nicht bewusst für das Konzept von *Penta* entschieden hätten, passiere es „schnell, dass die Leute überrascht sind. Und dann vielleicht auch mal negativ überrascht“ (ebd. Z. 265). Einige der Kunden, die ein klassischeres Hotel erwarteten, würden sich gerade an den Eigenheiten stören, die das Hotel für die Kernzielgruppe interessant machen würden (vgl. ebd. Z. 262-270, 273-284).

Zusammenfassend ist festzustellen, dass die Konsumentengruppen der Individualisten und Kontaktfreudigen von den Hotelmarken, die als Beispiele für erfolgreiche Reaktionen auf den Trend des Home-Sharings gelten, weitgehend als Übersegment behandelt werden. Dieses Segment wird entweder, wie bei der *Superbude*, im Zuge eines konzentrierten Marketings, oder, wie im Fall der Mehrmarkenstrategien von *Accor* und der *Deutschen Hospitality*, im Rahmen eines differenzierten Marketings bearbeitet (vgl. Bauhuber, Z. 34f.; Reitenberger, Z. 104-109); bei konsequenter Ansprache dieses Übersegments werden andere Kundengruppen tendenziell ausgeschlossen. Die Marken arbeiten mit ähnlichen Konzepten, aber auf unterschiedlichen Service- und Preisniveaus; eine einheitliche Preisstrategie ist nicht festzustellen. Mit einigen zusätzlichen, weniger intensiven Bemühungen wird außerdem versucht, das Segment der Selbstversorger nicht komplett an Plattformen wie *Airbnb* zu verlieren. Wie die Marketinginstrumente dabei gestaltet werden, wird in den folgenden Gliederungspunkten aufgezeigt.

6.4 Gestaltung der Marketinginstrumente

Im Folgenden werden die Reaktionen der Hotellerie anhand der sieben Marketinginstrumente dargestellt. Diese bilden den Rahmen der Handlungsempfehlungen. Zur besseren Übersicht und aufgrund inhaltlicher Überschneidungen sind die Marketinginstrumente

der Produkt- und Ausstattungspolitik sowie der Personal- und Prozesspolitik zusammengefasst.

Bezüglich der Preispolitik lässt sich aus den wenigen und uneinheitlichen Aussagen der Interviewpartner keine Empfehlung zu einer speziell auf die Home-Sharing-Nutzer ausgerichteten Preispolitik ableiten. Dies könnte damit zu erklären sein, dass die diversen Angebote der Sharing-Plattformen verschieden preissensible Kunden ansprechen und die Zielgruppen der Individualisten und Kontaktfreudigen nicht durch den Preis betreffende Motive geprägt sind. Aus diesen Gründen und um Doppelungen mit Aspekten des Gliederungspunkts zu Targeting und Marktbearbeitungsstrategien zu vermeiden, wird auf eine gesonderte Darstellung der Preispolitik verzichtet.

6.4.1 Produkt- und Ausstattungspolitik

Warnecke (Z. 191-196) und Bauhuber (Z. 45-53) stellen dar, dass selbst bei Hotelmarken, die sich im Kern durch Standardisierung auszeichnen, ein Trend zur Individualisierung festzustellen sei. In vielen Kettenhotels würden die überall gleichen und damit für die Kunden erwartbaren Standards ein Stück weit aufgegeben. Stattdessen greife man in vielen solcher Häuser regionale Eigenheiten des Standorts auf, die dann Eingang in die optische Gestaltung der Hotelzimmer fänden. Auf diese Weise werde den Gästen die einzigartige Atmosphäre der jeweiligen Destination nähergebracht (vgl. ebd.). Auch Kratochvil (Z. 262-264) sieht einen Trend zur Individualisierung und beschreibt, dass sich in einigen Hotels sogar die einzelnen Zimmer voneinander unterscheiden, wodurch die Gäste auf einen erneuten Besuch in einem der anderen Zimmer neugierig gemacht würden. Trimborn (172-177) nennt in diesem Zusammenhang Hotels, die einzelne Zimmer von Sponsoren wie Fußballvereinen oder Getränkeherstellern gestalten lassen. Beispiele für solche Kooperationen bietet die *Superbude* mit einer Sitzecke, in der die Sitzmöbel mit Jeans der Marke Levis bespannt sind, und mit der von dem Bierhersteller *Astra* gestalteten *Rockstarsuite* (vgl. auch Bauer, Z.39-43). Neben einer mit Getränken des Herstellers gefüllten Bar und aus Bierkästen gebauten Sitzmöbeln verfügt die Suite über das größte Bett Europas, welches sechs Personen Platz bietet und bei Bedarf zu einer Bühne für Konzerte umgebaut werden kann. Weiter stehen den Gästen in der Suite eine zur Bühne passende Soundanlage, ein Heimkino-System und eine Spielekonsole zur Verfügung (vgl. ebd.; Superbude, 2018a). Dem Interesse an Spielen werden in jedem der *Penta-Hotels* fünf bis zehn Zimmer gewidmet (vgl. Rieder, Z. 51-56). In den als *PlayerPad*

bezeichneten Suites stehen neben Spielekonsolen unter anderem auch Kickertische, Flipper- oder Spieleautomaten zur Verfügung (vgl. ebd.). Für Rieder (Z. 80f.) und Reitenberger (Z. 73ff.) sollten Hotelzimmer im Sinne der Individualisierung so ausgestattet werden, dass die Gäste die Inhalte der von den ihnen genutzten Streamingdienste, seien es Filme, Serien oder Musik, auch während des Aufenthalts nutzen können. Außerdem sollten den Gästen Informationen wie die einer klassischen Gästemappe in Form einer App oder eines im Zimmer anzufindenden Tablet-PCs zur Verfügung gestellt werden (vgl. Rieder, Z. 80f.). Über diese recht investitionsintensiven Maßnahmen hinaus würden aber auch schon Besonderheiten wie eine mit spezieller LED-Beleuchtung versehene Dusche dazu beitragen, sich von Konkurrenten abzuheben, so Kratochvil (Z. 102-108). Außerdem solle lieber in eine weniger kostenintensive, aber vergleichsweise einfach austauschbare Ausstattung investiert werden; auf diese Weise könne besser auf immer schneller wechselnde Trends und Bedürfnisse reagiert werden (vgl. ebd. Z. 109-116, 238-241).

Kerkhofs (Z. 11f.) und Warnecke (Z. 28-31) sehen die Reaktionen auf den Trend des Home-Sharings weniger in einer Umgestaltung der Hotelzimmer als in der Betonung der öffentlichen Bereiche. Diese würden bei einer großen Anzahl von Hotelmarken mehr und mehr dem Charakter eines Wohnzimmers entsprechen und immer weniger an klassische Hotellobbies erinnern (vgl. ebd.). Allerdings sieht Warnecke (Z. 234-238) in diesem Trend auch eine Gefahr: „Jede Gesellschaft hat irgendeine neue Lifestyle-Marke, die auf den Markt drängt. Teilweise kann man da gar nicht mehr richtig unterscheiden. Lifestyle wird [...] zum Mainstream. Und das wird alles so ein bisschen flachgewaschen. Es hat halt alles ein schickes Design, es sind überall die schicken Sitzpolster und Ecken, aber wir fangen an, da schon wieder ein bisschen austauschbar zu werden, [...] USP zu verlieren“.

Um das Alleinstellungsmerkmal nicht zu verlieren, gestalten *25hours* und *Superbude* jedes ihrer Häuser anders, sodass sich sogar die jeweils zwei Filialen in Hamburg voneinander unterscheiden; dabei, so beschreiben Bauer (Z. 35f.) und Moreira (Z. 9f.), würde jedes der Häuser eine dem Standort entsprechende Geschichte erzählen. So lassen die Raumaufteilung, die farbliche Gestaltung und die originalen Aktenschränke noch heute erkennen, dass es sich bei dem Gebäude der *Superbude St. Pauli* um ein ehemaliges Fernmeldeamt handelt (vgl. Bauer, Z. 34-37). Darüber hinaus wird das Hotel von sogenannten Upcycling-Elementen geprägt (vgl. ebd. Z. 30-34). Beim Upcycling werden alte, gebrauchte Gegenstände im Sinne eines nachhaltigen, alternativen Konsums umfunktioniert und einer neuen Nutzung zugeführt (vgl. Oxford Dictionary, 2018). In dem öffentlichen

Bereich des Hotels wurde bspw. die für die Hafenstadt typischen Taurollen zu Tischen, Schubkarren zu Sitzgelegenheiten und Pömpel zu Garderobenhaken umgebaut (vgl. Bauer, Z. 31-34). Die Zimmerwände des Hotels sind mit alten Hamburger Lokalzeitungen tapeziert, auf denen Anekdoten mit Lokalkolorit zu lesen sind (vgl. ebd.). Abbildung 37 gibt einen Eindruck dieser Einrichtungselemente.



Abbildung 37: Uppcyclingelemente in der *Superbude St. Pauli* (eigenes Bildmaterial)

Obwohl es sich im Gegensatz zur *Superbude* bei dem *25hours HafenCity* nicht um ein altes Bestandsgebäude handelt, repräsentiert auch dieser Neubau auf ähnliche Weise seinen Standort (vgl. Moreira, Z. 10-14). Wie auf der Abbildung 38 zu erkennen ist, werden auch hier Materialien, die mit dem Hafengelände assoziiert werden, umfunktioniert. Besonders die Hotellobby erinnert durch einen Betonboden, offene Rohrleitungen, die Umfunktionierung von Transportkisten zu Möbeln und einen *Hapag-Loyd*-Container, in dem ein Co-Working-Space untergebracht ist, an ein dem Standort entsprechendes Industriegebäude. Dieses Konzept, so Moreira (Z.14), „zieht sich durch alles durch“, sodass selbst die Waschbecken im WC-Bereich der Lobby diese Atmosphäre widerspiegeln sollen.

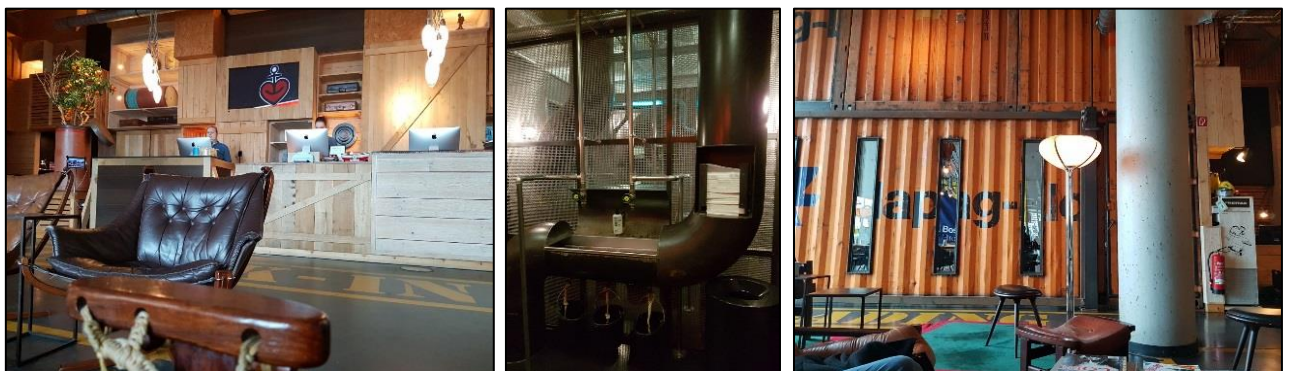


Abbildung 38: Die öffentlichen Bereiche des *25hours HafenCity* (eigenes Bildmaterial)

Entsprechend des Slogans „Kennst Du eins, kennst Du keins“ (Moreira, Z. 154) besitzen alle Standorte der *25hours Hotels* ein solches Thema. Als Beispiele nennt Moreira (Z. 14-17) u.a. die Filiale in Berlin, in der entsprechend der Lage am Affengehege des örtlichen

Zoos das Thema des Großstadtdschungels umgesetzt wurde. Bei den Kunden entstehe dadurch eine Neugier, auch die anderen Konzepte kennenlernen zu wollen (vgl. ebd. Z. 155).

Die Betonung und Gestaltung der öffentlichen Flächen diene aber nicht nur dazu, Individualität und Authentizität ausdrücken. „Wir [legen] sehr viel Wert [...] auf unsere öffentlichen Bereiche, dass die Gäste sich trauen, aus dem Zimmer raus zu gehen und sich [...] nicht mit ihrem Laptop ins Zimmer schließen“ (Moreira, Z. 44ff.). Obwohl sich viele den Kontakt zu anderen Reisenden wünschten, würden nach Kerhofs (Z. 325-328, 377-409) insbesondere deutsche Kunden oftmals Hemmungen aufweisen, von sich aus Kontakt zu anderen Gästen aufzubauen. Die Gestaltung und das Angebot der Hotels müssten deshalb aktiv dazu beitragen, die Gäste zusammenzubringen (vgl. ebd. Z. 359-362). „Wir kreieren in unseren Hotels Kommunikationsplattformen. Und die sind so gestaltet, dass man Menschen [...] aktiv zusammenbringt, die Möglichkeit gibt, etwas im Hotel zu unternehmen, sei es, dass man kocht, sei es, dass man im Freizeitbereich, im Sportbereich, im Aktivitäten-Bereich etwas macht. Aber immer so, dass man [...] mehrere Leute zusammenkriegt. Und dadurch, dass man in dem Moment das gleiche Interesse hat, kann man auch sehr schnell miteinander ins Gespräch kommen“ (ebd. Z. 337-342). Im *25hours HafenCity* finden sich deshalb neben dem Lobbybereich mehrere Gemeinschaftsräume, darunter ein sogenannte *Vinylroom*, in dem ein wechselndes Sortiment von mehr als 3.000 Schallplatten angehört werden kann, eine Fotobox und ein Spielzimmer, das den *PlayerPads* von *Pentahotels* ähnelt (vgl. ebd., Z. 23-36). Für Kratochvil (Z. 142ff.) haben Gemeinschaftsräume und Lobbies wie die der *25hours Hotels* das Potential, viel besser als die meisten Home-Sharing-Wohnungen für Kontaktfreudige geeignet zu sein. Aber auch vergleichsweise simple Maßnahmen wie der Austausch von Einzeltischen gegen lange Tafeln, an denen alle Gäste gemeinsam essen, wirke kommunikationsfördernd (vgl. Kerkhofs, Z. 344ff.; Bauer, Z. 53). Rieder (Z. 60f.) beschreibt, dass die meisten Zimmer der *PentaHotels* bewusst minimalistisch gehalten würden, um die Gäste in den als *Pentalounge* bezeichneten öffentlichen Bereich des Hotels zu locken: „Wir wollen gar nicht mal so sehr, dass die Leute jetzt unheimlich viel Zeit in ihren Zimmern [...] verbringen, sondern eigentlich möchte man sie unten in der *Pentalounge* sehen“ (Z. 76ff.). Die Hotelmarke verzichtet auf separate Frühstücks-, Essens- oder Empfangsbereiche. An deren Stelle steht „ein großer Raum, in dem alles stattfindet. Hier trifft man sich, es ist tagsüber [...] eine sehr stylische und designorientierte Einrichtung, die sich dann abends hinsichtlich Belichtung und auch musikalisch verändert und zu einer [...] Location wird, zu der man

auch für After Work gehen würde“ (Rieder, Z. 32-35). Zentraler Anlaufpunkt für die Gäste und das kommunikative „Herzstück“ der Lounge sei dabei die Bar, die gleichzeitig als Rezeption dient (vgl. ebd. Z. 40-44). Abbildung 39 zeigt die Mischung aus mit Wohnzimmern und Bars assoziierten Elementen der *Pentalounge* in Braunschweig.



Abbildung 39: Beispiel für eine *Pentalounge* aus dem *Penta Hotel Braunschweig* (eigenes Bildmaterial)

Neben der physischen Ausstattung, die die Gäste zu gemeinsamen Aktivitäten anregen soll, wird in Hotels mit der Zielgruppe der Kontaktfreudigen und Individualisten auch mit Angeboten wie beispielsweise Sport- oder Kochkursen (vgl. Kerkhofs, Z. 336-342), vor allem aber mit Events wie dem Public Viewing von Fußballspielen (vgl. Rieder, 245-279) und Konzerten (vgl. Bauer, Z. 43-46; Reitenberger, Z. 72) gearbeitet. Solche Events richten sich dabei bewusst nicht nur an Übernachtungsgäste, sondern sind Ausdruck einer zunehmenden Öffnung der Hotels für Einwohner (vgl. Kratochvil, Z. 178-195). Als Beispiel für diese Öffnung berichtet Bauhuber (Z. 206-216) von einem Nachbarschaftskonzept der *Accor*-Gruppe, welches ein vergünstigtes Frühstück für die in der Umgebung des Hotels lebenden Anwohner beinhaltet. Haben Gäste Bekannte, die in der Umgebung leben, dürften diese sogar kostenlos mit ihnen frühstücken. Im *Jo&Joe Paris* richte sich das Angebot der Wäschereinigung und der Co-Work-Spaces explizit auch an Kunden, die keine Hotelgäste sind (vgl. ebd.). Das Angebot der Hotels entwickle sich damit „ein Stück weit weg vom Reisenden“ und hin zu einer allgemeineren Kundengruppe (ebd. Z. 215f.). Möller (Z. 180-183) beschreibt diese Entwicklung als eine Rückbesinnung auf die Ursprünge der Hotellerie, in der Hotels im Sinne von Gasthöfen die „gute Stube eines Ortes, einer Region oder eines Stadtteils“ dargestellt hätten und dementsprechend gut in ihre Umgebung eingebunden gewesen seien. Auch Moreira (Z. 164-168) beschreibt: „Es ist schon so, dass wir versuchen, mit unseren F&B-Outlets oder unseren öffentlichen Bereichen, die für alle zugänglich sind, sehr viele Locals reinzuholen. [...] Also es ist schon

das Ziel, Locals in das Hotel zu holen, weil wir davon [...] überzeugt sind, dass nur Hotelgäste nicht zukunftsweisend sind“. Das *Penta Hotel Köpenick* wirbt in seinem Imagefilm damit, dass das Hotel gerne von den Einwohnern genutzt würde: „Ganz Köpenick empfindet *Penta* mittlerweile nicht nur als Hotel, sondern als Location für gutes Essen, für chillige Atmosphäre und [...] als neue Bar und Eventlocation am Abend“ (Braunstein, 2018). Diese Werbung macht deutlich, dass die Hotellerie mit der Einbindung der Anwohner nicht nur den Kundenkreis erweitert und neue Absatzmärkte erschließt, sondern auch die Bedürfnisse nach authentischen Erlebnissen abseits rein touristischer Stadtteile und nach Kontakt zu Einwohnern ansprechen kann.

Als weiteres Mittel zur Schaffung authentischer Erlebnisse werden die Werke von vorzugsweise lokalen Künstlern eingesetzt. Bauer (Z. 100-103) berichtet von Plänen für eine Wohngemeinschaft innerhalb der im Aufbau befindlichen *Superbude Wien*, in der Künstler aller Art kostenlos untergebracht und gepflegt werden sollen, sofern sie einen künstlerischen Beitrag für das Hotel leisten. In den deutschen Häusern der Hotelkette *INNSIDE* soll durch Vernissagen, Ausstellungen und persönliche Führungen durch die ausstellenden Künstler Lokalkolorit vermittelt werden (vgl. AHGZ, 2018a). Wie schon der Name deutlich macht, bezieht sich ein wesentlicher Teil des Markenkonzpts der *Jaz & The City Hotels* auf Musik (vgl. Reitenberger Z. 71f.). Ziel dieser Hotels sei es, „den Beat der Stadt einzufangen, individuell auf jede Stadt angepasst“ (ebd.). In den Gemeinschaftsräumen werde deshalb ständig Livemusik aufgeführt und die Zimmer seien mit besonders hochwertigen Musikanlagen ausgestattet (vgl. ebd. Z. 72f.). Aber auch Moreira (Z. 137) und Rieder (Z. 34) betonen, dass die Musikauswahl in den Gemeinschaftsräumen von *25hours* und *Penta* prägend für die Marken sei. Zusätzlich zu dem beschriebenen *Vinylroom* stellt das *25hours Hotels HafenCity* seinen Gästen tragbare Stereoanlagen zur Verfügung (vgl. Moreira, Z. 138ff.). Diese können aus den Zimmern beispielsweise zu einem Ausflug an die Elbe oder in einen Park mitgenommen werden (vgl. ebd.).

Wenngleich Morerira (Z. 128f.) in diesem Angebot eher eine Serviceleistung sieht, sind die tragbaren Stereoanlagen aber auch ein Ausdruck des Trends zu Angeboten, die an die Sharing Economy erinnern. Neben den Musikanlagen haben die Gäste des *25hours HafenCity* kostenlosen Zugriff auf Fahrräder, Kettcars und Rucksäcke (vgl. ebd. Z. 125ff., 136ff. 178-181). In der sogenannten Schmökerstube des Hotels können Gäste ihre gelesenen Bücher gegen neue tauschen (vgl. ebd. Z. 32f.). Stampfl (Z. 19-22, 25-35) sieht in solchen Angeboten den wichtigen Schritt, dem „Sharing Mindset“ (ebd. Z. 34) vieler potentieller Kunden auch in der Hotellerie entsprechen zu wollen. Bauhuber (Z. 199-204)

bestätigt, dass *Accor* diesen Trend frühzeitig erkannt habe: „Wir haben [...] Angebote geschaffen, die man [...] nicht im ersten Moment von Hotels erwartet“. Auch Trimborn (Z. 320-327, 343-357) hält die Übernahme von Sharing-Elementen für wichtig und schlägt vor, Hotelkunden den einfachen Zugang zu Leihrädern oder auch Autos von Car-Sharing-Plattformen zu ermöglichen. Besonders Kunden aus ländlichen Räumen hätten oftmals keinen Zugang zu solchen Portalen und würden sich nicht nur für einen Städtetrip dort anmelden (vgl. ebd.). Aber auch Maßnahmen wie die kostenlose Ausleihe von Zusatzakkus für Smartphones, die auf Sightseeingtouren mitgenommen werden können, würden einen wertvollen Zusatznutzen für die Kunden darstellen (vgl. ebd. 315ff.). Wichtig sei dabei, die Sharing-Elemente mit einem Erlebnischarakter zu verbinden (vgl. ebd. Z. 320f.). Bauer (Z. 54-62) bestätigt diese Einschätzung. Leihen sich Kunden der *Superbude St. Pauli* die gegen eine Leihgebühr von zwei Euro pro Tag angebotenen Longboards aus, erhalten sie von den Mitarbeitern die Navigationsdaten für verschiedene „Strecken auf glattem Boden an interessanten, urbanen, hippen oder landschaftlich reizvollen Orten in Hamburg“ (Superbude, 2018b). Dass die Touren auf Skateboards und nicht etwa auf Fahrrädern angeboten werden, ist ein weiteres Beispiel für die Ansprache einer auf Individualisierung ausgerichteten Zielgruppe. Darüber hinaus plane das Unternehmen die Zusammenarbeit mit „verschiedenen Charakteren“ aus Hamburg, die auf ausgefallene Weise verschiedene kulturelle Aspekte der Stadt repräsentieren und „für Individualisten geschaffene“ Stadtführungen anbieten sollen (Bauer, Z. 56-62).

Das beschriebene Interesse an Angeboten, die den Prinzipien der Sharing Economy ähneln, ist mit der Neigung der Zielgruppe zu alternativen Konsumformen zu begründen. Rieder (Z. 300-303) beschreibt, dass eine zunehmende Zahl von Kunden auch bei der Entscheidung für eine Unterkunft Aspekte der Nachhaltigkeit berücksichtige. Nach Kerkhofs (Z. 54ff., 62-65) sei dieses Thema in der Städtehotellerie noch kaum berücksichtigt. Hotels sollten ihren Gästen „eine natürliche Umgebung [...] schaffen“ und mit natürlichen, recyclebaren Materialien und vielen Pflanzen arbeiten. Trimborn (Z. 328-335) hingegen meint, dass bei der Kommunikation von Nachhaltigkeit durch die Hotellerie oftmals soziale Aspekte wie der Umgang mit den Mitarbeitern zu wenig Beachtung fänden.

Insbesondere bei der Auswahl der angebotenen Speisen und Getränke solle aber auf „hippe“ und nachhaltige Produkte regionaler Lieferanten zurückgegriffen werden (vgl. ebd. Z. 133f.; Rieder, Z. 158f., 164-167). So würden beispielsweise bei *Penta Hotels* „immer ein, zwei regionale Gerichte auf der Karte“ stehen, ansonsten würde entsprechend des Charakters der *Pentalounge* aber auf „Barfood“ wie Hamburger zurückgegriffen (vgl.

Rieder, Z. 35-39). Als ein Beispiel für die Schaffung eines USPs über das Essensangebot beschreibt Trimborn (Z. 227ff.) ein Frühstück mit Elementen aus der Molekularküche, welches in einigen wenigen Hotels des vergleichsweise hohen Preis- und Qualitätssegments angeboten werde.

Für die Gruppe der Selbstversorger, aber auch für die der Kontaktfreudigen, empfiehlt Trimborn (Z. 132) Gemeinschaftsküchen, auf die alle Gäste zugreifen können. So liegt ein wesentliches Merkmal der neuen Hotelmarke *Lyf*, die zu *Ascott* gehört und sich nach eigener Beschreibung an „millenials who wish to experience destinations as locals do“ richtet, in einer in die Gemeinschaftsräume integrierten Küche (The Ascott Limited, 2016). Bei solchen Angeboten komme es nach Kerkhofs (Z. 299-303) weniger darauf an, dass sich im Hotel wirklich alle Gäste selber Essen zubereiten können, vielmehr ginge es um das Anbieten verschiedener Optionen. Für viele Gäste genüge schon die Möglichkeit, sich Essen bestellen, mitzubringen oder aufwärmen zu können, um es dann in der gemütlichen Atmosphäre der Gemeinschaftsräume zu sich zu nehmen (vgl. ebd. Z. 275-281, 280-284, 289). Ein Beispiel für ein solches Angebot ist der *Kitchenclub* der *Superbude*, in dem unter anderem ein Pizzaofen und ein Kiosk zur Verfügung stehen, das Mitbringen eigener Speisen und Getränke aber explizit erlaubt und erwünscht ist (vgl. Bauer, Z. 67-70). Eine solche Erlaubnis steht beispielhaft für Änderungen der Prozesspolitik in der Hotellerie, auf die im folgenden Gliederungspunkt eingegangen wird.

6.4.2 Mitarbeiter- und Prozesspolitik

Neben den wichtigen Anpassungen im Bereich der Ausstattungs- und Produktpolitik sieht Warnecke (Z. 241-254) die beste Möglichkeit zur Erarbeitung eines USPs und zur Anpassung an neue Kundenbedürfnisse in einer Fokussierung auf die Mitarbeiter. Die Rolle eines guten Gastgebers könne in den meisten Fällen besser von einem Hotelier als von einem privaten Gastgeber ausgefüllt werden, da es „die Grundeigenschaft eines jeden Hoteliers oder eines Mitarbeiters ist, diese Gastfreundschaft zu leben und zu transportieren“ (vgl. ebd. Z. 48f.). In diesem Zusammenhang sei das heutzutage vorherrschende Verständnis von Hoteldirektoren zu überdenken; über die Funktion reiner Manager hinaus sollten die Direktoren als Repräsentanten ihres Hauses bzw. als Gastgeber auftreten und für die Gäste präsent sein (vgl. ebd. Z. 197- 206). Die zeitgemäße Rolle eines Hotelmitarbeiters wiederum bestehe nicht in der eines Dieners, sondern in der eines persönlichen Ansprechpartners und Vertrauten, der „auf Augenhöhe“ mit den Gästen kommuniziere und dabei „nicht so steif“, sondern „locker, aber trotzdem angenehm“ auftrete (vgl.

ebd. Z. 49-54, 241-254). Diese Einschätzung wird von Moreira (Z. 41) und Bauer (Z. 16) geteilt; beide betonen, dass ihre Kunden sich fühlen sollen, als seien sie bei Freunden.

So lautet der Slogan der *25hours Hotels* „come as you are“, wobei das Motto gleichermaßen für Gäste und Mitarbeiter gelte (vgl. Moreira, Z. 40f.). Die Mitarbeiter seien angehalten, im Umgang mit den Gästen und in ihrem Erscheinungsbild ihre Persönlichkeit einzubringen bzw. auszuleben (vgl. ebd. Z. 58ff.). Die Richtlinien bezüglich des Umgangs mit den Gästen seien so formuliert, dass sie die Mitarbeiter nicht in ihrer Persönlichkeit bzw. natürlichen Art einschränkten. Auch das Tragen selbst gewählter Schuhe oder sichtbarer Tattoos sei ausdrücklich erlaubt (vgl. ebd.). Bei *Penta* werden die Mitarbeiter bezüglich der Kleidung zwar weitgehend ausgestattet, treten aber mit sportlichen Hemden, T-Shirts und Jeans ebenfalls vergleichsweise sportlich und ungezwungen auf (vgl. Rieder, Z. 133f.). Noch konsequenter ist das Konzept der *Superbude*, in der auf jeglichen Dresscode verzichtet wird und die Mitarbeiter zum Ausleben der eigenen Individualität animiert werden (vgl. Bauer, Z. 192-195). Das lockere Auftreten trage nach Warnecke (Z. 63f.) zu einem Gästeverhältnis bei, welches von den angestrebten Zielgruppen erwartet werde. Als weiteres Beispiel nennt er das grundsätzliche und „freundschaftliche“ Duzen der Gäste (ebd. Z. 59ff.), welches auch in den Häusern der *Superbude* (vgl. Bauer, Z. 17) und der *25hours Hotels* (vgl. Moreira, Z. 63f.) praktiziert wird. Moreira (Z. 67-84) beschreibt, dass die Mitarbeiter darauf sensibilisiert werden, im Falle eines Unbehagens der Gäste in das Siezen zu wechseln.

Wie Bauer (Z. 18-23) beschreibt, äußert sich der wenig distanzierte und freundschaftliche Umgang mit den Gästen auch in sonst für Hotels typischer Prozesse: „Bei uns muss man sich für das Frühstück nicht anmelden und nicht abmelden. Man kommt morgens einfach herunter und setzt sich dazu. Und sagt dann einfach bei der Abreise, [...] ich hatte jetzt an ein, zwei oder drei Tagen Frühstück. Wir haben hier unten auch offene Kühlschränke, an denen man sich einfach etwas nehmen kann“. Er fasst zusammen: „Wir vertrauen dem Gast“ (ebd. Z. 17f.). Dieses Prinzip erinnert an die beim Home-Sharing übliche Vorgehensweise. Die Kunden würden dieses Vertrauen honorieren und zurückgeben. Der Anteil unterschlagener Dienstleistungen oder Getränke sei so gering, dass er den Aufwand von Kontrollen bei weitem nicht aufwöge (vgl. ebd. Z. 26ff.).

In diesem Zusammenhang scheint sich auch das Rollenbild der Mitarbeiter zu verändern. So beschreibt Rieder (Z. 319), dass die Mitarbeiter der *Penta Hotels* „vor allem für die Unterhaltung der Gäste sorgen“ und sich weniger intensiv um administrative Aufgaben

kümmern sollen. Es sei „gestattet, sogar erwünscht“, dass sich die Mitarbeiter beispielsweise für eine Partie Billard mit den Gästen zur Verfügung stellten (vgl. ebd. Z. 134-137). Auch Bauer (Z. 71-76) beschreibt, auf die Zielgruppe der Kontaktfreudigen bezogen, ein besonderes Gästeverhältnis: „[...] [W]ir bauen da echt ein persönliches Verhältnis auf. Es kam auch schon mal vor, dass wir abends mit den Gästen zusammensaßen, Bier getrunken haben, vielleicht auch mal zusammen essen gegangen sind. Mit unseren Stammgästen gehen wir eigentlich regelmäßig zusammen auf den Weihnachtsmarkt, jedes Jahr, oder machen verschiedene Veranstaltungen. Das ist echt ein ganz anderes Prinzip als die klassische Hotellerie. Und es wird [...] sehr, sehr gut angenommen“.

Als wichtige Voraussetzung für eine solche Mitarbeiterrolle sieht Rieder (Z. 319-326) gut organisierte Abläufe in Situationen wie der Ankunft neuer Gäste: „[Unsere Mitarbeiter sollen] nicht beim Check-In die ganze Zeit nur in den Bildschirm gucken und gar keine Zeit haben, sich mit dem Gast zu beschäftigen. Und da kommt Technologie ins Gespräch [...]. Was für ein System hat man da, wie viele Klicks muss ich machen? [...] Muss ich nur zwei Klicks machen oder muss ich [...] noch einen Meldeschein drucken [...]? Da greift Technologie und wird sehr wichtig“. Trimborn (Z. 319) fasst Prozessoptimierungen wie diese unter dem Begriff „Digitalisierung nach innen“ zusammen und nennt weitere Beispiele wie die Kommunikation zwischen verschiedenen Abteilungen oder administrative Aufgaben wie die Rechnungserstellung (vgl. ebd. Z. 304ff.).

In Bezug auf die „Digitalisierung nach außen“ (Trimborn, Z. 319) nennen mehrere Interviewpartner beispielhaft die Möglichkeit digitaler Check-Ins über das Internet, bei denen die Gäste schon vor der Ankunft ein Zimmer und einen entsprechenden Schlüsselcode zugewiesen bekommen und somit direkt ihr Zimmer beziehen können (vgl. ebd., Z. 259-262, 270-273; Dickert, Z. 60-63; Kerkhofs, Z. 80-89; Rieder, Z. 314f.). Dickert (Z. 61ff.) beschreibt die digitalen Check-Ins der *B&B Hotels* als eine Erleichterung für die Gäste, da durch sie eine Wartezeit an der Rezeption vermieden werden könne. Auch Rieder (Z. 311-318) beschreibt, dass viele der jungen Kunden Spaß an solch „praktisch gestalteten“ Abläufen hätten. Wichtig sei jedoch, dass bei der Einführung digitalisierter Prozesse, in die die Kunden direkt involviert sind, nicht die Effizienz für das Unternehmen im Vordergrund stehen dürfe. Aus diesem Grund solle in *Penta Hotels* beispielsweise auch nach der geplanten Einführung digitaler Check-Ins die Möglichkeit zu einem persönlichen Einchecken vor Ort beibehalten werden, andernfalls könnten Kundengruppen wie die Kontaktfreudigen abgeschreckt werden (vgl. ebd.). Gleiches gilt beispielsweise für den Ein-

satz sogenannter Bots, also Programme, die über künstliche Intelligenz verfügen und beispielsweise schriftliche Anfragen über Messengerdienste oder sogar Telefonanfragen beantworten. Bauer (Z. 260-265) und Bauhuber (Z. 178-188) beschreiben, dass die *Superbude* und *Accor* diese Technologie testen. Hier sollte abgewogen werden, inwieweit in der Wahrnehmung der Kunden Vorbehalte gegenüber einem solchen Verfahren oder aber die Vorteile ständiger Erreichbarkeit und schneller Antworten überwiegen. Momentan, so Bauhuber, hätten die Programme noch Probleme, sprachliche Feinheiten wie Ironie zu erkennen. Außerdem hätten Kunden kein ausreichendes Vertrauen in derartige Technologien, um auf ihrer Grundlage beispielsweise eine Buchung zu tätigen (vgl. ebd.).

Ein weiteres Beispiel für eine Orientierung an nur vermeintlich effektiven Prozessen nennt Rieder (Z. 148-171). Er beschreibt, dass die Unternehmensstruktur *Pentas* stark auf dem Prinzip der Zentralisierung basiere. So seien für alle Filialen des Unternehmens nur eine zentrale Abteilung für Buchhaltung, Commerce oder Marketing sowie ein Lebensmittellieferant zuständig. Dieses Zentralisierungskonzept stehe dem Konzept individueller, in die jeweilige Nachbarschaft eingebundener Häuser entgegen (vgl. ebd.). In diesem Zusammenhang sieht Möller (Z. 169-173) einen Vorteil für die Individualhotellerie, die ihre Produkte oftmals persönlicher gestalten, schneller auf Trends reagieren und somit finanzielle Nachteile gegenüber Hotelketten ausgleichen könne. Bauer (Z. 204-209) beschreibt, dass die Mitarbeiter der *Superbude* ihre Ideen und Vorschläge direkt und unbürokratisch bei der Unternehmensleitung vortragen und somit ihre Persönlichkeit einbringen könnten. Auf diese Weise lebe das Management einen Umgang vor, der unter den Mitarbeitern zu einer als sehr positiv wahrgenommenen Atmosphäre führe (vgl. ebd. Z. 196-200).

Als weiteren Grund für die Zufriedenheit der Mitarbeiter nennt Bauer (Z. 192-195) die beschriebenen Freiheiten im Umgang mit den Gästen und dem äußeren Erscheinungsbild. Nach Moreira (Z. 219-224) gelte dies insbesondere für Mitarbeiter, die zuvor in der Fünf-Sterne-Hotellerie gearbeitet und den „genormten, perfekten Service“ gelernt hätten, es nun aber genössen, sich nicht „in irgendein Korsett binden“ zu müssen. In den *25hours Hotels* setze man daher besonders auf Mitarbeiter mit einer solchen Ausbildung (vgl. ebd. Z. 220-230). Im Gegensatz dazu sieht Warnecke (Z. 241-248) in dem Wandel der Gästebeziehung eher eine Chance für Quereinsteiger: „[...] [D]ie Gäste müssen sich wohlfühlen. [...] [D]a wollen wir [...] Leute haben, die auf Augenhöhe mit den Gästen kommunizieren. Die müssen auch [...] keine klassische Ausbildung in der Hotellerie besitzen. Das ist gar nicht mehr so notwendig, um im Hotel zu arbeiten. Quereinsteiger machen,

finde ich, viel mehr Sinn. [...] Leute, die einfach aus anderen Bereichen kommen, aber gastfreundlich sind und Gastfreundschaft leben“.

Vergleichbar neue Ansätze finden sich in Bezug auf die Kommunikationspolitik.

6.4.3 Kommunikationspolitik

Während sich Retsch (Z. 254-259) als *DEHOGA*-Vertreter erwartungsgemäß für eine Sterneklassifizierung als Grundlage für Werbemaßnahmen ausspricht, hält sie Kerkhofs (Z. 143-179) insbesondere im Vergleich zu Hotelbewertungen auf Vergleichsportalen für wenig aussagekräftig. Gerade für die erlebnisorientierten Zielgruppen mit Affinität zum Home-Sharing seien sie irrelevant, da es im Sinne der Zielgruppe der Individualisten beispielsweise wichtiger sei, ob die Einrichtung dem Geschmack entspreche – unabhängig von objektiv messbaren Sternekategorien (vgl. ebd. Z. 176-179). Rieder (Z. 293-305) bestätigt diese Einschätzung: „Für diese Zielgruppen geht es nicht mehr darum zu sagen, ich brauche jetzt ein Vier- oder Fünf-Sterne-Hotel, sondern die Anforderungen sind viel individueller [...], die wollen sich mit dem Unternehmen identifizieren. [...] Es reicht in Zukunft nicht mehr zu sagen, wir sind ein Fünf-Sterne-Hotel oder eine Vier-Sterne-Hotel und dann ist alles gesagt“. Sogar innerhalb bestimmter Hotelkategorien wie der der Lifestyle-Hotels sei es wichtig, sich von den Mitbewerbern abzuheben (vgl. ebd.). Bauhuber (Z. 101f.) betont in diesem Zusammenhang die Bedeutung der wertebasierten Markenführung. Sie beschreibt, wie wichtig es sei, „dass jede Marke einen Markenkern“ aufweise, der auf „entsprechende[n] Werte[n] und Themen“ basiere.

Im Falle der *Accor*-Gruppe wurde zum Zweck des Aufbaus solcher Marken ein sogenannter Newsroom gegründet, in dem sämtliche die Kommunikation betreffenden Abteilungen zusammengefasst sind (vgl., ebd. Z. 118-129). Dieser Newsroom ist in die drei Bereiche interne Kommunikation, Press- und Media-Relations sowie Social Media aufgeteilt (vgl. ebd.). „Wir arbeiten aus einer Hand. Wir arbeiten auf der einen Seite sehr strategisch, was die Marken angeht, und auf der anderen Seite sehr operativ im Bereich Content und Storytelling, wo wir die Geschichten um die Marken aufbauen“ (ebd. Z. 126-129). Analog zur in Gliederungspunkt 6.4.1 beschriebenen Gestaltung der Hotels scheint dem sogenannten Storytelling in Bezug auf die Promotion über Social-Media-Kanäle ein besonderer Stellenwert beigemessen zu werden (vgl. ebd.; Moreira, Z. 9f., 106; Rieder, Z. 57). In einem Interview mit der *Allgemeinen Hotel- und Gastronomie-Zeitung* (AHGZ Online, 2018b) beschreibt Geoff Andrew, CEO der Hotelkooperation *Worldhotels*, dass

es für die Relevanz auf Social-Media-Kanälen entscheidend sei, authentische und individuelle Geschichten um das beworbene Hotel, seine Gäste und Mitarbeiter sowie seine Umgebung zu erzählen. Für Bauhuber (Z. 134-146) und den Newsroom der *Accor*-Gruppe liegt dabei ein besonderer Fokus auf solchen Inhalten, die von Kunden der Hotels selbst auf den Plattformen veröffentlicht werden. Diesen sogenannten User-Generated-Content bezeichnet sie als den „ehrlichsten und authentischsten Content, den der Kunde konsumieren kann“ (ebd. Z. 137f.). Dementsprechend versuche man, die Kunden dazu zu motivieren, Inhalte über das Hotel zu erstellen (vgl. ebd. Z. 140f.). Auch Moreira (Z. 20) beschreibt, dass die aufwändige Gestaltung der öffentlichen Bereiche der *25hours Hotels* darauf ausgelegt sei, die Gäste zum Teilen der eigenen Erfahrungen anzuregen: „Wir legen viel Wert darauf, dass man Sachen fotografiert“. Ein weitaus weniger aufwändiges Beispiel für eine Anregung der Kunden, selbst erstellte Inhalte über das besuchte Hotel zu teilen, bietet die Hotelmarke *Prizeotel*: Am Frühstücksbuffet werden die Kunden mit Hilfe einer bebilderten Anleitung aufgefordert, sich ein Brötchen aufzuschneiden, einen Schokokuss darin zu zerdrücken, sich an Kindertage zu erinnern und anschließend unter dem Schlagwort „#Matschbrötchen“ auf sozialen Medien darüber zu berichten (vgl. *Prizeotel*, 2014). Im Falle der *Jaz & The City Hotels* ist das Erstellen von Content sogar in der dem Anhang zu entnehmenden Zielgruppenbeschreibung berücksichtigt: „They feel comfortable in every city they visit, collecting stories, insights and images to share in person and online“. Um die von Gästen erstellten Fotos, Videos, Kommentare und Bewertungen auf den Social-Media-Plattformen auch zu finden, wurde bei *Accor* im Rahmen des Newsrooms „ein allumfassendes Monitoring aufgebaut“, welches es ermöglicht, „diese Inhalte ausfindig zu machen und zu nutzen“ (Bauhuber, Z. 142ff.).

Da diese Inhalte trotzdem nicht in ausreichendem Umfang vorhanden sind, um auf ihnen das gesamte Social-Media-Marketing aufzubauen, werden im Falle einiger Marken der *Accor*-Gruppe „proaktiv Blogger und Influencer in die Hotels eingeladen“ (Bauhuber, Z. 156ff.). Besonders die Generation der um die Jahrhundertwende geborenen Millenials könne gut über das Influencer-Marketing angesprochen werden (vgl. ebd. Z. 108ff.). Aber auch bei Werbebotschaften, die von den Unternehmen selbst erstellt werden, können die Kanäle der sozialen Medien zur zielgruppenspezifischen Werbung eingesetzt werden; Bauer (Z. 221-225) beschreibt: „Wenn wir in Zukunft Werbung schalten wollen [...], können wir eigentlich eins-zu-eins die *Airbnb*-Zielgruppe nehmen, weil es genau die

Leute sind, die wir hier haben möchten bei uns. Also bei *Facebook* haben wir die Möglichkeit, z.B. Werbeanzeigen zu gestalten, als Targetgroup *Airbnb* auszuwählen und diese Leute dann gezielt anzusprechen“.

Bauhuber (Z. 110-113) warnt jedoch davor, in Bezug auf die angestrebten Zielgruppen klassische Printmedien zu vernachlässigen, da beispielsweise auch Millennials über Lifestylemagazine zu erreichen seien. Ziel müsse es sein, „einen gesunden Mix“ zu erreichen (vgl. ebd. Z. 112f.). Rieder (Z. 57ff.) meint, dass sich in diesem Zusammenhang einzigartige Angebote wie die Player Pads der *Penta Hotels* im besonderen Maße dazu eignen würden, die eigene Marke zu kommunizieren und sich abzugrenzen.

Über solche Werbung hinaus versuchen Ketten wie *25hours* und weitere Marken der *Accor*-Gruppe, über Angebote, die sich an die in der Nachbarschaft wohnenden Einwohner richten, Markenbekanntheit zu erreichen (vgl. Bauhuber, Z. 248f.; Moreira, Z. 164-168). Bauhuber berichtet von der Möglichkeit für Einheimische, „an einem Tag im Jahr [...] für einen sehr vergünstigten Preis“ in einigen Hotels der Gruppe zu übernachten. Weiter berichtet sie von sogenannten Foodtrucks, aus denen in ganz Deutschland neue von den Hotels angebotene Gerichte zum Probieren angeboten werden (vgl. ebd. Z. 231-236). Auch Moreira (Z. 164-168) beschreibt, dass das gleichermaßen an Gäste und Einwohner gerichtete Speisen- und Getränkeangebot der *25hours Hotels* für eine steigende Markenbekanntheit Sorge.

Damit diese Markenbildung in Umsatzsteigerungen umgesetzt werden kann, müssen der Zielgruppe entsprechende Distributionskanäle zur Verfügung stehen.

6.4.4 Distributionspolitik

Als Beispiel für Vertriebskanäle, mit denen erfolgreich die gewünschten Zielgruppen erreicht werden können, nennt Bauer (Z. 254-258) den Einsatz des *Facebook*-Messengers, über den eine wachsende Zahl an Kunden Buchungsanfragen schicken würde. Bauhuber (Z. Z.185-191) hingegen berichtet von negativen Erfahrungen mit dem Messenger, die sie, insbesondere im Zusammenhang mit dem von der *Superbude* geplanten Einsatz von Bots, mit einem fehlenden Vertrauen der Kunden gegenüber einem solchen Buchungskanal begründet.

Vor allem aber gehen die Interviewpartner auf die Frage, welche Distributionskanäle genutzt werden sollten, um auch Kunden von Home-Sharing-Plattformen zu erreichen, auf die Nutzung *Airbnbs* als OTA für Hotels ein. Smola (Z. 195-200), der der Home-Sharing-

Plattform insgesamt kritisch gegenübersteht, äußert als einziger Gesprächspartner Unverständnis für eine solche Nutzung durch die Hotellerie: „Die Frage: Wie konsequent ist das? Auf der einen Seite ist es uns ein Dorn im Auge, dass eben dieses Unternehmen andere Dinge machen darf, die wir nicht machen dürfen und wir tun alle gut daran, geschlossen dagegen vorzugehen. [...] Auf der anderen Seite nutze ich die, um meinen Vertrieb anzukurbeln. Das ist nicht ganz konsequent“. Obwohl Möller (Z. 147, 151-160) ebenfalls eine „schärfere gesetzliche Regelung“ der Plattform fordert, sieht sie die Nutzung *Airbnbs* als Chance, sich gegenüber den Home-Sharing-Nutzern durch eine Betonung der Serviceangebote zu profilieren. Bauer (Z. 240-245) teilt diese Einschätzung und sieht weitere Profilierungsmöglichkeiten über eine starke Marke: „Wir haben eine wirklich sehr, sehr starke Brand. Das ist auch der Faktor, wo man sich ein bisschen von *Airbnb* abheben kann. *Airbnb* hat lauter Einzelkunden, die keine Brand haben, im Normalfall. [...] Aber genau das könnte man dann beispielsweise wieder über *Airbnb* nach außen tragen“. Die Nutzung *Airbnbs* als Distributionskanal beschreibt er als einen naheliegenden nächsten Schritt für die *Superbude*, da sich die Zielgruppen der beiden Unternehmen decken würden (vgl. ebd. Z. 220f., 227-230). Eine vergleichbare Begründung für das Interesse an *Airbnb* stellt Rieder (Z. 337-340) dar. Er glaube daran, „dass das genau die Kunden sind, die wir auch gerne bei uns hätten“ (ebd. Z. 339f.). Er bezeichnet das Plattformkonzept *Airbnbs* als „cleveres Konzept“, das eigentlich „nur ein einziger Marketingapparat“ sei und zieht folgenden Schluss: „Das müssen wir einfach mitnehmen“ (ebd. Z. 197f.).

Über die Erreichbarkeit der gewünschten Zielgruppe hinaus hat *Airbnb* als OTA weitere Vorteile gegenüber Konkurrenzplattformen. Rieder (Z. 209-215) und Warnecke (Z. 82 bis 88) nennen in diesem Zusammenhang die Vermittlungsgebühren bzw. die sogenannte Servicefee, die zu einem wesentlichen Teil von den Kunden getragen wird und somit die Vertriebskosten vergleichsweise gering halte. Rieder (Z. 210-215) bezeichnet dieses Vorgehen als einen „sympathischen“ und „etwas partnerschaftlicheren Ansatz“. Laut Kratochvil (Z. 44-49) sei der Vertriebskanal insbesondere für Individualhotels attraktiv, weil *Airbnb* seine Anbieter bei Buchungen über die Plattform ohne zusätzliche Kosten gegen Sachschäden von bis zu 800.000 Euro versichert (vgl. auch *Airbnb*, 2018c).

Inwieweit die Distributionspolitik in Beziehung zu den anderen Instrumenten des Marketings steht, wird in der Zusammenfassung der Ergebnisse der Experteninterviews dargestellt.

6.5 Zusammenfassung der Handlungsempfehlungen

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Auswertung der Experteninterviews zusammengefasst. Zur besseren Übersicht sind die Handlungsempfehlungen in Unterpunkte unterteilt. Analog zu den vorangegangenen Gliederungspunkten bzw. dem STP-Prozess folgen auf die Wahrnehmung der Konkurrenz zur Sharing Economy die Zielmarktbestimmung, die Positionierung und der daraus abgeleitete Marketing-Mix.

6.5.1 Haltung zur Sharing Economy

Schon in der Wahrnehmung der Konkurrenz zu Plattformen wie *Airbnb* unterscheiden sich solche Hoteliers, die erfolgreich in den durch das Home-Sharing geprägten Marktsegmenten bestehen, von Teilen ihrer Mitbewerber. Sie nehmen den Trend des Home-Sharings als einen Katalysator für Veränderungen wahr, die den Markt langfristig prägen werden. Folglich sehen sie eine Notwendigkeit, auf die durch den Erfolg des Home-Sharings aufgezeigten Kundenbedürfnisse zu reagieren. Sie konzentrieren sich nicht auf die Forderung nach rechtlichen Einschränkungen der Plattformen, sondern auf die Anpassung des eigenen Angebots. Folglich sollte von einer Fokussierung auf die Forderung nach der rechtlichen Einschränkung der Sharing Economy abgesehen und stattdessen die Chancen des Geschäftsmodells für die Hotellerie genutzt werden.

6.5.2 Zielmarktfestlegung

Hotelmarken, die einen Großteil ihrer Kunden aus den aus überwiegend von Home-Sharing-Nutzern bestehenden Zielgruppen beziehen, behandeln die Individualisten und die Kontaktfreudigen zumeist als ein Übersegment, da die Ansprüche der beiden Gruppen nicht im Widerspruch zueinander stehen und die Befriedigung ihrer Bedürfnisse miteinander vereinbar ist. Abgesehen von Ausnahmen wie dem *Jaz in the City*, welches sich ausschließlich an die Gruppen der Individualisten richtet, wird dieses Übersegment folglich als Zielmarkt definiert.

Über diesen Zielmarkt hinaus erscheint eine konsequente Berücksichtigung der Selbstversorger wenig sinnvoll, da sie mit großen finanziellen Investitionen sowie einem hohen Kommunikationsaufwand verbunden ist, da die Bedürfnisse der Zielgruppe dem Kernprodukt der Hotellerie entgegenstehen. Im Vergleich zu den Individualisten und Kontaktfreudigen zeigt sich die Gruppe der Selbstversorger gegenüber der Nutzung der Hotellerie wenig offen.

Auch die Kombination des beschriebenen Zielmarktes mit der Ansprache der für Hotels typischen Zielgruppen ist zumindest problematisch; wie die Erfahrungen der Experten bzw. der Vergleich zwischen unterschiedlichen Hotelkonzepten zeigen, wird diese umso schwieriger, je konsequenter das Angebot auf die Zielgruppen des Übersegments von Individualisten und Kontaktfreudigen ausgerichtet ist.

Dementsprechend sollte der Zielmarkt des Übersegments von Individualisten und Kontaktfreudigen entweder mit konzentriertem Marketing oder im Rahmen einer Mehrmarkenstrategie mit differenziertem Marketing bearbeitet werden.

6.5.3 Positionierung

Bei den Hotelmarken, die in dem beschriebenen Übersegment bestehen, sind Gemeinsamkeiten in der Positionierung bzw. der Markenidentität festzustellen. Dabei stehen die Markenwerte und Markenpersönlichkeit im Fokus. So stellen sie sich im Vergleich zu Mitbewerbern als alternativ und unkonventionell dar und betonen die Werte der Individualität und der Authentizität, die mit der Einbindung in die Nachbarschaft bzw. Region und deren Kulturszene zu begründen ist. Indem sie das Hotel als einen Begegnungsraum für Gäste und Einwohner verstehen, betonen sie zusätzlich einen Gemeinschaftsgedanken. Die damit verbundene Aufgeschlossenheit und Kommunikativität spiegelt sich außerdem in dem informellen Umgang mit den Gästen wider.

Um bei diesen Gemeinsamkeiten nicht austauschbar zu werden, gilt es, bestimmte Aspekte bzw. Themen im besonderen Maße zu betonen und als Alleinstellungsmerkmal herauszuarbeiten. Auf diese Weise greift bspw. das *Jaz in the City* im besonderen Maße das Thema Musik auf, das *25hours* hebt den Erlebnischarakter der öffentlichen Räume und deren Bezug zum Standort hervor, in der *Superbude* wird der Fokus auf den freundschaftlichen, wenig distanzierten Umgang mit den Gästen gelegt und *PentaHotels* differenzieren sich durch die Lobby, die bei Gästen und Einheimischen gleichermaßen beliebt sein soll.

Die beschriebene Strategie zur Positionierung wird auf der Instrumentalebene im Marketing-Mix umgesetzt.

6.5.4 Marketing-Mix

Analog zu den verschiedenpreisigen Angeboten und Preisstrategien der einzelnen Anbieter auf Home-Sharing-Plattformen besitzen auch Hotels, die auf die Zielgruppen der Individualisten und Kontaktfreudigen ausgerichtet sind, unterschiedliche Preisniveaus und -strategien. Unabhängig von der Kategorie der Preispolitik finden sich allerdings Gemeinsamkeiten in der Ausrichtung der übrigen Marketinginstrumente. Die folgende Abbildung 40 zeigt eine stark vereinfachende und zusammenfassende Übersicht der in dem Gliederungspunkt 6.4 ausführlich beschriebenen Ausgestaltung der Marketinginstrumente. Wie zuvor sind die Mitarbeiter- und Prozesspolitik sowie die Produkt- und Ausstattungspolitik aufgrund inhaltlicher Überschneidungen zusammengefasst. Die Verbindungslinien zeigen auf, wie die Leit motive des Marketingmixes, die einzelnen Maßnahmen und die von ihnen betroffenen Akteure miteinander in Beziehung stehen.

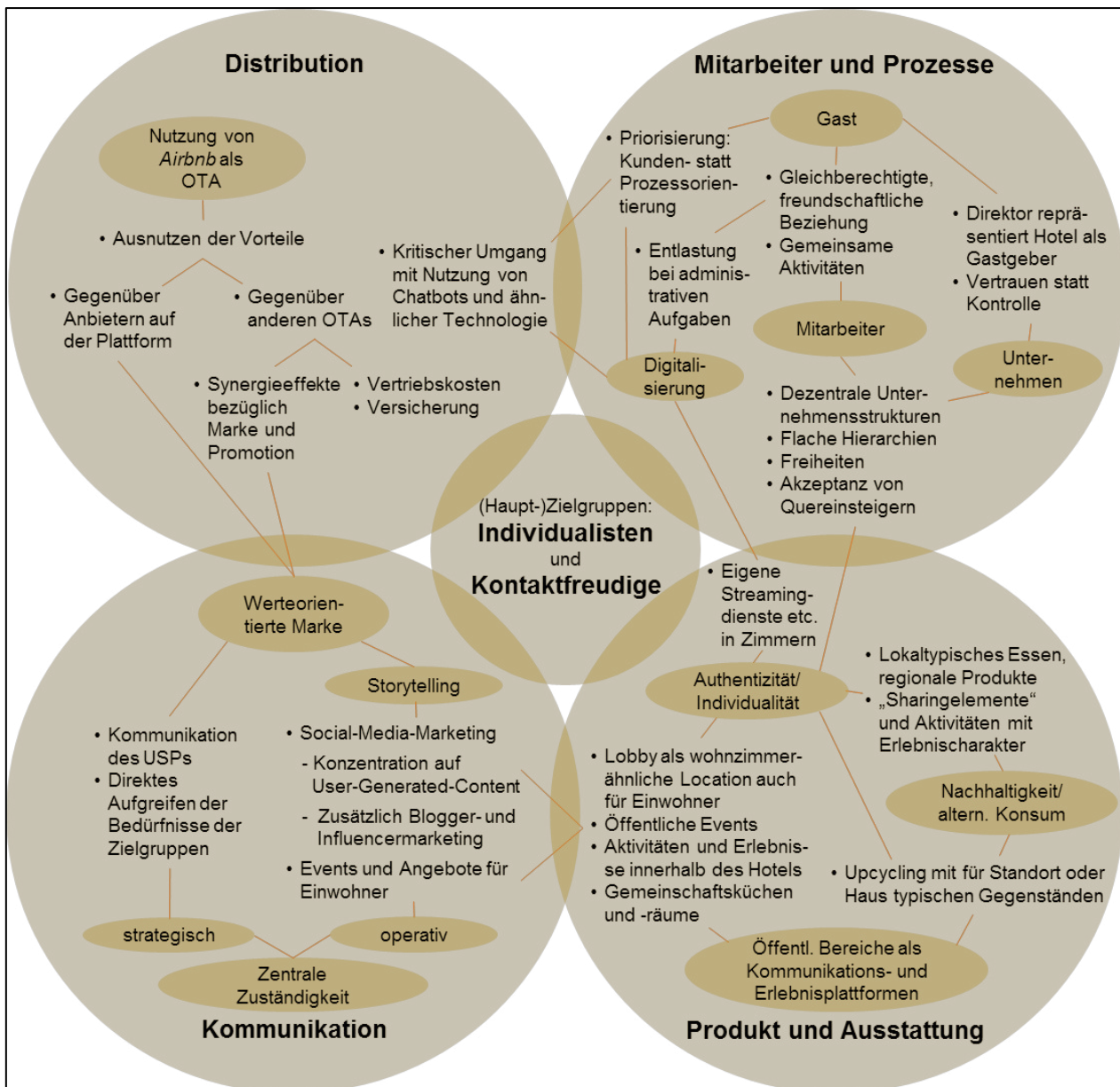


Abbildung 40: Zusammenfassung der Handlungsempfehlungen im Marketing-Mix

Um das Motiv der Suche nach alternativen Konsumformen anzusprechen, können Hotels in Bezug auf die **Produkt- und Ausstattungspolitik** beispielsweise Gestaltungselemente wie das Upcycling verwenden, Serviceangebote schaffen, die an die Sharing Economy erinnern, oder sich in Bezug auf das gastronomische Angebot auf die Verwendung lokaltypischer Produkte konzentrieren. Somit, aber vor allem durch die Gestaltung der Gemeinschaftsbereiche, die als Kommunikations- und Erlebnisplattformen in den Mittelpunkt der Ausstattungspolitik rücken, kann die Individualität und Authentizität von Hotels betont und dem Wunsch nach sozialen Kontakten entsprochen werden. Dabei sollten die Räume ein gleichermaßen attraktives Angebot für Touristen und Einwohner darstellen. Beide Gruppen können beispielsweise über Events wie Konzerte angesprochen werden.

Abgesehen von Umsatzsteigerungen abseits der Kernzielgruppe sorgt die Ansprache Einheimischer dafür, dass Hotels stärker in ihre Umgebung eingebunden werden, somit authentischer wirken und den Kontakt zu Einheimischen ermöglichen.

Außerdem eignen sich insbesondere die Events als Maßnahme der **Kommunikation** im Sinne des Storytellings. Dabei sollten die Kunden angeregt werden, die sozialen Medien mit eigenen Inhalten über das Hotel zu bespielen. Dieser Content kann von Hotelunternehmen aufgegriffen werden und wirkt im Vergleich zu unternehmenseigenen Inhalten glaubwürdiger. Des Weiteren kann ergänzend mit Blogger- bzw. Influencermarketing gearbeitet werden. Diese operativen Maßnahmen sollten bestmöglich auf die strategischen Marketingziele ausgerichtet sein, weshalb die Zuständigkeit für beide Bereiche zusammengefasst sein sollte. Ziel der Kommunikationspolitik sollte die wertorientierte Markenbildung sein.

Eine so gebildete Marke kann in der **Distribution** über die Plattform *Airbnb* einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil gegenüber privaten Unterkunftsanbietern darstellen. Die Nutzung *Airbnbs* als OTA ist sinnvoll, da die Plattform von einem Großteil der avisierten Zielgruppe genutzt wird. Außerdem kann das Zusammenwirken des Images der Plattform mit der Hotelmarke zu Synergieeffekten führen. Nicht zuletzt bietet *Airbnb* im Vergleich zu anderen Vertriebsplattformen Vorteile bezüglich der Vertriebskosten und des Versicherungsschutzes. Kritisch hingegen sollte mit Technologien wie Chatbots umgegangen werden, da sie den Wünschen nach persönlichem Kontakt und Authentizität entgegenstehen können.

Insgesamt sollten die Möglichkeiten der Digitalisierung eher dazu eingesetzt werden, **Prozesse** ohne direkte Kundenbeteiligung effektiver zu gestalten und die **Mitarbeiter** sowie die Direktion hinsichtlich administrativer Aufgaben zu entlasten. Diese Entlastung ermöglicht es den beiden Parteien, einem neuen Rollenverständnis zu entsprechen. Dieses sieht vor, dass die Mitarbeiter in einer gleichberechtigten, freundschaftlichen Beziehung zu den Gästen stehen und für die Unterhaltung der Gäste bzw. gemeinsame Aktivitäten zur Verfügung stehen. Hoteldirektoren sollten gegenüber den Gästen Präsenz zeigen und ihr Haus repräsentieren. Förmlichkeiten, die sich unter anderem in dem Kleidungsstil der Mitarbeiter oder einem distanzierten Umgang mit den Gästen äußern können, sollten abgebaut werden. Gleiches gilt für Prozesse wie beispielsweise die Inanspruchnahme eines

Frühstücksangebots, bei denen Hotelmitarbeiter üblicherweise als Kontrollinstanz auftreten. Im Sinne der Gästebeziehung sollte den Kunden nach dem Vorbild der Sharing Economy hier mehr Vertrauen entgegengebracht werden.

Damit durch diese Maßnahmen nicht nur dem Wunsch nach sozialem Austausch, sondern auch dem nach Individualität entsprochen werden kann, sollte es den Mitarbeitern ermöglicht werden, ihre eigene Persönlichkeit einzubringen. Dieses setzt entsprechende Unternehmensstrukturen und flache Hierarchien voraus. Eine für die Hotellerie typische Ausbildung der Mitarbeiter hingegen verliert an Bedeutung. Um authentische, auf die jeweilige Stadt oder Region bezogene Angebote schaffen zu können, sollte im Falle von Hotelunternehmen mit mehreren Standorten außerdem auf eine dezentrale Unternehmensstruktur geachtet werden.

Um die Gruppe der Selbstversorger als potentielle Zielgruppe nicht gänzlich auszuschließen, kann beispielsweise mit der Einrichtung von Gemeinschaftsküchen oder -räumen, in denen der Verzehr mitgebrachter oder bestellter Speisen ausdrücklich erlaubt ist, gearbeitet werden. Diese und ähnliche Maßnahmen versprechen Erfolg, weil sie auch den Motiven der Kontaktfreudigen und Individualisten entsprechen. Auf die Errichtung von Apartments innerhalb von Hotels hingegen sollte verzichtet werden. Diese sprechen weder die Kernzielgruppe der Individualisten und Kontaktfreudigen an, noch scheinen sie für die Selbstversorger eine relevante Alternative zu Privatwohnungen darzustellen.

Bevor diese und die vorangegangenen Forschungsergebnisse in einem abschließenden Fazit zusammengefasst werden, erfolgt zunächst eine Diskussion der Limitierungen dieser Arbeit.

7 Diskussion: Limitierungen und Empfehlungen für die weitere Forschung

Bei der Entwicklung der Umfrage, die die Grundlage der in dieser Arbeit erstellten Typologie darstellt, wurde auf die Erreichung der bestmöglichen Repräsentativität und Aussagekraft der Ergebnisse geachtet. In diesem Zusammenhang sind unter anderem der Zugriff auf ein hochwertiges Konsumentenpanel und die aufwändige Auswahl und Filterung der zur Teilnahme an der Umfrage zugelassenen Probanden zu nennen (siehe dazu Gliederungspunkt 5.1.1). Doch gerade auf diese aufwändige Vorgehensweise bzw. auf die mit ihr verbundenen Kosten ist die Beschränkung des Stichprobenumfangs auf jeweils 400 Home-Sharing-Nutzer und Hotelkunden zurückzuführen. Obwohl dieser Stichprobenumfang im Vergleich zum Großteil bisheriger Untersuchungen umfangreich ist (siehe Gliederungspunkt 1.2), stellt er die größte Limitierung der Forschungsergebnisse dar; in Relation zur nicht zuverlässig zu beziffernden Anzahl aller Deutschen, die private Städtereisen unternehmen und dabei in Hotels oder Home-Sharing-Wohnungen übernachten, muss der Stichprobenumfang von 800 Probanden als vergleichsweise gering eingeschätzt werden.

In gleicher Weise kann nicht davon ausgegangen werden, dass die sorgfältig ausgewählten, aber auf eine Anzahl von 16 beschränkten Interviewpartner (siehe Gliederungspunkt 6.1) die Hotellerie in der Gesamtheit aller Ausprägungen repräsentieren.

Die in dieser Arbeit entwickelte Typologie bezieht sich ausschließlich auf deutsche Kunden. Es ist vorstellbar, dass für Städtereisende aus anderen Ländern oder Kulturen bei der Unterkunftswahl andere Motive im Vordergrund stehen. Obschon in dieser Untersuchung keine Korrelation zwischen der Unterkunftswahl und der Lage des Zielgebiets im In- oder Ausland festgestellt werden konnte, ist es ebenso wahrscheinlich, dass die Gründe für die Bevorzugung bestimmter Unterkunftsformen in Abhängigkeit von der Destination stehen. So könnte die Bevorzugung des Home-Sharings in verschiedenen deutschen Städten unterschiedlich zu begründen sein. Dementsprechend sind weitere Studien zu verschiedenen Quellmärkten und den speziellen Voraussetzungen einzelner Destinationen in Betracht zu ziehen.

Obwohl der im Rahmen der Hauptuntersuchung entwickelte Onlinefragebogen die im Vergleich zu vorangegangenen Untersuchungen bisher größte Anzahl möglicher Motive

der Unterkunftswahl abfragt (siehe Gliederungspunkte 1.2 und 5.1.1) und auf Voruntersuchungen und einer umfassenden Literaturrecherche basiert (siehe Gliederungspunkt 4), kann nicht gänzlich ausgeschlossen werden, dass möglicherweise relevante Motive übersehen und nicht abgefragt wurden. Andererseits kann ebenfalls nicht gänzlich ausgeschlossen werden, dass es trotz der Rotation der Fragen und der relativ geringen Bearbeitungszeit des Fragebogens (siehe Gliederungspunkt 5.1.1) zu Ermüdungseffekten gekommen ist.

Bei weiteren, an diese Arbeit angelehnten Untersuchungen sollte bei der Entwicklung des Fragebogens auf die Erweiterung der Skalen zur Convenience und Flexibilität geachtet werden. Die beiden Skalen umfassen in dieser Untersuchung nur jeweils zwei Items und verfügen dementsprechend über eine nur geringe interne Konsistenz.

Um die Bedeutung verschiedener Motive und Produktausprägungen abschätzen zu können, ist zudem die Anwendung gänzlich anderer Untersuchungsmethoden wie beispielsweise der Conjoint-Analyse, bei der die Wichtigkeit verschiedener Produkteigenschaften von den Untersuchungsteilnehmern priorisiert werden muss, denkbar. Gleiches gilt für experimentelle Ansätze, bei denen beispielsweise der Entscheidungsprozess zwischen verschiedenen Unterkünften möglichst realitätsnah simuliert wird.

Wie die Interviewpartner aus der Hotellerie deutlich machen, bestehen aber auch über die Fragestellung dieser Arbeit hinaus weitere Forschungsansätze. So wünschen sich Möller (Z. 199f.) und Warnecke (Z. 166f.) die Berücksichtigung des Geschäftsreisebereichs, der in dieser Untersuchung ausgeschlossen ist. Schwass (Z. 45-53) hingegen bemängelt, dass es weiterhin kaum bemessbar sei, welche Auswirkungen der Home-Sharing-Trend tatsächlich auf den Hotelmarkt habe. Es bräuchte eine bessere Datenlage zu der Frage, welche Hotels in welcher Intensität von der Konkurrenz durch Sharing-Plattformen betroffen sind.

Trotz der beschriebenen Limitierungen konnte mit dieser Arbeit eine Reihe von Erkenntnissen gewonnen werden, die im Folgenden zusammengefasst wird.

8 Fazit

Ausgangspunkt dieser Arbeit ist das Ziel, ein Verständnis für den Erfolg des Home-Sharings bzw. für die voneinander abweichenden Bedürfnisse der Home-Sharing- und Hotelkunden zu gewinnen. Mit der Entwicklung einer auf die Motive der Unterkunftswahl bezogenen Typologie von Städtereisenden, die zu gleichen Teilen aus Nutzern beider Unterkunftsformen besteht und deren Kunden in heterogene Zielgruppen unterteilt, wurde dieses Ziel erreicht. Dabei konnten die Validität und die Stabilität des Modells bestätigt und entscheidende Schwächen bestehender Untersuchungen umgangen werden. So wurde bei der Untersuchung auf eine vergleichsweise große Zahl von Probanden zurückgegriffen, die mittels eines aufwändigen Filterverfahrens ausgewählt wurden und mit den Hotelkunden eine Kontrollgruppe umfassen. Der mit der Hilfe einer qualitativen und einer quantitativen Voruntersuchung entwickelte Onlinefragebogen fragt die bislang umfassendste Sammlung möglicher Motive der Unterkunftswahl ab. Dabei bezieht er sich auf eine konkrete Entscheidungssituation, nicht aber auf die letztlich gewählte Unterkunftsform.

Wie die entwickelte Typologie zeigt, sind annähernd drei Viertel der Nutzer der Home-Sharing-Plattformen entweder vorwiegend von dem Wunsch nach sozialen Kontakten (19,3 Prozent), Individualität (20,9 Prozent) oder Selbstversorgung (32,2 Prozent) geprägt. Während der Aspekt der Selbstversorgung in bisherigen Untersuchungen noch kaum berücksichtigt wurde, wird das in der öffentlichen Diskussion oftmals gezeichnete Bild besonders preissensibler Kunden der Sharing-Plattformen nicht bestätigt. Gleiches gilt mit Einschränkungen für das Konstrukt des New Urban Tourisms, das insbesondere in der deutschen Fachdiskussion als Erklärung für den Erfolg des Home-Sharings herangezogen wird.

Die Ergebnisse zeigen außerdem, dass die von Home-Sharing-Nutzern geprägten Kundentypen im Vergleich zu den überwiegend aus Hotelkunden bestehenden Zielgruppen der Premiumkunden, Sightseer und Risikomeider über annähernd gegenteilige Motive und Bedürfnisse verfügen. Angesichts des vergleichsweise geringen Durchschnittsalters der Nutzer von Plattformen wie *Airbnb* ist davon auszugehen, dass diese recht stark von vielen der bisherigen Hotelkunden abweichenden Bedürfnisse zukünftig weiter an Bedeutung gewinnen werden.

Trotz dieser abweichenden Motive zeigen die Untersuchungsergebnisse, dass insbesondere die Home-Sharing-Nutzer, die den Gruppen der Individualisten und der Kontaktfreudigen angehören, größtenteils nicht ausschließlich auf Privatwohnungen, sondern auch auf Hotels zurückgreifen. Wie die Ergebnisse der auf Grundlage der Typologie geführten Experteninterviews bestätigen, ist es das Übersegment dieser zwei Zielgruppen, welches im Sinne der Ansprache von Home-Sharing-Kunden durch die Hotellerie den größten Erfolg verspricht.

Über diese Ausrichtung auf einen Zielmarkt hinaus offenbaren die Experteninterviews weitere Gemeinsamkeiten der Hotels, die in den durch das Home-Sharing geprägten Marktsegmenten bestehen. Diese betreffen neben der Wahrnehmung *Airbnbs* als Katalysator von Marktveränderungen unter anderem ein verändertes Verständnis der Mitarbeiterrolle und des Kundenverhältnisses, die Gestaltung und Nutzung der Gemeinschaftsbereiche, die Art der Kommunikation über soziale Medien sowie die Nutzung *Airbnbs* als Vertriebskanal und lassen sich in einem Marketingmix zusammenfassen. Entsprechend der gegensätzlichen Motive der Home-Sharing- und der Hotelkunden ist die gleichzeitige Ansprache der für Hotels typischen Zielgruppen bei einer konsequenten Umsetzung dieses Marketing-Mixes eher ausgeschlossen.

Alles in allem sollte der Erfolg des Home-Sharings als eine Folge nachhaltig veränderter Kundenbedürfnisse begriffen werden. Wie verschiedene Praxisbeispiele zeigen, ist die Ansprache dieser Bedürfnisse nicht auf Plattformen wie *Airbnb* beschränkt. Dementsprechend gilt es für die Akteure der Beherbergungsbranche, auf diese Veränderungen zu reagieren. Es ist zu hoffen, dass diese Arbeit bezüglich des Verständnisses der neuen Bedürfnisse und der Entwicklung von Reaktionen eine Hilfestellung bieten kann.

Quellenverzeichnis

- Accor Hotels** (Hrsg.) (2016). *AccorHotels becomes a world leader in the luxury Serviced Homes market by acquiring onefinestay.*
<http://press.accorhotels.group/accorhotels-becomes-a-world-leader-in-the-luxury-serviced-homes-market-by-acquiring-onefinestay/>, aufgerufen: 06. Oktober 2018, eingestellt: 05. April 2016.
- AHGZ Online** (2015). *Sharing Economy – 50 Prozent günstiger als Hotels?*
<http://www.ahgz.de/branchenpolitik/50-prozent-guenstiger-als-hotels,200012225652.html>, aufgerufen: 15.12.2015, eingestellt: 07.10.2015.
- AHGZ Online** (2016). *Neue Airbnb-App soll Angebote weiter personalisieren.*
<http://www.ahgz.de/unternehmen/neue-airbnb-app-soll-angebote-weiter-personalisieren,200012230439.html>, aufgerufen: 06. Juni 2016, eingestellt: 20. April 2016.
- AHGZ Online** (2017). *Airbnb wirbt weiter um Geschäftsreisende.*
<https://www.ahgz.de/news/sharing-economy-airbnb-wirbt-weiter-um-geschaeftsreisende,200012239145.html>, aufgerufen: 05. Juli 2017, eingestellt: 02. Mai 2017.
- AHGZ Online** (2018a). *Innside by Mélia setzt auf lokale Kunst.*
<https://www.ahgz.de/hoteldesign/kooperationen-innside-by-melia-setzt-auf-lokale-kunst,200012247128.html>, aufgerufen: 02. Juli 2018, eingestellt: 10. April 2018.
- AHGZ Online** (2018b). *Storytelling wird zur Pflicht.*
https://www.ahgz.de/news/worldhotels-ceo-geoff-andrew-storytelling-wird-zur-pflicht,200012249143.html?utm_source=Newsletter&utm_medium=email&utm_content=click-18428&login_email=YmduYWVzZXJAAHMtaGFyei5kZQ==#, aufgerufen: 16. August 2018, eingestellt: 11. Juli 2018.
- Airbnb** (Hrsg.) (2014). *A greener way to travel: The environmental impacts of home sharing.*
<http://blog.airbnb.com/environmental-impacts-of-home-sharing>, aufgerufen: 23. Mai 2016, eingestellt: 31. Juli 2014.
- Airbnb** (Hrsg.) (2015a). *Is ManKind?*
<http://blog.airbnb.com/is-mankind/>, aufgerufen: 13. November 2015, eingestellt: 14. Juli 2015.
- Airbnb** (Hrsg.) (2015b). *Der wirtschaftliche Einfluss von Home Sharing in Städten rund um die Welt.*
<https://www.airbnb.de/economic-impact>, aufgerufen: 24. März 2016, eingestellt: o.A.
- Airbnb** (2016a). *Der wirtschaftliche Einfluss von Home Sharing in Städten rund um die Welt.*
<https://www.airbnb.de/economic-impact>, aufgerufen: 24. März 2016, eingestellt: o.A.
- Airbnb** (Hrsg.) (2016b). *Weltweit zu Hause.*
<https://www.airbnb.de/>, aufgerufen: 23. Mai 2016, eingestellt: o.A.
- Airbnb** (Hrsg.) (2016c). *Sharing New Data on Airbnb Listings in Berlin.*
<https://www.airbnbaction.com/sharing-new-data-on-airbnb-listings-in-berlin/>, aufgerufen: 25. Mai 2016, eingestellt: 24. Mai 2016.

- Airbnb** (Hrsg.) (2018a). *Airbnb in Deutschland*.
<https://www.airbnbcitizen.com/data/#/de/germany>, aufgerufen: 19. Oktober 2018, eingestellt: o.A.
- Airbnb** (Hrsg.) (2018b). *Was ist die Airbnb-Service-Gebühr?*
<https://www.airbnb.de/help/article/1857/what-is-the-airbnb-service-fee?ibbe=0>, aufgerufen: 01. Oktober 2018; eingestellt: o.A.
- Airbnb** (Hrsg.) (2018c). *Wann bezahle ich eine Buchung?*
<https://www.airbnb.de/help/article/92/when-am-i-charged-for-a-reservation?ibbe=0>, aufgerufen: 01. Oktober 2018; eingestellt: o.A.
- Airbnb** (Hrsg.) (2018d). *Gastgeber-Garantie von Airbnb*.
<https://www.airbnb.de/guarantee>, aufgerufen: 16. August 2018, eingestellt: o.A.
- Airbnb** (Hrsg.) (2018e). *Wie funktionieren die Bewertungen?*
<https://www.airbnb.de/help/article/13/how-do-reviews-work?ibbe=0>, aufgerufen: 01. Oktober 2018, eingestellt: o.A.
- Airbnb / Statista** (Hrsg.) (2018f). *Kennzahlen zu Airbnb weltweit (Stand: August 2018)*.
<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/419494/umfrage/globaler-ueberblick-von-airbnb/>, aufgerufen: 06. Oktober 2018, eingestellt: o.A.
- Airbnb** (Hrsg.) (2018g). *Airbnb surpasses 400 Million Guest Arrival Milestone*.
<https://press.airbnb.com/airbnb-surpasses-400-million-guest-arrival-milestone/>, aufgerufen: 06. Oktober 2018, eingestellt: 27. September 2018.
- Airbnb** (Hrsg.) (2018h). *The Airbnb Story*.
<https://press.airbnb.com/fast-facts/>, aufgerufen: 06. Oktober 2018, eingestellt: o.A.
- Airbnb / Statista** (Hrsg.) (2018i). *Anzahl der Airbnb-Unterkünfte in Deutschland in den Jahren von 2014 bis 2018*.
<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/419557/umfrage/anzahl-der-airbnb-unterkuenfte-in-deutschland/>, aufgerufen: 06. Oktober 2018, eingestellt: August 2018.
- Airbnb / Youtube** (Hrsg.) (2018j). *Big News from Airbnb*.
<https://www.youtube.com/watch?v=pBAc4Fo0b2g>, aufgerufen: 06. Oktober 2018, eingestellt: 22. Februar 2018.
- Airbnb** (Hrsg.) (2018k). *Airbnb für alle*.
<https://www.airbnb.de/new>, aufgerufen: 06. Oktober 2018, eingestellt: o.A.
- Airbnb** (Hrsg.) (2018l). *Airbnb is for everyone. An open letter from Airbnb to boutique hotel and B+B owners*.
<https://www.airbnbcitizen.com/airbnb-for-everyone/>, aufgerufen: 06. Oktober 2018, eingestellt: 13. März 2018.
- Airbnb** (Hrsg.) (2018m). *Was sind Airbnb-Entdeckungen?*
https://www.airbnb.de/host/experiences?from_footer=1, aufgerufen: 06. Oktober 2018, eingestellt: o.A.

- Airbnb / Statista** (Hrsg.) (2018n). Anzahl der Inserate von Airbnb-Unterkünften in ausgewählten Städten in Deutschland in den Jahren 2015 bis 2018.
<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/506272/umfrage/anzahl-der-inserate-von-airbnb-unterkuenften-in-deutschland-nach-staedte/>, aufgerufen: 12. Oktober 2018, eingestellt: 01. Oktober 2018.
- Airbnb** (2018o). *Airbnb Helps Fight Mass Tourism, Promotes Sustainable Travel*.
<https://press.airbnb.com/airbnb-helps-fight-mass-tourism-promotes-sustainable-travel/>, aufgerufen: 12. Oktober 2018, eingestellt: 29. Mai 2018.
- Airdna / Statista** (Hrsg.) (2018). *Anzahl der Inserate von Airbnb-Unterkünften in ausgewählten Städten in Deutschland in den Jahren 2015 und 2017*.
<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/506272/umfrage/anzahl-der-inserate-von-airbnb-unterkuenften-in-deutschland-nach-staedte/> aufgerufen: 24. Juni 2018, eingestellt: o.A.
- Anton-Quack, C. & Quack, H.-D.** (2007). Städtetourismus – eine Einführung. In Becker, C., Hopfinger, H. & Steinecke, A. (Hrsg.) (2007). *Geographie der Freizeit und des Tourismus. Bilanz und Ausblick*. 3. Auflage: 193-203. München/Wien: Oldenbourg Verlag.
- Arte** (Hrsg.) (2018). *Re: Touristen gegen Anwohner – Wem gehören die Städte?*
https://programm.ard.de/TV/arte/re--touristen-gegen-anwohner/eid_28724558645805, aufgerufen: 12. Oktober 2018, eingestellt: 21. März 2018.
- Bacher, J., Pöge, A. & Wenzig, K.** (2010). *Clusteranalyse – Anwendungsorientierte Einführung in Klassifikationsverfahren*. 3., ergänzte, vollständig überarbeitete und neu gestaltete Auflage. München: Oldenbourg Verlag.
- Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W. & Weiber, R.** (2011). *Multivariate Analysemethoden. Eine anwendungsorientierte Einführung*. 13., überarbeitete Auflage. Berlin/Heidelberg: Springer.
- Baier, D. & Bruschi, M.** (2008). Marktsegmentierung. In Hermann, A. (Hrsg.) (2008). *Handbuch Marktforschung: Methoden – Anwendungen – Praxisbeispiele*. 3. Auflage: 769-790. Wiesbaden: Gabler.
- Bartels, T. / Stern Online** (Hrsg.) (2015). *Umfrageergebnisse Sharing Economy. Airbnb und Co. bedrohen klassische Hotels*.
<http://www.stern.de/reise/service/airbnb-und-co---die-sharing-economy-bedroht-klassische-hotels-5949892.html>, aufgerufen: 23. März 2016, eingestellt: 03. März 2015.
- Becker, J.** (2009). *Marketing-Konzeption. Grundlagen des zielstrategischen und operativen Marketing-Managements*. 9., aktualisierte und ergänzte Auflage. München: Vahlen.
- Benoit, S. & Wittkowski, K.** (2010). The burdens of ownership: Reasons for preferring renting. *Journal of Service Theory and Practice*. Volume 20, Issue 2: 176-191.
- Best Western** (Hrsg.) (2018). *Marcus Smola*.
<http://mitreisend.bestwestern.de/blog/autoren/autor/marcus-smola/>, aufgerufen: 24. Juni 2018, eingestellt: O.A.

- Bhathal, R. (2016).** *Hotels vs. Vacation Rentals – how hotels can compete with the sharing economy.* Vortrag im Rahmen der ITB 2016.
http://www.itb-kongress.de/media/itbk/itbk_dl_de/itbk_dl_de_itbkongress/itbk_archiv_2016/etravel_1/StageDay3_How_hotels_can_compete_with_the_sharing_economy_Suiteness.pdf, aufgerufen: 21. März 2016, eingestellt: 12. März 2016.
- Bitzer, D. & Nast, F. / Westdeutscher Rundfunk (Hrsg.) (2018).** *Kritisch Reisen: Das System Airbnb - Im Bett mit dem Supervermieter.*
<https://www1.wdr.de/mediathek/video/sendungen/die-story/video-kritisch-reisen-das-system-airbnb---im-bett-mit-dem-supervermieter-100.html>, aufgerufen: 12. Oktober 2018, eingestellt: 18. Juli 2018.
- Blal, I., Singal, M & Templin, J. (2018).** Airbnb's effect on hotel sales growth. *International Journal of Hospitality Management.* Volume 73, Issue 7: 85-92.
- Blatter, J., Langer, C. L. & Wagemann, C. (2018):** *Qualitative Methoden in der Politikwissenschaft – Eine Einführung.* Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Blickhan, M., Bürk, T. & Grube, N. (2014).** Touristification in Berlin – Ein Bericht zur Workshopreihe des Vereins Kritische Geographie Berlin. *sub/urban – Zeitung für kritische Stadtforschung.* Volume 2, Issue 1: 167-180.
- Bogner, K & Landrock, U. / GESIS – Leibniz Institut für Sozialwissenschaften (Hrsg.) (2015).** *Antworttendenzen in standardisierten Umfragen.*
https://www.gesis.org/fileadmin/upload/SDMwiki/Antworttendenzen_Bogner_Landrock_08102015_1.1.pdf, aufgerufen: 08. August 2017, eingestellt: 20. Januar 2015.
- Bogner, A., Littig, B. & Menz, W. (2014).** *Interviews mit Experten – Eine praxisnahe Einführung.* Wiesbaden: Springer.
- Booms, B. H. & Bitner, M. J. (1981).** Marketing Strategies and Organization for Service Firms. In Donnelly, J. & George, W. R. (Hrsg.) (1981). *Marketing of Services:* 47-51. Chicago: AMA
- Bortz, J. & Döring, N. (2006).** *Forschungsmethoden und Evaluation.* 4., überarbeitete Auflage. Heidelberg: Springer Medizin Verlag.
- Bortz, J. & Schuster, C. (2010).** *Statistik für Human- und Sozialwissenschaftler.* 7., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Berlin/Heidelberg: Springer.
- Botsman, R. (2013).** *The Sharing Economy lacks a shared definition.*
<http://rachelbotsman.com/work/the-sharing-economy-lacks-a-shared-definition-fastco-exist/>, aufgerufen: 19. Dezember 2017, eingestellt: 21. November 2013.
- Botsman, R. & Rogers, R. (2011).** *What`s mine is yours. How collaborative consumption is changing the way we live.* London: Harper Collins.
- Braunstein, S. (Hrsg.) (2018).** *Pentahotel Berlin, Köpenick Imagefilm.*
<https://www.youtube.com/watch?v=KKM8TsyfIIY>, aufgerufen: 02. Juli 2018, eingestellt: 15. März 2018.
- Bruhn, M. (2014).** *Marketing – Grundlagen für Studium und Praxis.* 12., überarbeitete Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.

- Bruhn, M. & Meffert, H.** (2012). *Handbuch Dienstleistungsmarketing. Planung – Umsetzung – Kontrolle*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Bühner, M.** (2011). *Einführung in die Test- und Fragebogenkonstruktion*. 3., aktualisierte und erweiterte Auflage. München: Pearson Studium.
- Burmann, C., Halaszovich, T., Schade, M., Piehler, R.** (2018). *Identitätsbasierte Markenführung. Grundlagen – Strategie – Umsetzung – Controlling*. 3., vollständig überarbeitete Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Business Model Toolbox** (Hrsg.) (2018). *Airbnb*.
<https://bmtoolbox.net/stories/airbnb/>, aufgerufen: 01. Oktober 2018, eingestellt: o.A.
- Capital** (Hrsg.) (2016). *Airbnb vs. Hotels*.
<http://www.capital.de/dasmagazin/airbnb-vs-hotels.html>, aufgerufen: 23. März 2016, eingestellt: 22. Januar 2016.
- Chesky, B. / Airbnb** (Hrsg.) (2014). *Belong Anywhere*.
<http://blog.airbnb.com/belong-anywhere/>, aufgerufen: 13. November 2015, eingestellt: 16. Juli 2014.
- Choi, K. H., Jung, J., Ryu, S. Kim, S. D., & Yoon, S. M.** (2015). The Relationship between Airbnb and the Hotel Revenue: In the Case of Korea. *Indian Journal of Science and Technology*. Volume 8, Issue 26. Als Internetdokument unter:
<https://www.youtube.com/watch?v=Pqa3ZLYYQ8w>, aufgerufen: 12. Oktober 2018, eingestellt: Oktober 2015.
- Dean, J.** (1951). *Managerial Economics*. New Jersey: Prentice Hall.
- DEHOGA** (2016). *Standpunkt: Sharing Economy*.
https://www.dehoga-bundesverband.de/fileadmin/Startseite/05_Themen/99_DEHOGA-Standpunkte/Sharing_Economy.pdf, aufgerufen: 12. Oktober 2018, eingestellt: November 2016.
- Die Welt Online** (Hrsg.) (2015). „*Wühle dich durch ihre Unterwäsche*“.
<http://www.welt.de/wirtschaft/article144259236/Wuehle-dich-durch-ihre-Unterwaesche.html>, aufgerufen: 13. November 2015, eingestellt: 21. Juli 2015.
- Dolnicar, S. & Grün, B.** (2008). Challenging "Factor-Cluster-Segmentation". *Journal of Travel Research*, Volume 47, Issue 1: 63-71. Als Internetdokument unter:
https://www.researchgate.net/publication/43310344_Challenging_Factor_Cluster_Segmentation, aufgerufen: 23. August 2017, eingestellt: 01. März 2016.
- Dolnicar, S., Grün, B. & Leisch, F.** (2018). *Market Segmentation. Understanding It, Doing It, and Making It Useful*. Singapore: Springer Nature.
- Dolnicar, S., Grün, B., Leisch, F. & Schmidt, K.** (2014). Required Sample Sizes for Data-Driven Market Segmentation Analyses in Tourism. *Journal of Travel Research*, Volume 53, Issue 3: 296-306.
- DTV** (2017). *Positionspapier: Share Economy – ein Trend auch im Deutschlandtourismus*. Als Internetdokument unter: http://www.deuschertourismusverband.de/fileadmin/medien-datenbank/pdfs/share_economy.pdf, aufgerufen: 19. Dezember 2017, eingestellt: o.A.

- Edelman, B. G. & Luca, M.** (2014). Digital Discrimination: The Case of Airbnb.com. *Harvard Business School NOM Unit Working Paper*, Volume 14, Issue 54.
- Everitt, B. S., Landau, S., Leese, M. & Stahl, D.** (2011). *Cluster Analysis*. 5. Auflage. New York: Wiley.
- Ert, E., Fleischer, A. & Magen, N.** (2015). Trust and reputation in the Sharing Economy: The Role of personal Photos in Airbnb. In Diehl, K. & Yoon, K. (Hrsg.). *NA – Advances in Consumer Research Volume 43*: 518-519. Duluth, MN: Association for Consumer Research.
- Field, A.** (2014). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics*. 4. Auflage. London: Sage.
- Flavián, C., Guinalú, M. & Gurrea, R.** (2006): The role played by perceived usability and consumer trust on website loyalty. *Information & Management*, Volume 43, Issue 1: 1-14.
- Fliegenschmidt, J., Blitzer, D. & Nast, F. / ARD** (Hrsg.) (2018). *Airbnb – ein System außer Kontrolle?*
<https://www.tagesschau.de/inland/tourismus-airbnb-101.html>, aufgerufe: 12. Oktober 2018, eingestellt: 19. Juli 2018.
- Freter, H./ Diller, H. & Köhler, R.** (Hrsg.) (2008): *Markt- und Kundensegmentierung – Kundenorientierte Marktsegmentierung und –bearbeitung*. 2., vollständig neu bearbeitete und erweiterte Auflage. Stuttgart: Kohlhammer.
- Freyer, W.** (2011). *Tourismus-Marketing. Marktorientiertes Management im Mikro- und Makrobereich der Tourismuswirtschaft*. 7., überarbeitete und ergänzte Auflage. München: Oldenbourg Verlag.
- Froh, G. / MeinStartup Gründerportal** (Hrsg.) (2012). *Erfolgsgeschichte Airbnb.de: "Weniger der Besitz zählt, sondern außergewöhnliche Erlebnisse"*.
<http://www.meinstartup.com/erfolgsgeschichte-airbnb-com-weniger-der-besitz-zaehlt-sondern-aussergewoehnliche-erlebnisse/>, aufgerufen: 04. Mai 2016, eingestellt: 23. Februar 2012.
- Füller, H. & Michel, B.** (2014). 'Stop Being a Tourist!' New Dynamics of Urban Tourism in Berlin-Kreuzberg. *International Journal of Urban and Regional Research*, Volume 38, Issue 4: 1304-1318.
- Gansky, L.** (2010): *The Mesh. Why the Future of Business is Sharing*. New York: Portfolio/Penguin.
- Gilmore, J. H. & Pine, J.** (2007). *Authenticity: What Consumers Really Want*. Water-ton: Harvard Business School Press.
- Guttentag, D.** (2013). Airbnb: disruptive innovation and the rise of an informal tourism accommodation sector. *Current Issues in Tourism*. Volume 18, Issue 12: 1192-1217.
- Guttentag, D.** (2016). *Why tourists choose Airbnb: A motivation-based segmentation study underpinned by innovation concepts*. Dissertation, University of Waterloo, Kanada.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., Black, W. C.** (1998). *Multivariate Data Analysis*. Fünfte Auflage. London: Prentice-Hall International.

- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E. & Tatham, R. L.** (2006). *Multivariate Data Analysis*. 6. Auflage. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Halfmann, M.** (2014). *Zielgruppen im Konsumentenmarketing. Segmentierungsansätze – Trends – Umsetzung*. Wiesbaden: Gabler.
- Haller, S.** (2015). *Dienstleistungsmanagement. Grundlagen – Konzepte – Instrumente*. 6., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Hermann, A. / Hamburg Tourismus GmbH** (Hrsg.) (2016). „Hamburg – where the heart is“ präsentiert die coolen Seiten Hamburgs. <http://www.presseportal.de/pm/75051/3333484>, aufgerufen: 25. Mai 2016, eingestellt: 23. Mai 2016.
- Hildebrandt, A.** (2015). Sekundärdatenanalyse von Umfragedaten: Faktorenanalyse und Indexkonstruktion. In Hildebrandt, A., Jäckle, S., Wolf, F. & Heindl, A. (Hrsg.) (2015). *Methodologie, Methoden, Forschungsdesign*: 37-62. Wiesbaden: Springer VS.
- Hoffmann, A. / Gründerszene** (Hrsg.) (2016). *Der Airbnb-Gründer über die Geschichte hinter seinem Milliarden-Startup*. <https://www.gruenderszene.de/allgemein/nathan-blecharczyk-airbnb-interview?interstitial>, aufgerufen: 01. Oktober 2018; eingestellt: 25. April 2016.
- Holm, A.** (2014). Reclaim Berlin. In Holm, A. (Hrsg.) (2014). *Reclaim Berlin – Soziale Kämpfe in der neoliberalen Stadt*: 7-24. Berlin/Hamburg: Assoziation A Verlag.
- Horny, T. / Der Westen Online** (Hrsg.) (2015). *Privatwohnung statt Hotel – Buchungsplattformen im Vergleich*. <https://www.derwesten.de/reise/privatwohnung-statt-hotel-buchungsportale-im-vergleich-id10794862.html>, aufgerufen: 25. März 2019, eingestellt: 20. Juni 2016.
- Ikkala, T. & Lampinen, A.** (2015). Monetizing Network Hospitality: Hospitality and Sociability in the Context of Airbnb. *CSCW '15 Proceedings of the 18th ACM conference on Computer supported cooperative work & social computing (New York)*: 1033-1044.
- Inside Airbnb** (Hrsg.) (2017): *Berlin*. <http://insideairbnb.com/berlin/>, aufgerufen: 04. September 2017, eingestellt: 08. Mai 2017.
- Institut der deutschen Wirtschaft / Bundesministerium für Wirtschaft und Energie** (Hrsg.) (2018). *Sharing Economy im Wirtschaftsraum Deutschland. Analyse des Stellenwerts im Allgemeinen sowie Untersuchung der Handlungsoptionen im Einzelsegment 'Vermittlungsdienste für Privatunterkünfte'*. Frankfurt: Druck- und Verlagshaus Zarbock GmbH & Co. KG.
- Judd, D. R.** (1999). Constructing the tourist bubble. In Judd, D. R. & Fainstein, S. (Hrsg.) (1999). *The Tourist City*: 35-53. New Haven: Yale University Press.
- Jung, M. / Frankfurter Allgemeine Zeitung Online** (2018). Wie sehr vernichten Airbnb und Co. den Wohnraum? <http://www.faz.net/aktuell/finanzen/airbnb-co-plattformen-fuer-wohnraumvernichtung-15809377.html>, aufgerufen: 12. Oktober 2018, eingestellt: 03. Oktober 2018.

- Kagermeier, A., Köller, J. & Stors, N.** (2015a). Airbnb als Share Economy-Herausforderung für Berlin und die Reaktionen der Hotelbranche. In Bauhuber, F. & Hopfinger, H. (Hrsg.) (2016). *Mit Auto, Brille, Fon und Drohne: Aspekte neuen Reisens im 21. Jahrhundert*: 67-94. Mannheim: Verlag MetaGIS-Systems.
- Kagermeier, A., Köller, J. & Stors, N.** (2015b). Share Economy im Tourismus. Zwischen pragmatischen Motiven und der Suche nach authentischen Erlebnissen. *TW Zeitschrift für Tourismuswissenschaft (Lucius & Lucius)*, Volume 7, Issue 2: 117-145.
- Kagermeier, A. & Stors, N.** (2015). Motives for using Airbnb in Metrooolitan Tourism – Why do People Sleep in the Bed of a Stranger? *Regions Magazine*. Volume 299, Issue 3: 17-19.
- Kleiner Perkins Caufield & Byers; CB Insights; Wall Street Journal; S&P Capital IQ / Statista** (Hrsg.) (2018). *Börsenwert der größten Internetunternehmen weltweit im Mai 2018 (in Milliarden US-Dollar)*.
<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/217485/umfrage/marktwert-der-groessten-internet-firmen-weltweit/>, aufgerufen: 05. Oktober 2018, eingestellt: 29. Mai 2018.
- Kopp, J. & Lois, D.** (2014). *Sozialwissenschaftliche Datenanalyse. Eine Einführung*. 2., überarbeitete und aktualisierte Auflage. Wiesbaden: Springer VS.
- Kotler, P., Keller, K. L. & Bliemel, F.** (2007). *Marketing-Management – Strategien für wertschaffendes Handeln*. 12., aktualisierte Auflage. München: Pearson Education.
- Krosnick, J. A. & Presser, S.** (2010). Question and Questinnaire Design. In Marsden, P. V. & Wright, J. D. (Hrsg.) (2010): *Handbook of Survey Research*. 2. Auflage: 263-305. Bingley: Emerald Publishing Group Limited.
- Lamberton, C. P. & Rose, R. L.** (2012). When is Ours Better than Mine? A Framework for Understanding and Altering Participation in Commercial Sharing Systems. *Journal of Marketing*, Volume 76, Issue 4: 109-125.
- Lawler, R. / Techcrunch** (Hrsg.) (2015). *Airbnb: Our Guests Stay Longer And Spend More Than Hotel Guests, Contributing \$56M To The San Francisco Economy*.
<http://techcrunch.com/2012/11/09/airbnb-research-data-dump/>, aufgerufen: 23. März 2016, eingestellt: 9. November 2012.
- Live.Learn.Venture.** (Hrsg.) (2015). *6 Reasons Airbnb is Better Than a Hotel*.
<http://livelearnventure.com/6-reasons-airbnb-is-better-than-a-hotel/>, aufgerufen: 13. November 2015, eingestellt: 9. September 2015.
- Löffler, U. & von der Heyde, C.** (2014). Ein Kurzüberblick über die gebräuchlichsten Auswahl-Verfahren in der Marktforschung. In ADM Arbeitskreis Deutscher Markt- und Sozialforschungsinstitute e.V. (2014). *Stichproben-Verfahren in der Umfrageforschung. Eine Darstellung für die Praxis*. 2., aktualisierte und erweiterte Auflage: 19-24. Wiesbaden: Springer VS.
- Lonely Planet** (2009). *Berlin City Guide*. 6th edition. London: Lonely Planet.
- Luthe, M. / Hotelverband Deutschland (IHA)** (Hrsg.) (2018). Wen schert`s?
<https://www.iha-service.de/go/wen-schert-s>, aufgerufen: 12. Oktober 2018, eingestellt: 19. September 2018.

- Lutz, C. & Newlands, G.** (2018). Consumer segmentation within the sharing economy: The case of Airbnb. *Journal of Business Research*, Volume 2018, Issue 88: 187-196.
- MacCannel, D.** (1973). Staged authenticity: Arrangements of social space in tourist settings. *American Journal of Sociology*, Volume 79, Issue 3: 589-603.
- Maitland, R. & Newman, P.** (2004). Developing metropolitan tourism on the fringe of central London. *International Journal of Tourism Research*, Volume 6, Issue 5: 339-348.
- Maitland, R.** (2010). Everyday life as a creative experience in cities. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, Volume 4, Issue 3: 176-185.
- Mansfeldt, O. K.** (2015). The 'Airbnb experience' and the experience economy. The spatial, relational and experiential in-betweenness of Airbnb. In Lorentzen, A., Larsen, K. T. & Schröder (Hrsg.) (2015). *Spatial Dynamics in the Experience Economy*: 103-116. New York: Routledge.
- Marriott International** (Hrsg.) (2018). *Marriott International Expands Homesharing Pilot*. <http://news.marriott.com/2018/10/marriott-international-expands-homesharing-pilot/>, aufgerufen: 06. Oktober 2018, eingestellt: 02. Oktober 2018.
- Mayerhofer, W.** (2009). Das Fokusgruppeninterview. In Buber, R. & Holzmüller, H. H. (Hrsg.) (2009). *Qualitative Marktforschung*. 2., überarbeitete Auflage: 479-488. Wiesbaden: Gabler.
- Mayring, P.** (2010). Qualitative Inhaltsanalyse. In Mey, G. & Mruck, K. (Hrsg.) (2010). *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie*: 601-613. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- McCool, C.** (2015). *8 Great Hotel Advantages (over Airbnb)*. <http://www.mccooltravel.com/2015/08/8-great-hotel-advantages-over-airbnb>, aufgerufen: 23. Mai 2016, eingestellt: 18. August 2015.
- Meffert, H. & Burmann, C.** (2002). Theoretisches Grundkonzept der identitätsorientierten Markenführung. In Meffert, H., Burmann, C. & Koers, M. (Hrsg.) (2002). *Markenmanagement. Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung*: 35-72. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Meffert, H., Burmann, C. & Kirchgeorg, M.** (2012). *Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung*. 11. Auflage. Wiesbaden: Gabler.
- Meffert, H., Bruhn, M. & Hadwich, K.** (2015). *Dienstleistungsmarketing. Grundlagen – Konzepte – Methoden*. 8., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Meffert, H., Bruhn, M. & Hadwich, K.** (2018). *Dienstleistungsmarketing. Grundlagen – Konzepte – Methoden*. 9., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M., Eisenbeiß, M.** (2019). *Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele*. 13., überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.

- Möhlmann, M.** (2015). Collaborative consumption: determinants of satisfaction and the likelihood of using a sharing option again. *Journal of Consumer Behaviour*, Volume 2015, Issue 14: 193-207.
- Moeller, S. & Wittkowski, K.** (2010). The burdens of ownership: reasons for renting. *Managing Service Quality: An International Journal*, Volume 20, Issue 2: 176-191.
- Moosbrugger, H. & Kelava, A.** (2012). *Testtheorie und Fragebogenkonstruktion. 2., aktualisierte und überarbeitete Auflage*. Berlin/Heidelberg: Springer.
- Morganosky, M. A.** (1986). Cost- versus convenience-oriented consumers: Demographic, lifestyle and value perspectives. *Psychology & Marketing*, Volume 3, Issue 1: 35-46.
- Mundt, J. W.** (2006). *Tourismus. 3. Auflage*. München: Oldenbourg Verlag.
- Neumann, N.** (2010). *Marken verbinden! Eine empirische Untersuchung zum Psychological Sense of Community unter Markennutzern*. München: FGM-Verlag.
- Novy, J.** (2010). What's New About New Urban Tourism?. In Richter, J. (Hrsg.) (2010). *The Tourist City Berlin – Tourism and Architecture*: 190-199. Berlin: Braun Publishing GmbH.
- Novy, J.** (2016). "Berlin Does Not Love You" – Notes On Berlin's "Tourism Controversy" and its Discontents. In Bernt, M., Grell, B. & Novy, J. (Hrsg.) (2016): *The Berlin Reader – A Compendium on Urban Change and Activism*: 223-237. Bielefeld: Transcript Verlag.
- O'Muircheartaigh, C., Krosnick, J. A. & Helic, A.** (1999). *Middle alternatives, acquiescence, and the quality of questionnaire data*. Paper presented at the annual meeting of the American Association for Public Opinion Research, St. Petersburg, Florida.
- Orton, T. / Oyster Deutschland** (Hrsg.) (2015). *11 Reasons You Want to Book a Hotel Room Over an Airbnb Rental*.
<https://de.oyster.com/articles/50357-11-reasons-you-want-to-book-a-hotel-room-over-an-airbnb-rental/>, aufgerufen: 16. Juni 2016, eingestellt: 03. Dezember 2015.
- Oxford Dictionary** (2018). *Upcycle*.
<https://en.oxforddictionaries.com/definition/upcycle>, aufgerufen: 16. August 2018, eingestellt: o.A.
- Pappalepore, L., Maitland, R. & Smith, A.** (2014). Prosuming creative urban areas. Evidence from East London. *Annals of tourism research*, Volume 2014, Issue 44: 227-240.
- Peitz, D. / Die Zeit Online** (Hrsg.) (2018). Airbnb – Berlins Buhmann.
<https://www.zeit.de/digital/2018-08/airbnb-berlin-mieten-touristen-hotellerie-genehmigung-untermiete>, aufgerufen: 12. Oktober 2018, eingestellt: 05. August 2018.
- Pesonen, J. A. & Tussyadiah, I.** (2017). *Peer-to-Peer Accommodation: Drivers and User Profiles*.
https://www.researchgate.net/publication/318136457_Peer-To-Peer_Accommodation_Drivers_and_User_Profiles, aufgerufen: 04. Oktober 2018, eingestellt: Mai 2017.
- Portal für Markt-, Medien- und Meinungsforschung** (Hrsg.) (2017). *Anbieter & Leistungen – Panels – Privatreisen*.
<https://www.marktforschung.de/anbieter-leistungen/panels/marktforschung/privatreisen/>, aufgerufen: 09. August 2017, eingestellt: o.A.

- Praschl, P. / Die Welt Online** (Hrsg.) (2014): *Warum Uber, Airbnb & Co. bleiben werden – Uber, Airbnb & Co. machen unser Leben freier.*
<http://www.welt.de/politik/deutschland/article132244657/Uber-Airbnb-amp-Co-machen-unser-Leben-freier.html>, aufgerufen: 11.01.2016, eingestellt: 15.09.2014.
- Prizeotel** (Hrsg.) (2014). *Matschbrötchen. Der neue Trend hipper Frühstücksbuffets.*
<https://www.prizeotel.com/de/blog/article/matschbroetchen-der-neue-trend-hipper-fruehstuecksbuffets/>, aufgerufen: 16. August 2018, eingestellt: 17. April 2014.
- Ranchordás, S.** (2015). Does Sharing Mean Caring? Regulating Innovation in the Sharing Economy. *Minnesota Journal of Law, Science & Technology*. Volume 16, Issue 1: 413-475.
- Rifkin, J.** (2014). *Die Null Grenzkosten Gesellschaft. Das Internet der Dinge, kollaboratives Gemeingut und der Rückzug des Kapitalismus.* Frankfurt / New York: Campus Verlag.
- Ringelstein, R. / Der Tagesspiegel** (Hrsg.) (2018). *Ferienwohnungen melden – ist das Spitzelei?*
<https://www.tagesspiegel.de/berlin/zweckentfremdungsverbot-in-berlin-ferienwohnungen-melden-ist-das-spitzelei/21150186.html>, aufgerufen: 26. März 2019, eingestellt: 07. April 2018.
- Ritzer, G., Dean, P. & Jurgenson, N.** (2012). The Coming of Age of the Prosumer. *American Behavioral Scientist*, Volume 56, Issue 4: 379-398.
- Romeiß-Stracke, F.** (2007). Städtetourismus in Gegenwart und Zukunft. In Mückenberger, U. & Timpf, S. (Hrsg.) (2007). *Zukünfte der Europäischen Stadt. Ergebnisse einer Enquete zur Entwicklung und Gestaltung urbaner Zeiten*: 299-311. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Sausen, K.** (2006). *Development of an resource-based model of market segmentation.* Dissertation, Universität St. Gallen, Schweiz.
- Schendera, C. F. G.** (2010). *Clusteranalyse mit SPSS. Mit Faktorenanalyse.* München: Oldenbourg Verlag.
- Schlieker, R. / ZDF heute** (Hrsg.) (2016). *Kritik an „Airbnb“ – Von wegen „Willkommen zu Hause“.*
<http://www.heute.de/kritik-an-vermietungsportal-airbnb-39899708.html>, aufgerufen: 17. Juni 2016, eingestellt: o.A.
- Schmücker, D.** (2007). *Touristische Informationsprozesse: Theoretische Grundlagen und empirische Ergebnisse zu Einflussfaktoren und Inhalten des Informationsverhaltens von urlaubsreisenden.* Dissertation, Leuphana Universität Lüneburg, Deutschland.
- Schneider, J. / Süddeutsche Zeitung Online** (Hrsg.) (2017). *Die Städte müssen Airbnb dringend zähmen.*
<https://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/vermietung-von-ferienwohnungen-die-staedte-muessen-airbnb-dringend-zaehmen-1.3616450>, aufgerufen: 12. Oktober 2018, eingestellt: 04. August 2017.
- Schnell, R., Hill, P. & Esser, E.** (2005). *Methoden der empirischen Sozialforschung.* 7. Auflage. München: Oldenbourg Verlag.

- Schönball, R. / Der Tagesspiegel Online** (Hrsg.) (2016). *Vermittler Airbnb: „Vermieter sind ganz normale Leute“*.
<http://www.tagesspiegel.de/berlin/verbot-von-ferienwohnungen-in-berlin-vermittler-airbnb-vermieter-sind-ganz-normale-leute/13520780.html>, aufgerufen: 04. September 2017, eingestellt: 29. April 2016.
- Share Better Coalition** (Hrsg.) (2014). About us.
<http://www.sharebetter.org/about-us/>, aufgerufen: 23. März 2016, eingestellt: o.A.
- Silverstein, E. / IndependentTraveler.com** (Hrsg.) (2014): *5 Reasons why Airbnb Is Better Than a Hotel*.
<http://www.independenttraveler.com/blog/index.php/2014/12/02/5-reasons-airbnb-is-better-than-a-hotel/>, aufgerufen: 13. November 2015, eingestellt: 02. Dezember 2014.
- Skowronnek, A., Vogel, L. Parnow, J., Stange, J. E. & Hörz, M.** (2015). *AIRBNB vs. BERLIN*.
<http://www.airbnbsberlin.de>, aufgerufen: 04. Mai 2016, eingestellt: o.A.
- Slee, T.** (2016). *Deins ist Meins. Unbequeme Wahrheiten der Sharing Economy*. London / München: Antje Kunstmann.
- Spiegel Online** (Hrsg.) (2015). *Spott über AirBnB-Kampagne. „Durchwühle ihre Unterwäsche, vielleicht passt sie“*.
<http://www.spiegel.de/reise/aktuell/airbnb-werbekampagne-auf-twitter-der-horror-a-1044447.html>, aufgerufen: 13. Dezember 2015, eingestellt: 20. Juli 2015.
- Stadtverwaltung München** (Hrsg.) (2018). *Zweckentfremdung erklärt*.
<https://www.muenchen.de/rathaus/Stadtverwaltung/Sozialreferat/Wohnungsamt/Zweckentfremdung/Was-ist-eine-Zweckentfremdung-.html>, aufgerufen: 12. Oktober 2018, eingestellt: 12. Oktober 2018.
- Stampfl, N. S.** (2015). Homo collaborans – Neue Konsummuster in der Sharing Economy. *Marketing Review St. Gallen*, Volume 32, Issue 4: 16-23.
- Sthapit, E., Jiménez-Barretto** (2018). Exploring tourists‘ memorable hospitality experiences: An Airbnb perspective. *Tourism Management Perspectives*, Volume 28, Issue 10: 83-92.
- Statistisches Bundesamt / Statista** (Hrsg.) (2016). *Internetnutzung nach Altersgruppen – 2016*.
<https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/EinkommenKonsum-Lebensbedingungen/ITNutzung/ITNutzung.html>, aufgerufen: 09. August 2017, eingestellt: o.A.
- Stephany, A.** (2015): *The Business of Sharing*. London: Palgrave Macmillan.
- Stors, N. & Kagermeier, A.** (2015). Motives for Using Airbnb in Metropolitan Tourism – Why do People Sleep in the Bed of a Stranger? *Regions Magazine*, Volume 299, Issue 1: 17-19.
- Stors, N & Kagermeier, A.** (2017). The sharing economy and its role in metropolitan tourism. In Gravari-Barbas, M. & Guinand, S. (Hrsg.) (2017). *Tourism and Gentrification in Contemporary Metropolises – International Perspectives*: 181-206. London: Routledge.
- Superbude** (2017). *Auf dem Longboard durch Hamburg*.
<https://www.superbude.de/blog/2017/06/auf-dem-longboard-durch-hamburg/>, aufgerufen: 02. Juli 2018, eingestellt: 22. Juni 2017.
- Superbude** (2018a). *Die Astra Rockstarsuite*.
<https://www.superbude.de/hostel-hamburg/st-pauli/zimmer/astra-rockstarsuite/>, aufgerufen: 02. Juli 2018, eingestellt: o.A.

- The Ascott Limited** (Hrsg.) (2016). *Ascott Redefines Travel For Millennials With New Brand Lyf And Targets 10,000 Units by 2020*.
<https://www.the-ascott.com/en/about-us/news/ascott-redefines-travel-for-millennials-with-new-brand-lyf-and-targets-10000-units-by-2020.html>, aufgerufen: 16. August 2018, eingestellt: 24. November 2016.
- Theobald, A.** (2017). *Praxis Online-Marktforschung – Grundlagen – Anwendungsbereiche – Durchführung*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Thielsch, M. T. & Brandenburg, T.** (2012). *Praxis der Wirtschaftspsychologie II: Themen und Fallbeispiele für Studium und Praxis*. Münster: MV Wissenschaft.
- Thom, M.** (2012). *Marktsegmentierung im Tourismus – Identifikation der Nachfrage in Wissenschaft und Praxis am Beispiel der Hotelbranche*. Dissertation, Universität Rostock.
- Toffler, A.** (1980). *The Third Wave*. New York: Bantam Books.
- Travelzoo** (Hrsg.) (2015). *Skepsis überwiegt: Sharing Economy*.
<http://press.travelzoo.com/skepsis-uberwiegt-sharing-economy>, aufgerufen: 12. Januar 2016, eingestellt: 25. Juni 2015.
- Trommsdorff, V.** (2002). *Konsumentenverhalten*. 4. Auflage. Stuttgart: Kohlhammer.
- Tussyadiah, I. P.** (2015). An Exploratory Study on Drivers and Deterrents of Collaborative Consumption in Travel. In Tussyadiah, I. & Inversini, A. (Hrsg.) (2015). *Information and Communication Technologies in Tourism 2015: Proceedings of the International Conference in Lugano, Switzerland, February 3 – 6, 2015*: 817-830. Cham: Springer International Publishing AG Switzerland.
- Tussyadiah, I. P.** (2016). *Factors of Satisfaction and Intention to Use Peer-to-Peer Accommodation*.
https://www.researchgate.net/publication/299433264_Factors_of_satisfaction_and_intention_to_use_peer-to-peer_accommodation, aufgerufen: 22. Mai 2018, eingestellt: Mai 2016.
- Tussyadiah, I. P. & Pesonen, J. A.** (2016). *Drivers and barriers of peer-to-peer accommodation stay – an exploratory study with American and Finnish travelers*.
https://www.researchgate.net/publication/293012352_Drivers_and_barriers_of_peer-to-peer_accommodation_stay_-_an_exploratory_study_with_American_and_Finnish_travellers, aufgerufen 22. Mai 2017, eingestellt: Februar 2016.
- Tussyadiah, I. P. & Zach, F. J.** (2015). *Hotels vs. Peer-to-Peer Accommodation Rentals: Text Analytics of Consumer Reviews in Portland, Oregon*.
http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2594985, aufgerufen: 23. März 2016, eingestellt: 10. April 2015.
- UMA Unister Market Research & Analysis GmbH / Statistisches Bundesamt** (Hrsg.) (2017). *Beliebteste Sterne.Kategorien bei Städtereisezielen nach Anteil der Buchungen*.
<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/182933/umfrage/sterne-kategorien-bei-staedtereisezielen-nach-anteil-der-buchungen/>, aufgerufen: 31. August 2017, eingestellt: o.A.
- UNWTO** (Hrsg.) (2017). *New Platform Tourism Services (or the so-called Sharing Economy). Understand, Rethink and Adapt*. Madrid: UNWTO.
- VerbraucherAnalyse / Statista** (Hrsg.) (2017). *Urlauberquote nach Altersgruppen*.
<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/182335/umfrage/urlauberquote-nach-altersgruppen/>, aufgerufen: 08. August 2017, eingestellt: o.A.

- Wall Street Journal / Statista** (Hrsg.) (2018). *Ranking der wertvollsten digitalen Start-Ups nach Bewertungen von Venture-Kapital-Firmen weltweit bis Oktober 2017 (in Milliarden US-Dollar)*.
<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/419557/umfrage/anzahl-der-airbnb-unterkuenfte-in-deutschland/>, aufgerufen: 05. Oktober 2018, eingestellt: o.A.
- Wiesner, K. A. & Sponholz, U.** (2007). *Dienstleistungsmarketing*. München/Wien: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
- Winkler, K.** (2009): *Reiseentscheidung. Vorgehensweisen und Aspekte bei der Reisezielwahl. RA 2009 und RA 2008*. Kiel: F.U.R.
- Yannopoulou, N., Moufahim, M., & Bian, X.** (2013). User Generated Brands and Social Media: Couchsurfing and AirBnb. *Contemporary Management Research*, Volume 9, Issue 1: 85-90.
- Zervas, G., Proserpio, D., Byers, J. W.** (2017). The Rise of the Sharing Economy: Estimating the Impact of Airbnb on the Hotel Industry. *Journal of Marketing Research*. Volume 54, Issue 5: 687-705.

Anhang

	Seite
Interviewleitfaden Fokusgruppeninterview	1
Transskript des Fokusgruppeninterviews (28.08.2016)	2
Vorabinformationen Interviewpartner	20
Leitfaden Experteninterviews	23
Interview mit Ralf Trimborn, 14.02.2018	25
Interview mit Johann Kerkhofs, 28.02.2018	35
Interview mit Nora Stampfl, 01.03.2018	46
Interview mit Marcus Smola, 07.03.2018	53
Interview mit B. Kratochvil und H. Retsch, 08.03.2018	59
Interview mit Tobias Warnecke, 09.03.2018	66
Interview mit Philipp Bauer, 14.03.2018	73
Interview mit Patrick Moreira, 26.03.2018	80
Interview mit Marten Schwass, 27.03.2018	88
Interview mit Heiko Rieder, 06.04.2018	94
Interview mit Sabine Möller, 06.04.2018	102
Interview mit Raphaela Reitenberger, 10.04.2018	107
Zielgruppenbeschreibung von Jaz in the City	111
Interview mit Gerald Dickert, 13.04.2018	112
Interview mit Claudia Bauhuber, 02.05.2018	117
Gedächtnisprotokoll: Interview mit Erhard Stammberger, 10.02.2018	124
Codebook der Hauptuntersuchung	125

Interviewleitfaden Fokusgruppeninterview

Einstieg: Begrüßung, Dank für die Beteiligung, Erinnerung an das Thema, Erläuterung der bewussten Auswahl der Teilnehmer/Gruppenzusammenstellung, Frage nach Anonymität

An die Kunden von Airbnb:

- Wie seid Ihr erstmals dazu gekommen, *Airbnb* zu nutzen?
- Was hat Euch daran so überzeugt/gefallen, dass Ihr erneut *Airbnb* genutzt habt?
- Nach welchen Kriterien sucht Ihr Eure Wohnungen auf Airbnb aus?
- Ihr aus? Was muss eine Unterkunft haben, was schreckt Euch ab?
- Gibt es Situationen, in denen Ihr doch lieber auf ein Hotel zurückgreift? Wie sehen die aus?

An die Kunden der Hotellerie:

- Ihr habt alle schon einmal von *Airbnb* gehört, trotzdem habt Ihr es noch nie benutzt. Was hat Euch bisher davon abgehalten?
- Gab es denn Situationen, in denen Ihr *Airbnb* zumindest in Betracht gezogen habt?
- Welche Unterkünfte nutzt Ihr denn stattdessen? Was gefällt Euch daran besser?
- Worauf achtet Ihr bei der Wahl Eurer Unterkunft genau? Was muss sie haben, was geht gar nicht?

Transskript des Fokusgruppeninterviews (28.08.2016)

Teilnehmer:

- Proband 1: Männlich, 25 Jahre, Student
 - Proband 2: Weiblich, 26 Jahre, Studentin
 - Proband 3: Weiblich, 27 Jahre, Angestellte
 - Proband 4: Männlich, 55 Jahre, Beamter
 - Proband 5: Weiblich, 53 Jahre, Angestellte
- } haben mehrfach Home-Sharing genutzt
-
- Proband 6: Weiblich, 42 Jahre, Angestellte
 - Proband 7: Weiblich, 52 Jahre, Angestellte
 - Proband 8: Weiblich, 35 Jahre, Angestellte
- } haben noch nie Home-Sharing genutzt

1 **B. Gläser:** An Euch vier, die Ihr Airbnb oder eine der anderen Plattformen schon einmal genutzt
2 habt, die Frage, wie Ihr darauf gekommen seid. Warum habt Ihr erstmals Airbnb genutzt?

3 **Proband 1:** Ja, ich fange einfach mal an. Ich habe über die App allgemein erst mal nichts über
4 Fernsehen oder so erfahren, sondern in einer Zeitschrift habe ich über das Unternehmen einen
5 Artikel gelesen. Und dann war das wirklich letztes Jahr, wo ich das das erste Mal genutzt habe
6 im Sommer, weil wir eben nach Paris geflogen sind, und dann recht zentral eine Unterkunft haben
7 wollten, aber es doch meistens immer nicht so günstig ist, was Zentrales zu finden. Jedenfalls die
8 Hotels sind ja dann doch teurer und außerhalb ist es doch günstiger und da muss man eben den
9 öffentlichen Transport nutzen und deswegen haben wir uns dann eben für Airbnb entschieden.
10 Wir haben für einen ziemlich günstigen Preis nur 10 Minuten zu Fuß vom Louvre entfernt ge-
11 wohnt und es war super. Es war ziemlich klein, ich habe mich dann selber erst einmal gefragt,
12 wenn da eine Person so ganz normal drin wohnen würde, wie sie das aushalten würde, weil es
13 war vielleicht ein Zehntel dieses Raumes und ohne zu übertreiben, es war wirklich einfach nur
14 ganz klein, aber für die Zeit hat es einfach gereicht.

15 **B. Gläser:** Okay. Also waren für dich die zwei Aspekte Lage und Preis entscheidend?

16 **Proband 1:** Genau.

17 **B. Gläser:** Und hast du es seitdem noch einmal wieder gemacht?

18 **Proband 1:** Ja, ich war jetzt Anfang August noch einmal in Dublin, habe es da auch noch mal
19 gemacht, weil es eben doch auch günstiger gewesen ist und in Rom habe ich es dann auch noch
20 mal Ende August gemacht.

21 **B. Gläser:** Okay. Was hat dich dazu bewogen, dass du das noch einmal gemacht hast?

22 **Proband 1:** Dadurch, dass ich das in Paris gut fand, habe ich einfach gedacht, mache ich das noch
23 mal. Und in Rom hat es mir bisher am besten gefallen, weil die Gastgeberin super war, es war

24 relativ günstig, und so wie man sich eine Italienerin vorstellt. Sie hat sich einfach auch um einen
25 gekümmert und hat dann tausend Tipps gegeben und sowas und das war ziemlich cool.

26 **B. Gläser:** War das immer so, dass du da mit irgendwem zusammen gewohnt hast oder?

27 **Proband 1:** Also, dass ich mit jemandem gemeinsam verreist bin. Oder?

28 **B. Gläser:** Nein. Du sagst, die Gastgeberin war so toll.

29 **Proband 1:** In Paris war das die ganze Unterkunft, da hat dann halt niemand mehr gewohnt, weil
30 das ja wirklich nur das eine Zimmer war, und in Dublin war das bei so Leuten in ihrer Wohnung,
31 von denen haben wir leider nicht so viel... irgendwie uns mit denen unterhalten können. Sie haben
32 uns nur willkommen geheißen, hier ihr könnt die Küche mitbenutzen, wenn ihr Fragen habt, mel-
33 det euch, und in Rom war es diesmal halt so ein normales Bed & Breakfast, was sich über Airbnb
34 vermarktet hat. Das konnte man so auch gar nicht buchen. Es war eine ganz große Wohnung und
35 da gab es mehrere Zimmer, bei denen jederzeit vermietet wurden Zweibettzimmer, Dreibett, was
36 auch immer, und die Gastgeberin hat selber aber auch in diesem Bed & Breakfast gewohnt und
37 deswegen war sie immer ansprechbar, und es war am Ende eine gute Erfahrung.

38 **B. Gläser:** Und wie war das bei euch?

39 **Proband 2:** Ja, ich habe jetzt im Mai zum zweiten Mal Airbnb benutzt. Also Airbnb kannte ich,
40 bevor ich an die Hochschule kam, gar nicht, ich habe zum ersten Mal in unserer Einführungsver-
41 anstaltung Tourismus-Management davon gehört, dass es überhaupt Airbnb gibt. Und ich hätte
42 auch eigentlich nie gedacht, dass ich darüber einmal buchen werde, also das war eher eine Notsi-
43 tuation, und zwar wo ich in mein Auslandssemester gegangen bin nach La Rochelle, hatte ich
44 meinen Studentenwohnheim-Platz erst zu Anfang September, ich bin aber schon Ende August
45 hingeflogen und brauchte eine Unterkunft, und da war Airbnb sozusagen das einzige was... Die
46 Jugendherberge war auch schon ausgebucht, weil mehrere das Problem hatten. Da bin ich dann
47 erst zu Airbnb und da war... Also ich habe weniger auf den Preis geachtet muss ich sagen, weil
48 es wie gesagt eine Notsituation war, also ich habe geschaut, dass es recht nah bei der Hochschule
49 ist, weil ich halt nicht wusste wie groß La Rochelle auch ist. Und da habe ich bei einer Französin
50 gewohnt, die war auch, also die war den ganzen Tag unterwegs, ich habe mit ihr zusammen in
51 einer Wohnung gewohnt, hatte mein eigenes Zimmer, Bett, Kleiderschrank war alles drin, normal,
52 wie so eine WG wohnt. Ja wie gesagt, ich bin ihr nicht oft über den Weg gelaufen. Ich konnte
53 Küche, Bad und alles benutzen, ich habe dann glaube ich 4 Tage gewohnt bis ich in mein Studen-
54 tenwohnheim konnte, ja, und dann das zweite Mal war, wie gesagt, dieses Jahr im Mai, das war
55 in Kroatien, da bin ich mit meinen Mädels, wir waren 5 Mädels, nach Kroatien und haben uns da
56 über Airbnb ein Ferienhaus gebucht. Da haben wir aber schon auf den Preis geachtet, wir haben
57 halt geguckt, dass die Lage passt, dass es nah zum Zentrum ist, aber wir waren halt allein unter-
58 gebracht, also da haben keine anderen gewohnt, ich denke, dass wurde richtig zur Untermiete
59 vermietet.

60 **B. Gläser:** Du sagtest, das war eine Notlösung. Was hat dich denn am Anfang abgeschreckt? Also
61 dass du sagst: „Eigentlich wollte ich das gar nicht machen. Ich wäre lieber in eine Jugendherberge
62 gegangen“.

63 **Proband 2:** Ich glaube einfach das Zusammenwohnen mit einem anderen Menschen. Ich weiß
64 nicht, ob ich das von vornherein gemacht hätte und ich glaube, ich hatte mich zuerst erkundigt
65 bei Airbnb, hab geschaut, da war der Preis natürlich höher als bei der Jugendherberge, aber letzten
66 Endes habe ich darauf zurückgegriffen. Und ja, hätte ich wahrscheinlich eher gebucht und nicht
67 eine Woche vorher bevor ich geflogen bin, hätte ich wahrscheinlich noch günstigere Angebote

68 gefunden, weil wirklich zahlreiche bei Airbnb drin sind, und so habe ich mich für Airbnb ent-
69 schieden.

70 **B. Gläser:** Okay. Und das zweite Mal? Die Erfahrung war also so gut, dass du dann gesagt hast:
71 „Das mache ich noch einmal!“

72 **Proband 2:** Ja. Die war also echt super. Wir hatten ein Ferienhaus mit Pool und allem, also das
73 ist halt das Gute bei Airbnb, man hat die Auswahl, man weiß halt auch in welche Lage man
74 möchte, teilweise bieten sie ja auch mit Frühstück an, dann die Ausstattung, oder wie gesagt, die
75 hatten einen Pool, das war ganz cool. Also Airbnb ist ganz praktisch, also schöner als teilweise
76 Hostels oder andere Unterkünfte.

77 **B. Gläser:** Gut. Und wie war es bei dir?

78 **Proband 3:** Ich habe zuerst über Airbnb von Freunden gehört, ich weiß aber gar nicht mehr wann,
79 und ich bin auch... Zweimal habe ich das gebucht. Beide Male mit einer Freundin, einmal in
80 Italien, Rom und Pisa, und einmal Spanien Barcelona jetzt vor ein paar Wochen. Beide Male auch
81 in Privatzimmern, nicht das ganze Appartement. Und in Rom war es so, da waren wir bei einem
82 Italiener. Der hatte zwei von den Zimmern vermietet und in einem hat er selbst gewohnt und er
83 hat uns auch mega viele Tipps gegeben, also da könnt ihr hingehen, das ist der beste Platz dafür
84 usw. In dem anderen Zimmer waren dann Asiaten. Das ist, glaube ich, ganz normal, das hatten
85 wir jetzt auch in Barcelona wieder und in Pisa dann auch wieder. Die Freundin des Italieners,
86 glaube ich, konnte nicht ganz so gut englisch. Sie hat uns dann mehr oder weniger alles mit Hän-
87 den und Füßen erklärt, aber das war auch relativ zentral und halt preisgünstig. Und jetzt in
88 Barcelona hat auch wieder meine Freundin gesagt, lass uns etwas über Airbnb suchen, da war
89 dann... Also haben wir auch gar nicht über etwas anderes nachgedacht und da waren wir dann
90 auch richtig im Zentrum und das war... Zwei Briten haben da gewohnt in einer WG, genau, und
91 noch zwei Zimmer davon vermietet, in einem haben wir dann auch gewohnt und dann halt als
92 WG mit denen zusammen gelebt. Und das war auch ziemlich toll. Und die haben uns auch wirk-
93 lich eine ganze Liste geschrieben, wir konnten alles benutzen. Es war bis jetzt immer sehr ange-
94 nehm.

95 **B. Gläser:** Diese Insider-Tipps, von denen du da eben gesprochen hast, mit den Listen usw.,
96 glaubst du, dass man so etwas im Hotel nicht bekommen würde, oder?

97 **Proband 3:** Doch sicherlich, aber im Hotel denke ich mal ist noch eine andere Preiskategorie.

98 **B. Gläser:** Okay. Also die Tipps wären teurer sozusagen.

99 **Proband 3:** Na und von denen halt wirklich, die wohnen da schon seit Jahren und die haben so
100 ihre Lieblingsorte und... Genau, so ihre eigenen persönlichen Favoriten und nicht so etwas was
101 allgemein bekannt ist als gut.

102 **Proband 1:** Im Hotel ist es glaube ich auch so, dass du erst einmal die Leute auch fragen musst,
103 ach können sie mir mal etwas empfehlen, und meistens ist es ja auch... Oder vielerorts ist es ja
104 so, dass die Mitarbeiter ja auch nicht unbedingt Einheimische sind, und bei mir war es so, dass
105 ich gar nicht irgendwie erst fragen musste. Sie hat gesagt, ach komm, setze dich neben mich hier
106 an den Tisch, hat einen Plan herausgeholt und mir erst einmal Rom erklärt. Da kannst du hin und
107 da kannst du hin, ach hier habe ich noch einen Tipp, hier kenne ich den Besitzer. Da kriegst du
108 einen Gutschein von mir, kannst da und da essen und da ist die beste Eisdielen. Es gibt natürlich
109 viele gute Eisdielen meinte sie, aber da habe ich persönlich das beste Eis der Stadt gegessen. Und
110 das hat sie alles von sich aus erzählt, ich musste erst gar nicht fragen.

111 **B. Gläser:** Und glaubt ihr, dass ihr dann andere Sachen gemacht habt als ihr gemacht hättet, wenn
112 ihr im Hotel gewesen wärt?

113 **Proband 1:** Nicht zwangsweise. In Rom hätte ich mir so oder so das Kolosseum und die ganzen
114 Sachen angeschaut.

115 **Proband 3:** Aber jetzt zum Beispiel der in Barcelona hat uns auch gesagt, geht auf den und den
116 Berg. Das sind 10 Euro mit dem Taxi hin, da habt ihr einen wunderschönen Blick auf den Son-
117 nenuntergang. Ich weiß nicht, ob man so etwas im Hotel erfährt. Und er hat uns dann auch
118 gleich... wir kamen an, die drei Stöcke da hoch zu dem kleinen Haus und er hat uns dann auch
119 gleich die Koffer in unsere Zimmer gestellt, Handtücher bereitgelegt und alles ganz nett gemacht.

120 **B. Gläser:** Und was ist das Tolle daran, diese Insider-Tipps zu haben. Ist es das, dass man weiß,
121 was andere nicht wissen, dass man nicht da ist, wo alle sind, oder geht es eher darum, dass das
122 vielleicht ein anderes Stadt-Erleben ist, wenn man...

123 **Proband 2:** Man fühlt sich gleich aufgehoben oder so heimisch. Also man kommt abends an und
124 fühlt sich gar nicht fremd oder als Tourist. Also bei mir war es noch eine andere Situation, ich
125 wusste, dass ich ein halbes Jahr in dem Land sein werde und der Start... Und ich habe mich gleich
126 heimisch gefühlt, nachdem ich Tipps von ihr hatte und sie mir beispielsweise gesagt hat, wo man
127 super einkaufen kann oder so diverse Dinge, und ich wusste gleich... Ich bin da gleich angekom-
128 men und war nicht erst ein Touri, der sich erst einfinden muss. Das ist ein Vorteil von Airbnb
129 auch. Also, wenn der Gastgeber das halt macht. Es kann natürlich auch sein, wenn man das halt
130 bucht ohne dass einer vor Ort ist, dass man natürlich so ein typischer Touri ist, der sich an die
131 Touristen-Information wenden muss.

132 **B. Gläser:** Okay. Bei dir spielte das wahrscheinlich eine große Rolle, weil du länger dableiben
133 wolltest.

134 **Proband 2:** Genau. Das hat mir extrem geholfen. Auch vom Flughafen abgeholt zu werden und
135 dann durch verschiedene Gegenden, also durch den Stadtteil zu fahren, wo die Hochschule ist und
136 der Supermarkt und so. Das hat mir natürlich gleich von Anfang an geholfen, weil ich wusste
137 dann gleich, in welchem Stadtteil ich die ersten Tage verbringe und wo ich dann später hin muss.
138 Ich glaube das war schon ein Vorteil, auch bei einem Hostel wäre das nicht so gewesen. Da wäre
139 ich ja trotzdem erst einmal allein gewesen und hätte mich zurechtfinden müssen

140 **B. Gläser:** Okay. So, jetzt Du.

141 **Proband 4:** Ja ich habe gar nicht bei Airbnb das erste Mal, sondern das erste Mal war 9flats und
142 ich habe sie alle durch, Wimdu, Airbnb, 9flats. Bei 9flats, das war eigentlich für Berlin, es war
143 die Suche nach einer Alternative für ein Hotel mit dem Stichwort „es gibt doch auch Ferienwoh-
144 nungen“. Und über das Stichwort „Ferienwohnungen“ bin ich überhaupt erst an 9flats damals an
145 Informationen gekommen, dass es die gibt, dann habe ich mir das angesehen, weil Ferienwoh-
146 nungen hatte ich zuvor assoziiert mit Familie. Ferienwohnung, dann irgendwo in so einer Familie
147 mit drin und dann haben wir... Und dann habe ich mir das Angebot im Internet angesehen und
148 dann eine richtig tolle Wohnung, also wir nehmen nur ganze Wohnungen, zumindest geplant so,
149 gefunden. Also ein positives Erstnutzer-Erlebnis sozusagen gehabt und von da an war uns eigent-
150 lich klar, dass wir, wo immer wir hinfahren, als erstes gucken, ob es nicht über eine der Plattfor-
151 men etwas zu finden gibt.

152 **B. Gläser:** Du sagst, da war das eine Erlebnis und dann gab es quasi kein Zurück mehr, nie wieder
153 eine andere Unterkunft?

154 **Proband 4:** Also wenn es sich vermeiden lässt. Klar, wenn ich einen Tag in Berlin bin, dann
155 nehme ich mir nicht eine Airbnb-Wohnung, wenn ich einen Tag allein in Berlin bin, dann nehme
156 ich mir keine Wohnung über eine Plattform, dann gehe ich halt in ein Hotel.

157 **B. Gläser:** Warum?

158 **Proband 4:** Weil ich da, wenn ich allein für eine Nacht in Berlin als Beispiel bin, dann brauche
159 ich... Es reicht mir genau das aus, was ich im Hotel kriege, nämlich alles ist da, ich werde schnell
160 abgefertigt und eigentlich will ich da nur schlafen und das war es. Und während wenn ich zwei
161 oder drei Tage irgendwo bin und eben auch nicht allein unterwegs bin, sondern mit meiner Frau,
162 dann ist es ein komplett anderes Wohnerlebnis und Stadterlebnis, in eine Wohnung zu kommen,
163 die nett eingerichtet ist, wo man vielleicht gleich zu Anfang Support kriegt von dem Vermieter
164 oder demjenigen, den der Vermieter beauftragt hat. Ich denke im übrigen auch auf deine Frage
165 bezogen, ich denke auch, dass man zumindest partiell die Zeit anders verbringt, weil Airbnb und
166 all die anderen Wohnungen häufig eben nicht genau gegenüber vom Kloster oder vom Berg sind,
167 das heißt, man landet unter Umständen mal in einem Stadtteil, in dem ich nie landen würde, wenn
168 ich ein Hotel gesucht hätte. Dadurch, wenn ich nun in so einem Stadtteil wohne, guckt man na-
169 türlich, dass man nahe an einer U-Bahn oder so etwas ist, aber wenn ich in dem Teil bin und dann
170 Insider-Tipps bekomme, dann lande ich auf einmal in Straßen und Gaststätten und Restaurants,
171 die ich in keinem Restaurant-Führer gefunden hätte und ich kann relativ sicher sein, dass es kein
172 Nepp ist. Also gerade in Barcelona kann es kritisch sein, wenn man da essen und trinken geht
173 und sich an das hält, was man in einem Touri-Führer findet. Also insofern ist es partiell ein ande-
174 res Stadterlebnis, denke ich, und es ist ein komplett anderes Wohnerlebnis. Und... Wenn Du eine
175 Wohnung hast, die Du dann auch sehr schön findest, dann, es ist irgendwie in Ordnung, auch mal
176 auszuschlafen und zu entspannen und den Vormittag oder den Abend dort zu verbringen. Wohin-
177 gegen Du im Hotel - da würde man das nie machen, auf dem Zimmer Zeit zu verbringen. Ja, das
178 Wohnerlebnis über solche Wohnungen, das ist einfach das, was unseren Präferenzen am meisten
179 entspricht.

180 **B. Gläser:** Und wie sind diese Präferenzen?

181 **Proband 4:** Ich mache mal wieder eine Negativ-Abgrenzung, wobei ich durchaus zugeben will...
182 Ich habe jetzt in Berlin noch ein Hotel, Berlin sage ich gerade, noch ein Hotel, das zwar
183 Hotelzimmer ist, wo aber das Hotel-Management, die Gestaltung so ist, dass es relativ nahe ran,
184 also ich habe nicht das typische Hotel-Erlebnis in dem Hotel. Aber Negativ-Abgrenzung ist, ich
185 will auf Teufel komm heraus nicht beim Frühstück mit irgendwelchen anderen Menschen so dicht
186 sitzen, dass ich mir morgens schon anhören muss, ob sie gut oder schlecht geschlafen haben. Ich
187 will nicht, dass jemand um mich herumschwirrt und mich fragt, ob ich noch einen Kaffeenach-
188 schlag haben will, obwohl die Tasse noch dreiviertel voll ist oder das Gegenteil, ich möchte nicht,
189 dass mir jemand dauernd auf den Teller guckt um festzustellen, wann mein Tisch endlich weiter
190 vergeben werden kann. Ich mag nicht Standard abgefertigt zu werden, gerade das, was ihr ge-
191 schildert habt, wo kann man denn mal essen gehen. Wenn sie denn bereit sind zu antworten,
192 natürlich müssen sie antworten, dann kommen eben so Standardaussagen, Restaurants, Gaststät-
193 ten, die ich auch anderswo nachlesen könnte, aber eben nicht der Tipp, wo ich mir sagen könnte,
194 hier habe ich vielleicht mal wie ein Einheimischer gegessen, gerade jetzt im Ausland beispiels-
195 weise. Ich finde nichts so furchtbar, wie in einem 17 qm-Zimmer, wo ich mich nicht richtig um-
196 drehen kann wenn mein Koffer da noch steht, Fernseher oben im Winkel, damit ich den nicht
197 klaue, sehe, dass ich mir vorkomme wie so ein bettlägeriger Krankenhaus-Patient, also die Wohn-
198 atmosphäre finde ich grauenhaft in Hotels und wenn ich dann noch das Preis-Leistungs-Verhältnis
199 sehe, was ich also für grauenhafte 17 qm mit entsprechenden Rahmenbedingungen bezahle und

200 setze das ins Verhältnis zu dem was ich über Portal gebuchte Wohnungen bezahle, dann ist der
201 Nutzen, den ich über Portale noch habe, deutlich größer als Hotels. Langes Statement.

202 **B. Gläser:** Großartiges Statement. Danke. Du hast viel genickt eben. Wie bist du dazu gekommen
203 und was hat dich bei der Stange gehalten?

204 **Proband 5:** Wie bin ich dazu gekommen, ja, weil ich schon durch meinen Beruf großes Interesse
205 am Reisen habe und da kenne ich natürlich alle drei Portale. Und irgendwann haben wir dann mal
206 kein Hotel gefunden, das günstig genug war. Wir gucken auch günstig, aber trotzdem noch schön.
207 Und dann sind wir dazu gekommen, haben ein erstes gutes Erlebnis gehabt und haben jetzt in
208 England, Belgien und Deutschland schon mal verschiedene Adressen versucht, und was uns auch
209 sehr gut gefällt ist, dass wir manchmal Unterkunft brauchen in Orten, die nicht so berühmt sind,
210 also weil wir auf der Durchfahrt sind. Und dann findet man da kein Hotel, aber schon Airbnb und
211 das ist natürlich ganz toll. Da wo ich herkomme, ich komme aus der Nähe von Antwerpen, natür-
212 lich in Antwerpen gibt es ganz viele Hotels, aber dort wo ich wohne, gibt es eins und das ist echt
213 ein sehr trauriges, und da möchte man eigentlich wirklich nicht übernachten. Und da habe ich
214 gesucht, gibt es nicht in der Nähe Airbnb und siehe da, eins. Und das haben wir dann genommen.
215 Es war nicht so ganz toll, aber, ja, das Badezimmer war jetzt nicht so besonders, aber man erlebt
216 natürlich immer einen schönen Empfang, das finde ich auch sehr toll, weil es ist echt persönlich
217 und die einen haben eine Torte, die anderen haben kleine Milky Ways und so, und andere haben
218 dann wieder ein Getränk da oder Obst aus dem Garten so als Schale, habe ich auch schon bekom-
219 men, also es ist sehr persönlich. Das gefällt uns daran, der Preis und das Persönliche.

220 **B. Gläser:** Also das, was Jens auch schon gesagt hat, nicht diese Standard-Abfertigung, sondern
221 irgendetwas Individuelles.

222 **Proband 5:** Ja. Genau.

223 **B. Gläser:** Gibt es auch Situationen, mal abgesehen von dieser einen Nacht, wo ihr sagen würdet,
224 da würde ich jetzt nie Airbnb machen, da würde ich doch lieber ins Hotel gehen. Gibt es solche
225 Situationen? Also, du hattest schon gesagt, wenn du nur eine Nacht irgendwo bist und womöglich
226 auf Geschäftsreise oder so...

227 **Proband 4:** Also so pauschal kann ich das auch wieder nicht stehen lassen. Ich bleibe mal bei
228 dem Berlin-Beispiel. Da habe ich jetzt wirklich ein Hotel gefunden, wo das Preis-Leistungs-Ver-
229 hältnis stimmt und wo ich eine positive Erfahrung habe. Wenn ich jetzt, keine Ahnung, wenn es
230 Paris ist, Köln, München, wo ich jetzt nicht so ein Hotel kenne, dann würde ich auch überlegen
231 Airbnb zu nehmen. Das Beispiel von vorhin, ich habe jetzt da einmal eine Alternative, die annä-
232 hernd so ist, und dann ist das auch okay. So wollte ich das sagen.

233 **B. Gläser:** Okay. Gibt es bei euch Situationen, wo ihr sagen würdet, dann nehme ich deutlich
234 lieber ein Hotel oder so?

235 **Proband 5:** Ja, ich habe eine.

236 **B. Gläser:** Ja, dann sag mal.

237 **Proband 5:** Und zwar Italien. Ich habe dir das mal privat gesagt. Also Italien, wenn man da
238 versucht, ich habe es einmal geschafft, aber trotzdem, wenn man da versucht ein günstiges Ange-
239 bot anzutippen, dann sagt man: Ja wir möchten bei ihnen eine ganze Woche verbringen, dann
240 mailen die zurück: Aber der Preis, tut uns leid, es war der falsche Preis, es war der Preis der
241 vorigen Saison und dieses oder jenes. Und das haben wir sicher zehnmal in Italien erlebt, so dass
242 wir absolut kein Airbnb in Italien mehr probieren. Wir gehen jetzt nur über Booking.com.

- 243 **B. Gläser:** Also, die hoffen dann, dass man bei der Entscheidung bleibt.
- 244 **Proband 5:** Ja, also bei Booking.com bleibt man. Da gibt es den Preis und der ist auch nicht
245 später teurer. Aber bei Airbnb hatten wir nur solche Sachen. Und dann haben wir natürlich zu-
246 rückgeschrieben, tut uns leid, das ist uns zu teuer, das ist nicht das was wir suchen und dann ja
247 hört man nichts mehr natürlich. Wir hätten natürlich auch mal Airbnb die Zentrale anschreiben
248 sollen. Das haben wir noch vor, dass uns das aufgefallen ist bei Italien und bei keinem anderen
249 Land.
- 250 **Proband 1:** Bei mir war das nicht so. Ich habe auch über Airbnb gebucht und alles war super.
- 251 **Proband 5:** In Italien?
- 252 **Proband 1:** Ja, ja, in Rom.
- 253 **Proband 5:** Und der Preis war nicht hochgegangen?
- 254 **Proband 1:** Nein, der Preis ist nicht hochgegangen, es war super alles.
- 255 **Proband 3:** Ja, wir waren in Rom und Pisa und da war auch alles okay.
- 256 **Proband 1:** Es kommt immer darauf an...
- 257 **Proband 5:** Wir haben nichts anderes gehabt, also wirklich zehnmal immer nur versucht und dann
258 kam genau das gleiche.
- 259 **Proband 4:** Hast du immer denselben angefragt?
- 260 **Proband 5:** Nein, natürlich nicht.
- 261 **Proband 1:** Ich hatte es mal so, in Dublin hatte ich das angefragt und da meinte der Gastgeber,
262 dass eine Nacht nicht geht. Das war, was abgesagt wurde, aber so mit dem Preis war noch nie
263 irgendetwas.
- 264 **Proband 2:** Bei mir war es nur einmal, dass ich mich wirklich gegen Airbnb entschieden habe
265 als ich nach Amsterdam ging im Februar dieses Jahres, ich habe auch schon im Oktober geschaut.
266 Amsterdam ist natürlich eine Stadt, wo man am besten vier, fünf Monate vorher die Zimmer
267 bucht, da steigen natürlich die Preise. Aber wenn ich dann merke, dass Airbnb auf der gleichen
268 Preishöhe ist wie ein Hotel mit Frühstück, sage ich dann als Student, wenn mir auf den Bildern
269 das Hotel eher zusagt, was natürlich in den meisten Fällen dann auch nicht so ist wie auf den
270 Bildern, entscheide ich mich natürlich für das Hotel mit Frühstück und entscheide mich gegen
271 Airbnb. Aber ich denke, in den Touristen-Hochburgen wie Amsterdam oder Paris, Rom wird das
272 öfter so sein, wenn man halt nicht langfristig genug vorher bucht.
- 273 **B. Gläser:** Okay. Wenn ihr Euch dann für Airbnb entschieden habt, was sind dann eure Kriterien,
274 nach denen ihr eure Wohnung aussucht? Also, wenn ihr sagt, ich gehe jetzt auf die Suche. Was
275 muss die Wohnung haben, was darf überhaupt nicht der Fall sein? Wonach sucht ihr das aus?
- 276 **Proband 1:** Also, ich gucke immer, dass die Lage passt, dass der Preis passt, aber natürlich auch,
277 wie die Wohnung aussieht. Also auf den Bildern... Es geht ja öfter so, dass Design-Stücke, nicht
278 in dem Sinne, dass es das Neueste vom Neuen ist, sondern womöglich auch für besondere Ob-
279 jekte, dass das vielleicht in die Richtung geht. Und was mir persönlich wichtig ist, ist egal ob
280 Privatzimmer, bei einer ganzen Unterkunft ist das ja klar, dass das Privatzimmer auch ein eigenes
281 Bad hat. Das ist mir persönlich immer sehr wichtig.

- 282 **Proband 2:** Ich achte sehr auf Bildmaterial, also ich freue mich immer sehr, wenn von jedem
283 Raum auch ein Bild vorhanden ist, und ich achte sehr auf die Beschreibung. Also ich finde es
284 schon immer sehr gut, wenn die Beschreibung auch auf Englisch ist. Da hatte ich in Frankreich
285 sehr viele Probleme, weil halt vieles nur auf Französisch ist, man fängt erst mal an zu übersetzen
286 und dann ist es teilweise falsch und dann versteht man sich halt falsch. Also ich hatte mit meiner
287 Gastgeberin ein echtes Problem, weil sie halt den ganzen Tag arbeitet und das habe ich falsch
288 übersetzt und dann gab es da Kommunikationsprobleme, also auf die Beschreibung achte ich halt
289 auch sehr. Man muss sich da wirklich Zeit nehmen, man muss sich hinsetzen zu den Räume-
290 Beschreibungen, zu der Lage, also darauf achte ich schon sehr.
- 291 **Proband 1:** Und die Bewertung. Das ist mir immer sehr wichtig.
- 292 **Proband 2:** Ja, die Bewertung schaue ich eher später, aber wenn ich schon sehe, dass der Text so
293 ein Preistreiber ist, dann ist es meistens so, dass ich da gar nicht weiter schaue.
- 294 **B. Gläser:** Weil ihr dann vermutet, dass das nicht so seriös ist oder...
- 295 **Proband 2:** Ja, ich finde bei Airbnb steckt auch so ein bisschen Herzblut dahinter, dass man sein
296 eigenes Zuhause ins Internet stellt. Und ich finde, wenn man sich da Zeit nimmt und sich hinsetzt
297 und auch genau schreibt wie der Ort heißt oder wie die Räumlichkeiten sind oder wie die Gegend
298 ist, merkt man schon, dass die Person mehr Lust hat, die eigenen Räume zu vermieten, als wenn
299 da jemand wirklich nur zwei Sätze schreibt und eigentlich das nur macht, um Geld zu verdienen.
300 Und da weiß ich dann auch, dass es meistens wahrscheinlich nicht so sauber ist oder dass da
301 irgendwelche Probleme auftreten.
- 302 **Proband 1:** Das zeigt ja auch viel über den Gastgeber selber und über die Unterkunft, dass er
303 auch sich freut, Gäste willkommen zu heißen und so etwas und auch Spaß daran hat. Also es
304 hängt viel vom Gastgeber ab.
- 305 **Proband 5:** Ja. Total.
- 306 **B. Gläser:** Du hattest vorhin noch eine Sache gesagt - wenn du den gleichen Preis beim Hotel
307 hast mit Frühstück, dann nimmst du das. Liegt es dann wirklich nur am Frühstück oder gibt es da
308 noch ein völlig anderes Argument?
- 309 **Proband 2:** Also, ich achte immer auf den Preis, wenn ich bei dem gleichen Preis noch Frühstück
310 dabei habe,
- 311 **B. Gläser:** Das müsstest du sonst noch zusätzlich kaufen...
- 312 **Proband 5:** Ja, geht mir genauso. Also das Hotel mit Frühstück gewinnt natürlich gegen Airbnb,
313 weil es meistens kein Frühstück hat.
- 314 **B. Gläser:** Und dann nehmt ihr auch in Kauf, dass neben euch einer sitzt und quatscht?
- 315 **Proband 2:** Ach ja, ich habe das noch nie... Mich stört es weniger. Ich glaube, da bin ich auch
316 sehr Student. Ich kann damit leben und habe dafür ein Frühstück dabei.
- 317 **Proband 4:** Das ist für mich gar kein Kriterium, weil ich... Weil, wenn ich über eine Plattform
318 eine Wohnung nehme und da kann ich nicht nur selbst entscheiden wann ich frühstücke, sondern
319 dann gehe ich halt runter, suche mir einen Bäcker und das ist marginal, was ich da für ein Früh-
320 stück ausgeben muss, wenn ich mein Frühstück wieder mit nach oben nehme und da frühstücke.
321 Und wenn ich sehe, wenn ich ein Frühstück im Hotel separat buche und zahle da zwischen 8 und
322 15 Euro dafür, dass ich mir ein Brötchen mit was es da so halt gibt nehme, dann fühle ich mich

- 323 schlicht auch veräppelt. Da ist das Preis-Leistungs-Verhältnis so dermaßen gestört, da gebe ich
324 nur 4,50 Euro privat aus.
- 325 **Proband 2:** Man kann wirklich hereinfallen. Ich hatte halt wirklich Glück in Amsterdam. Das
326 war echt super. Das wäre nicht zu vergleichen gewesen, wenn ich mir selbst ein Brötchen geholt
327 hätte. Man kann natürlich auch total hereinfallen. Da würde ich mich im nach hinein auch ärgern.
- 328 **Proband 1:** Reingefallen bin ich zwar nicht, aber in Rom das war mit Frühstück, aber es ist na-
329 türlich ein italienisches Frühstück. Das war ein Croissant, ein Kaffee, das war alles.
- 330 **B. Gläser:** Bist Du dann hungrig aufgestanden?
- 331 **Proband 1:** Hungrig war ich zwar nicht, aber es war trotzdem nicht das, was man sich unter einem
332 Frühstück vorstellt, wenn man aus Deutschland kommt.
- 333 **B.Gläser:** Okay. Bei Euch Dreien: Kriterien, nach denen ihr auf jeden Fall guckt. Wurde noch
334 irgendetwas nicht gesagt?
- 335 **Proband 3:** Also auch wieder da die Lage, der Preis und wie gesagt auch die Bildbeschreibung.
336 Als wir jetzt für Barcelona geguckt haben, waren da auch wieder manche fünf Zeilen, wo ich
337 dann auch gleich wieder gesagt habe, nein, da ist der nächste mit Text, und wenn der dann eini-
338 germaßen gut geschrieben ist und die Bilder mich auch wirklich ansprechen, dann lieber dort.
339 Und dann natürlich auch wirklich die Bewertung.
- 340 **B. Gläser:** Was müssen die Bilder denn zeigen, damit ihr das interessant findet?
- 341 **Proband 5:** Erst einmal alle Räume und alle Möbel, ich habe einen Mann, der schnarcht, und das
342 heißt, dass ich eventuell oder er einmal auf der Couch schlafen könnte im Wohnzimmer, wenn
343 sie da steht. Das ist für uns eventuell noch ein Kriterium, dass es das auch noch gibt.
- 344 **Proband 2:** Gerade das Schlafzimmer, vor allem das Bett. Es nützt mir nichts, wenn sie mir den
345 Flur fotografieren oder den Balkon, wo ich mich eh... Das ist für mich so ein Kriterium wo ich
346 sage, das brauche ich nicht. Ich will nicht wissen, wie der Flur aussieht, ich will wissen, wie die
347 anderen Räume aussehen, in denen ich mich größtenteils aufhalte einschließlich Schlafzimmer
348 und Badezimmer und die Küche.
- 349 **Proband 4:** Ich muss, glaube ich, noch eins daraufsetzen. Was mich sofort skeptisch macht sind
350 diese Bilder, die hasse ich bei Airbnb und Konsorten, wenn sie irgendwelche Pseudo-Kunstwerke,
351 die sie auf der Kommode stehen haben, von drei verschiedenen Blickwinkeln... Und das sind
352 dann drei von acht Fotos, also da tritt bei mir genau der Negativ-Effekt auf, dass ich sage, wenn
353 ihr nicht mehr zu bieten habt, wenn ihr mir das in den Mittelpunkt stellt, dann muss es irgendwo
354 anders Defizite geben. Insofern bestätige ich euch auch schon, aber es gibt Dinge, die ich schon
355 als Warnsignal empfinde.
- 356 **B. Gläser:** Okay. Würdet ihr mir jetzt widersprechen, wenn ich zusammenfassen würde, es geht
357 Euch also weniger darum, dass Euch die Einrichtung gefällt, dass das euren Geschmack getroffen
358 hat, sondern es geht eher um die Sicherheitsaspekte, dass das, was ihr da bekommt, auch in Ord-
359 nung ist oder ...
- 360 **Proband 3:** Nein, sie sollte auch schon etwas gemütlich sein.
- 361 **Proband 5:** Genau!
- 362 **Proband 3:** Sie sollte mich persönlich schon ansprechen, dass ich mich da wohl fühle, und nicht
363 spartanisch eingerichtet sein.

364 **Proband 2:** Man hat ja auch die Auswahl... Im Hotel hat man ja die hundert Standardzimmer,
365 die alle gleich aussehen, und bei Airbnb hat man halt die Auswahl. Dann gehe ich nach meinem
366 Geschmack halt.

367 **Proband 5:** Ja, absolut. Ästhetik ist total wichtig. Ich meine, wenn wir schon Geld ausgeben für
368 eine Unterkunft, dann soll es auch hübsch sein. Ich denke mir auch immer: Wenn es mal regnet,
369 dann möchte ich mich auch in dieser Wohnung noch wohl fühlen. Und dann geht es richtig da-
370 nach, ob es hübsch eingerichtet ist. Also ich würde nie etwas nehmen nur wegen des niedrigen
371 Preises und es ist so von anno dazumal.

372 **Proband 1:** Ich denke genauso. Also ein niedriger Preis ist schon gut, aber es sollte auch anspre-
373 chend sein.

374 **Proband 5:** Absolut

375 **Proband 1:** Und das ist das, was wir vorhin auch sagten: Günstig, aber schön. Das ist so das, was
376 man bei diesen Plattformen meistens bekommt.

377 **Proband 5:** Wenn man lange genug sucht.

378 **Proband 1:** Und günstig heißt in der Hotelbranche eben meistens auch, dass es nur Standard ist
379 nicht schön.

380 **Proband 4:** Du hast da eben einen Aspekt reingebracht, den wir noch gar nicht diskutiert hatten.
381 Nämlich Du hast den Begriff „Sicherheit“ mit reingebracht bzw. Risiko.

382 **B. Gläser:** Klang bei den Fotos so ein bisschen an.

383 **Proband 4:** Ja, ok. Also was ich dazu sagen will ist, es hängt bei mir viel davon ab auf welche
384 Art und Weise die das organisatorisch abwickeln. Also als ich das erste Mal 9flats gemacht habe,
385 da habe ich echt, da war mir so Angst und Bange, dass ich in Berlin ankomme und auf der Straße
386 stehe und es hat geschneit und ich nicht weiß, wo ich die nächsten zwei Tage verbringe, mein
387 Geld weg ist und all diese Horrorszenarien, weil ich bisher ja nur diese vermeintliche absolute
388 Sicherheit von Hotels kannte. Und als ich dann aber diesen Prozess miterlebt habe, über den da-
389 mals halt 9flats abgewickelt wurde, ist mir, mit jedem Prozess, mit jedem Schritt, wohler gewor-
390 den. Sodass ich auf dem Weg nach Berlin dann gesagt habe, ok, wird schon gutgehen. Weil bisher
391 hat alles so gut funktioniert und auch die Sicherheit, ok, wir buchen erst ab, wenn Sie wirklich
392 Ihr Zimmer – also so viele Dinge, die – ob die juristisch wirklich sicher sind, weiß ich nicht, aber
393 Dir zumindest das Gefühl geben, dass es sicherer ist. Ob da jetzt die Kommode auf dem Foto
394 neuer gemacht wurde, als sie wirklich ist, das ist mir persönlich beispielsweise egal. Wobei ich
395 Dir voll zustimme bei dem Aspekt „was mache ich, wenn ich nicht raus kann?“. Und da ist wieder
396 der Vergleich – vom Preis mal unabhängig, Zimmer mit 13 Quadratmeter oder von mir aus auch
397 15 gegenüber einer Wohnung, in der ich mich auch mal bewegen kann. Und wenn ich dann auch
398 noch einen Balkon noch habe überdacht, wo ich mal eine rauchen kann, was ich im Hotel ja auch
399 nicht mehr kann, dann bin ich glücklich und zufrieden.

400 **Proband 3:** Ja, kommt für mich halt auch immer darauf an, warum man da ist. Als ich jetzt in
401 Barcelona war, gut, es ist warm, es wird gutes Wetter sein und ich habe eh vor die Stadt anzug-
402 cken, ich schlafe in diesem Zimmer nur, also... Dann ist es halt nicht so wichtig als wenn man
403 sagt, ich mache jetzt einen Zwei-Wochen-Urlaub mit Familie in diesem Appartement. Da ist dann
404 schon mal die Einrichtung wichtiger. Und bei dem Gastgeber, bei dem wir gebucht haben, da war
405 die Wohnung schön und die Beschreibung hat sich gut angehört, hat mich angesprochen, deswe-

406 gen war – in den Bewertungen stand halt, dass der Gastgeber sehr spät antwortet, also sehr kurz-
407 fristig, aber er antwortet. Dann haben wir gesagt, wir buchen das jetzt einfach. Wir haben es auch
408 sehr kurzfristig gebucht, ich glaube erst 4, 5 Tage vorher. Und er hat sich dann auch wirklich erst
409 ein, zwei Tage vorher gemeldet. Aber es war dann alles ok. Wir sind dann mit der Metro irgend-
410 wie hingefahren, haben den angerufen und dann meinte er: „Ihr geht jetzt nur diese eine Straße
411 da hoch und wartet an dem Platz und da hole ich Euch ab“. Und 5 Minuten später war er dann
412 auch da und hat uns zur Wohnung gebracht. Und sein Mitbewohner war auch sehr nett, der hat
413 uns dann dort alles gezeigt. Weil der andere nicht konnte, aber es hat ja alles super geklappt.

414 **Proband 2:** Ich finde halt auch, Airbnb ist eine Plattform, die sehr auf der persönlichen Ebene
415 stattfindet. Dazu braucht es halt auch viel Vertrauen. Man überweist sein Geld weg, nur aufgrund
416 von dem, was da steht, was angegeben ist, aber ob man dann vor Ort wirklich das Paket bekommt,
417 wofür man vorher sein Geld schon überwiesen hat, ob man wirklich W-Lan hat oder andere
418 Dinge, das sieht man ja auch erst vor Ort. Man vertraut eigentlich den fremden Menschen, dass
419 sie das so anbieten, wie sie es auf der Plattform niederschreiben.

420 **B. Gläser:** Und das, würdest Du sagen, ist bei einem Hotel anders? Da bist Du Dir deutlich si-
421 cherer?

422 **Proband 2:** Ja. Ich bin mir auch bei Airbnb sicher, muss ich sagen, von meiner Erfahrung her.
423 Aber, ich sage mal, zum Vergleich: Als ich das erste Mal ein Hotel gebucht habe, da wusste ich,
424 ich bekomme, sage ich mal, zu 99 Prozent auch das, was ich buche. Bei Airbnb war das wirklich
425 beim ersten mal, Gott, hoffentlich habe ich das auch alles. Da war mein Geld dann auch weg –
426 auch wie beim Hotel – aber ich bin mit einem anderen Gefühl da hingeflogen. Es kommt dann
427 wirklich auch erst, so wie bei Blbla-Car oder anderen Plattformen, wirklich erst mit der Erfah-
428 rung.

429 **Björn Gläser:** Das ist eine gute Überleitung zu Euch dreien. Denn Ihr zwei kennt Airbnb ja auch
430 und habt schon davon gehört, aber Ihr nutzt das bisher nicht. Deshalb die Frage: Warum? Habt
431 Ihr das schon einmal in Erwägung gezogen und wenn ja, warum habt Ihr es bisher nicht gemacht?

432 **Proband 6:** Also es geht ja um Städtereisen. Und wenn ich eine Städtereise mache, dann will ich
433 nur schlafen. Dann will ich nicht in meinem Zimmer sitzen. Und wenn es regnet, dann gehe ich
434 ins Museum. Und ich habe vorhin jetzt noch einmal geguckt, Berlin, in meinem Lieblingsstadtteil,
435 vom 07. Bis 09. Oktober. Und da könnte ich ein Hotel buchen, 115 Euro, oder Airbnb, 120 Euro
436 – und da schlafe ich aber auf einem Sofa. Und da weiß ich auch nicht, was mich da genau erwartet.
437 Und beim Hotel, da bin ich mir sicher. Also da weiß ich, wenn ich da hinfahren will, also zum
438 Beispiel jetzt nach Berlin, so ganz spontan, da weiß ich, ich habe da W-Lan, ich kriege mein
439 Frühstück, ich habe den Service. Mich erwarten keine Überraschungen und ich muss mich nicht
440 auf andere Leute einlassen. Es müssen ja nicht immer sympathische Leute sein. Ich habe einen
441 Ansprechpartner ganztags und wenn nachts irgendetwas ist, kann ich zur Rezeption runtergehen
442 und kann da – was weiß ich, ich brauche eine Tablette oder irgend so etwas. Das sind so die
443 Argumente, die für eine Hotel sprechen, weil der Preis ist nicht immer das ausschlaggebende. Ich
444 habe auch mal geguckt, Airbnb und Wimdu, das ist nicht immer günstiger. Also da gibt es in
445 Berlin Wohnungen, da kannst Du für 900 Euro die Nacht in ein Apartment. Da gehe ich aber
446 lieber, weiß ich nicht, ins 5-Sterne-Hotel und bezahle aber nur ein Fünftel davon und habe dann
447 aber auch All-Inclusive und den ganzen Service drum herum. Und das wäre immer mein erstes
448 Argument für das Hotel.

449 **Proband 7:** Also geht mir ja eigentlich genauso. Wenn ich mal ein paar Tage Urlaub habe, dann
450 will ich auch wirklich Urlaub haben und will halt nicht da auch noch das machen, was ich zu
451 Hause mache.

452 **Proband 6:** Also Dich selbst versorgen.

453 **Proband 5:** Keine Küche haben...

454 **Proband 7:** Genau. Ich will mich an den Tisch setzen und will sagen: Jetzt will ich hier was essen.

455 **B. Gläser:** Du willst also bedient werden, den Service usw.

456 **Proband 7:** Ja. Und es ist ja auch der Faktor: Ich kann aus dem Zimmer rausgehen, und wenn ich
457 wieder reinkomme, ist alles sauber.

458 **B. Gläser:** Da sind wir dann auch wieder beim Service.

459 **Proband 6:** Alternativ könnte ich ja eigentlich noch bei Freunden schlafen. Da habe ich auch ein
460 eigenes Zimmer, kümmer mich ums Frühstück, es ist im Grunde genommen das gleiche wie Air-
461 bnb oder alle Plattformen. Nur kenne ich dann schon die anderen Personen. Und diese Selbstver-
462 sorgung ist für mich auch kein Urlaubsaspekt. Wenn ich selbst Frühstück machen muss, die Bet-
463 ten machen muss und muss da aufräumen – da kann ich auch zu Hause die Möbel umstellen und
464 habe auch Urlaub. Da ist der Service doch eigentlich das entscheidende. Vor allem, wenn es der
465 gleiche Preis ist, würde ich dem Service immer den Vorzug geben.

466 **B. Gläser:** Wie ist es bei Dir?

467 **Proband 8:** Also, ich habe noch kein Airbnb ausprobiert. Aber bei mir ist es so, ich habe gerne
468 Ferienwohnungen. Ich bin eigentlich auch nicht so der Hotel-Typ. Wenn ich jetzt eine Woche
469 irgendwo hinfahren würde, würde ich auch lieber eine Ferienwohnung buchen, weil ich es auch
470 ganz schön finde, irgendwo frühstücken zu gehen oder mir mal selber was zu machen. Weil ich
471 halt denke, wenn ich erst um 11:00 Uhr aufstehe, mache ich das um elf und frühstücke bis zwei.
472 Also das ist für mich wichtig. Dass ich das so machen kann, wie ich möchte. Das ist eigentlich
473 auch das Problem. Meine Tochter hat schon zwei Mal Airbnb gemacht und die hat mir dann so
474 ein bisschen was erzählt. Und deswegen habe ich das zunächst einmal noch nicht ausprobiert,
475 weil das mir jetzt auch wieder zu persönlich ist. Wenn man jetzt nicht so der große Globetrotter
476 ist oder nicht so jung ist, dann möchte man wahrscheinlich ein bisschen mehr Sicherheit. Wenn
477 Du da schon sagst, Du probierst und kommunizierst dann schon zehn Mal mit dem, oder die haben
478 jetzt erst zwei Tage vorher geantwortet. Also wenn ich dann schon zum Beispiel eine Ferienwoh-
479 nung buchen möchte, dann mache ich das halt auch gerne über so eine Organisation, wo ich mich
480 dann auch hinwenden kann, wenn irgendein Problem auftritt oder so. Und wo ich dann auch früh-
481 zeitig schon alles habe. Aber ansonsten gilt dasselbe. Ich gucke halt auch nach Bildern, auch mehr
482 danach, wie schön die Ferienwohnung ist. Nach dem Preis vielleicht zweitrangig, wichtig ist auch
483 die Lage und ich denke auch der Komfort. Und ich denke gerade da ist es eigentlich besonders
484 schön, wenn ich nicht in einer fremden Wohnung bin bei fremden Leuten mit ihren Sachen. Also
485 eigentlich finde ich da jetzt wieder schöner an Ferienwohnungen... also ich würde jetzt auch nicht
486 irgendwie wissen wollen, dass da die Sachen von denen im Schrank hängen oder so. Da möchte
487 ich lieber mein eigenes haben.

488 **B. Gläser:** Und wo buchst Du dann klassischerweise? Wenn Du sagst, dass Du eigentlich der
489 Ferienwohnungstyp bist, aber Airbnb nicht nutzt?

490 **Proband 8:** Das ist oft sehr unterschiedlich. In Deutschland ist das ja sowieso kein Problem, da
491 gibt es viele Anbieter. Und im Ausland, da mache ich das auch. Das ist natürlich letztlich auch

492 über privat. Aber das läuft so ein bisschen besser ab. Und ich finde auch im Ausland über privat
493 habe ich z.B. in England schon erlebt, da gibt es so Standards, das hat eben auch mit Sicherheit
494 zu tun. Die werden überprüft und müssen da bestimmte Bedingungen erfüllen, sodass sie „Bed
495 and Breakfast“ zum Beispiel machen zu können. Und das beruhigt mich dann auch so ein biss-
496 chen, als wenn ich bei irgendwelchen Leuten privat bin und nicht so weiß, was das für welchen
497 sind oder ob ich vielleicht- keine Ahnung, meine Sachen morgen weg sind oder so. Oder ich vor
498 verschlossener Tür stehe oder so. Mir ist es ein bisschen zu ungewiss.

499 **Proband 5:** Das habe ich aber noch nie erlebt.

500 **Proband 6:** Aber das finde ich eben den Aspekt der Schnelligkeit. Also ein Hotel zu suchen oder
501 zu finden geht wesentlich schneller und Du weißt, was Du da kaufst, als mir ewig auf Airbnb –
502 dann musst Du mit dem Vermieter reden...

503 **Proband 8:** ...dem wieder schreiben, absprechen...

504 **Proband 6:** Eben. Und das was Du gesagt hast. Bei Airbnb gibt es keine Mindeststandards. Bei
505 einem Hotel, wenn Du da hast zwei Sterne oder drei Sterne, da weißt Du zumindest, was da ist.
506 Da ist eine Minibar, da hast Du alles Mögliche. Du weißt, Du hast die Sicherheit, Du weißt was
507 Du bekommst.

508 **Proband 5:** Bei Airbnb wird das auch alles beschrieben, was da ist. Bis zur Mikrowelle und alles.
509 Bügeleisen.

510 **Proband 4:** Die haben auch immer überprüfte Wohnungen.

511 **Proband 6:** Aber das ist auch so ein Punkt. Du weißt bei Airbnb doch gar nicht, ist das eine echte
512 Wohnung, ist das ein Bed And Breakfast, dass es gar keine richtige Abgrenzung mehr gibt.

513 **Proband 5:** Das steht dabei.

514 **Proband 6:** Dann finde ich das unfair denjenigen gegenüber, die das professionell betreiben. Bei
515 Airbnb, das ist steuerfrei. Und warum sollte ich jetzt auch noch die Leute unterstützen, die das
516 professionell machen. Die machen doch den Markt kaputt von denjenigen, die damit ihren Le-
517 bensunterhalt verdienen.

518 **Proband 5:** Ich finde da sind viele Hotels, die richtig Kapitalisten sind und das geht auch nicht
519 zu den kleinen Leuten das Geld dort, sondern ich denke dann lieber Airbnb, wo es zu den Men-
520 schen geht, die mal in der Tat etwas mehr Geld brauchen, weil sie jetzt das dritte Kind haben oder
521 so. Also ich finde das netter.

522 **Proband 6:** Aber es gibt Leute, die leben beispielsweise von einer Ferienwohnung. Weil die das
523 wirklich angemeldet haben, offiziell. Weil das beispielsweise über Ferienwohnung.de läuft. Und
524 die zahlen Ihre Steuern und sind deshalb ein bisschen teurer. Und dann wird aber, weil die Kunden
525 oder die Gäste halt nach dem Preis entscheiden, da wird es zehn Euro günstiger und sie buchen
526 halt eine Airbnb-Wohnung. Und das sind ja dadurch auch wieder Steuergelder, die verloren ge-
527 hen. Und vor allem auch Wohnungen. Also in Berlin findest Du keine Wohnung mehr. Und ich
528 weiß nicht, ob man das unterstützen kann. Auch mal ethisch betrachtet. Wie kann ich das unter-
529 stützen, wenn die Mutter mit drei Kindern, also die findet dann keine Wohnung mehr. Und ein
530 anderer vermietet seine Wohnung auf Airbnb.

531 **Proband 4:** Und das Hotel was gebaut wird, nimmt dann so viel Fläche weg...

532 **Proband 6:** Naja, nein, das Hotel wird doch auch nach oben gebaut.

- 533 **Proband 4:** Dann nimmt es nach oben eben Fläche weg. Das war jetzt mal ein bisschen polemisch. Aber alle wollen sie Geld verdienen und ob sie dann die 1,80 Euro Steuern oder nicht bezahlen, das ist nicht mein Ding. Und dass einer, der mich noch so freundlich begrüßt, über Airbnb, 9flats oder wie auch immer, dass der nicht mein Freund ist und sein will und muss, ist mir auch klar. Das ist halt mehr Kommunikation und Marketing, Marketingkonzept und Kommunikationskonzept, dass sie freundlich und lieb sind. Und der macht genauso, der soll genau so sein Geld verdienen von mir aus wie ein Hotel. Und dann gebe ich lieber auch demjenigen das Geld, der die Wohnung hat, als einem Hotelbesitzer.
- 541 **Proband 8:** Aber das ist für mich zum Beispiel auch so ein Punkt, dass ich das nicht unbedingt will. Dass ich jetzt irgendwo in den Urlaub fahre und dann will ich mich eigentlich auch nicht mit anderen Leuten auseinandersetzen.
- 544 **Proband 4:** Das musst Du bei Airbnb doch aber auch nicht. Der Moment der Schlüsselübergabe gegenüber dem Moment des Eincheckens am Tresen.
- 546 **Proband 8:** Naja, aber bei meiner Tochter war das zum Beispiel – das wird wahrscheinlich immer so darauf ankommen, man kann das ja wahrscheinlich vorher...
- 548 **Proband 5:** Ja, man kann das vorher bestimmen.
- 549 **Proband 8:** Ja gut, aber da war das so, das war ein Riesenzimmer und irgendwie war ein Bett hinter dem Schrank. Und die Frau hat da noch mit drin gewohnt.
- 551 **Proband 5:** Doch aber nicht in dem gleichen Zimmer!
- 552 **Proband 8:** Doch! Das war alles ein Zimmer.
- 553 **Proband 5:** Aber das war doch bestimmt beschrieben.
- 554 **Proband 8:** Ja das war vielleicht beschrieben. Das war auch in New York. Also das wäre nichts für mich.
- 556 **Proband 5:** Aber das kannst Du im Voraus wählen. Das steht dabei. Gesamte Wohnung oder nur Zimmer beieinander. Wir wählen uns das immer, dass es ohne die Leute ist.
- 558 **Proband 8:** Naja, das kann ja auch sehr interessant sein. Man kann ja überlegen, ob man auch so etwas mal macht.
- 560 **Proband 6:** Aber wie flexibel sind die denn auf solchen Plattformen? Also wenn ich jetzt plane, ich reise um 14:00 Uhr an, stehe aber im Stau – ist dann auch jemand da? Oder hat die Person dann...
- 563 **Proband 5:** Das habe ich schon so häufig gehabt.
- 564 **Proband 4:** Da wird vorher eine Handynummer ausgetauscht und dann meldest Du Dich mit dem Handy bei der Fahrt dann schickst Du eine Mail oder eine SMS. Das ist de facto – der Prozess ist der gleiche wie im Hotel, nur dass es über eine vermeintliche Privatperson geht, gegenüber dem Menschen am Tresen.
- 568 **Proband 5:** Richtig.
- 569 **Proband 8:** Aber das ist so, wenn man schon älter ist und nicht so der Globetrotter und nicht z.B. so gut Englisch kann, ich denke solche Leute schränkt das vielleicht auch ein bisschen ein wenn man nicht so gut Englisch spricht und dann noch kommunizieren muss. Zum Beispiel, ich komme 5 Minuten später und dies und das. So habe ich das vorher alles geklärt und brauche mich nicht

573 noch mit irgendwem zu unterhalten und nachzufragen oder so. Und das finde ich halt auch ganz
574 praktisch.

575 **B. Gläser:** Das ist ja wie schon gesagt auch etwas, was von den Plattformen immer wieder als
576 besonders herausgehoben wird. Dieser persönliche Kontakt. Jetzt sagt Ihr, dem sei gar nicht so.
577 Was ist denn dann noch das Einzigartige an Airbnb, wenn Ihr sagt, dass Ihr das alles umgeht?

578 **Proband 4:** Nein, das haben wir ja so nicht wirklich gesagt. Also einmal die Art der Kommuni-
579 kation. Also, die Kommunikation ist die gleiche, die Inhalte sind dieselben. Die Art der Kommu-
580 nikation ist anders. Also ich fühle mich einfach, ich weiß auch, dass es vom Marketing her so
581 definiert ist, aber ich fühle mich einfach besser angesprochen, wenn einer sagt „Hallo [Vorname],
582 toll dass Du in zwei Wochen kommst“ als dieses pseudo „Lieber Herr...“. Wo ich doch genau
583 weiß... Also, die Inhalte sind dieselben, die ausgetauscht werden, die Art der Kommunikation ist
584 unterschiedlich. Was ich halt netter finde. Aber die Dinge, die abgesprochen werden, sind voll-
585 kommen identisch. Auch die Art der Abwicklung ist vollkommen identisch. Beim Hotel, weiß
586 ich, kriege ich die Antwort von einem Nachtportier. Bei Airbnb kriege ich die Antwort „bin auch
587 nach 20:00 Uhr noch erreichbar, bitte SMS schicken“. Das heißt, die Stufen sind eigentlich die-
588 selben. Das heißt, das ist eigentlich ein psychologischer Effekt, dass Menschen sich sicherer füh-
589 len, wenn sie im Hotel sind. Weil sie Hotel eben kennen, gegenüber der Skepsis, die solche Platt-
590 formen wie Airbnb vermitteln. Wie gesagt, ich war anfangs auch skeptisch, ich habe ja auch Angst
591 gehabt. Aber bei dem man, wenn man es einmal kennengelernt hat, sich ganz leicht klarmachen
592 kann, das ist dasselbe. Auch die Haftung dann, die dazwischengeschaltet ist, da habe ich auch
593 wieder den Ansprechpartner, der funktioniert. Ich habe eine Hotline, wenn ich jetzt beispielsweise
594 der Vermieter nicht erreiche, dann habe ich eine Telefonnummer, unter der ich direkt Airbnb
595 erreiche. Das heißt, diese Sicherheitskomponenten sind eigentlich gleich. Und ein Satz noch als
596 Antwort auf Deine Frage, was ist das Besondere: Es bleibt unterm Strich immer noch die beson-
597 dere Lebenssituation in einer Wohnung, die privat eingerichtet ist, die eine Privatatmosphäre aus-
598 strahlt und räumlich mehr bietet gegenüber der Beengtheit und dem abstoßenden Standard im
599 Hotel.

600 **Proband 6:** Aber das ist ja, im Hotel weiß ich, das ist deren Job, die müssen freundlich zu mir
601 sein. Bei Airbnb weiß ich nicht, wer mich da empfängt. Und wenn das dann noch einer ist, der
602 mich beispielsweise bedrängt – diesen Fall gab es beispielsweise in Madrid, ein Missbrauchsfall
603 bei Airbnb, das stand in der Zeitung – wo kannst Du denn dann hingehen? Ich weiß ja nicht, was
604 da für ein Mensch auf mich zukommt. Ist das so ein Schleimer und ein hippliger und ich kann den
605 auch nicht leiden und dann ist es auch total unangenehm, bei dem in seiner Wohnung zu wohnen.

606 **Proband 5:** Das ist das erste Mal, dass ich gehört habe, dass es da so einen Fall gibt. Ich habe
607 noch nie bei Airbnb einen solchen Fall gehört. Bei Couchsurfing, da wo du nichts bezahlst, da
608 würde ich nun gar nicht mitmachen. Das würde ich gar nicht sicher finden und das würde ich auf
609 keinen Fall – aber bei Airbnb, wo man bezahlt, da habe ich noch nie, selber noch keine schlechte
610 Erfahrung, aber auch noch nie davon gehört, dass es mal was Negatives gab. Das ist das allererste
611 Mal, wo Du das erwähnst, dass es in Madrid solch einen Fall gab.

612 **Proband 6:** Ja ok, dann ist das vielleicht ein Einzelfall. Aber es bleibt diese Unsicherheit. Du
613 weißt nicht, ok wo komme ich da hin, wie ist die ganze Umgebung und so weiter.

614 **B. Gläser:** [Proband 4] hat eben noch einen ganz interessanten Aspekt genannt. Er hat gesagt, die
615 Ansprache ist eine andere. Anstatt mit „Sehr geehrter Herr...“ angesprochen zu werden, wird man
616 mit dem Vornamen angesprochen und ein bisschen lockerer. Wie ist denn das bei Euch Dreien –

- 617 ist es Euch im Gegenzug wichtig, eher förmlich angesprochen zu werden? Empfindet Ihr das als
618 wertschätzend? Oder ist Euch das auch gar nicht so wichtig?
- 619 **Proband 7:** Nein. Hauptsache, ich bekomme die Informationen die ich brauche. Darum habe ich
620 mir noch gar keinen Kopf gemacht.
- 621 **Proband 8:** Also wenn ich jetzt ein Anschreiben vom Hotel oder meiner Ferienwohnung bekom-
622 men würde und da würde man mich mit Vornamen anschreiben, da würde ich schon ein bisschen
623 komisch gucken.
- 624 **Proband 6:** Die Ansprache an sich ist nicht ausschlaggebend, sondern als was werde ich behan-
625 delt. Bei einem Hotel bin ich ein Gast und bei Airbnb...
- 626 **Proband 5:** Auch.
- 627 **Proband 6:** Das ist die Frage. Da das auf einer persönlichen Ebene ist. Und da traue ich mich
628 vielleicht dann nicht zu sagen, der Wasserkocher ist kaputt oder irgendetwas. Im Hotel sage ich
629 das. Weil da habe ich als Gast das Recht, dass da etwas Defektes repariert wird. Und Airbnb ist
630 so eine andere Sache, da bin ich nachsichtiger und kriege im Endeffekt nicht das, was ich will.
631 Und ich will Service und Urlaub und würde wahrscheinlich aber Abstriche machen. Jetzt habe
632 ich den Vermieter kennengelernt, das ist ein ganz netter, da hast Du Nachsicht. Dann tropft da
633 halt die ganze Nacht der Wasserhahn. Und im Hotel würde ich mich beschweren.
- 634 **Proband 5:** Ach doch, das sagt man auch bei Airbnb.
- 635 **Proband 6:** Bin ich mir nicht so sicher, wenn das mehr so auf Kumpel-Basis ist.
- 636 **Proband 5:** Pass auf, Du kannst generell beurteilen, nachher. Und Du kannst den Leuten selber,
637 solltest Du sie nicht sehen bei der Schlüsselübergabe, Du kannst Ihnen dann noch privat nur für
638 die Besitzer und nicht für die Airbnb-Gemeinschaft schreiben. Zum Beispiel in Belgien war das
639 so: „Eure Duschtüren sind so unangenehm, die würde ich ersetzen, denn das ist echt – ich habe
640 die ganze Tür in der Hand gehabt, als ich versucht habe, die Tür zuzumachen“. Das kann man
641 extra nur für die Leute aufschreiben. Die haben gearbeitet, deshalb konnte ich mit denen nicht
642 mehr reden, bevor ich gegangen bin.
- 643 **Proband 3:** Die freuen sich darüber.
- 644 **Proband 5:** Die freuen sich darüber, dass man das nur in der kleinen Version schreibt. Und die
645 große Version war natürlich: „Das ist ein sehr freundlicher Empfang“. Das war mit einer Torte,
646 zum Beispiel. Das schreibt man auch nicht dazu, damit man die Leute dann nicht verpflichtet,
647 immer eine Torte zu haben. Man sagt nur: „Ein sehr großzügiger oder herzlicher Empfang“.
- 648 **Proband 3:** Es kommt auch wirklich immer sehr auf die Menschen an. Der Mitbewohner, also
649 der, der uns von diesem Ort abgeholt hat in der Nähe von der Metro, der hat uns halt nur die Hand
650 gegeben. Und als wir dann hoch sind in die Wohnung wo uns der Mitbewohner begrüßt hat, der
651 stand in Badeshorts vor uns, Küsschen links, Küsschen rechts, hier, das Bad und alles. Und der
652 war auch super nett. Und der war auch die ganze Zeit da, hat auch sein Zimmer gegenüber unse-
653 rem gehabt. Der hat abends dann auch auf dem Sofa gechillt und hat dann auch gesagt: „Also,
654 wenn Ihr irgendetwas braucht, sagt Bescheid.“ Und immer, wenn wir irgendwo da rumgelaufen
655 sind, hat er uns gefragt, ob alles gut ist und ob wir irgendetwas brauchen. Hat uns immer eine
656 Flasche Wasser bereitgestellt. Das war auch irgendwie klar, das ist alles sehr informell, aber hat
657 geklappt.
- 658 **B. Gläser:** Das ist also eine andere Art von Gastlichkeit.

- 659 **Proband 3:** Ja.
- 660 **Proband 6:** Ja, muss man halt auch mögen. Im Hotel, da möchte ich nicht, dass mir jemand in
661 Badeshorts begegnet. Das ist auch eine Sicherheit, die ich mir da kaufe. Da will ich meine Pri-
662 vatsphäre.
- 663 **Proband 5:** Und deswegen – das haben wir auch immer ganze Wohnungen.
- 664 **Proband 3:** Wir hatten bewusst nur ein Zimmer.
- 665 **Proband 5:** Das ist dann etwas anderes.
- 666 **Proband 3:** Das ist natürlich ein Unterschied. Wir waren jetzt auch nur zu zweit, da brauch man
667 nicht mehr als ein Zimmer. Wir hatten erst nach Appartements geguckt, die waren aber natürlich
668 etwas teurer. Und wir wollten es halt so günstig wie möglich haben, weil es auch sehr spontan
669 war. Aber wenn wir zu viert sind oder zu fünft oder so etwas...
- 670 **Proband 5:** Dann nimmt man eben eine ganze Wohnung und dann hat man das nicht.
- 671 **Proband 3:** Wir haben jetzt auch in Amsterdam gebucht für Ende Oktober. Da sind wir auch zu
672 viert und da haben wir eben ein komplettes Appartement über Airbnb.
- 673 **Proband 5:** Wir haben in Barcelona für vier Personen, sehr zentral für 120 Euro ein ganzes Haus
674 gehabt. Mit Dachterrasse, wo wir, wenn es zu warm gewesen wäre, abends hätten schlafen kön-
675 nen. Was ich damit sagen will: Die Optionen, die man hat über diese Plattform, sind um ein so
676 Vielfaches größer als eben die Standardhotels.
- 677 **Proband 3:** Wir konnten uns auch gar nicht entscheiden. Wir haben erst geguckt und eines nach
678 dem anderen haben wir uns, weil wir gerade nicht zusammensaßen, gegenseitig die Links ge-
679 schickt. Und das war so viel, dass wir uns nicht entscheiden konnten.
- 680 **Proband 5:** Und was ich noch sagen wollte: Ich bin auch schon zwei Mal zu spät gewesen, und
681 dann hat das trotzdem noch geklappt mit der Kommunikation mit der Handynummer und so.
- 682 **Proband 6:** Eine Garantie dafür hast Du ja nicht. Im Hotel mit 24-Stunden-Rezeption...
- 683 **Proband 5:** Beispiel: Letztes Jahr im Frankreich-Urlaub, Hotelbuchung mit 24-Stunden-Service,
684 mit Garantie, dass da auch wer ist. Und wir standen, kamen nachts um elf dort an, und standen
685 vor einer verschlossenen Eisenpforte, wo man einen Code eingeben musste, den uns niemals je-
686 mand gesagt hatte. Wo auch auf das Drücken der Rezeptions-Klingel niemand reagierte. Und wir
687 sind nur reingekommen, weil wir, als ein anderer reinkam schnell mit rein sind und geguckt ha-
688 ben. Also, ich will damit sagen, davon bin ich, so naiv bin ich nicht mehr.
- 689 **Proband 6:** Aber da hättest Du wahrscheinlich noch die Option, weil das Hotel bezahlst Du ja
690 nicht im Voraus, dass Du vielleicht noch was am Preis machen kannst.
- 691 **Proband 5:** Das war über booking.com, das war schon abgebucht.
- 692 **Proband 6:** Aber wenn Dir da etwas nicht passt, dann kriegst Du auch Dein Geld nicht zurück,
693 wenn Du nicht das kriegst, was Du erwartest. Im Hotel kannst Du immer noch was am Preis
694 machen. Die Möglichkeit hat man doch, dann ist man doch flexibler.
- 695 **Proband 3:** Es gibt auch bei Airbnb ein Geld-zurück-System.

696 **Proband 4:** Es gibt da Abstufungen, wie streng die Stornierungsbedingungen sind. Weil bei leicht-
697 ter Stornierung ist es kein Problem. Und wo dann streng steht, musst Du so-und-so-viel Prozent
698 – aber das ist dann auch transparent.

699 **Proband 5:** Das ist vorher klar. Das steht bei booking.com doch auch. Dann weißt Du schon.

700 **B. Gläser:** Alles klar. Ich danke Euch für Eure Zeit und Eure Beteiligung. Meine Fragen sind
701 soweit durch.

Vorabinformationen Interviewpartner

Version für die Berater und Verbandsvertreter:

▲ Hochschule Harz
Hochschule für angewandte
Wissenschaften

Björn Gläser - bglaeser@hs-harz.de - 0151 / 7010 1989

Vorbereitung des Interviews: Zusammenfassung der Ergebnisse

Thema der Arbeit:

Reaktionen der Hotellerie auf die neue Konkurrenz der sog. Share Economy

Ziel:

- Entwicklung einer **Typologie deutscher Städtereisender** (Freizeit) mit
- Bezug auf die für die **Entscheidung zwischen der Hotellerie und Home-Sharing-Angeboten** relevanten **Motive und Einstellungen** und anschließender
- Ableitung von **Handlungsempfehlungen** für die Hotellerie

Methodik:

- **Onlineumfrage** mit 800 deutschen Städtereisenden, davon
- **400 Kunden der Hotellerie** und
- **400 Nutzer von Home-Sharing-Plattformen** wie Airbnb
- Anwendung statistischer Verfahren (Faktoren- und Clusteranalyse) zur Entwicklung der Typologie

Ergebnisse:

- Markt geprägt durch **sechs Kundentypen**
- **Jeweils drei Gruppen mit eindeutiger Präferenz** für Hotel- bzw. Home-Sharing-Angebote
- Zusammenfassende Beschreibung der einzelnen Kundentypen in Grafik auf nächster Seite (je blauer, desto eindeutiger die Präferenz für Hotels, je gelber, desto eindeutiger die Präferenz für Home-Sharing-Angebote)

Thematischer Schwerpunkt des Interviews:

- Abgleich der Ergebnisse mit aktuellen Entwicklungen des Markts
- Aufzeigen möglicher Strategien:
 - Rückgewinnung verlorengegangener Kundengruppen
 - Sicherung bestehender Kundengruppen

Version für die Vertreter von Hotelunternehmen:

Björn Gläser - bglaeser@hs-harz.de - 0151 / 7010 1989

Vorbereitung des Interviews:
Zusammenfassung der Ergebnisse

Thema der Arbeit:

Reaktionen der Hotellerie auf die neue Konkurrenz der sog. Share Economy

Ziel:

- Entwicklung einer **Typologie deutscher Städtereisender** (Freizeit) mit
- Bezug auf die für die **Entscheidung zwischen der Hotellerie und Home-Sharing-Angeboten** relevanten **Motive und Einstellungen** und anschließender
- Ableitung von **Handlungsempfehlungen** für die Hotellerie

Methodik:

- **Onlineumfrage** mit 800 deutschen Städtereisenden, davon
- **400 Kunden der Hotellerie** und
- **400 Nutzer von Home-Sharing-Plattformen** wie Airbnb
- Anwendung statistischer Verfahren (Faktoren- und Clusteranalyse) zur Entwicklung der Typologie

Ergebnisse:

- Markt geprägt durch **sechs Kundentypen**
- **Jeweils drei Gruppen mit eindeutiger Präferenz** für Hotel- bzw. Home-Sharing-Angebote
- Zusammenfassende Beschreibung der einzelnen Kundentypen in Grafik auf nächster Seite (je blauer, desto eindeutiger die Präferenz für Hotels, je gelber, desto eindeutiger die Präferenz für Home-Sharing-Angebote)

Thematischer Schwerpunkt des Interviews:

- Einordnung der eigenen Zielgruppe in Typologie
- Aufzeigen möglicher Strategien:
 - Rückgewinnung verlorengegangener Kundengruppen
 - Sicherung bestehender Kundengruppen



Premiumkunden

Motive der Unterkunftswahl:

- Service (Umfang und Qualität)
- (Qualitäts-)Sicherheit
- Niveau

Demografie:

- Anteil mit Alter steigend
- Größter Anteil in Gruppe ab 65 Jahren

Bevorzugte Unterkunft:

- 4- bis 5-Sterne-Hotellerie

Motive der Unterkunftswahl:

- Risikovermeidung
- Geborgenheit, umsorgt sein
- Gastfreundschaft

Sonstige Eigenschaften:

- Hauptsächlich Binnentourismus

Risikomeider

Demografie:

- Insbesondere Gruppe ab 65 Jahren

Bevorzugte Unterkunft:

- 4- bis 5-Sterne-Hotellerie



Sightseer

Motive der Unterkunftswahl:

- Lage
- Nähe zu typischen Sehenswürdigkeiten
- Pragmatische Einstellung zur Unterkunft

Demografie:

- Mehrheitlich zwischen 45 und 54 Jahren

Bevorzugte Unterkunft:

- Mittelklassesegment, 3-Sterne-Hotels

Kontaktfreudige

Motive der Unterkunftswahl:

- Soziale Motive
- Kontakt zu Einheimischen und Gleichgesinnten

Sonstige Eigenschaften:

- Flexibilität und Risikobereitschaft

Demografie:

- Altersgruppe bis 44 Jahre
- Insbesondere 18- bis 24-Jährige

Bevorzugte Unterkunft:

- Einzelne Home-Sharing-Zimmer



Individualisten

Motive der Unterkunftswahl:

- Reisen abseits der Pfade
- Alternativer Konsum
- Identifikation mit Anbieter/ Marke
- Individuelle Einrichtung

Demografie:

- 25- bis 34-Jährige

Bevorzugte Unterkunft:

- Ganze Home-Sharing-Wohnungen

Selbstversorger

Motive der Unterkunftswahl:

- (Möglichkeit zur) Selbstversorgung
- Kein Interesse an Service
- Wohnliche Einrichtung
- Größe der Unterkunft

Demografie:

- In allen Altersgruppen vertreten
- Mehrheitlich Frauen

Bevorzugte Unterkunft:

- Ganze Home-Sharing-Wohnungen



Leitfaden Experteninterviews

Version für die Berater und Verbandsvertreter:

Einstieg:

- Begrüßung, Dank für Teilnahme und Vorstellung
- Einverständnis: Aufzeichnung des Interviews und Verwendung in Arbeit
- Frage nach offenen Fragen

Fragenkatalog:

- Welche Veränderungen sehen Sie auf dem Hotelmarkt, die Sie auf das Aufkommen der Share-Economy zurückführen?
- Wo sehen Sie die bisher größten Versäumnisse der Hotellerie bzw. ungenutzte Potentiale, die Kunden von Airbnb und ähnlichen Plattformen zurückzugewinnen?
- Finden Sie in diesem Zusammenhang die Kundentypen wieder, die ich Ihnen mit meinen Unterlagen zugesendet habe?

Besprechung der Kundentypen:

- Unter den Hotelkunden sind vor allem die Gruppen der Premiumkunden, der Risikomeider und der Sightseer zu finden. Was kann die Hotellerie tun, um diese Kundentypen weiterhin zu erreichen und möglichst gut an sich zu binden?
- Unter den Kunden der Share-Economy-Kunden finden sich vor allem die Kontaktfreudigen, Individualisten und Selbstversorger. Wie sollte die Hotellerie auf die Bedürfnisse dieser Gruppen reagieren?
- Bei welchen der Gruppen läuft die Hotellerie Ihrer Meinung nach Gefahr, weitere Kunden zu verlieren?
- Zusammengefasst: Welche wichtigen Anpassungen hat die Hotellerie zu leisten?

IMMER AUCH NACH BEISPIELEN FRAGEN!

Version für die Berater und Verbandsvertreter:

Einstieg:

- Begrüßung, Dank für Teilnahme und Vorstellung
- Einverständnis: Aufzeichnung des Interviews und Verwendung in Arbeit
- Frage nach offenen Fragen

Fragenkatalog:

- Können Sie Ihr Unternehmen kurz vorstellen?
 - Inwieweit spüren Sie die neue Konkurrenz durch Airbnb und ähnliche Anbieter?
 - Haben Sie bereits Maßnahmen ergriffen, die Sie direkt auf diese neue Konkurrenz zurückführen?
- ODER**
- Ihr Hotelkonzept ist als noch recht neu und modern zu bezeichnen. Ist es als eine Reaktion auf den Erfolg von Airbnb und ähnlichen Anbietern zu verstehen oder davon unabhängig?
 - Wenn ja, wie genau versuchen Sie, die potentiellen Kunden der Share Economy für sich zu gewinnen?
-
- Haben Sie eine Gelegenheit gehabt, die von mir zugeschickten Unterlagen einzusehen?
-
- Wo würden Sie Ihre eigene Zielgruppe am ehesten einordnen?
 - Was tun Sie, um diese Gruppe(n) anzusprechen?
 - Welche Maßnahmen könnten zusätzlich getroffen werden, um diese Kundentypen für sich zu sichern?
-
- Welche der anderen Kundengruppen (insbesondere der Share-Economy-Kunden) wären für Sie potentiell erreichbar?
 - Welche Maßnahmen müssten dazu Ihrer Meinung nach ergriffen werden?
-
- Welche Entwicklungen sehen Sie bezüglich der beschriebenen Kundentypen auf dem Hotelmarkt im Allgemeinen? Welche neuen Konzepte führen Sie auf die Share-Economy zurück?
 - Wo sehen Sie noch Handlungsbedarf bzw. ungenutzte Potentiale?
 - Welche der Kundengruppen könnte zukünftig noch mehr an die neue Konkurrenz verloren gehen?

Interview mit Ralf Trimborn, 14.02.2018

- 1 **B. Gläser:** Ich würde gerne einsteigen und Sie einfach fragen, Sie haben ja nun beruflich viel mit
2 den entsprechenden Akteuren zu tun, ob Sie auf dem Markt Veränderungen sehen im Hotelbe-
3 reich, die Sie auf Airbnb und da die neue Konkurrenz zurückführen würden?
- 4 **R. Trimborn:** Bevor wir aufzeichnen, würde ich gerne einmal vorwegschicken, dass ich da nichts
5 dagegen habe, dass Sie das A) aufzeichnen und B) habe ich nichts dagegen, dass Sie das wort-
6 wörtlich oder sinngemäß mit zitieren oder auch nennen, wenn Sie das möchten.
- 7 **B. Gläser:** Alles klar, vielen Dank.
- 8 **R. Trimborn:** Dann mal vorab dieses Audio-Ding. Dann, ob ich Veränderungen sehe, war die
9 Frage. Ob ich Veränderungen am Markt sehe. Ich möchte das gerne differenziert beantworten:
10 Und zwar zwischen urbanen Räumen und ländlichen Räumen. Das ist wahrscheinlich bei Ihnen
11 immer wieder aufgetaucht. In urbanen Räumen ist das so, dass die Nachfrage aktuell mehr steigt
12 als das Angebot. Und da die Nachfrage so gesamt steigt, können beide Angebotssegmente, sowohl
13 die stationäre und klassische Hotellerie als auch, ich sage mal eher das Neue, das Couchsurfing,
14 eher Airbnb-technische beide wunderbar koexistieren aktuell.
- 15 **B. Gläser:** Okay.
- 16 **R. Trimborn:** Das ist zumindest mein Gefühl. Vielleicht ist da die einzige Ausnahme im deutsch-
17 sprachigen Raum wo Berlin dort ein wenig vielleicht doch Airbnb etwas wegschnappt. Aber wenn
18 ich in Hamburg, München und Stuttgart oder so sehe, überhaupt nicht. Eher im Gegenteil. Die
19 Nachfrage ist so immens stark, dass das Angebot gar nicht nachkommt. Gar nicht nachkommt.
20 Das ist überproportional. Im ländlichen Raum sehe ich das ein bisschen anders. Da sind die An-
21 gebote an Couchsurfing und Airbnb und so jetzt natürlich überschaubarer. Das wissen Sie besser
22 als ich, dass da Airbnb weniger sind. Ist doch so, ne?
- 23 **B. Gläser:** Ja, das ist definitiv so. Und bei mir ist ja tatsächlich so, ich habe mich ja auf Städte-
24 tourismus fokussiert, also geht es um den urbanen Raum.
- 25 **R. Trimborn:** Im ländlichen Raum, um das zu Ende zu führen, vielleicht auch nur am Rande
26 oder als Benchmark-Wert, im ländlichen Raum, so sind meine Erfahrungswerte, und ich habe viel
27 in ländlichen Regionen zu tun, dass das dort fast überhaupt kein Thema ist.
- 28 **B. Gläser:** Sie sagen, durch die stetig steigende Nachfrage kann das parallel gut existieren. Haben
29 Sie denn dann das Gefühl, eigentlich, die Hotellerie muss da gar nicht drauf reagieren? Also ist
30 das alles in Ordnung, so wie es ist, oder wäre das ein falscher Schluss?
- 31 **R. Trimborn:** Der Schluss ist im Status Quo richtig. Mein Gefühl zumindest, wie das so ist.
32 Perspektivisch wäre das eine... wäre das hoch risikoreich, darauf nicht zu reagieren. Es gibt we-
33 nige Hotels, nach meinem her Gefühl zumindest, in urbanen Räumen und Städten und so, die
34 tatsächlich Existenzprobleme haben, weil Airbnb und Konsorten dort stark gewachsen sind. Im
35 Gegenteil, wenn Sie lesen, was tatsächlich auch in Berlin an Hotelkapazitäten gebaut ist, ist un-
36 fassbar. Und zwar... und auch in Hamburg genau dasselbe Spiel, nehmen wir mal die beiden, und
37 zwar Kategorie übergreifend, auch im Zwei-Sterne-Segment. Und auch im Hostel-Segment nenne
38 ich das mal so, oder nehmen wir Motel One im Segment, oder Ähnliches. Ist ja Wahnsinn, was
39 da passiert. Das heißt also, die Airbnbs, die schnappen das denen gar nicht weg. Aktuell!
- 40 **B. Gläser:** Heißt, Sie meinen, die Reaktion auf diese neue Konkurrenz, oder dass die denen das
41 nicht wegschnappen, sei, in dieses etwas günstigere Segment zu gehen und dann zu sagen okay,

- 42 Hostels und Zwei Sterne und so weiter, das meinen Sie, sei schon eine Reaktion, eine adäquate,
43 oder? Oder habe ich das jetzt falsch verstanden?
- 44 **R. Trimborn:** Ja, das kann man so sehen. Da müssen Sie mich vielleicht auch korrigieren. Aber
45 ich glaube im Vier- bis Fünf-Sterne-Segment ist diese Airbnb-Geschichte eher weniger Wettbe-
46 werb.
- 47 **B. Gläser:** Das ist mit Sicherheit so. Also sieht man ja auch bei dem was ich da gemacht habe,
48 dass das so ist. Andererseits gibt es natürlich auch Anbieter wie Accor, die jetzt my... wie heißt
49 es? My-fine-stay, oder so ähnlich, eingekauft haben, also die jetzt da auch versuchen so ein biss-
50 chen ein Stück weit reinzugehen. Sie haben ja schon gesagt da würden jetzt viele Anbieter, Hotels,
51 Zwei-Sterne und so weiter, das was Sie eben sagten... würden da rein gehen. Sie haben ja wohl
52 auch einen Blick geworfen auf die Unterlagen, die ich Ihnen habe zukommen lassen.
- 53 **R. Trimborn:** Ja, habe ich auch offen.
- 54 **B. Gläser:** Finden Sie denn diese Kundentypen, die ich Ihnen da habe zukommen lassen, finden
55 Sie die wieder bei den Beobachtungen, die Sie dort machen, oder sehen Sie das gar nicht so?
- 56 **R. Trimborn:** Die Kundentypen... geben Sie mir doch mal einen Einleitungssatz dazu... Kun-
57 dentypen worauf bezogen? Jetzt generelle Segmentierung oder spezifisch auf die Airbnb-Kun-
58 den?
- 59 **B. Gläser:** Ich meine jetzt allgemein, ob Sie, erstmal ohne in die einzelnen Gruppen reinzuge-
60 hen... ich weiß nicht, ob Sie die vielleicht vor sich liegen haben, oder so...
- 61 **R. Trimborn:** Ja, ich habe es immer noch offen.
- 62 **B. Gläser:** Allgemein erst einmal eine Kritik zu meiner Arbeit, ob Sie meinen, dass das realistisch
63 ist, diese Einteilung, die ich da gemacht habe, oder ob Sie das aus Ihrer Erfahrung heraus ganz
64 anders sehen würden.
- 65 **R. Trimborn:** Ich muss nur kurz nochmal fragen: Diese Kundentypen beziehen sich auf Urlau-
66 ber, auf Besucher in dem urbanen Raum?
- 67 **B. Gläser:** Ja, also das sind alles Städtetouristen und das sind Leute, 800 Probanden, die in den
68 letzten drei Jahren Städtereisen unternommen haben und die wurden dann auf bestimmte Art ge-
69 filtert, 400 von denen waren also in verschiedenen Hotelklassen, und 400 von denen waren Air-
70 bnb-Kunden, und die habe ich dann nur über die... ja, über die Bedürfnisse und die Interessen
71 und so weiter... habe ich die zu verschiedenen Gruppen zusammengefügt und dabei ist das raus-
72 gekommen. Und deshalb die Frage, ob sich das mit Ihren Erfahrungen oder Ihrer Einschätzung
73 des Marktes einigermaßen deckt, oder ob Sie sagen das ist irgendwie unrealistisch und da habe
74 ich eine ganz andere Meinung
- 75 **R. Trimborn:** Also was ich super finde, muss ich ganz ehrlich sagen ist, dass das Kern-Differen-
76 zierungsmerkmal, ist ja bei Ihnen, sind die Motive unter den Befragten. Die Demografie ist ja
77 auch ein bisschen dabei. Aber dass Sie über Motive gehen, Sie gehen ja im Kern, oder ein we-
78 sentlicher Aspekt sind ja die Motive.
- 79 **B. Gläser:** Genau, also wenn ich kurz unterbrechen darf, also die Clusterung, diese Erstellung
80 der Gruppen, ich glaube, Sie kennen Clusteranalyse usw., das sagt Ihnen wahrscheinlich ein biss-
81 chen was, das ist ausschließlich über die Motive gegangen. Die demographischen Elemente und
82 das, was dann auf der rechten Seite steht, das ist dann nur zusätzlich, also das...

- 83 **R. Trimborn:** Das haben Sie dann aus der Clustering herausgesucht, wo die jetzt überwiegend
84 stattfinden, sage ich mal. Ja, O.K., dann verstehe ich das. Ja, von daher ein noch größeres Lob,
85 wenn Sie sogar ausschließlich über die Motive gegangen sind, weil das einfach auch der richtige
86 Weg ist, heutzutage. Also wir haben auch unterschiedlichste Zielgruppensegmentierungen und –
87 Ansätze und ich finde die Motivsegmentierungen sehr richtig. Man könnte ja auch nach Themen
88 gehen, wenn man Thementypen macht. Welche Themen interessieren ihn, das könnte man auch
89 machen. Aber bei der Unterkunftsauswahl finde ich es exzellent über Motive zu gehen.
- 90 **B. Gläser:** Vielen Dank!
- 91 **R. Trimborn:** Ich würde niemals über demographische Aspekte gehen, bei der Wahl, die Sie
92 jetzt haben. Von daher ja, ich gehe da einhundertprozentig mit. Die Betitelung Premiumkunden,
93 Risikomeider und Sightseer, ey, das ist eine Geschmackssache vor dem Herrn. Ich meine, die
94 Gruppen benennen, Sie wissen das ja auch, anspruchsvolle Best-Ager, oder erlebnissuchende
95 Jung-Dynamische. Die kann man nennen, wie man lustig ist. Man muss dem Kind aber einen
96 Namen geben, das ist richtig. Von daher finde ich das richtig. Und auch, dass Sie ein, zwei, drei,
97 dass da Sie eine überschaubare Anzahl an Segmentierungen, mit sechs... Drei wäre mir zu wenig,
98 oder vier, und zehn wäre mir zu viel. Man sollte nie eine zu umfassende Zielgruppensegmentie-
99 rung machen, weil man dann nachher wieder Probleme mit den Daten hat. Wenn ich jetzt ein
100 Hotel habe, oder ähnliches, dann brauche ich ja eine gewisse Anzahl in jedem Zielgruppenseg-
101 ment. Und wenn ich zehn habe, und eine davon ist jetzt nicht so ausgeprägt, habe ich Probleme
102 damit, auch eine adäquate Aussage zu bekommen. Deswegen sollte man nie zu viele Cluster bei
103 einer Segmentierung machen. Deswegen ist Ihre Sechser-Segmentierung hier exzellent. Könnte
104 auch eine Siebener sein, aber ich würde niemals zehn nehmen. Und drei Cluster sind mir aber zu
105 grob, dann ist mir die Differenzierung in den Segmenten zu gering. Von daher machen Sie das
106 schon sehr gut und die Ausprägungen – hier, die zweite Gruppe finde ich super, die finde ich
107 exzellent. Die Risikomeider – denn ja, die wächst! Die wächst!
- 108 **B. Gläser:** Ja, da steht ja drin hauptsächlich 65 Jahre und älter, tatsächlich sieht man auch bei den
109 ganz jungen, also ich kann da nur vermuten, dass es an einer gewissen Unerfahrenheit liegt, was
110 das Reisen betrifft, da sind die auch noch recht gut dabei. Sprich, von 18 bis 25, da haben wir
111 auch noch einen großen Anteil von diesen Risikomeidern. Wenn wir dann mal so ein bisschen
112 genauer darauf hingehen – also meine Arbeit geht ja so ein bisschen in die Richtung, zu gucken,
113 wie kann die Hotellerie da drauf gehen. Jetzt haben wir ja im unteren Bereich diese Gruppen, die
114 hauptsächlich bei Airbnb liegen. Die Kontaktfreudigen, die Individualisten und die Selbstversor-
115 ger. Quasi eine zweistufige Frage, ich weiß, das ist jetzt ein bisschen schwierig, drei Gruppen und
116 gleich zwei Fragen auf einmal, aber ich versuche es trotzdem einmal. Zum Einen: Sehen Sie neue
117 Konzepte auf dem Markt, neue Ideen, die in diese Richtung gehen? Beziehungsweise, wenn Sie
118 die nicht sehen, wo müsste oder wo könnte aufgeholt werden? Gegenüber den neuen Angeboten.
- 119 **R. Trimborn:** Die erste Frage ist ja wohl eher rhetorisch, oder?
- 120 **B. Gläser:** Weiß ich nicht, nee, eigentlich nicht! Also ich habe natürlich ein paar Ideen, aber ich
121 möchte gerne wissen, ob Sie ähnliche Ideen haben.
- 122 **R. Trimborn:** Sie kennen bestimmt den Preisträger des deutschen Tourismuspreises 2017, oder?
- 123 **B. Gläser:** Kann sein, dass ich das schon einmal gehört habe, helfen Sie mir mal.
- 124 **R. Trimborn:** In Rostock Warnemünde, dieses Containerhotel. Das kenn Sie doch bestimmt,
125 vom Namen, oder zumindest...
- 126 **B. Gläser:** Ja, klar.

- 127 **R. Trimborn:** Mir fällt der Name jetzt auch nicht ein, wie das Ding hieß.
- 128 **B. Gläser:** Mir auch nicht, aber ich weiß, was Sie meinen.
- 129 **R. Trimborn:** Mit diesen, ne, mit diesen 40-Fuß-Containern, was da gebaut worden ist und so
130 weiter. Wenn Sie sich mal das Imagevideo von diesem Hotel angucken, vom Tourismuspreisträ-
131 ger 2017, dem deutschen, die zielen in diesem Hotelkonzept voll auf diese drei Zielgruppen ab.
132 Aber volle Pulle! Die haben in diesem Hotelkonzept gemeinsame Küchen, ja. Die haben eine
133 Eingangs-Lounge, Aufenthaltsbereich, wo ich Longboard fahren kann und mein Craft-Beer oder
134 Heinecken trinken kann. So Community-Mopeds, die halt wichtig sind, um diese Bedürfnisse,
135 soziale Kontakte, hier bei der ersten, oder auch alternativer Konsum, tolle Einrichtungen, oder
136 auch Größe der Einrichtungen, wohnliche Einrichtungen komplett bedienen. Das ist so ein Haus.
137 Auf jedem Fall sehe ich das in diese Zielgruppen. Und natürlich auch die professionellen Hostels,
138 die machen das ja auch. Ich kenne die beiden – kennen Sie vielleicht die Superbude in Hamburg?
139 Die beiden Häuser?
- 140 **B. Gläser:** Ja, da werde ich auch noch ein Interview führen, hoffentlich.
- 141 **R. Trimborn:** Die fragen Sie auf jeden Fall! Haben Sie da einen Namen, wen haben Sie da?
- 142 **B. Gläser:** Und zwar... Klaas Jeschke habe ich da.
- 143 **R. Trimborn:** Ja, Klaas, wunderbar, den nehmen Sie. Das ist super.
- 144 **B. Gläser:** Ja, O.K. Da meinen Sie auch, das geht in diese Richtung, ja?
- 145 **R. Trimborn:** Ja, die Superbude, die bauen jetzt ihr drittes Haus. Weil das funktioniert, weil es
146 einfach insbesondere, wenn Sie auf Ihre Zielgruppen schauen, insbesondere die Kontaktfreudigen
147 und Individualisten anspricht.
- 148 **B. Gläser:** Das sind ja aber jetzt relativ – bei der Superbude ist das schon sehr professionell und
149 mit großem Wachstum versehen, bei dem Containerhotel ist das ja eher, wenn ich mich nicht
150 vertue, ein Individualhotel. Sehen Sie auch Ketten, die in diese Richtung gehen, oder meinen Sie,
151 dass da noch etwas passieren müsste, oder wie sehen Sie das?
- 152 **R. Trimborn:** Sie haben Recht, das sind alles eher Individualhotels. Ketten, jetzt müsste ich mal
153 überlegen. Ketten... Dock Inn heißt es übrigens. D-O-C-K-I-N-N.
- 154 **B. Gläser:** Ja, O.K.
- 155 **R. Trimborn:** Dock Inn heißt die Kiste, ich habe es gerade gegooglet. Ähähm... Ketten, jetzt
156 muss ich mal überlegen. In Deutschland, ja?
- 157 **B. Gläser:** Ja, aber wenn Ihnen da spontan nichts einfällt, dann ist das auch nicht schlimm.
- 158 **R. Trimborn:** Gerade mit den Motiven, wenn ich mir die so angucke, soziale Kontakte, Kon-
159 takte zu Einheimischen und Gleichgesinnten, da fällt mir dieses, das machen die in Nürnberg,
160 machen die das. Dass Einheimische Touristen einladen zu sich nach Hause. Aber das ist keine
161 Unterkunft. Also in so einem Motel One, ja, da ist ja kein Socializing drin. Das ist ja nicht im
162 Motel One.
- 163 **B. Gläser:** Aber die gehen trotzdem so ein bisschen in die Richtung, oder...?
- 164 **R. Trimborn:** Die sind halt hip. Die machen einen auf hip und pseudo-individuell. Individuell
165 sind die nicht. Das ist pseudo-individuell. Wenn Sie mich nach Ketten fragen. Ketten sind ja

166 immer durchgestylt und standardisiert, davon leben Ketten ja. Das wissen Sie ja selbst. Koopera-
167 tionen und Ketten – Standardisierung durchgezogen und dann ist das weniger wie bei Ihnen bei
168 den Individualisten mit der individuellen Einrichtung. Was ich Ihnen bieten könnte, sind die bei-
169 den Beachmotels. Die finden Sie in Heiligenhafen und St.-Peter-Ordingen.

170 **B. Gläser:** Die sagen mir tatsächlich nichts.

171 **R. Trimborn:** Sind aber auch beides wiederum Individualhotels, ne. Beachmotels heißen die.
172 Die haben beispielsweise ein Jever-Zimmer und ein St.-Pauli-Zimmer. Diese Zimmer sind indi-
173 vidualisiert über Sponsoren.

174 **B. Gläser:** Ah, O.K. Das heißt, jedes Zimmer ist ein bisschen anders.

175 **R. Trimborn:** Ja, ich würde nicht sagen jedes, aber einige. Die haben jetzt, nageln Sie mich nicht
176 drauf fest, zehn Themenzimmer. Ein Jever-, ein Red-Bull-, ein St.-Pauli- ein was-weiß-ich-Zim-
177 mer.

178 **B. Gläser:** Ist das ein Konzept, würde das auch bei größeren Anbietern funktionieren, oder?

179 **R. Trimborn:** Dann wäre es ja wieder nicht individuell. Jedes Motel-One hätte dann sein St.-
180 Pauli-Zimmer.

181 **B. Gläser:** Also, die regionalen Eigenschaften kommen dann nicht so richtig heraus, das lese ich
182 jetzt aus den Zeilen heraus.

183 **R. Trimborn:** Ja. Die haben eine große Lounge, die haben eine Bibliothek, in der ich mich auf-
184 halten kann, die haben standardisiertes Duzen, was ja auch immer schon für die Zielgruppe das
185 auflockert, so machen die das. Eins fällt mir da vielleicht noch ein, eine Hotelkette. Das sind, wie
186 hießen die noch gleich... Sieben Ecken auf Lateinisch... So heißt die Gruppe.

187 **B. Gläser:** Ich werde es googlen und dann auch finden.

188 **R. Trimborn:** Die heißen Penta! Penta Hotels. Kennen Sie Penta Hotels?

189 **B. Gläser:** Naja, also ich habe keine eigenen Erfahrungen, bin aber natürlich im Internet auch
190 schon einmal darauf gestoßen.

191 **R. Trimborn:** Genau, die Penta Hotels haben zum Beispiel, die haben auch – die kombinieren
192 ihre Rezeption mit der Bar. Auch so als Community-Treffpunkt. Sie kriegen das Frühstück auch
193 in der Sofa-Ecke. Rezeption, Restaurant und Bar verschwimmen, das ist alles eins. Dass man sich
194 dort aufhält. Und die haben Individualisierungen in ihren Zimmern, da gibt es zum Beispiel Zim-
195 mer, da stand ein Flipper drin, ja. Oder es gibt auch einen mit Dartscheibe, oder so. Weil das eben
196 einfach individualisierter ist und damit Ihre drei unteren Zielgruppen anspricht. Das ist eine Indi-
197 vidualisierung über eine gewisse Ausstattung und halt eine andere Gestaltung der Lobby. Weil
198 man da enger zusammen ist.

199 **B. Gläser:** O.K. Jetzt waren wir bei den unteren drei Gruppen.

200 **R. Trimborn:** Ja, haben Sie gesagt.

201 **B. Gläser:** Ja, das war auch genau wie gewünscht. Jetzt wollen wir mal ein bisschen nach oben
202 gucken. Meinen Sie, dass wenn Hotels jetzt solche Ideen umsetzen und vielleicht da unten anset-
203 zen, verlieren die dann an den Gruppen dort oben? Findet das parallel statt oder meinen Sie, das
204 Hotel für die Risikomeider und Sightseer sieht ganz anders aus als die eben beschriebenen?

205 **R. Trimborn:** Nein, glaube ich nicht. Ich glaube nicht, dass wir so grenzscharf in der urbanen
206 Hotellerie sein werden, sondern es wird darum gehen, welche Zielgruppen wir überwiegend ha-
207 ben. Aber nicht so, wie es früher war, früher hatte man mehr ausschließlich. Wir differenzieren
208 von ausschließlich in überwiegend. Das heißt aber nicht, dass ich andere durch mein Marketing
209 oder mein Image nach außen ausschließe. In diesen Penta-Hotels beispielsweise könnte ich mir
210 wunderbar vorstellen, dass da ein Premiumkunde reingeht.

211 **B. Gläser:** Ah, O.K. Warum, wenn ich fragen darf?

212 **R. Trimborn:** Weil das Qualitätsniveau entsprechend hoch ist und es ist auch gehoben. Und auch
213 die Premiumkunden, Premiumkunden sind ja meistens, wie heißt das hier, der erfahrene Reisende.
214 Die kennen sich aus und machen gerne auch mal – ein Flipper im Zimmer. Denn das Standard-
215 Hilton, das ist immer gleich.

216 **B. Gläser:** Ja, genau, ja. Also meinen Sie, das Standard-Hilton wird in Zukunft vielleicht, obwohl
217 es ja jetzt ganz klassisch auf die Premiumkunden ausgerichtet ist, meinen Sie, dass die trotzdem
218 Probleme bekommen werden, wenn sie diese Trends nicht mitgehen, oder meinen Sie, das wird
219 immer bestehen?

220 **R. Trimborn:** Ich glaube, diese tradierten Häuser, nehmen wir den Bayrischen Hof in München,
221 oder auch Hotel Atlantic, Adlon, also die obere Liga der tradierten Häuser, die werden ihren Leb-
222 tag mit ihren tradierten, alteingesessenen Arten und Weisen, mit Concierge usw., werden die
223 überleben können. Die werden es schaffen. Die neuartige Vier-Sterne-, Vier-Sterne-Plus, Fün-
224 Sterne-Hotellerie, die so am Markt existiert, die sind ja auch schon sehr zeitgemäß. Gucken Sie
225 sich mal ein Frühstück im NH-Hotel an. Das ist ja so eine klassische Vier-Sterne-, manchmal sind
226 die auch Vier-Sterne-Plus. Die haben, im Frühstücksbereich, haben die teilweise auch Micro-
227 Küche. Nee, Micro ist nicht richtig. Molekular! Molekularküche. Da kriegen Sie dann irgendwel-
228 che gefrorenen Ich-weiß-nicht-was und dampfende Reagenzgläser, ja, so. Das steht da bei denen
229 auf dem Frühstück. Ganz klar war da das Ziel ein total stylisches Frühstück. Reduced tot he max,
230 das ist überhaupt nicht gemütlich. Das ist eher so ein bisschen Bauhaus-mäßig. So sortiert und
231 alles in Reih und Glied. Eher so klar und eindeutig, eher kalt sogar. Von der Atmosphäre. Modern.
232 Und die NH-Hotelgruppe, die bauen ja auch ihre Kapazitäten aus und weiter. Also ich will damit
233 nur sagen: Die tradierten Häuser, die stark am Markt sind, die brauchen das nicht mitzugehen,
234 aber so die breite Masse der Vier-Sterne-Hotels, Fünf-Sterne-Häuser, die müssen auch mit der
235 Zeit gehen. Sie kennen diesen öseligen Spruch: Wer nicht mit der Zeit geht, geht mit der Zeit.
236 Das ist so.

237 **B. Gläser:** Und das heißt – ich möchte jetzt niemanden in Verruf bringen – aber so ein ganz
238 klassisches Drei-Sterne-Hotel, wie man das kennt, große Ketten, alte traditionelle Ketten, ich sage
239 mal Best Western oder ähnliche, typische – was weiß ich, Ibis, oder solch ähnliche Ketten in
240 diesem Bereich – wo sehen Sie die in der Zukunft? Also im Moment würde ich vermuten, die
241 Sightseer, Risikomeider greifen die ab, aber Sie sagen, das wird nicht mehr funktionieren, oder?

242 **R. Trimborn:** Ich glaube, dass diese – Best Western ist übrigens keine Kette, sondern eine Ko-
243 operation, ne, die sind inhabergeführt, meistens. Ich galube, die Ibis dieser Welt aktuell, die
244 haben ja auch ihre Brand relaunched, haben die Etap-Hotels zu Ibis Budget gemacht und die roten
245 haben sie behalten. Die gewinnen natürlich über quick and dirty. Das ist relativ schnell und ein-
246 fach zu buchen, sehr unkompliziert, maximal, maximal standardisiert und die haben halt einen
247 extrem starken Vertrieb. Die findet man auf den großen Buchungsplattformen – die erschlagen
248 den Markt einfach. Weil es halt konzerngetrieben ist. Die Best Western beispielsweise, die Ko-
249 operation, die lassen sich auch mal was ganz Neues einfallen. Da gibt es auch Best-Western-

250 häuser, die sind sehr, sehr individuell. Nehmen Sie das Wälderhaus hier in Hamburg, hochinno-
251 vativ, Drei-Sterne-Segment, mit einem Science-Center mit drin, und alles aus Holz in den oberen
252 Bereichen. Nachhaltig zertifiziert, super. Diese älteren Drei-Sterne-Hotels, überleben zur Zeit
253 noch, weil wie erwähnt die Nachfrage stärker ist als das Angebot. Grundsätzlich, glaube ich, wer-
254 den die das nicht schaffen, wenn sie nicht ihren Investitionsstau aufheben und sich den neuen
255 Maßstäben dann auch hingeben. Glaube ich nicht, dass die überleben werden. Denn die Mitte
256 bröckelt uns ja auch so ein bisschen weg. Wenn ich sehe, wie stark die Zwei-Sterne-Häuser ge-
257 worden sind, nehmen wir die B&B-Hotels. Sie wissen, welche ich meine, diese gelb-schwarzen.

258 **B. Gläser:** Schon öfter genutzt, tatsächlich.

259 **R. Trimborn:** Die beispielsweise finde ich auch hochgradig innovativ. Die brauchen gar keine
260 Rezeption mehr. Ich war jetzt ein paar Mal in Mainz bei denen und habe ohne Rezeption einge-
261 checked und auch ohne Rezeption ausgecheckt. Ich kriege mein Zimmercode hier auf mein Smart-
262 phone. Ich tippe das ein an der Tür und ziehe dann morgens die Tür zu, fertig. Die haben keine
263 Minibar, die haben nichts extra. Ich kann gar nichts extra machen. Wenn ich ein Snickers haben
264 möchte, kaufe ich mir das am Automaten.

265 **B. Gläser:** Das ist richtig.

266 **R. Trimborn:** Das ist super, so etwas. Und wenn ich jetzt so Nicht-Ketten-Drei-Sterne habe, auf
267 Dauer glaube ich nicht dran.

268 **B. Gläser:** Die Kunden von B&B, wo würden Sie die sehen, oder meinen Sie, die sind nicht so
269 richtig in meiner Typologie?

270 **R. Trimborn:** Die passen auf jeden Fall zu den Sightseern. Pragmatische Einstellung zur Unter-
271 kunft, ist doch super. Ja, ist doch so. Lage. Die haben nicht immer die A-Plus-Lage, aber eine A-
272 Lage, oft, die B&B-Dinger. Sie haben eine pragmatische Einstellung zur Unterkunft. Der Rest
273 passt eigentlich alles nicht, die passen optimal zu den Sightseern.

274 **B. Gläser:** Was meinen Sie denn zu den Risikomeidern. Ich habe in meiner Vorstellung, ich kann
275 es aufgrund meiner Daten jetzt nicht hundertprozentig sagen, sehe ich die so ein bisschen in den
276 tradierten Häusern. Würden Sie das auch so sehen, oder sehen Sie das ganz anders?

277 **R. Trimborn:** Ja, ich auch. Nee, die wollen ihre Kuschedecke haben.

278 **B. Gläser:** Was würden Sie also entsprechend den Hotels empfehlen, die diese Gruppe jetzt ha-
279 ben? Sollen die das weiterführen? Das geht wieder so ein bisschen in die Richtung: Alles so gut,
280 wie es ist, oder werden die aussterben?

281 **R. Trimborn:** Puh. Also, die können vielleicht noch ein bisschen länger leben. Wenn das jetzt
282 65 Plus ist, ja. Aber wenn Sie jetzt heutzutage 65-Plus-Leute nehmen, die buchen ja auch ihre
283 Sachen online. Ist ja so. Wenn es jetzt nur 75-Plus wäre, dann würde ich sagen, O.K., dann ist das
284 nicht mehr online. Aber 65-Plus, die buchen ihre Unterkünfte auch online. Das verschiebt sich ja
285 nach oben. Und in zehn Jahren buchen alle online, weil die jetzigen 65-Jährigen dann 75 sind. So,
286 das verschiebt sich ja, diese Affinität. Hah, das ist eine schwierige Frage, was mit diesen Häusern
287 passieren wird in Zukunft. Ich glaube, Drei-Sterne-Individualhotels, die so ein bisschen verstaubt
288 sind, da tue ich mich schwer mit. Tue ich mich schwer mit.

289 **B. Gläser:** Gut, kann ich voll nachvollziehen, tue ich mich genauso schwer mit, ehrlich gesagt.
290 Noch einmal zusammengefasst, ich bin tatsächlich schon fast am Ende mit meinen Fragen, noch
291 einmal zusammengefasst, welche wichtigen Punkte sehen Sie, wo die Hotellerie in Zukunft dran
292 arbeiten wird, was im Zusammenhang mit diesen neuen Bedürfnissen steht.

293 **R. Trimborn:** Das ist eine weitere Fokussierung der Internationalisierung. Punkt eins, ganz wich-
294 tig, das müssen Sie machen. Im Sinne von Buchungsstrecken, Customer Journeys, die [Tonstö-
295 rung], die sie zu bedienen haben, natürlich die Sprachkenntnisse etc., also den Pfeil nach Mekka
296 haben, wenn Sie mehr Moslems – ja, das bei vielen. An der Decke haben die dann noch den
297 Mekka-Pfeil angeschraubt. Weil es ja sehr wichtig ist, das ist ganz wichtig! Das ist ganz wichtig,
298 wenn man die Zielgruppe angreifen möchte. Ohne Mekka-Pfeil für Moslems ist schwierig. Ja,
299 das ist wichtig, das ist ein interessanter Markt. Und die beten eben nach Mekka, das ist schon ein
300 Punkt, der nicht – ist eben nur ein Beispiel, ja. Aber diesen Markt zu bedienen und international
301 geprägt zu sein, ist ganz wichtig. Nummer zwei, das können Sie wahrscheinlich schon nicht mehr
302 hören, aber weiter digitalisiert zu sein. A) nach außen, aber insbesondere im Innenverhältnis.

303 **B. Gläser:** Was meinen Sie damit?

304 **R. Trimborn:** Dass die Rechnungserstellung, die Kommunikation zwischen den Abteilungen,
305 der hin zur Zentrale, der Büros, die Lohnabrechnung der Mitarbeiter... Effizienzsteigerung durch
306 Digitalisierung im Unternehmen. Man muss natürlich auch nach außen machen, ich muss die
307 Buchungsstrecken haben, ich muss, ich muss... Nein, im Innenverhältnis wird es heutzutage –
308 das kommt jetzt in der zweiten Welle, dass im Innenverhältnis durch Digitalisierung auch Effi-
309 zienzsteigerung stattfindet. Wichtig: Nach innen und nach außen. Faxgeräte gehören abgeschafft.
310 Um das mal verkürzt zu sagen. Sie glauben nicht, wie viel noch gefaxt wird. Und auch entspre-
311 chend die Apps bereithalten, für die Gäste, dass Sie den Gästen keine Broschüre mehr in die Hand
312 drücken, sondern sagen, hier, laden Sie sich diese App herunter. Oder dieses Online-Tool. Dass
313 auch eine Online- bzw. Digitalisierungskompetenz an der Rezeption stattfindet. Der Schritt ist
314 auch noch nicht vollzogen. An der Rezeption findet noch eine Printüberlieferung statt, was nicht
315 allen Zielgruppen auch schmeckt. Beispielsweise die mobilen Akkus, dass man dem Touristen
316 sagt, bitte zwei Kilo mobil Akkus mitnehmen, weil Sie heute auf Sightseeingtour gehen. Findet
317 auch nicht statt. Wenn eine Rezeption mal mobile Akkus rausgibt, das ist super. Gegen Pfand
318 oder wie auch immer, das ist ja eine operative Geschichte. So: Internationalisierung, ich beschäf-
319 tige mich mit Digitalisierung nach Innen und nach Außen zum Gast hin und dieses ganze Thema
320 Sharing Economy, was Sie vorher auch genannt haben. Teilen ist auch wichtig. Es geht ja weg
321 vom Besitzen, hin zum Erleben. Und dementsprechend geht es auch darum, Erlebnisse zu schaf-
322 fen, um einfach auch dem Kunden die Möglichkeit zu geben, sich einfach ein Fahrrad auszulei-
323 hen. Momentan kann ich mir, wenn ich mir, wir waren letztens irgendwo, ich weiß gar nicht mehr,
324 wo das war, konnte ich das Stadt-Rad nicht benutzen als Tourist. Weil ich hätte mich anmelden
325 müssen, ich musste mich da registrieren, macht ein Tourist nicht, ist doch Quatsch. Also ich muss
326 die Sharing-Tools der Destination und des Ortes von der Hotellerie aus mitnutzen können, um
327 einen höheren Erlebnischarakter zu haben. Und darauf muss sich die Hotellerie auch entsprechend
328 einstellen. Und natürlich noch ein vierter Faktor, können Sie vielleicht auch nicht mehr hören,
329 machen aber auch nicht alle richtig: Das ist das große Thema der Nachhaltigkeit. Und da ist es
330 mir insbesondere wichtig, im Sinne der sozialen Nachhaltigkeit. Ökologisch gibt es schon vieles,
331 aber halt auch Ganzjahresverträge mit Mitarbeitern. Entsprechende Restaurant-Empfehlungen,
332 wo auch sozial mit den Mitarbeitern umgegangen wird, und nicht einfach nur: Die machen Bio-
333 Fleisch. Dass alles vom Sozialverhalten passt. Das wäre mir schon wichtig. Ich glaube, das ist
334 auch ein Faktor. Die Regionalität und die Lokalität, dass das ehrlich betrieben wird. Und ja, das
335 sind vielleicht so wesentliche Punkte, die zukunftsträchtig sind. Und die Klassiker sind ja klar:
336 Achte auf deinen Geldbeutel, das müssen sie machen. Aber das wissen Sie ja alles. Die klassi-
337 schen Managementaufgaben, Vertrieb ist wichtig, Marketing aber auch... Das sind so vier Pfeiler,
338 die, glaube ich, ganz elementar sind.

339 **B. Gläser:** Jetzt muss ich aber doch noch einmal nachhaken: Ich fand das ganz interessant, dass
340 Sie sagen, Sharing-Elemente quasi einzubringen ins Hotel. Sie hatten das Beispiel Fahrrad. Haben
341 Sie noch andere Ideen, was man da machen könnte? Das, finde ich, ist ein sehr spannender As-
342 pekt.

343 **R. Trimborn:** Ja, selbstverständlich. Das andere ist dann eben die Auto-Geschichte. Nicht jeder,
344 der auch vom Land kommt, insbesondere die Gäste, die aus ländlichen Quellmärkten kommen,
345 in ein urbanes Zielgebiet, die haben nicht ihren Drive-Now-Account. Haben die nicht. Oder den
346 Car-to-Go-Account. Weil die ländlich, in ihrem Wohnumfeld, kein Car-to-Go haben. Wer jetzt
347 aus Köln Urlaub macht in Hamburg oder München, der hat sein Drive-Now. Aber der, der aus
348 dem tiefsten Sauerland kommt, nicht. Oder dem Harz, nehmen wir doch mal den Harz. Wer aus
349 Wernigerode kommt, der hat keinen Car-To-Go-Account.

350 **B. Gläser:** Wahrscheinlich nicht, nee.

351 **R. Trimborn:** Aber Sie aus dem Harz reisen trotzdem in urbane Räume. Und dann muss entspre-
352 chend, denn nicht alle Sehenswürdigkeiten sind mit dem Stadt-Rad zu erreichen, sondern viel-
353 leicht auch mal mit dem Car-to-Go, dann wäre das genau dasselbe. Oder Sharing, was ich vorhin
354 auch meinte, mit Essen bei Locals. Wie das in Nürnberg stattfindet. Mir fällt dieser Titel gerade
355 nicht ein. Aber dass ich dann auch an Essen mit Einheimischen teilnehmen kann. Das gehört mit
356 dazu. Und halt raus aus dem – das haben Sie da unten, wo haben Sie das geschrieben, Augenblick
357 – Reisen abseits der Touristenpfade. Das wäre ja Essen bei Locals zum Beispiel.

358 **B. Gläser:** Dass man die Erlebnisse, die ja bei Airbnb auch oft beworben werden, dass man die
359 versucht, genauso zu bieten im Hotel.

360 **R. Trimborn:** Ja, das kann man ja auch. Außer Frage kann man das machen. Nur, auch da, Sie
361 kennen ja das Paradebeispiel, wahrscheinlich, Barcelona, völlig überlaufen. Völlig überrannt.
362 Und die Diskussion findet ja jetzt auch statt, wollen wir in deutschen urbanen Räumen, wollen
363 wir unsere touristischen Highlights weiter vollpowern, vollpuffen mit Touristen, oder wollen wir
364 à la Balancing, wie das Buzzword so schön heißt, wollen wir à la Balancing auch weitere Stadt-
365 teile für Touristen öffnen und damit die anderen entlasten. Öffnen im Sinne von marketingtech-
366 nischen Angeboten. Wenn ich sie jetzt öffne, und sage, hier da ist es auch schön und da könnt ihr
367 erleben, gehen Sie mal zum Boxhagener Platz in Berlin und gucken sich den Boxhagener Platz
368 an, das ist alles ganz toll und alternativ, individuell und super, da können Sie noch hier shoppen
369 und da sind auch noch drei Restauranttipps und so weiter und so fort – ist das richtig? Für Tou-
370 risten weitere Stadtteile zu öffnen, oder ist es richtig, sie weiter zu fokussieren, um die anderen
371 Stadtteile zu schützen? Das ist beides sehr polarisiert, ne. Ich kann sagen, ich stopfe die Lan-
372 dungsbrücken und den Odeonsplatz voll, weiter, immer weiter draufstopfen, oder ich gehe halt
373 auch nach [Tonstörung].

374 **B. Gläser:** Wenn ich jetzt aber als Hotel sage, O.K., ich gehe da alternativ rein, Sie sprachen
375 vorhin von der sozialen Verantwortung, wie kriege ich das denn jetzt hin, dass in dem touristisch
376 noch überhaupt nicht erschlossenen Stadtteil in Köln oder so, Hamburg, wenn da jetzt auf einmal
377 ein großes Hotel aufmacht und das funktioniert marketingtechnisch ganz gut und das Viertel wird
378 dadurch verändert, wie kann denn Hotellerie verhindern, dass, so ähnlich, wie es jetzt bei Airbnb
379 der Fall ist, dass das öffentlich extrem angegangen, kritisiert wird und versucht wird dagegen
380 vorzugehen? Was muss da Hotellerie leisten?

381 **R. Trimborn:** Man kann diesen ganzen Bürgerbeteiligungs-Kram machen. Kann man. Ist aber
382 alles Alibi. Im Endeffekt haben die Bürger trotzdem kein Bock drauf. Man kann das machen, um
383 Baugenehmigungen zu bekommen.

- 384 **B. Gläser:** Aber sonst ist das aussichtslos?
- 385 **R. Trimborn:** Meines Erachtens, ja. Für die wirkliche Überzeugung der Bewohner, Sie müssen
386 aber aufpassen, wer da wohnt, gerade in urbanen Räumen – gerade in Berlin, nehmen wir Prenz-
387 lauer Berg.
- 388 **B. Gläser:** Durchgentrifiziert.
- 389 **R. Trimborn:** Exakt. Und das wird ja immer mehr. Von daher – wer wohnt denn da?
- 390 **B. Gläser:** Junge Familien. Aus Stuttgart.
- 391 **R. Trimborn:** Um das Klischee mal zu bedienen, genau. Ja genau, das ist ja wiederum die Speer-
392 spitze der Argumentationslinie, ne. Das ist ja Prenzelberg, klar. Aber die Richtung, mir geht es
393 um die Richtung. Welche Stadtteile schütze ich? Zur touristischen Entwicklung mit meinem Hotel
394 gehe ich ja nicht drei, fünf Standorte vom Stadtring weg. Ich setze ja kein Hotel nach Marzahn.
- 395 **B. Gläser:** Wäre wahrscheinlich schwierig. Marketingtechnisch.
- 396 **R. Trimborn:** Oder nach Spandau. Das mache ich vielleicht noch, weil ich dann auch Potsdam
397 mit abgreifen kann. Aber auch das ist schwierig. Ich gehe erst zwei Stadtteile vom Zentrum weg,
398 oder drei. Aber nicht zu weit. Und das Hotel bekommt die Baugenehmigung, oder nicht. Ich bin
399 da ein bisschen desillusioniert, was diese Bevölkerungsbeteiligung angeht. Wir haben da schon
400 so viel gemacht, diese Mitnahmen, im Endeffekt bringt das alles nichts.
- 401 **B. Gläser:** Dann bedanke ich mich ganz herzlich für das Gespräch!

Interview mit Johann Kerkhofs, 28.02.2018

1 **B. Gläser:** Ich würde einfach einsteigen mit der Frage... Sie haben ja nun viel in dem Bereich zu
2 tun, wahrscheinlich auch Kunden und ich wollte Sie fragen welche Veränderungen Sie auf dem
3 Hotelmarkt sehen, die Sie eventuell auf diese neue Konkurrenz durch Airbnb und so weiter... die
4 Sie darauf zurückführen würden?

5 **J. Kerkhofs:** Ja, was sieht man da an Änderungen? Die Änderungen sieht man wie die neuen
6 Hotels gestaltet werden.

7 **B. Gläser:** Okay.

8 **J. Kerkhofs:** Und wenn man sich mal... ich sage mal speziell im Städtebereich die neuen Hotels
9 anschaut, die neuen Hotelgruppen, ob das jetzt 25hours ist, Motel One, Robi... da gibt es ein paar
10 von solchen neuen Hotelketten, die ja in den letzten Jahren entstanden sind... Prizeotel, da sieht
11 man doch, dass diese sehr viel... sagen wir mal in den öffentlichen Bereichen einen Wohnzim-
12 mer-Charakter haben, Co-Working-Spaces... alles so ein bisschen was man auch zuhause hat und
13 ich glaube, das ist so ein bisschen... da spielt man so ein bisschen auf dieses Thema ein. Man hat
14 glaube ich einen Teil auch... sagen wir mal... von der Idee Airbnb, so ein bisschen was übernom-
15 men. Ich habe jetzt auch schon so ein paar mal Airbnb gebucht, um einfach mal zu sehen ja, wie
16 ist das, wie erlebt man das. Ich glaube, es ist eine gute Sache, es ist nicht jedermanns Sache, das
17 glaube ich auch, aber man kann ja heute wählen zwischen ich habe ein ganz normales Standard-
18 Produkt bis zu einem extremen Luxusprodukt. Da ist alles auf dem Markt. Und gut, mittlerweile
19 gibt es ja auch Hotels, die Zimmer unter Airbnb verkaufen. Also ich glaube... ich sehe das eher
20 positiv, ich sehe es nicht negativ. Natürlich, es gibt natürlich Unruhen im Markt wegen Airbnb,
21 man sieht, dass es immer mehr Städte gibt, die sich da ein Stück weit dagegen schützen wollen.
22 Ich habe gerade heute gelesen, wie man in Dresden vorgeht gegen Leute, die ein Zimmer vermie-
23 ten und dabei keine Abgaben bezahlt haben, aber ich glaube einfach das ist die... das sind die
24 Zeichen der Zeit. Dinge ändern sich, die Kunden ändern sich, der Gast ändert sich, hat andere
25 Erwartungen und entsprechend ist natürlich auch ein Airbnb sehr erfolgreich. Aber zu gleicher
26 Zeit muss man auch mal sehen, wenn wir jetzt in Deutschland mal nur auf den deutschen Markt
27 schauen, wie viele Tausende Hotelzimmer in den letzten Jahren entstanden sind in allen Groß-
28 städten, aber mittlerweile auch in den mittleren Großstädten, die gute Belegungszahlen haben, die
29 gute Raten haben. Ich glaube, wenn man ein gutes Produkt hat, dann muss man vor Airbnb keine
30 Angst haben. Also ich bin da sehr positiv aufgestellt. Ich finde auch gut, dass es das gibt, weil ich
31 glaube, das hat auch innerhalb der Hotellerie doch ein bisschen was in Bewegung gesetzt. Und
32 ich sage mal die 1.0-Hotellerie, die klassische Hotellerie und die Pseudo-Hotellerie, die meinen
33 noch, Hotellerie zu sein, aber es eigentlich nicht mehr sind, die müssen sich jetzt überlegen, wie
34 sie es machen.

35 **B. Gläser:** Okay. Sie hatten ja eben schon so ein paar Beispiele genannt: Co-Working-Spaces
36 und so ein bisschen einen Wohnzimmer-Charakter hatten Sie, glaube ich, gesagt... haben Sie
37 noch andere Beispiele dafür, und meinen Sie, ob das die richtige Reaktion ist, oder ob es da noch
38 andere Ideen geben könnte?

39 **J. Kerkhofs:** Och, ich glaube im Moment ist das die... ist es vielleicht der richtige Weg. Am
40 Ende sind es ja einfach alles Trends und da wird irgendwann auch mal wieder was Anderes kom-
41 men. Ich glaube, was heute noch fehlt in der Stadthotellerie, ich sage mal in der modernen
42 Stadthotellerie, da spreche ich über 4.0-Hotellerie, da fehlt mir immer noch so ein bisschen der
43 Nachhaltigkeits-Faktor und sage ich mal mehr das Natürliche, die natürliche Umgebung. Das fehlt

44 mir noch so ein bisschen. Im Moment ist es... ja, so ein bisschen ein Durcheinander, finde ich,
45 wenn Sie sich die Hotelketten anschauen... Lindner ist auch so ein Thema... Ja, was ist Design?
46 Design ist im Moment, ich sage mal viele Möbelstücke zusammensuchen, zum Teil alt und ver-
47 braucht und die mit neuen Möbelstücken und Markenprodukten zu mischen, um dann ein gesam-
48 tes Bild zu schaffen wo man sagt, das ist jetzt was man gut findet. Aber im Grunde genommen ist
49 es das, was man zuhause hat. Und ich glaube, dass der Trend auch noch sicher eine Zeit lang
50 anhält, aber man sieht ja auch, dass immer mehr Hotelgruppen eigentlich auf diesen Zug aufsprin-
51 gen und irgendwann ist es dann Mainstream und alle haben das Gleiche und dann kommt halt das
52 Nächste. So wie ich... sage ich mal in Amerika kenne ich ein Produkt, das heißt One Hotela, also
53 einfach 1 und dann Hotels geschrieben, die sind aus meiner Sicht schon ein bisschen anders un-
54 terwegs. Die gehen viel mehr auf Nachhaltigkeit, natürliche Materialien, viel grün, also eine na-
55 türliche... ich sage mal, um eine natürliche Umgebung zu schaffen im Gebäude. Und ich glaube
56 das ist ein Thema, was immer mehr kommen wird. Ich glaube auch, wenn man nach Holland
57 schaut, das ganze Thema Cradle to Cradle... ich weiß nicht, ob Sie das kennen?

58 **B. Gläser:** Ne, sagt mir ehrlich gesagt gerade nichts, ne.

59 **J. Kerkhofs:** Cradle to Cradle ist im Prinzip... also das heißt übersetzt von der Wiege zur Wiege,
60 das heißt, dass man Gebäude entwickelt, die, sage ich mal, 100 Prozent recycelbar sind.

61 **B. Gläser:** Ah, okay.

62 **J. Kerkhofs:** Das heißt, alles was im Gebäude ist, das Gebäude selber, aber auch Möbel,
63 Schränke, Stühle, egal was, ist eigentlich so, dass man das nach... ich sage mal so, nachdem man
64 das gebraucht hat, oder nicht mehr braucht, dass es zurückgeht an den Lieferanten, der das dann
65 wieder zu 100 Prozent verwenden muss, das heißt es ist ein geschlossener Kreis.

66 **B. Gläser:** Okay.

67 **J. Kerkhofs:** Und ich glaube das sind alles Systeme, die immer mehr auf uns zukommen. Energie
68 ist ein großes Thema, das heißt, ich glaube, die neuen Trends die werden bald, wenn ich bald
69 sage, also in den nächsten Jahren kommen, aber ich glaube im Moment geht es wirklich noch ein
70 Stückchen weiter in die Richtung, die wir heute in den neuen Hotelprodukten sehen, dass es im-
71 mer mehr so Richtung... ja, so ein bisschen shabby-chique, so wie das zuhause ist, gemischte
72 Möbel, es ist keine strenge Linie mehr drin. Was eigentlich ganz spannend ist im Moment... ich
73 finde es im Moment auch gut.

74 **B. Gläser:** Okay. Jetzt haben Sie ja eigentlich gesagt... naja, da passiert ja viel und da gibt es
75 viele Reaktionen, haben Sie auch Ideen, oder eine Meinung, dass Sie sagen an der einen oder
76 anderen Stelle wurde da vielleicht auch etwas verschlafen, oder da gibt es Hotels, die nachholen
77 müssten?

78 **J. Kerkhofs:** Ja, verschlafen... was, was immer noch durch... doch die Mehrheit der Hotelgrup-
79 pen, glaube ich, aber speziell auch privat geführte Hotels, was man immer noch verschläft, ist das
80 Thema alles was mit Technologie zu tun hat, mit IT und so weiter. Da glaube ich, dass da viele
81 noch, ja doch noch... ich sage mal so... noch im... quasi im Steinzeitalter sind, die noch nicht auf
82 den Zug aufgesprungen sind und ja... das ist auch eine Frage der Zeit, das hat natürlich auch
83 etwas mit Investitionen zu tun, aber letztendlich wird es immer mehr dahin gehen, dass sie in ihre
84 Zimmer so einchecken, wie sie das auch am Flughafen machen. Sie machen das mit dem eigenen
85 Smartphone, oder sie machen das mit ihrem Fingerprint, oder mit dem Code. Ich glaube das ist
86 ein Thema, was sich immer mehr durchsetzen wird, was aber noch relativ im... zum Teil im
87 Anfangsstadium ist. Es gibt viele Firmen, die Produkte anbieten, aber es sind fast alles noch Start-

88 Ups, oder Start-Ups die gerade so ein bisschen erwachsen geworden sind. Aber da tut sich viel
89 und ich glaube, dass das auch die Zukunft ist. Aus meiner Sicht ist ein Teil, wenn es um das Look
90 und Feel und um die Haptik geht, bin ich der Meinung, geht es immer mehr in Richtung natürlich
91 und so ein bisschen „back to he roots“, so wie es früher mal war. Auch, dass man kommunikative
92 Flächen schafft in einem Hotel, wo die Menschen einfacher und schneller miteinander in Kontakt
93 kommen und kommunizieren. Auf der anderen Seite hoch technologisiert, sodass man wirklich
94 seine Gadgets, die man hat... ob das jetzt das Notebook ist, oder Smartphones, egal was... dass
95 man kommunizieren kann und dass man teils auch einfach da, wo man dann ist, auch arbeiten
96 kann. Und das nicht nur vom Zimmer aus, aber vor allen Dingen auch von den öffentlichen Be-
97 reichen.

98 **B. Gläser:** Ich weiß nicht, hatten Sie vielleicht die Chance... ich habe Ihnen gestern Nachmittag
99 da, nach unserem Gespräch, dann noch eine E-Mail geschickt.

100 **J. Kerkhofs:** Das habe ich gesehen, ja.

101 **B. Gläser:** Haben Sie vielleicht auch schon reingeguckt.

102 **J. Kerkhofs:** Das auch, ja.

103 **B. Gläser:** Das ist gut, okay. Sie haben ja jetzt gesagt zum Einen diese Geschichte Technologie,
104 auf der anderen Seite Kommunikation, dann dieses „shabby-chique“ und so weiter, diese Design-
105 Elemente... finden Sie diese Sachen in den Gruppen, die ich Ihnen zugeschickt habe, wieder?
106 Oder meinen Sie, da fehlt noch irgendwie was, oder das passt nicht ganz, oder wie sehen Sie das?

107 **J. Kerkhofs:** Ja, ich sage mal so, fangen wir mal an, oben bei Premiumkunden, oder?

108 **B. Gläser:** Ja, meinetwegen, ja.

109 **J. Kerkhofs:** Also ich sage mal, Premiumkunden ist ja eigentlich so ein Thema... ja, da sprechen
110 Sie dann die Vier- und Fünf-Sterne-Hotellerie an, und Sie sprechen dann von der demographi-
111 schen Entwicklung eher ältere Gäste... bin ich nicht ganz mit einverstanden, weil in der oberen,
112 gehobenen Hotellerie ist schon noch viel klassische Hotellerie, ich nenne es 1.0. Und da glaube
113 ich, dass da tatsächlich noch viel Wert gelegt wird auf den... ich sage mal konventionellen Ser-
114 vice, das heißt, dass da Mitarbeiter an der Rezeption sind, dass es einen Concierge-Service gibt,
115 der dann den Gästen entsprechend hilft und informiert über das, was sie brauchen, oder was sie
116 wissen möchten.

117 **B. Gläser:** Ja.

118 **J. Kerkhofs:** Und natürlich Sicherheit, glaube ich, ist in jeder Gruppe, die Sie hier haben... wird
119 mit Sicherheit immer noch eine Rolle spielen, Sicherheit wird immer wichtiger werden, weil es
120 quasi doch draußen auf der Straße immer unsicherer wird.

121 **B. Gläser:** Okay.

122 **J. Kerkhofs:** Und wenigstens, dass man das Gefühl dazu hat.

123 **B. Gläser:** Ja, ich möchte Sie eigentlich kaum unterbrechen, aber wo wir gerade noch bei den
124 Premium-Kunden sind... jetzt, Sie sprachen ja eben von dieser Hotellerie 1.0, die da besteht.
125 Glauben Sie, die wird bestehen bleiben? Oder meinen Sie, die haben jetzt in dem Wandel auch
126 ein Problem und sollten sich irgendwie anpassen?

127 **J. Kerkhofs:** Also ich glaube, die haben sicher eine Daseinsberechtigung. Aber ich glaube trotz-
128 dem, dass die sich ein Stück weit anpassen müssen, weil wollen wir mal ganz ehrlich sein: Wenn

129 Sie ins Adlon in Berlin gehen und Sie gehen zum Concierge und Sie haben eine bestimmte
130 Frage... Der wird bestimmt viel wissen, aber ich behaupte mal bei zehn Fragen wird er sechs-,
131 siebenmal sein Smartphone nehmen und selber auf dem Smartphone schauen, wo das dann ist wo
132 der Kunde gerade hinwill, oder wo er was bekommen kann was der Kunde gerade von ihm ver-
133 langt.

134 **B. Gläser:** Ja.

135 **J. Kerkhofs:** Das heißt, gewisse Bereiche werden auch in die... ich sage mal so... in der klassi-
136 schen Hotellerie... die werden nachziehen müssen. Ein gutes Wi-Fi, ein gutes Wireless-Lan wird
137 man in jedem Hotel brauchen und nicht nur in einem hippen, schicken Drei-Sterne-Hotel, aber
138 auf jeden Fall auch in der Vier- und Fünf-Sterne-Hotellerie. Aber die klassische Hotellerie wird
139 immer doch noch mehr auf Personal setzen und direkte Dienstleistung, wobei in einem anderen...
140 und da sehe ich auch so ein bisschen die vier-Sterne-Kategorie, die setzen immer mehr auf...
141 doch auf Technologie.

142 **B. Gläser:** Okay.

143 **J. Kerkhofs:** Ich glaube auch... wissen Sie, in meiner Ansicht die Sterne spielen heute gar nicht
144 mehr so eine ganz große Rolle, weil was bedeutet das dann? Was heißt es ein, zwei, drei, vier,
145 fünf Sterne zu haben? Was glauben Sie, was das... was steht da hinter den fünf Sternen? Oder
146 den vier Sternen?

147 **B. Gläser:** Naja, ich kann es Ihnen sagen, aber ich denke die meisten Leute nicht.

148 **J. Kerkhofs:** Ja, sagen wir mal so, ich... das Thema für mich ist... es ist einfach so: Die Sterne
149 gehen ja nach DEHOGA.

150 **B. Gläser:** Ja.

151 **J. Kerkhofs:** Ja. Und wenn Sie dann schauen... die DEHOGA, was ist vier Sterne und was ist
152 fünf Sterne? Dann steht da... da steht geschrieben ein Fünf-Sterne-Zimmer hat so viele Quadrat-
153 meter, ein Vier-Sterne so viele, und und und.

154 **B. Gläser:** Genau.

155 **J. Kerkhofs:** Da geht es nach der Größe. Und dann geht es ja nach man soll einen Fernseher
156 haben, man muss eine Minibar haben, man muss einen Safe haben. Also da steht erst mal drin die
157 Ausstattung. Jetzt steht aber nicht dabei, wie alt die Ausstattung sein darf.

158 **B. Gläser:** Ja.

159 **J. Kerkhofs:** Das heißt, wenn Sie einen Fernseher haben, der 20 Jahre alt ist, eine Matratze, die...
160 sagen wir mal schon lebt, weil man da schon 20 oder 15 Jahre drauf geschlafen hat, dann ist es
161 trotzdem noch ein Fünf-Sterne, oder Vier-Sterne-Haus. Und das ist der Fehler heute. Ich fange
162 ja... wir sind ja mit einem eigenen Hotelprodukt unterwegs, im Freizeitsegment. Wir kategorisie-
163 ren unsere Hotels nicht, weil wir ganz klar sagen, der Gast kategorisiert in dem Moment, wo er
164 auf Holidaycheck geht oder auf Tripadvisor geht, ob er auf irgendeine andere Seite geht und dort
165 sein Erlebnis bewertet... booking.com und so weiter. So, und das ist zehnmal so viel Wert wie
166 die fünf Sterne oder vier Sterne bei mir am Eingang, weil der Gast wird sich immer im Internet
167 anschauen wie sieht das Hotel aus.

168 **B. Gläser:** Ja, okay.

169 **J. Kerkhofs:** In dem Moment, wo sie eben von einem Zimmer nur das Kissen sehen mit einem
170 Blümchen drauf und einer Schokolade, dann wissen Sie, dass die Zimmer nicht gut sind. Ja, je-
171 mand, der gute Zimmer hat, der zeigt seine Zimmer.

172 **B. Gläser:** Ja.

173 **J. Kerkhofs:** So, und das ist glaube ich aus der Hinsicht... ja, natürlich fünf Sterne ist ein ge-
174 wisser Markt, aber ich glaube auch, dass heute Kunden unter vier und fünf, drei Sterne... das
175 ganz anders bewerten. Am Ende ist es wie ist das Erlebnis, was ich hatte in diesem Hotel. Und
176 Sie können in einem Drei-Sterne-Hotel wohnen und ein tolles Erlebnis haben und dann ist das für
177 Sie einfach super und Sie können im Fünf-Sterne sein und total enttäuscht sein, weil zwar alles
178 schön und gut ist, aber es Ihren Geschmack nicht getroffen hat, dann sind es für Sie in diesem
179 Moment auch keine fünf Sterne.

180 **B. Gläser:** Ja. Na gut. Airbnb, das geht die letzten Tage durch die Medien... versucht wohl ge-
181 rade, auf diesen Bereich der Premiumkunden, also gehobene Produkte... da spezieller drauf zu
182 gehen. Versuchen... ja, nochmal quasi eine extra Kategorie von Airbnb-Wohnungen zu schaffen,
183 die also, ja, gewisse gehobene Ansprüche dann erfüllen sollen. Glauben Sie, das wird klappen?
184 Und wird sich da dann noch mehr wandeln? Oder glauben Sie, da wird es immer einen Bereich
185 geben, wo weiterhin alles so sein wird, wie es schon immer war?

186 **J. Kerkhofs:** Wissen Sie, zuerst mal gibt es das schon. Ich meine, Sie können in Paris... können
187 Sie Airbnb-Wohnungen für zwischen 1000 und 5000 Euro am Tag mieten. Also das gibt es schon
188 lange. Das wird jetzt nur ein bisschen mehr... ich sage mal herausgestellt, aber das gibt es schon
189 lange. Nochmals: Ich glaube, das hat seine Daseinsberechtigung, es gibt Leute, die das mögen
190 und es gibt Leute, die das nicht mögen. Ich finde es ehrlich gesagt, nachdem ich gerade hier mal
191 Airbnb gebucht habe... muss ich ganz ehrlich sagen, ich bevorzuge immer noch ein lockeres
192 Hotel, was einfach ein gutes Design hat, wo man etwas Vernünftiges zu trinken kriegt, etwas zu
193 essen kriegt... das bevorzuge ich und ich glaube mit mir noch Millionen andere... und da sind es
194 wieder Andere, die sagen, ich buche ein Airbnb, weil ich das einfach spannend finde. Aber am
195 Ende ist das einfach mal ein Zusatzangebot und ich glaube, dass das auch irgendwann auch wieder
196 ein bisschen abnehmen wird. Weil ich kann mir nicht vorstellen, dass der Hype, der da jetzt um
197 das Thema Airbnb gemacht wird, dass das in der Zukunft so ein Hype bleibt einfach. Das ist auch
198 wieder an der Zeit und das wird irgendwann auf ein normales Level zurückkommen und ich per-
199 sönlich glaube nicht, dass da Hotels momentan sehr viel an Belegungen verlieren, weil es in deren
200 Stadt Airbnb gibt.

201 **B. Gläser:** Okay, dann wollen wir mal weiter gehen in meiner Kundentypologie hier. Dann haben
202 wir diese zwei Gruppen der Risikomeider und der Sightseer. Die Risikomeider, die also... ja, wie
203 der Name schon sagt, möglichst Risiken irgendwie vermeiden, Geborgenheit und dieses umsorgt
204 sein suchen und typischerweise eben im Mittelklassesegment unterwegs sind. Und dann die Sight-
205 seer, die hauptsächlich auf die Lage Wert legen und dann trotzdem eben hauptsächlich in den
206 Hotels zu finden sind. Diese zwei Gruppen... sehen Sie da Entwicklungen, die auf diese zwei
207 Gruppen zugeschnitten sind? Und was glauben Sie muss die Hotellerie machen, um die nicht
208 zukünftig vielleicht doch auch an Airbnb zu verlieren?

209 **J. Kerkhofs:** Ja, ich sage mal so: Für die Gruppe ist es kein... ich sage mal, in beiden Bereichen,
210 ich sage mal drei Sterne, ich glaube, dass das... da muss man auch zwei Sterne mit reinnehmen.
211 Ich glaube, wenn Sie sagen Sightseer, da passen auch sehr gut die... wie heißen sie jetzt noch-
212 mal... die Gruppenhotels...

213 **B. Gläser:** Hostels, genau.

214 **J. Kerkhofs:** ... A&O... die Hostels, die passen da aus meiner Sicht auch sehr gut rein, da sehe
215 ich eher, dass das... ja, ein gemischtes Publikum ist. Wenn Sie in solche Läden reingehen, in
216 solche Hotels reingehen und beim Frühstück um sich herumschauen, dann werden Sie überrascht
217 sein, was für Menschen da sitzen. Da sitzt der 70-Jährige neben den 18-Jährigen, also ich finde
218 das heute gar nicht mehr so, dass das... ich sage mal so vom Alter her sehr unterschiedlich ist.
219 Was man unterscheiden muss ist wieder... gucken Sie in neue Hotels oder alte Hotels. Also in
220 vielen Städten gibt es auch viele, alte Privathotels, die haben zwar drei Sterne, sind aber veraltet,
221 da ist lange nichts gemacht worden. Da sehe ich eher den... was Sie schreiben bei Sightseer, aber
222 auch bei Risikomeider auch... da sehe ich eher das ältere Publikum, die... ich sage mal so, die
223 Nichtwissenden, die nicht viel reisen, die ab und zu mal was machen. Und die buchen dann ei-
224 gentlich das günstigste Hotel das sie finden können und haben nicht den Anspruch, um in ein...
225 ich sage mal trotzdem in einem bisschen schicken Hotel zu wohnen. Und schick kann auch drei
226 Sterne sein, kann auch zwei Sterne sein, das hängt einfach davon ab, was für ein Produkt das ist.
227 Also es gibt so viele unterschiedliche Produkte, dass man... ja, glaube ich, eher schauen muss
228 von... okay, wo passen die genau rein? [Telefon klingelt] Eine Sekunde, ich muss kurz ran.

229 [kurze Unterbrechung]

230 **J. Kerkhofs:** Das heißt, da muss man auch wieder unterscheiden. Weil, ich sage mal so, wenn sie
231 sagen Risikomeider, das sind die, die dann auch vielleicht auch in Hotels gehen, die in etwaigen
232 Lagen sind, die etwas sicherer sind, die vielleicht nicht ein bisschen außerhalb sind, die in Zentren
233 sind... dem Sightseer ist das egal, ob man zehn Minuten mit der Straßenbahn fahren muss, um
234 dann die Stadt zu erkunden. Ich glaube, dass man viel mehr schauen muss in den Altersgruppen...
235 wie die sich bewegen. Weil es gibt einfach gewisse... gewisse Generationen, die einfach das Ge-
236 fühl Richtung modern, neu, hip... (Telefon klingelt) sind und da vielleicht nicht unbedingt buchen
237 werden. Das heißt, ich glaube, man muss da wirklich unterscheiden. Ich sage mal, ich bin natür-
238 lich sehr stark als Hotellier sehr stark belastet... vorbelastet mit allem was neu ist. Aber man muss
239 einfach sehen, es gibt auch noch sehr viele ältere Privathäuser, und ich glaube, da geht ein be-
240 stimmtes Publikum hin, die gar nicht so wählerisch sind. Die wollen ein Bett haben, wollen ein
241 Kissen haben und Frühstück und das ist glaube ich anders, aber ich glaube schon, wenn Sie, sage
242 ich mal, so aufstellen nach den Risikomeidern und den Sightseern... ich glaube die sind schon
243 ähnlich, wobei der Sightseer wahrscheinlich nicht so viel Wert legt auf ein super tolles Hotelpro-
244 dukt. Der ist eher von... ich muss billig schlafen und mir die Stadt anschauen können.

245 **B. Gläser:** Genau, ja.

246 **J. Kerkhofs:** Und der Risikomeider ist einer, der vielleicht ja... wenig so oft unterwegs ist, un-
247 sicher ist und dann versucht, irgendwas zu finden, wo er sich ja auch wohl fühlt, weil es gerade
248 in der richtigen... auch in der richtigen Lage ist, aber eher in einer zentralen Lage wo Menschen
249 sind und wo man nicht unbedingt die Straßenbahn nehmen muss, oder die U-Bahn, oder whatever,
250 um an den Punkt zu kommen.

251 **B. Gläser:** Genau, ja. Na gut, dann wollen wir mal weitergucken, dann kommen ja die drei Grup-
252 pen, die dann eher hauptsächlich bei Airbnb gebucht haben, hier bei mir. Und ich würde einfach
253 mal unten anfangen wollen, denn die Selbstversorger, das ist ja die Gruppe, die ja den allergrößten
254 Anteil von Airbnb-Kunden hat.

255 **J. Kerkhofs:** Auf jeden Fall.

256 **B. Gläser:** Ja, was kann man der Hotellerie empfehlen, was sollte die Hotellerie daraus ziehen
257 aus dieser Erkenntnis, dass es eben da eine große Gruppe gibt, die eben hauptsächlich... ja, über-
258 haupt kein Interesse an Service haben, sondern sagen ja, wir machen das alles selbst, wir gucken.

259 Wir kochen eventuell, oder wir gucken selbst nach Restaurants und uns kommt es auf eine wohn-
260 liche Einrichtung und eine große Unterkunft an. Wie kann die Hotellerie darauf reagieren, auf
261 diesen Anspruch?

262 **J. Kerkhofs:** Ja, das sieht man ja schon. Ein absoluter Trend im Moment sind natürlich die
263 Aparthotels, die entstehen. Und da gibt es ja unterschiedliche, neue Gruppen, die es auf dem
264 Markt gibt und die bieten im Prinzip... bieten die... ich sage mal, Adina ist eine davon, oder
265 auch... wie heißt es nochmal von DBI... Apartments... ach, jetzt komme ich nicht auf den Na-
266 men... aber das sind im Prinzip Aparthotels mit Apartments, wo man eine Kochgelegenheit hat,
267 wo man im Verhältnis wenig Service hat. Es gibt da vielleicht eine kleine Lobby, manchmal kann
268 man auch ein kleines Frühstück einnehmen, aber wo man Selbstversorger ist, wo auch nicht jeden
269 Tag das Zimmer gereinigt wird. Das ist ein Trend, der einfach kommt, oder der eigentlich schon
270 da ist, der sicherlich auch auf dieses Publikum zielt. Es gibt ja auch Anlagen, die, sage ich mal,
271 modern gestaltet sind, die eine tolle Einrichtung haben und die Einheiten größer sind, wo du einen
272 Schlafbereich hast, einen Wohnbereich, ein kleines Kitchenette... und ja, da gibt es ganz span-
273 nende Themen, die so gemischt sind, wo man sagen kann... da kannst du buchen und ich sage
274 mal... auch als Geschäftsmann kannst du da einfach zwei, drei Tage wohnen und wissen, dass du
275 rausgehen musst, wenn du was essen willst. Ich glaube, das sieht man immer mehr, man sieht
276 auch immer mehr... sagen wir mal auch das, glaube ich, wenn man sich die Motel Ones anschaut,
277 oder die 25hours. Die gehen ja auch in die Richtung, wenn Sie sich die Zimmer anschauen, die
278 die dahaben. Das, was die liefern, da kann ich ja auch ganz normal nur Übernachtung buchen und
279 ich kann dann wählen, was ich will. Ich kann meine eigenen Snacks mitnehmen... man sieht
280 immer mehr Hotels, die... sagen wir mal, in der Lobby so eine Art Snack-Corner haben, wo man,
281 sagen wir mal, sein Essen selber holen kann, kaufen kann. Ich weiß nicht, Moxy sagt Ihnen be-
282 stimmt was... wenn Sie in ein Moxy Hotel gehen, da gibt es eine relativ große Vielfalt von An-
283 gebot. Alles frische Produkte, die man selber in der Mikrowelle aufwärmt und dann essen kann,
284 das heißt, das ist ein minimaler Service.

285 **B. Gläser:** Okay.

286 **J. Kerkhofs:** Und das sind, glaube ich, schon ein Stück weit die Antworten auf das, was man bei
287 Airbnb findet. Aber sicher, ich glaube, das ist so eine Gruppe, die wollen nur eine gute Unterkunft
288 haben, ein Basic haben und mehr Luxus, aber brauchen keinen Service. Was die brauchen, ist ein
289 gutes Wireless-Lan und eine tolle... ich sage mal so ein bisschen ein „homey feeling“.

290 **B. Gläser:** Ja. Nun wird ja jetzt nicht jedes Hotel sich irgendwie anpassen können, indem es sich
291 Apartments dann noch mit in das Gebäude reinsetzt, aber Sie haben da eben angedeutet, dass es
292 da in einigen Hotels verschiedene Möglichkeiten gibt, also, dass ich quasi bei der Buchung ent-
293 scheiden kann, habe ich das richtig verstanden?

294 **J. Kerkhofs:** Ja, das ist richtig so. Oder dass man im Prinzip ein Hotel mit einem Teil wirklich
295 nur mit ganz normalen Hotelzimmern und der andere Teil nur Ferienwohnungen... ah, nicht Fe-
296 rienwohnungen, ganz normale Wohnungen mit Küche... also man richtet sich schon drauf ein, es
297 gibt immer mehr Hotelgruppen, die da eine Verbindung haben, die zwar dann zwei Einheiten
298 nebeneinander haben, aber das eine mit Apartments und das andere mit Hotelzimmern, sodass
299 man das ganz klar so buchen kann, wie man möchte. Man will immer mehr autark sein, man will
300 von der anderen Seite alle Möglichkeiten haben, selber zu entscheiden. Der Gast will heute nicht
301 unbedingt mehr alles auf dem Silbertablett serviert bekommen, sondern will selber entscheiden,
302 was er will; will er im Hotel essen, oder will er raus essen gehen, will er sich was bestellen beim
303 Pizzabäcker, whatever.

- 304 **B. Gläser:** Ja.
- 305 **J. Kerkhofs:** Aber ich glaube, das ist auch so wieder so ein Thema, wenn man die klassische, die
306 konventionelle Hotellerie, die so ein bisschen altbacken ist... die haben meistens mit solchen
307 Themen ein Problem.
- 308 **B. Gläser:** Okay. Inwiefern?
- 309 **J. Kerkhofs:** Ja, dass die das eigentlich nicht das bieten können, was ein Selbstversorger oder
310 auch die Individualisten... was die eigentlich wollen.
- 311 **B. Gläser:** Ja. Was fehlt denen in Bezug auf die Individualisten?
- 312 **J. Kerkhofs:** Ja, ich glaube, also die Individualisten sind auch oft, das ist oft ein junges Publikum,
313 die schauen schon ein Stück weit nach Design, nach Atmosphäre, die suchen schon so ein biss-
314 chen auch nach... sagen wir mal, eher spannenden Produkten. Und ja, es gibt so viele altbackene
315 Hotels, die wo Jahre nichts gemacht wurde, wo wir sagen okay, da gehen eigentlich nur die hin,
316 die wirklich ganz wenig Geld ausgeben wollen, oder die es nicht interessiert. Aber ich behaupte
317 einfach mal, die Gruppe zwischen 25 und 34, die wissen im Prinzip über die Sozialen Medien...
318 die kennen ihren Weg, die wissen wo sie was kriegen und die versuchen sich dann auch für das,
319 was sie bereit sind an Geld auszugeben... dann auch ein spannendes Produkt zu finden.
- 320 **B. Gläser:** Wenn wir jetzt bei der Gruppe der Individualisten sind und auch bei den Kontaktfreu-
321 digen obendrüber, da hatten Sie ja vorhin schon... schon so einige Andeutungen gemacht, die ich
322 ja auch schon wieder aufgefasst habe an der ein oder anderen Stelle. Glauben Sie denn, dass da
323 vielleicht noch neue Ideen kommen könnten oder noch neue Konzepte in der Pipeline stecken,
324 um auf diese zwei Gruppen zu reagieren?
- 325 **J. Kerkhofs:** Ja, glaube ich schon. Also ich glaube, und das ist speziell auch in Deutschland das
326 Problem, dass wir, sage ich mal in... nach meinem Gefühl speziell in Deutschland haben ist, dass
327 Menschen Schwierigkeiten haben Kontakte zu knüpfen. Ich sage mal, nicht eine Beziehung an-
328 zufangen, aber einfach mit Menschen zu reden.
- 329 **B. Gläser:** Ja.
- 330 **J. Kerkhofs:** Das ist ein Thema... ich sage das auch wo ich wohne, ich wohne in einem Apart-
331 mentgebäude, wenn du da morgens im Aufzug stehst und da kommt einer rein und du sagst guten
332 Morgen, dann gucken sie dich komisch an.
- 333 **B. Gläser:** Ja, herzlich willkommen in Deutschland.
- 334 **J. Kerkhofs:** Ja, muss ich auch fast sagen.
- 335 **B. Gläser:** Ist leider so.
- 336 **J. Kerkhofs:** Und das ist leider so. Und was ich einfach glaube ist, und das ist auch das Hotelpro-
337 dukt, das Hotelkonzept das wir verfolgen... wir kreieren in unseren Hotels Kommunikationsplatt-
338 formen. Und die sind so gestaltet, dass man Menschen, ich sage mal aktiv zusammenbringt, die
339 Möglichkeit gibt, etwas im Hotel zu unternehmen, sei es, dass man kocht, sei es, dass man im
340 Freizeitbereich, im Sportbereich, im Aktivitäten-Bereich was macht, aber immer so, dass man...
341 ich sage mal so... mehrere Leute zusammenkriegt und dadurch, dass man in dem Moment das
342 gleiche Interesse hat, kann man auch sehr schnell miteinander ins Gespräch kommen.
- 343 **B. Gläser:** Ja.

344 **J. Kerkhofs:** Das gleiche ist, und das sieht man auch schon in den neuen Hotelkonzepten, es gibt
345 immer mehr große Tische, wo man sich ran setzt, wo man dann auch schneller den Weg findet
346 um mit den anderen zu sprechen. Ich glaube, das wird die Zukunft ein Stück weit sein. Kommu-
347 nikation aufzubauen, ich habe es vorhin gesagt: back to the roots.

348 **B. Gläser:** Ja.

349 **J. Kerkhofs:** Früher war das so, als ich aufgewachsen bin... ich habe die ganze Straße gekannt,
350 jeder der da bei uns in der Straße gewohnt hat in der Stadt, jeden habe ich gekannt, jeder hat mich
351 angesprochen, jeden habe ich mit seinem Vornamen genannt. Und das war eine... ich sage mal
352 so, eigentlich eine ganz tolle Atmosphäre. Heute kennt niemand niemanden mehr.

353 **B. Gläser:** Ja.

354 **J. Kerkhofs:** Ja. Und ich weiß ja nicht, wie es Ihnen geht, wenn Sie mal im Flieger sitzen, oder
355 im Bus sitzen und sie sprechen den neben Ihnen an... also da ist es oft so, dass der zwar eine
356 Antwort gibt, aber dann ganz schnell wegschaut, auf sein Smartphone, oder die Augen zutut und
357 tut, als ob er schläft, weil er nicht reden möchte.

358 **B. Gläser:** Ja.

359 **J. Kerkhofs:** Ich glaube, das ist aus meiner Sicht ein Thema, was immer eine Herausforderung
360 ist für uns in der Hotellerie im weitesten Sinne. Und wo man, ich sage mal, Angebote schaffen
361 muss, um es den Menschen einfacher zu machen und dass man in der Lage ist... ich sage mal
362 auch, dass man in der Lage ist... Erlebnisse zu teilen. Es macht ja immer Spaß, wenn du fünf
363 Stunden am Flughafen hockst, dann macht es mehr Spaß, mit jemandem zu quatschen, als wenn
364 man fünf Stunden alleine durch die Röhre schaut und irgendwie mit seinem Handy, mit seinem
365 Smartphone beschäftigt ist.

366 **B. Gläser:** Absolut, ja.

367 **J. Kerkhofs:** Und genau das ist im Hotel auch so.

368 **B. Gläser:** Ja. Ich mache mir immer den Spaß, wenn ich joggen gehe, grüße ich alle Leute, die
369 ich treffe, das ist sehr...

370 **J. Kerkhofs:** Die haben alle Angst dann.

371 **B. Gläser:** Richtig. Na gut... gut, jetzt sind wir völlig vom Thema weg, aber jetzt haben Sie
372 gesagt... also haben tolle Ansätze genannt, Sie haben aber auch selber gesagt, gerade in Deutsch-
373 land ist es so, dass viele Leute das eventuell gar nicht wollen. Wie ist es denn, wenn ich jetzt ein
374 Hotel mache und da große Tische hinstelle und solche Angebote mache wie Sie die vorschlagen,
375 die ich ganz toll finde... verliere ich dann eventuell... weiß ich nicht, den Sightseer, den Risi-
376 komeider, also die Leute, die damit eigentlich gar nichts zu tun haben?

377 **J. Kerkhofs:** Ne, glaube ich nicht. Wissen Sie, ich glaube nicht, dass das so ein Thema ist, dass
378 sie es nicht wollen. Ich glaube einfach, dass die Gesellschaft sich in der Richtung entwickelt hat...
379 erst mal... wir haben ja eine sehr egoistische Gesellschaft, dazu kommt, dass es auch ein bisschen
380 mit dem Berufsleben zu tun hat. Viele Menschen, die arbeiten von morgens früh bis abends spät,
381 kommen nach Hause, haben gar nicht mehr die Zeit um auszugehen, um was zu machen. Das
382 heißt, man... ich glaube einfach die Leute verfremden ein Stück weit, weil sie einfach nicht mehr
383 die Zeit haben, sich irgendwie sozial mit anderen zu betätigen, mit anderen Leuten in Kontakt zu
384 sein. Und ich gebe Ihnen mal ein Beispiel: Ich war kurz vor Weihnachten in einem Hotel, in einem
385 Wellnesshotel für eine Nacht nur und rufe im Hotel an, ich komme um acht Uhr an, kann ich

386 nachher Abendessen? Jaja, das geht. Dann komme ich an, ich werde zu meinem Tisch begleitet,
387 da kriege ich einen kleinen Tisch, ich sage mal 60 breit, 80 tief und ich sitze alleine an dem Tisch.
388 Dann sitzt links neben mir eine ältere Dame, die eine Zeitung gelesen hat, rechts neben mir eine
389 Dame, die ein Smartphone hatte und so saßen acht Leute quasi im Kreis.

390 **B. Gläser:** Aha.

391 **J. Kerkhofs:** Und dann sage ich zu dieser Dame mit der Zeitung, sie machen ziemlich viel Lärm
392 mit ihrer Zeitung. Ja, dann hat sie mich erst böse angeschaut und dann hat sie gemerkt, dass ich
393 da einen Spaß draus mache. Dann hat die Dame rechts von mir hat dann auch gelacht und dann
394 sind wir ins Gespräch gekommen.

395 **B. Gläser:** Ja.

396 **J. Kerkhofs:** Und dann habe ich gefragt, wie lange sind sie denn schon hier? Die Dame links, die
397 war schon eine Woche da und die Dame rechts, die war vier Tage da und wird am nächsten Tag
398 abreisen. Und dann sage ich, ja, kennen sie sich? Ja, wir sagen immer guten Morgen und guten
399 Abend. Da saßen sechs, sieben Leute im Kreis und die sind da unterschiedlich zwischen einer
400 Woche und zwei, drei Tage dagesessen und sie haben nie miteinander geredet.

401 **B. Gläser:** Ja, traurig.

402 **J. Kerkhofs:** Und ich sage mal so, ich habe dann angefangen, am Ende haben wir alle geredet.
403 Und dann habe ich gesagt... sage ich, wie kommt das denn? Dass man hier sitzt und Langeweile
404 hat, das Menü reinhaut und dann auf das Zimmer geht zum Schlafen. Warum macht man das?

405 **B. Gläser:** Ja.

406 **J. Kerkhofs:** Da haben die alle nicht so eine Antwort gehabt. Da hat einfach jemand gefehlt, der
407 das, sage ich mal, irgendwie aktiviert hat, dass man... ich sage mal so, über den eigenen Schatten
408 springt und sagt, jetzt sage ich mal Hallo und gucke mal, wo es hinkommt. Und ich glaube, das
409 ist eher das Thema, ich glaube das ist eher das Thema... wir wissen ja, ich glaube wir haben ja in
410 Deutschland 22 Prozent Single-Haushalte, ich glaube, wir haben auch um die gleiche Zahl... sage
411 ich mal Haushalte mit Alleinerziehenden. Das sind unheimlich viele Menschen, die alleine leben
412 und das Problem dabei ist, dass... die werden immer einsamer. Und die haben nicht den Mut auch
413 oft alleine, ich sage mal so, in eine Bar oder in eine Kneipe reinzugehen, oder irgendwo hinzuge-
414 hen, wo andere Menschen sind. Die haben nicht mal den Mut, sich in einer Bar auf einen Barho-
415 cker zu hocken. Weil sie es einfach verlernt haben.

416 **B. Gläser:** Ja.

417 **J. Kerkhofs:** So, und das glaube ich... da kann man durch geschickte Konzepte zu kreieren...
418 kann man so etwas schon, ich sage mal so, in die Wege leiten, dass das dem Gast gar nicht so
419 auffällt, aber dass es an sich bewusst in einer Art und Weise gemacht wird, dass man die Mög-
420 lichkeit hat. Und dann wird es immer welche geben, die das nicht wollen und für die gibt es auch
421 Platz. Aber ich glaube, dass viele auch irgendwie Spaß dran haben mit anderen zu kommunizie-
422 ren. Also ich glaube, Kommunikation ist eins der... eins der wichtigsten Themen.

423 **B. Gläser:** Ja, Sehr schön. Ich bin völlig begeistert, in was für Gespräche wir hier geraten sind,
424 von denen ich gar nicht gedacht hätte, dass wir zu solchen Punkten kommen. Ich möchte mich
425 auf jeden Fall nochmal bedanken. Es war ein sehr nettes Gespräch. Haben Sie noch irgendwas,
426 was Sie zu dem Thema loswerden möchten? Was meine Fragen jetzt nicht erlaubt haben?

- 427 **J. Kerkhofs:** Ne, ne. Ich glaube also, ich glaube, Sie haben die Punkte richtig... haben die Punkte
428 glaube ich richtig besprochen, im Bild sind das ja auch die Zielgruppen, die Sie ein Stück weit
429 richtig dargestellt haben. Und ja gut, ich sage jetzt mal viel Erfolg jetzt mit Ihrer Arbeit, dass das
430 fertig wird und dass es erfolgreich wird. Und was haben Sie denn vor, wenn Sie fertig sind? Wenn
431 Sie dann fertig studiert haben und in das Berufsleben reingehen? Was sind denn Ihre Pläne?
- 432 **B. Gläser:** Also die Pläne sind auf jeden Fall, dass ich gerne im Bereich Marketing und Markt-
433 forschung und sowas weiterarbeiten möchte. Inwieweit das dann funktioniert, muss ich dann mal
434 schauen.
- 435 **J. Kerkhofs:** In der Hotellerie oder im Tourismus? Oder in welche Richtung?
- 436 **B. Gläser:** Tourismus allgemein, ob es jetzt in... nur auf Hotellerie spezialisiert sein muss, weiß
437 ich nicht, da würde ich mich gar nicht so sehr rein nur auf dieses Thema festlegen wollen. Ich
438 könnte mir auch vorstellen... also, würde ich gerne machen, natürlich. Passt natürlich jetzt dann
439 zum Promotions-Thema perfekt. Ich könnte mir das aber auch vorstellen im Bereich der Destina-
440 tion zu machen oder Ähnliches. Also auf jeden Fall in diesem Bereich Marketing, Marktforschung
441 und so weiter würde ich gerne weiterarbeiten.
- 442 **J. Kerkhofs:** Sehr schön. Es gibt übrigens, das ist vielleicht für Sie interessant mal zu lesen, das
443 ist zwar auf Freizeithotellerie gedacht, aber es gibt ein Buch von Fraunhofer, das letztes Jahr
444 rausgebracht wurde, vielleicht kennen Sie das ja auch, da werden sage ich mal die fünf Trends in
445 Richtung Ferienhotellerie in den Alpen beschrieben. Und das ist auch ein ganz spannendes
446 Thema, was man da auch ganz klar sieht, was für Zielgruppen da angestrebt werden. Die sind
447 nicht mehr so unterschiedlich, finde ich, von dem was Sie jetzt hier auch bezeichnet haben, wie
448 es in der Stadthotellerie ist. Es vermischt sich ja sehr stark, also ich sehe heute Natur... ich sage
449 mal, Ferienhotellerie ist sicher was anderes, aber zur gleichen Zeit... es findet auch immer mehr
450 Ferienhotellerie in der Stadt statt.
- 451 **B. Gläser:** Ja, richtig. Okay, ja spannend.
- 452 **J. KerkhofS:** Ja, dann noch viel Erfolg, viel Spaß.
- 453 **B. Gläser:** Super.
- 454 **J. Kerkhofs:** Und dann... ja, wenn Sie es mal fertig haben, ich bin ja mal gespannt so zu lesen,
455 was das Endergebnis ist.
- 456 **B. Gläser:** Super, ich lasse es Ihnen zukommen.
- 457 **J. Kerkhofs:** Super, vielen Dank.
- 458 **B. Gläser:** Danke auch.
- 459 **J. Kerkhofs:** Alles Gute!
- 460 **B. Gläser:** Ebenso, Dankeschön, tschüss!

Interview mit Nora Stampfl, 01.03.2018

1 **B. Gläser:** Dann würde ich direkt einsteigen wollen und würde Sie einfach mal fragen... Sie haben ja
2 nun beruflich mehr mit dem Thema zu tun und ich möchte gerne von Ihnen wissen, ob Sie in der Hotel-
3 lerie in neuen Konzepten, oder ob Sie generell Veränderungen wahrnehmen, die Sie auf diesen Trend...
4 also in der Hotellerie Veränderungen wahrnehmen, die Sie auf die Share-Economy, auf diese Konkur-
5 renz zurückführen würden?

6 **N. Stampfl:** Also ich muss mal dazu sagen, das ist jetzt ja auch nur ein Thema das ich bearbeite, das
7 heißt, ich bin da jetzt nicht ausschließlich nur im Bereich Share-Economy am Werk und für mich ist das
8 so ein bisschen... Also ich hatte vor Jahren mal irgendwo einen Vortrag gehalten und da waren auch
9 zum Thema Share-Economy und da waren auch Vertreter der Hotellerie vor Ort. Und da war eine un-
10 glaublich große Abwehrhaltung zu verspüren, also die haben sich da wirklich so... ach, das ist so ein
11 Blödsinn, das geht doch in ein paar Jahren wieder weg und wir müssen uns da überhaupt nicht drauf
12 einstellen, weil wir haben unsere tolle Hotelbar und dann gab es ohnehin nichts Weiteres. Also es war
13 dieser Ton... ich glaube aber, dass da nicht nur im Bereich Reisen, sondern generell über alle Branchen
14 hinweggesehen, dass es schon jetzt angekommen ist das Thema, dass man sich durchaus bewusst ist,
15 das wird nicht weggehen und man muss sich da schon drauf einstellen und ich kann Ihnen jetzt nicht...
16 keine konkreten Beispiele aus der Hotellerie-Branche nennen, weil ich da einfach in letzter Zeit keinen
17 Kontakt hatte.

18 **B. Gläser:** Okay.

19 **N. Stampfl:** Hotels in dem Bereich... Aber ich bin überzeugt davon, dass es da sicherlich jetzt auch
20 Überlegungen gibt, wie man sich eben aufstellt. Und sei das nur, dass man... was ich zum Beispiel
21 beobachte, dass man Leihräder zur Verfügung stellt, also solche Dinge. Das sind ja auch so ganz kleine,
22 erste Trippelschritte in diese Richtung.

23 **B. Gläser:** Okay. Also dass man versucht, diese Share-Elemente dann quasi dort mit reinzunehmen,
24 meinen Sie?

25 **N. Stampfl:** Ja genau, also ich habe... ich weiß nicht, ob Sie das auch gelesen haben, ich habe davon
26 nur die Systematik entwickelt und eine Vorgehensweise, wie man etablierte Unternehmen unterstützen
27 kann, solche Annäherungsversuche an die Sharing-Economy zu machen und ich gehe da von zwei Gleis-
28 sen im Grunde aus. Also das eine ist natürlich, man steigt direkt ein und macht sich dieses Modell zum
29 eigenen Geschäftsmodell, dieses Sharing. Das hatte, glaube ich auch... es ist extrem wichtig, weil ich
30 meine... wir können ja jetzt nicht alle zu Teilen anfangen, es kann jetzt nicht jedes Unternehmen zum
31 Sharing-Economy-Unternehmen werden... Und dass man die zweite mögliche Stoßrichtung einfach
32 sich anschaut... um was geht es eigentlich? Und für mich spielt immer mit, dass es auch einen verän-
33 derten Kunden gibt, den man bedienen muss. Der durch diese Sharing-Economy einfach andere Anfor-
34 derungen hat. Ich meine, das Sharing-Mindset umsetzen... das kann wirklich jedes Unternehmen tun,
35 das kann auch ein produzierendes Unternehmen tun.

36 **B. Gläser:** Okay, wie würde das dann... also was ist dieser Sharing-Mindset, den Sie da beschreiben?
37 Und wie würde das im Hotel aussehen?

38 **N. Stampfl:** Das könnte im Hotel zum Beispiel so aussehen, dass man eben diese Sharing-Elemente
39 anbietet, das kann aber auch so aussehen, dass man... mhh, welches Hotel ist das? Es gibt irgendeine
40 riesige... Marriotts glaube ich, die Konferenzräume anbieten als Co-Working-Spaces. Dass man einfach
41 sich anschaut, wo können wir auf den Sharing-Märkten mit Teilangeboten mitspielen, das kann aber
42 auch bedeuten, dass man einfach vielleicht selbst gewisse Dinge... mir fallen jetzt keine Beispiele im

43 Hotel ein, aber gibt es wahrscheinlich auch irgendwelche... dass man eben selbst auf Sharing-Märkten
44 Dinge bezieht, die man braucht für seine Leistungserstellung.

45 **B. Gläser:** Okay.

46 **N. Stampfl:** Dass man selbst teilt, sozusagen. Es kann aber auch ganz banal bedeuten, dass man eben
47 es mit einem Kunden zu tun hat, der vielleicht umweltbewusster einfach ist, weil das ist ja für viele auch
48 ein Grund zu teilen und dass man eben sich danach ausrichtet, dass man einfach Nachhaltigkeit, ökolo-
49 gische Ausrichtungen in den Vordergrund stellt und so den Kunden bedient.

50 **B. Gläser:** Okay. Und dieses Nachhaltigkeitsdenken... das ist dieses Sharing-Mindset, was Sie eben
51 meinten?

52 **N. Stampfl:** Nein, um Gottes Willen, also nicht ausschließlich. Aber ich glaube das ist ein Grund, wa-
53 rum Menschen auf den Sharing-Märkten teilnehmen. Ein anderer ist vielleicht, dass man einfach mehr
54 Abwechslung haben möchte, dass man nicht ein Auto haben möchte, sondern dass man vielleicht bei
55 Gelegenheit ein anderes Auto haben möchte und das kann man dann ja durch Sharing bekommen. Dass
56 ich mir eben heute einen Leisure-Wagen miete und morgen den kleinen Smart mir ausleihe. Dass man
57 eben... und das wäre dann so ein anderer Aspekt: Vielseitigkeit. Und ich mir dann als Unternehmen
58 überlege, wie kann ich das bedienen? Und das wäre dann wahrscheinlich indem ich dann nicht Eigentum
59 middle, sondern indem ich so diesen Nutzen statt Eigentumsaspekt bediene auf irgendeine Art und Weise.

60 **B. Gläser:** Okay.

61 **N. Stampfl:** Also das finde ich immer ein ganz schönes Beispiel, also aus dem B2B-Bereich, also Rolls-
62 Royce, nicht die Automarke, sondern der Triebwerke-Hersteller verkauft ja die Leistung seiner Trieb-
63 werke und nicht das Eigentum an diesen sicher sehr teuren Dingen. Sondern sagt einfach, wir verkaufen
64 euch die Stunde, also die Leistungsstunden, also genau das was der Kunde will. Der will nicht irgendeine
65 Reparatur oder mit irgendwelchen Wartungsarbeiten beschäftigt sein, sondern will einfach fliegen und
66 dazu braucht er einfach nur die Leistungsstunden.

67 **B. Gläser:** Das machen die mittlerweile?

68 **N. Stampfl:** Ja, das gibt es schon recht lange, das Modell. Ich weiß gar nicht, ob es das noch gibt, aber
69 ich hatte das schon vor Jahren immer als Beispiel gebracht, aber selbst wenn es das nicht mehr geben
70 sollte... es war eigentlich recht erfolgreich, daher weiß ich es gar nicht, also nehme ich an, dass die
71 immer noch so arbeiten.

72 **B. Gläser:** Ja.

73 **N. Stampfl:** Aber die waren da sehr früh dran und ich fand das halt ein super schickes Beispiel, weil es
74 jetzt nicht aus dem Konsumgüterbereich ist wo man einfach sagt... ja, hier kannst du dir unter 1000
75 Handtaschen eine aussuchen, sondern wo es halt wirklich um was geht, wo man auch nicht gleich drauf-
76 kommt, ja. Die machen das.

77 **B. Gläser:** Das wusste ich auch nicht. Dieses Sharing-Mindset was Sie da jetzt... was Sie da beschrei-
78 ben, finden Sie das denn in meiner Typologie wieder? Also ich habe Ihnen das ja zugeschickt, Sie haben
79 sich das ja anscheinend angeschaut. Finden Sie das wieder, oder meinen Sie, das scheint da irgendwie
80 dran vorbei zu gehen?

81 **N. Stampfl:** Ne, ich glaube da kann man durchaus jetzt so Verknüpfungen feststellen. Also das sind
82 ja... im Grunde bezieht sich das ja genau auf die Motive, die Sie herausstellen, ja. Wenn man jetzt
83 sagt... das habe ich auch... kommt mir alles sehr bekannt vor, also wenn ich sage ja der teilende Kon-
84 sument ist ein Risiko-Vermeider... ist gelb... ist jetzt das Hotel...

85 **B. Gläser:** Ne, anders herum. Blau ist Hotel und gelb...

86 **N. Stampfl:** Okay, dann habe ich es richtig.

87 **B. Gläser:** Genau, ja.

88 **N. Stampfl:** Ich war jetzt nur etwas verwirrt, weil mich das eigentlich sehr überrascht hat, dass der
89 Risiko-Vermeider gelb ist.

90 **B. Gläser:** Naja, also vielleicht haben Sie...

91 **N. Stampfl:** So halb, halb, na?

92 **B. Gläser:** Naja, gut. Halb, halb... Also, sagen wir mal so: Die drei oberen Dinger kann sein, dass Sie
93 dem Grafikfehler unterlegen sind, was ich da habe. Also normalerweise sollte diese gelb-blaue Linie...
94 sollte eigentlich ziemlich von der Ecke links oben bis zur Ecke rechts unten verlaufen. Und dementspre-
95 chend sind dann also Premium-Kunden Risiko-Meider, Sightseer, das sind die, die überwiegend blau
96 sind, also überwiegend im Hotel sind...

97 **N. Stampfl:** Ja, okay.

98 **B. Gläser:** Und dann unten die drei Gruppen Kontaktfreudige, Individualisten und Selbstversorger. Das
99 sind die, die größtenteils im... ja, bei den Airbnb-Kunden sind.

100 **N. Stampfl:** Ja, okay, dann passt es ja. Es sind ja auch einfach nur Tendenzen, natürlich.

101 **B. Gläser:** Genau.

102 **N. Stampfl:** Okay, mh, genau. Also ja, über die Motive kann ich hier definitiv eine Verknüpfung sehen.
103 Dass man eben... so ein ganz wichtiger Aspekt ist für mich auch was Sie unter Kontaktfreudigen be-
104 schreiben. Dass Sharing ja auch, zumindest so, wie es ursprünglich entstanden ist, immer diesen sozialen
105 Aspekt auch bedient hat und immer eine große Rolle mitgespielt hat, auch. Gerade im Hotelbereich, also
106 oder im Airbnb-Bereich, dass man auch wie bei den Individualisten zum Beispiel so alternative Kon-
107 sumwege auch sucht. Das sind alles so Aspekte des Mindsets, wie ich das nenne eben. Das sind für mich
108 halt auch Aspekte, die auch ein ganz gewöhnliches, stinknormales Unternehmen, das überhaupt nichts
109 mit der Sharing-Economy zu tun hat, erstmal... Diese Unternehmen sollten sich eigentlich mal die Frage
110 stellen... oder kleine Hotels dann auch... wie kann ich eben diesen Kunden, der mit diesen Motiven
111 daherkommt und sie in der Sharing-Economy findet... wie kann ich den bei mir behalten? Beziehungs-
112 weise zurückgewinnen, indem ich diese Bedürfnisse befriedige?

113 **B. Gläser:** Okay. Und Sie meinen, dass ist also... Jetzt lege ich Ihnen ein bisschen was in den Mund,
114 was natürlich eigentlich nicht mein Gedanke ist. Aber, wenn ich Sie richtig verstehe, sagen Sie, das ist
115 also nichts was der Share-Economy vorbehalten ist, ja? Habe ich das richtig verstanden?

116 **N. Stampfl:** Glaube ich nicht, also in der Reinform natürlich schon. Dann wiederum frage ich mich aber
117 auch, ob es denn Kunden gibt, die im... also gibt es vielleicht wenige... also, die nur diese Reinform
118 suchen, weil durchaus auch Hotels ihre Vorteile haben und warum soll man da nicht... na, kann man ja
119 auch ausspielen seine eigenen Vorteile, die man bietet. Und wenn das eine Hotelbar ist für manche
120 Gäste, weiß ich nicht... also... oder eben dieses immer die gleichbleibende Qualität von Leistungen zu
121 bieten und solche Dinge. Also da gibt es ja schon einiges, was durchaus für Hotels spricht.

122 **B. Gläser:** Ja, okay. Wie sieht denn das aus... wir haben ja jetzt dort oben aber auch die drei Gruppen,
123 die eher beim Hotel sind, also diese Premium-Kunden, die Risiko-Meider, die also... ja, wie der Name
124 schon sagt, lieber ins Hotel gehen, weil sie sagen, da weiß ich, was ich bekomme und ich bin umsorgt,
125 da kümmert sich jemand. Oder auch die Sightseer bei mir, die also sagen... naja Lage, Lage, Lage und

126 alles andere ist mir relativ egal, und wo ich da jetzt übernachtete ist mir eigentlich auch relativ egal...
127 Glauben Sie, dass dieser Sharing-Trend so gesamtgesellschaftlich ist, dass diese Gruppen jetzt quasi auf
128 lange Sicht aussterben werden? Oder meinen Sie, das wird es immer geben?

129 **N. Stampfl:** Ich glaube, das wird es immer geben. Also ich weiß jetzt nicht, aber da spielen dann ja auch
130 so... wie soll ich das nennen? Ja, so persönliche Motive vielleicht ein, dass es sicher immer Leute gibt,
131 die da eben nicht bei fremden in der Wohnung schlafen wollen.

132 **B. Gläser:** Ja.

133 **N. Stampfl:** Oder die vielleicht auch einfach ihre Ruhe haben wollen und dann eben ins Hotelzimmer
134 einfach rein ohne Hallo oder irgendwas zu sagen und... also ich glaube schon ein ganz wichtiger Punkt
135 ist auch eben genau diese Risikovermeidung, weil ich denke es ist auch, dass es zum Beispiel im Ge-
136 schäftsbereich immer einen ganz großen Anteil geben wird, der lieber ins Hotel geht. Weil man ein-
137 fach... ich kenne es selbst, ich war früher selbst viel unterwegs und mir war es immer extrem wichtig,
138 dass ich einfach... ja, also ich sage mal blind in das Thema reingehen kann und weiß, ich wollte mich
139 da nicht groß auseinandersetzen. Mir da jedes Mal ein neues Hotel suchen, oder mich irgendwie mit
140 neuen Gepflogenheiten oder irgendwas auseinandersetzen, sondern musste schnell gehen und es sollte
141 jetzt nicht irgendwie Aufwand sein, sich um ein Hotel zu kümmern und sich zurechtzufinden und so
142 weiter.

143 **B. Gläser:** Ja.

144 **N. Stampfl:** Ich glaube auch, dass für Geschäftsreisende jetzt auch dieser soziale Aspekt keine große
145 Rolle spielt.

146 **B. Gläser:** Richtig, ja.

147 **N. Stampfl:** Da will man halt einfach übernachten und dann am nächsten Morgen geht es wieder weiter.

148 **B. Gläser:** Ja.

149 **N. Stampfl:** Ja, daher... also ich plädiere immer dafür, dass wirklich stark vom Kunden aus zu sehen,
150 das ist ja auch kein neuer Gedanke, also einfach diesen Kundenbedarf, Kundenwünsche, die es gibt, in
151 den Mittelpunkt zu stellen und von da aus zu denken. Und da bietet einfach die Sharing-Economy eini-
152 ges was neu ist, was es halt... was halt in der Art und Weise früher nicht bedient wurde, und wo sich da
153 auch viele Leute finden. Wo es aber, glaube ich, dann auch viele Leute gibt, die sich da halt nicht so
154 wiederfinden.

155 **B. Gläser:** Ja. Das ist ein gutes Stichwort, die Leute, die sich da jetzt nicht gut wiederfinden. Also es
156 gibt ja tatsächlich, wie Sie das schon gesagt haben... es gibt ja Ansätze, wo ja diese Sharing-Ideen und
157 die Bedürfnisse der Individualisten und der Kontaktfreudigen... wo die berücksichtigt werden. Wenn ich
158 jetzt als Hotel mich so ein bisschen individueller aufstelle, beispielsweise durch Design-Geschichten,
159 oder wenn ich solche Co-Working-Spaces benutze, wie Sie die beschrieben haben... glauben Sie, dass
160 ich dann Gefahr laufe das Publikum was vielleicht auf diese Dinge keinen Wert legt... diese zu verlie-
161 ren? Oder meinen Sie, das kann nebeneinander existieren?

162 **N. Stampfl:** Ja, ich glaube schon, dass das nebeneinander existieren kann, weil jedes Mal, wenn man so
163 zusätzliche Angebote reinnimmt, dann tangiert das ja nicht wirklich die, die einfach das herkömmliche
164 Angebot nutzen wollen. Es ist natürlich immer die Frage wie das auch kommuniziert wird und wie das
165 dann konkret angeboten wird. Wahrscheinlich darf man nicht den Fehler machen, sich jetzt als großes
166 Sharing-Economy-Hotel anzubieten... das Witzige an der ganzen Geschichte ist ja eigentlich auch, dass
167 Hotels immer schon... dass das ja eigentlich die Ersten waren, die Teil der Sharing-Economy waren,
168 na? Weil... also die haben immer schon Betten geteilt und da ist es eigentlich ja so ein bisschen absurd,

169 diesen Gegensatz aufzumachen. Was ja die Hotels auch selbst tun. Also das waren ja auch die ersten die
170 sich da extrem angegriffen gefühlt haben und vielleicht auch die Ersten, die darauf gekommen sind, dass
171 man etwas tun muss... weiß ich nicht.

172 **B. Gläser:** Ja, relativ spät fürchte ich. Aber der ein oder andere mit Sicherheit, ja.

173 **N. Stampfl:** Ja. Weil Airbnb zusammen mit Carsharing... sind natürlich eher so Herzeige-Modelle der
174 Sharing-Economy und da wurde ja auch immer schon viel darüber geredet und daher waren automatisch
175 auch immer Hotels mit im Gespräch. Es kann eigentlich nicht an ihnen vorbeigegangen sein, dass da
176 was Neues ist.

177 **B. Gläser:** Okay. Ich gucke jetzt noch... gerade nochmal hier an meinem Fragenkatalog entlang. Was
178 wir noch nicht so richtig besprochen haben... was wäre denn Ihre Idee für solche Kunden wie die Selbst-
179 versorger? Also das scheint eigentlich so ein klassischer Ferienwohnungs-Typ zu sein, der hat diese
180 Assoziation zur Sharing-Economy eigentlich nicht. Der geht aber trotzdem dort in die Ferienwohnung,
181 einfach um eine Ferienwohnung zu haben; Nicht, weil er so einen Sharing-Gedanken hat, sondern eben
182 weil er das praktisch findet. Haben Sie einen Ansatz, eine Idee, wie man mit solchen Kunden... wie
183 man die packen könnte?

184 **N. Stampfl:** Aus Hotel-Sicht jetzt?

185 **B. Gläser:** Ja, aus Hotel-Sicht, ja.

186 **N. Stampfl:** Gut, ich meine die... wenn ich das jetzt richtig verstehe... denen kommt es darauf an - und
187 so deutete ich auch das Bild, was Sie hier daneben gesetzt haben – also, dass die ihre Kochnische haben
188 und eben nicht ins Restaurant gehen wollen. Die wollen sich eben wie zuhause fühlen im Grunde.

189 **B. Gläser:** Genau, richtig.

190 **N. Stampfl:** Ja, also ich glaube das gibt es ja auch schon ewig, dass man eben sowas wie Ferienwoh-
191 nungen anbietet. Und das kann ja durchaus auch im Rahmen eines Hotels passieren. Dass man da eben...
192 was weiß ich... ein Zimmer oder zwei Zimmer mit Kochnische oder so anbietet. Hätte man da ja eigent-
193 lich das Bedürfnis dieser Kunden schon richtig bedient.

194 **B. Gläser:** Okay. Auf der anderen Seite ganz oben stehen Premium-Kunden, jetzt weiß ich nicht, ob Sie
195 das zufällig gesehen haben... die letzten Tage liefen über die Nachrichten, Hotelzeitschriften und so
196 weiter, lief, dass Airbnb jetzt plant dieses Sharing-Modell auch in den Bereich der Premium-Kunden
197 reinzubringen. Sehen Sie, vielleicht gar nicht nur auf Hotel bezogen, sondern insgesamt auch so einen
198 Trend, dass das quasi weggeht von dem Gedanken Geld zu sparen und auch in solche Premiumbereiche
199 reingeht das Sharing-Modell? Oder sehen Sie das eher nicht?

200 **N. Stampfl:** Also ich sehe jetzt... Ich weiß nicht, ob ich Ihre Frage richtig verstanden habe, aber ich
201 sehe grundsätzlich so eine Tendenz der Professionalisation. Das fängt halt damit an, dass das... also vor
202 Airbnb war ja Couchsurfing, wo überhaupt kein Geld geflossen ist, dann hat man angefangen zu bezah-
203 len. Dann gab es die Leute, die sich extra Wohnungen angeschafft haben um sie zu vermieten, was ja
204 ganz stark gemacht wird; hier in Berlin auch ganz stark ein Konfliktherd ist.

205 **B. Gläser:** Ja.

206 **N. Stampfl:** Also ich sehe da an allen Sharing-Modellen, ob das jetzt im Unterkunftsbereich oder an-
207 derswo ist, sehe ich für die Tendenz, dass dieser ursprüngliche Gedanke einfach ein bisschen verloren
208 geht. Und damit meine ich einfach so dieses idealistische was dabei war, wenn man... ja, wenn man
209 Leute kennenlernen will, oder was da eben ursprünglich alles mitgenannt wurde. Also ich finde das geht

210 ganz stark den Bach runter und es sind halt immer mehr professionelle Firmen da rein, die einfach...
211 wenn man flach den Kapitalismus benennt... und das greift schon sehr stark um sich.

212 **B. Gläser:** Okay.

213 **N. Stampfl:** Ich hoffe, ich habe jetzt Ihre Frage richtig beantwortet.

214 **B. Gläser:** Das war auch sehr gut. Mein Gedanke war tatsächlich ein bisschen was Anderes, also ich
215 muss, glaube ich, nochmal ein bisschen anders erklären. Airbnb hat in den letzten Tagen gesagt, dass
216 sie jetzt sehr stark in den Luxusbereich... in den Premium-Bereich noch reingehen möchten, der ja...
217 also, ich aus meiner subjektiven Sicht würde jetzt so einen klassischen Sharing-Kunden eher weniger in
218 dem gleichen Bereich sehen, wo ich irgendwie Luxushotellerie und ähnliche Dinge sehe. Und die sagen
219 aber, da gibt es einen Markt und die wollen jetzt also quasi so eine Extranische schaffen auf Airbnb für
220 ganz besonders hochwertige, sehr teure Luxuswohnungen, die man dort mieten kann. Sehen Sie, dass
221 der Sharing-Bereich da in diese Ecke auch geht, oder sagen Sie... oder sind Sie kritisch und sagen eher
222 ich bin mir nicht sicher, ob das funktioniert?

223 **N. Stampfl:** Ja, warum soll es nicht funktionieren? Ich meine Airbnb hat ja... ich weiß nicht, ob ich das
224 Angebot, was die vorhaben, richtig verstehe. Eigentlich haben die ja immer schon damit geworben, dass
225 man da auch Schlösser mieten kann, oder dass man ja... es gab immer schon so diese ganz tollen Sachen,
226 die die da auch angeboten haben und ja... warum soll es nicht funktionieren... weil bei diesem Sharing-
227 Gedanken steckt ja auch immer dahinter, dass man sich Konsum leisten kann, den man sich ohne Sha-
228 ring eigentlich nicht leisten kann. Also es gibt ja dann auch diese Plattformen wo man irgendwelche
229 Luxusgegenstände sich ausleihen kann und... oder auch im Autobereich ist es ja auch ganz stark, dass
230 ich Autos fahren kann, die ich mir halt, wenn ich es kaufen müsste, nicht leisten könnte. Wobei ich mich
231 so ein bisschen frage, ob – jetzt wieder zurück zu Airbnb – ob die da dann eine ausreichend kritische
232 Menge im Angebot schaffen, weil ich mir jetzt nicht so sehr vorstellen kann, was der Beweggrund des
233 Schlossbesitzers sein soll das jetzt auf Airbnb anzubieten.

234 **B. Gläser:** Ja.

235 **N. Stampfl:** Aber das weiß ich nicht. Also ich kann mir nur vorstellen, dass das kritisch sein könnte und
236 ich glaube diese Angebote machen halt immer erst Sinn, wenn man dann auch eine gewisse Auswahl
237 bieten kann, also nicht nur ein Schloss irgendwie... oder auch wenn mal eine Luxuswohnung ist online,
238 dann wird das wahrscheinlich nicht so richtig einschlagen.

239 **B. Gläser:** Ja.

240 **N. Stampfl:** Und was vielleicht bei diesen Premiumkunden jetzt schon auch eine große Rolle spielt ist
241 einfach der Service rundherum. Das ist ja dann nicht nur, dass diese Wohnung toll aussieht, sondern die
242 wollen ja auch... keine Ahnung... einen Service, der dann mitspielt. Vielleicht wollen die auch diese
243 Erwartbarkeit... diese Vergleichbarkeit des Angebots. Also ich glaube, es ist halt so ein bisschen mehr
244 als was Airbnbn eigentlich auch macht und... oder sie drehen sich jetzt um 180 Grad und werden selber
245 auch kein Airbnb mehr, sondern werden sie halt auch ein Hotel oder was auch.

246 **B. Gläser:** Okay. Super. Ich hatte ja versprochen, dass es ungefähr eine halbe Stunde dauert, die haben
247 wir jetzt erreicht.

248 **N. Stampfl:** Haben Sie denn noch Fragen?

249 **B. Gläser:** Ich habe tatsächlich keine Fragen mehr. Ich möchte Ihnen aber auch nochmal die Chance
250 geben, wenn ich Sie jetzt irgendetwas nicht gefragt habe, was Sie gerne noch loswerden würden, irgend-
251 wie einen Gedanken, dann sollen Sie natürlich die Chance bekommen, das jetzt noch zu tun.

- 252 **N. Stampfl:** Ne, ich glaube, das war für mich eine runde Sache, also mir fällt jetzt nichts ein, was ich
253 noch sagen wollte.
- 254 **B. Gläser:** Super, dann würde ich hier jetzt die Tonaufnahme stoppen hiermit.

Interview mit Marcus Smola, 07.03.2018

1 **B. Gläser:** Ich würde gerne einsteigen mit der Frage, ob Sie in Ihrem Unternehmen die Konkurrenz zu
2 Airbnb überhaupt spüren. Wenn ja, wie?

3 **M. Smola:** Also ja, wir, also wir merken, dass die da sind. Das ist ein zusätzliches Bettenangebot in
4 jedem dieser Märkte und immer, wenn zusätzliches Bettenangebot, vor allen Dingen mit den gleichen
5 Vertriebsinstrumenten dahinter - also einmal kommt ja zusätzliches Bettenangebot das verfügbar ist im
6 Markt und zum Zweiten aber auch die gleichen Instrumente nutzen den Kunden zu erreichen, nämlich
7 in dem Fall eine gute Onlinebuchungslösung - dann, dann merken wir das logischerweise. Dann ist das
8 ein zusätzliches Angebot am Markt. Wir haben allerdings festgestellt, dass es unterschiedlich ist, wie es
9 Auswirkungen hat. Also wo wir es mehr merken und wo wir es weniger merken. Und was wir festgestellt
10 haben ist, dass in Städten, wo wir ein hohes Preisniveau erreichen, Paris, London, New York, dass es da
11 ein enormer Wettbewerb geworden ist.

12 **B. Gläser:** O.K.

13 **M. Smola:** Dass es dort wirklich... weil eben diese Angebote in der Regel günstiger sind als ein Hotel
14 in diesem Preissegment. Wir merken in Berlin zum Beispiel, wo wir ein relativ niedriges Preisniveau
15 haben, ist es überhaupt nicht so ausschlaggebend. Also zeigt mir, dass diese Gäste oder ein Teil die das
16 nutzen, neben dem Ding wie in, in so einer privaten Umgebung sein möchten und all das, vor allen
17 Dingen preisfokussiert sind. Und das wiederum zeigt mir, dass es dann eine Kundengruppe sein muss,
18 die wir vielleicht in der großen Menge vorher gar nicht, also da wo es um den Preis geht, in der großen
19 Menge gar nicht bei uns hatten, sondern die eben entstanden sind als Kundengruppe für Airbnb.

20 [Kurze Unterbrechung des Interviews]

21 **M. Smola:** Also dass es offenbar Zielgruppen sind, die die entdeckt haben, die preissensibel, oder die
22 eher preisbewusst Hotels suchen, oder Unterkunft suchen und... und wir dadurch, dass wir dadurch
23 nicht so weit weg sind da davon. Also wenn man den Durchschnittspreis Best Western Mittelklasse
24 Gruppe in Berlin nimmt und nimmt die Preise, die auf Airbnb angeboten sind, dann hat es da keinen so
25 einen großen Unterschied. Da ist dieser Faktor nicht so relevant.

26 **B. Gläser:** O.K.

27 **M. Smola:** Von daher ist es unterschiedlich hoch würde ich sagen, ob wir es mehr spüren oder wo wir
28 es weniger bis gar nicht spüren.

29 **B. Gläser:** O.K. Meinen Sie also, dass das wirklich eine Preisfrage in dem Sinne ist, dass bestimmte
30 Kundentypen sich das nicht leisten können oder geht es eher darum, dass sie sagen, naja, für den Preis
31 bekomme ich vielleicht in so einer Airbnb-Wohnung noch mehr oder was anderes, oder wie vermuten
32 Sie das?

33 **M. Smola:** Na, ich glaube, dass Airbnb eben der smarten Lösung und dem was es neu bietet, dass der
34 Preis einfach ein entscheidendes Kriterium mit dabei ist. Und dass ich vielleicht sogar sage, dass ist
35 preislich attraktiv, dafür nehme ich in Kauf, dass das ein oder andere was ich im Hotel habe dort nicht
36 verfügbar ist. Das kann ja auch sein. Oder dass die sagen, okay ich bin bereit, gebe ich weniger Geld
37 aus, wohne günstig, gerade wenn ich die Stadt privat besuche vielleicht, und dann nehme ich, bin ich
38 froh, wenn ich 20€ sparen kann, dann habe ich aber auch kein Frühstück, oder ich habe dies nicht, habe
39 das nicht. Also ich nehme das aber auch die Annehmlichkeiten die ich im Hotel hab, nehme ich in Kauf,
40 weil es eben preisgünstig ist. Also ich glaube für uns, der Vergleich zu unseren Betrieben ist, da spielt
41 Preis eine entscheidende Rolle.

42 **B. Gläser:** O.K. Haben Sie da denn jetzt schon irgendetwas gemacht dagegen? Um darauf zu reagieren?
43 Oder sagen Sie nein, das ist eben der Unterschied, das ist unser Kernprodukt, dass wir eben diesen
44 Service bieten, den bieten wir weiterhin an.

45 **M. Smola:** Ja, jetzt kann man drüber nachdenken, was wäre denn eine Alternative, können auch den
46 Preis senken, aber das ist ja wirklich nicht eine gute Strategie, das macht ja keinen Sinn, ja. Vertriebs-
47 technisch sind die extrem gut aufgestellt, das machen die teilweise besser als wir, das muss man ja auch
48 anerkennen. Das machen sie einfach griffig, einfach easy, und vielleicht lernen wir sogar zwei, drei
49 Dinge von denen, sind da etwas schwerfälliger, was das angeht. Nein, wir konzentrieren uns auf das,
50 was wir, glaube ich, können, was wir mehr machen als die. Nämlich, wir kümmern uns drum, wir küm-
51 mern uns um den Service, wir kümmern uns um die Leute, die merken sie sind umsorgt in einer Umge-
52 bung, in einem Hotel. Was ja bei Airbnb nicht der Fall ist. Und das zweite ist, das ist vielleicht auch ein
53 bisschen Best-Western-spezifisch, der Großteil unserer Kunden sind Geschäftsreisende. Und für Ge-
54 schäftsreisende ist Airbnb nicht unbedingt die ideale Lösung, aus verschiedenen Gründen - vielleicht
55 sogar gar nicht erlaubt, aus Sicherheitsgründen und solchen Dingen. Deswegen, auch das ist ein Fakt
56 der uns da nicht so wahnsinnig Kopfschmerzen bereitet. Und diese Situation. Aber was wir dagegen tun
57 ist glaube ich, wir können herausstellen, dass ein Hotel etwas Anderes ist, als eine Airbnb-Unterkunft.
58 Das hat viel mit Service zu tun.

59 **B. Gläser:** O.K. Also den Fakt nochmal ein bisschen rausstellen?

60 **M. Smola:** Genau, Service, aber eben auch die Dinge wie: da ist eben Sicherheit, da ist Brandschutz,
61 sind Konzessionen, all die Dinge die eben daran hängen, es ist auch steuerlich sauber, da gibt es ja auch
62 viele Diskussionen darum. Und auch das hat, gerade im Bereich mit Firmenkunden, ein Argument das
63 zählt. Bei Privatkunden hier und da ja, in vielen Fällen nein.

64 **B. Gläser:** Sie sagten eben Vertrieb, da könnten Sie viel lernen. Was kann denn allgemein Hotellerie
65 vom Vertrieb Airbnb lernen? Weil booking.com uns solche Geschichten gibt es ja auch.

66 **M. Smola:** Ja, ganz genau. Von denen kann man ja auch lernen. Auch booking zeigt uns ja, wie einfach
67 elektronisches Buchen sein kann und wenn wir allerdings, wenn man in die Technik hineinschaut, die
68 Systeme, die die Hotellerie bedient in ihren Buchungssystemen, ist wesentlich komplexer als das, was
69 booking macht oder Airbnb macht. Wir bedienen mit unseren Systemen, die ja eine Vielzahl von Kanä-
70 len füttern und unterschiedliche Kanäle füttern müssen: Also wir haben touristische Vertriebsprodukte,
71 die irgendwo hin müssen, in die Vertriebswelt Touristik, wir haben über die Geschäftsreise DGS-Wege,
72 Produkte die wir vertreiben müssen, wir haben es auf der eigenen Website, wir müssen die OTAs be-
73 dienen. Wesentlich komplexer und das eben zu verschiedenen Saison-Zeiten. Booking stellt zwei Preise
74 ein, das ist schmal und spannend und schlank und schön einfach, das ist bei Airbnb auch so. Was bei
75 Airbnb, was die halt erfunden haben, oder was die konnten aus nichts quasi diesen großen Erfolg zu
76 kreieren und eben Leute zu erreichen, die ja vorher auch schon da waren. Ist ja nicht so, dass die alle
77 neu entstanden sind und die haben die einzige Lösung, sondern auf eine gute Art und Weise eben einen
78 Markt geschaffen haben, den es ja vorher – der war ja gar nicht so existent, das ist bemerkenswert.

79 **B. Gläser:** Ich habe Ihnen ja, Sie haben es sich ja ausgedrückt. Ich habe Ihnen ja diese Typologie hier
80 geschickt, eben nochmal als Erinnerung. Da geht es nur um Privatkunden, nicht um Geschäftsreisende
81 oder Ähnliches. Sagen Sie mal was dazu. Halten Sie das für realistisch?

82 **M. Smola:** Also wenn wir jetzt unsere Kunden runterbrechen müssten...

83 **B. Gläser:** Ja, das wäre die nächste Frage gewesen.

84 **M. Smola:** Ja, genau.

85 **B. Gläser:** Wo würden Sie sich da sehen? Oder sehen Sie sich da überhaupt?

86 **M. Smola:** Ja, doch. Die Frage ist, ob wir sie so unterteilen würden. Also ob das für uns eine relevante
87 Segmentierung wäre, die für uns wichtig ist. Am Ende des Tages ja, schon der gleiche Ansatz, wir
88 versuchen ja die Leute zu erreichen, dass wir ihnen an der richtigen Stelle das richtige Produkt für ihren
89 Anlass schicken. Also ja, Premiumkunden, die gibt es in der Hotellerie garantiert auch, das sind die, die
90 mehr bezahlen wollen, die auch was Exklusiveres suchen. Ich glaube das ist relativ einfach, also so
91 verstehe ich das als Name. Was wir auch haben, sind die Sightseer, die ja die Stadt besuchen, die kom-
92 men privat in irgendeine Stadt für ein paar Tage, die wollen da möglichst viel mitnehmen aus der Stadt.
93 Selbstversorger haben wir so als Zielgruppe nicht bei uns, logischerweise - die haben wir sie nicht.
94 Individualisten auch weniger, glaube ich. Da steht ja sowas Reisen abseits der Touristenpfade, alterna-
95 tiver Konsum. Das bieten wir so nicht, sondern wir haben dann schon so den eher Mainstream, der da
96 die Stadt besucht und das eben so bequem wie möglich für sich haben will.

97 **B. Gläser:** Sie sagten soeben, so richtig passt das nicht. Was wäre denn, soweit sie darüber etwas sagen
98 können, was wäre denn bei Ihnen da noch anders?

99 **M. Smola:** Für uns ist so eine Segmentierung bei uns mehr: kommen die Leute alleine? Kommen sie zu
100 zweit? Kommen die als Familie? Kommen sie ein Wochenende, oder kommen sie eine Woche? Also
101 wenn es vor allem um die Privaten Kunden geht. Kommen sie in einer Gruppe, oder ist es eben eine
102 Einzelreise, also für mich ist eine Familienreise auch eine Individualreise versus eine Gruppenreise.
103 Also es sind mehr die Segmente und kommen sie eben zu welchem Anlass? Kommen sie zu Silvester,
104 kommen sie im Sommer, kommen sie an Ostern, kommen sie überhaupt, unabhängig da davon, kommen
105 sie zu Veranstaltungen? Das sind mehr so die Reisegründe, warum kommen die jetzt in irgendeine Stadt?
106 Weil das hilft uns, um eben im richtigen Moment das richtige Angebot an diese Zielgruppe zu schicken.
107 Deswegen kann man mit dieser - ob einer kontaktfreudig ist oder nicht - das ändert für uns die Marke-
108 tingstrategie nicht wirklich. Sondern für uns ist spannend zu sagen: Kommt der zu zweit? Und wann
109 plant er sein Wochenende über Silvester, wann plant er seinen Silvesteraufenthalt, wann tut er das und
110 wie weit fährt der von zuhause in einem Umkreis? Das sind die Daten, die uns interessieren. Und dann
111 können wir ihm ein Angebot machen. Ob das ein Kontaktfreuder ist oder ein 50-jähriges Ehepaar.. wis-
112 sen Sie, was ich meine? Ist das nachvollziehbar?

113 **B. Gläser:** Ja, also ein ganz anderer Ansatz, quasi. Was würden Sie denn dann jetzt sagen, was kann die
114 Hotellerie machen. Also, Sie sehen das ja hier bei mir ist das ja so, diese unteren drei Gruppen, das sind
115 quasi die, die vorzugsweise bei Airbnb unterwegs sind. Wo sehen Sie bei sich, aber auch in der Branche
116 allgemein Ansätze, um auf diese Dinge zu reagieren?

117 **M. Smola:** Also wenn man das Thema Selbstversorger nimmt, wir haben ja einen relativ starken Anstieg
118 an Long-Stay Lösungen heute, dann Appartements und Serviced-Appartements und solche Dinge. Wo-
119 bei ich gar nicht so ganz sicher bin, ob der Grund, warum die das suchen, diese Gäste mehr und mehr
120 wirklich der Wunsch ist, ich will mein Essen selbst kochen, oder ich mag nicht mit 25 Leuten frühstü-
121 cken, sondern lieber alleine, sondern ob es einfach eine entspanntere Art und Weise ist, wenn ich ir-
122 gendwo länger bin. Für den Gast, aber eben auch für Unternehmen, die heute sagen ich habe hier je-
123 manden, der kommt immer wieder und ich möchte dem gerne eine kleine Wohnung zur Verfügung
124 stellen anstatt nur ein Hotelzimmer. Also da hat es glaube ich mehr mit Komfort zu tun, als wirklich mit
125 dem da ist ein Individualist oder der möchte sich selbst versorgen. Wobei es ist für uns noch kein - also
126 bei Best Western - ist es kein bedeutendes Segment, dieses long-stay. Aber man sieht da zu. Wenn man
127 in die Branche schaut, entstehen die ja jetzt mehr und mehr und treten so ein bisschen weiter in den
128 Vordergrund. Ja, ich sage ja, diese Unterteilung von Individualisten oder Kontaktfreudigen, also so per-
129 sönliche Motive, sind für uns nicht so relevant. Für uns ist der Reiseanlass relevanter. Ich glaube auch,
130 dass wenn ein Individualist sagt, ich möchte gerne alternativ zu dem was heute so stattfindet, deswegen

131 gehe ich zu Airbnb, dann wird es auch schwierig für die Hotellerie zu sagen, na weißt Du was, das was
132 du da machst, das machen wir auch. Das ist halt nun mal so. Airbnb, das Angebot ist anders, deswegen
133 ist es ja auch da, das ist ja auch gut und schafft ja vielleicht auch dann Zielgruppen, die es vorher so für
134 die nicht gab. Also die wir so gar nicht realisiert haben, weil wir sie vom Angebot her gar nicht hatten.
135 Und wir werden die Hotels ja jetzt nicht auf den Kopf stellen können, weil ein Individualist eben lieber
136 eine Wohnung hat. Das ist ja ein komplett anderes Angebot. Na, wenn ich ein großes Auto produziere
137 und es will einer ein kleines, das muss ich ja irgendwie auch akzeptieren. Also wir akzeptieren das ja,
138 das ist ja auch gut, das ist ja auch in Ordnung, dass da eine Nische entstanden ist und jetzt einen großen
139 Anteil hat. Die Frage ist wie weit ist es eigentlich noch die Idee, um das mal grundsätzlich mal zu
140 erwähnen, wie weit ist es noch die Idee, die es mal ursprünglich war? Das ist ja die Kritik dabei, dass
141 da mittlerweile ein großer Anteil, in manchen Städten mehr als die Hälfte, professionelle und institutio-
142 nelle Anbieter sind und vielleicht wird das mal ein Vent auch für Hotellerie, die sowas entdeckt, um da
143 irgend-sowas hinzustellen, aber also wenn Sie jetzt heute fragen, da gehen welche hin, ein Individualist
144 der geht eben eher zu Airbnb als zu uns. Dann ist unsere Antwort nicht auf wir müssen jetzt ein Image
145 schaffen für Individualisten, sondern wir müssen das Hotelprodukt attraktiv machen und eben die Un-
146 terschiede - wie gesagt im Bereich Service, Sicherheit, diese ganzen Sachen – mehr herausstellen. Ich
147 glaube, das ist der richtige Weg.

148 **B. Gläser:** Und damit sind sie ja dann eigentlich bei der Konzentration hier auf solche Dinge wie Risi-
149 kovermeidung und Ähnliches, Service und so weiter?

150 **M. Smola:** Also hier steckt so wie ich das verstehe drin, ich möchte mir sicher sein, dass ich da nicht
151 abbrenne nachts, dass ich einen Fluchtweg habe, oder dass ich für den Fall über die Rezeption einen
152 Arzt anrufen kann.

153 **B. Gläser:** Ja, auch dass ich sicher sein kann, dass da jemand ist der sich kümmert, dass ich wirklich
154 das bekomme, was ich erwarte; dass es erwartbar ist, was ich da habe. Ich bin jetzt gerade tatsächlich in
155 einer Airbnb-Wohnung, obwohl ich das sehr selten mache und das war leider nicht erwartbar. Und das
156 ist vielleicht dann der Unterschied. Das heißt, das Herausstellen, damit würden sie diese Kunden sichern
157 wollen. Wie ist das denn, meinen Sie, dass das zwei getrennte Märkte sein werden, die immer getrennt
158 bleiben? Oder ist es irgendwann, also zum Beispiel in den letzten Wochen geht jetzt durch die Medien,
159 Airbnb möchte vor allen Dingen versuchen in den Premium-Markt einzusteigen. Macht bestimmte La-
160 bels für bestimmte Kundengruppen, also besonders ganz hochwertige Ferienwohnungen im Luxusseg-
161 ment und versucht dann nochmal herauszustellen besonders erfolgreiche, besonders gute Gastgeber also
162 noch weiter fördern möchten. Haben Sie dann irgendwann Angst, dann schneiden die uns vielleicht doch
163 ein Stück von unserem Kuchen ab? Oder meinen Sie, das werden immer zwei getrennte sein?

164 **M. Smola:** Nein, das glaube ich nicht, wir müssen schon aufpassen. Was heißt aufpassen – wir müssen
165 einfach beobachten und wenn irgendwie vergleichbare – wenn es dahingeht, dass es wirklich vergleich-
166 bar wird, das ist aber nicht nur mit Hochwertigkeit getan, es gibt ja die Urlaubsgäste, die auch nicht
167 unbedingt nur Hochwertigkeit suchen - vergleichbar meine ich wirklich mit: da ist jemand, der ist da,
168 der liefert mir mehr als nur ein Zimmer und ein Bad, sondern eben auch das was außen rum noch ist, je
169 nachdem was ich da eben suche, es ist jemand da, der sich kümmert, der mir Sicherheit und Service
170 bietet, also alles das, was wir schon besprochen hatten eben. Dann ist es ein anderes Angebot. Dann ist
171 es einfach ein anderes Angebot. Was aber natürlich im gleichen Kreis fischt. Und wenn es das vorher
172 nicht gab in der Form, und jetzt der Gast sagt naja komm, das nehme ich in Kauf, das probiere ich mal
173 aus, dann ist es ein Wettbewerber und mit denen muss man umgehen, wie mit allen anderen auch. Es
174 wäre naiv zu sagen, naja uns betrifft das nicht. Was ich mir wünschen würde, das haben Sie wahrschein-
175 lich auch schon gehört, in diesem Ganzen ist, dass mit gleichen Messern gemessen wird, mit gleichen
176 Messern gekämpft wird. Dass also die Anforderungen - es gibt ja Städte, die da mittlerweile Einhalt
177 gebieten; es ist ja eine Diskussion zu sagen, es ist gar nicht so richtig, was da so passiert - dass das eben

178 auf die gleiche Stufe gestellt wird. Dass einfach der Hotelier, der sein Geschäft betreibt nach den Vor-
179 schriften und Regeln der Kunst, mit viel Aufwand und mit viel Auflagen, mit viel Geld, mit vielen
180 Neben-Kriegsschauplätzen, dass der eben die gleichen Chancen hat wie derjenige, der eine Wohnung
181 vermietet. Da müssen wir hin. Das muss irgendwann. Und dann kriegt es ein ähnlicheres Geschäft, dann
182 kriegt es ein ähnliches Geschäftsmodell auch, dann werden auch die Einflüsse anders. Dann ist eben
183 auch, das glaube ich, das ist dann das was heute Airbnb relativ erfolgreich macht: die Einfachheit, die
184 Simpelheit und auch die Attraktivität für denjenigen, der es vermietet. Die kriegt dann schon auch Krat-
185 zer, logischerweise, wenn eben dann auf einmal auch größere Dinge erfüllt werden müssen.

186 **B. Gläser:** Ich habe gar nicht mehr viel. Nur noch zum Abschluss vielleicht mal weg von Ihrem Unter-
187 nehmen. Ich meine, Sie beobachten ja mit Sicherheit auch die Konkurrenz. Meinen Sie, dass die das
188 ähnlich sehen wie Sie und sagen, das sind im Moment zwei getrennte Produkte? Oder sehen Sie auch
189 eine Entwicklung auf dem Markt allgemein, wo Sie sagen, o.k., da versuchen die so einen ähnlichen
190 Eindruck zu machen wie Airbnb?

191 **M. Smola:** Ja, es gibt ja Hotels, die lassen sich über Airbnb vermarkten. Kann ich ja machen, wenn ich
192 ein Hotel hab, kann ich auch sagen, ich stell ein Hotel ein irgendwo bei Airbnb, das machen die ja auch.
193 Oder einen Teil meines Hotels, die Apartments oder die Zimmer. Und es gibt ja dann durchaus welche
194 die einfach da drauf springen, weil da ein Vertriebspartner ist der eine Menge Reichweite hat und viel-
195 leicht auch Leute erreicht, die wir so typischerweise gar nicht erreichen. Die Frage: wie konsequent ist
196 das? Auf der einen Seite ist es uns ein Dorn im Auge, dass eben dieses Unternehmen andere Dinge
197 machen darf, die wir nicht machen dürfen und wir tun da alle gut dran, geschlossen dagegen vorzugehen.
198 Weil die sollen schon da sein, da sitzt keiner über dem Wettbewerb, das ist alles gut, aber eben ein
199 bisschen mit den gleichen Voraussetzungen. Auf der einen Seite nutze ich die, um meinen Vertrieb
200 anzukurbeln. Das ist nicht ganz konsequent. Das ist halt die Frage, ob das gut ist. Ich würde es unseren
201 Hotels, jetzt sind wir ja ein Zusammenschluss von individuellen Betrieben, wenn heute einer auf die
202 Idee kommt, sich über Airbnb zu melden, würde ich es zumindest versuchen in irgendeiner Form kritisch
203 zu diskutieren.

204 **B. Gläser:** Gut, ich glaube, ich bin tatsächlich durch mit meinen Fragen. Das ging jetzt schneller als
205 erwartet.

206 **M. Smola:** Das ist doch gut.

207 **B. Gläser:** Genau, haben Sie noch irgendetwas, was Sie gerne zu dem Thema loswerden möchten? Was
208 Sie sagen, da habe ich jetzt gar nicht nachgefragt.

209 **M. Smola:** Nein, ich habe es ja auch versucht, Ihnen auch ein bisschen hinein zu diktieren. Die politische
210 Stellung zu denen liegt ja auf der Hand. Wenn in New York über die Hälfte, 60% glaube ich, oder 62%,
211 der Anbieter institutionell sind, also nicht mehr ich vermiete meine Wohnung mal nebenher, sondern
212 ich nutze da ein Schlupfloch wo ich Geld verdienen kann, dann muss die ganze Diskussion um den
213 Wohnungsmarkt sein. Dann ist ja irgendetwas nicht ganz gerade. Da muss die Hotellerie, auch auf Ver-
214 bandseite, immer wieder mal nett die Hand heben und muss versuchen - da nicht den Wettbewerb weg
215 zu bekommen, um Gottes Willen – gut und fair, wenn da einer eine gute Idee hat, aber eben zu gleichen
216 Konditionen. Und ich warte mal irgendwann ab, bis mal so etwas hochgeht, wenn mal einer in so einer
217 privaten Wohnung abbrennt und kommt nicht raus, weil es keinen Fluchtweg gibt. Ja, theoretisch kann
218 es ja passieren. Also das ist so unser Anliegen da dabei, wenn es eine Kritik gibt an Airbnb. Ansonsten
219 ist es eine bemerkenswerte Idee, die da extrem erfolgreich ist. Da hat einer eine gute Idee gehabt, das
220 muss ich anerkennen.

221 **B. Gläser:** Ich danke Ihnen vielmals.

222 **M. Smola:** Ich Ihnen auch!

223 **B. Gläser:** Dankeschön.

Interview mit B. Kratochvil und H. Retsch, 08.03.2018

1 **B. Gläser:** Ich möchte anfangen und einfach mal in die Runde fragen, ob Sie in Ihrer Arbeit feststellen,
2 wie sich der Hotelmarkt verändert hat, ob es insgesamt Reaktionen gibt auf Airbnb. Seit dem die in dem
3 Markt sind, stellen Sie da fest, dass sich etwas ändert?

4 **H. Retsch:** Also wir kommen jetzt gerade von dem Sparkassen-Tourismus-Barometer, von dem ost-
5 deutschen, wo das ganz stark Thema war. Und meine Überzeugung ist: Nicht bekämpfen, sondern die
6 Rahmenbedingungen für die auch so zu schaffen, dass die auf Augenhöhe mit der Hotellerie konkurrieren
7 können. Also das ist so das Ziel der Branche, auch unser Ziel, von DEHOGA, weil nicht mit zwei
8 Maßstäben gemessen werden darf. Und vor allem eben auch, was die Ausstattung, was den Brandschutz,
9 die Geschäftsbedingungen, was die ganzen Rahmenbedingungen betrifft. Da soll der Gast einfach sicher
10 sein, wenn er bei Airbnb übernachtet und sich einbucht. Also das nur mal als Vorgeplänkel zum Anfang.
11 Dass der Markt sich durch Airbnb verändert, ist aus meiner Sicht ganz klar. Und da wird sich noch viel
12 mehr verändern. Ich kann natürlich nur für Sachsen und insbesondere Leipzig sprechen, wobei die Zah-
13 len nur gefühlte Zahlen sind. Keine fundamentierten Zahlen, weil es in diesem Bereich unzureichend
14 Erhebungen gibt. Aber dennoch merken wir, dass da viel passiert.

15 **B. Kratochvil:** Ich würde das insoweit ergänzen: Aus meiner Sicht schließe ich mich erst einmal an. Es
16 müssen gleiche Bedingungen geschaffen werden. Es kann nicht sein, dass der eine, der vermietet, das
17 gewerblich macht, als Hotelier, Pension oder Gasthof, ganz hohe Vorschriften einhalten muss, Bauvor-
18 schriften, Brandschutz usw., Hygienevorschriften, und der Privatvermieter muss das eben nicht. Damit
19 ist es ja ein Wettbewerbsvorteil, zumindest, was die Kosten angeht, und damit auch, was er für einen
20 Preis machen kann. Ihre Kollegen von der Hochschule Harz, Ihre Kommilitonen, haben uns eine wunder-
21 bare Studie erstellt, es ist ja in Leipzig im Hotelmarkt sowieso viel in Bewegung. Und es ist jetzt
22 müßig, weil es keine Erhebungen gibt – geht die Rate jetzt deswegen nicht mehr ordentlich nach oben,
23 weil wir Privatvermieter als Wettbewerber haben? Oder auch bei Kettenhotellerie, bei BW-Hotels, Mo-
24 tel One usw.. Diese Raten nach unten waren natürlich auch gerade Thema. Und es wird immer Leute
25 geben, die preiswerte oder individuelle Unterkünfte suchen und sowieso nicht in Hotels gehen würden.
26 Das ist also meine ganz persönliche Meinung. Ich weiß gar nicht, ob das IHK-Meinung ist, ist mir jetzt
27 auch egal. Es ist eine persönliche Meinung. Und es ist ein Trend, wie wir immer mal Reise- und Über-
28 nachtungstrends haben. Und zu bekämpfen ist das sowieso nicht mehr. Wenn man sich im Kollegenkreis
29 umhört, wie viele der nachfolgenden Generationen auch genau eher Airbnb und andere Plattformen
30 nutzen und müde sind, bei HRS in irgendwelchen abgewohnten Hotels zu landen – es ist ja so – glaube
31 ich schon, dass das ein Mitbewerber ist, der ernst zu nehmen ist, der vom Markt nicht mehr zu verdrän-
32 gen ist.

33 **H. Retsch:** Vor allem: Es ist ja ein weltweites – nicht Phänomen, aber Thema, was ernst zu nehmen ist.
34 Das ist ja nicht Deutschlandtrend, es ist weltweit ein Trend.

35 **B. Gläser:** Sie sagten vorhin, dass die Reaktion sein wird, dass man kooperiert mit Airbnb. Was meinen
36 Sie damit?

37 **H. Retsch:** Das war auch Thema heute. Das sind eben Informationen, die man von solch einem Vortrag
38 auffassen kann, dass eben Accor beginnt, Airbnb zu betreiben. Parallel also in diesen Markt eintaucht
39 und sagt: Was die anderen können, können wir schon lange – und vielleicht sogar besser. Und es wird
40 nicht lange dauern, dass vielleicht auch andere Hotelketten, die weltweit agieren, in diesen Markt ein-
41 dringen und den mit aufmischen.

42 **B. Gläser:** Das heißt, eigenes Angebot auf Airbnb machen, oder mit eigenen Plattformen arbeiten?

43 **H. Retsch:** Sowohl als auch.

44 **B. Kratochvil:** Und auch gewerbliche Betreiber, gerade kleine, inhabergeführte Familienhotels sich
45 bedienen. Weil sie sagen, dort habe ich bessere Bedingungen als bspw. beim Marktführer HRS. Ich bin
46 dort anders versichert, ich bin – ich muss auch eine hohe Rate abgeben, das habe ich jetzt gerade von
47 einem Betreiber gehört, aber ich bin ganz anders versichert über diese Plattform. Also wenn etwas ka-
48 putzgeht, ich kann mich an die Plattform oder an die Betreiber der Plattform wenden, um zu sagen: Das
49 und das ist kaputtgegangen. Ihr ersetzt mir das und holt euch das von eurem Gast zurück.

50 **B. Gläser:** Sehen Sie denn bei Ihren Hotels – Sie sagen beide, hauptsächlich sind Sie in Leipzig tätig –
51 sehen Sie, dass da neue Ketten kommen, dass das bestehende Angebot umgewandelt wird, dass es aus
52 marketingtechnischer Sicht Veränderungen gibt?

53 **B. Kratochvil:** Bei uns ist ja wirklich wahnsinnig viel in Bewegung.

54 **H. Retsch:** Vor allem in Leipzig. Das Wachstumspotential, so wie es auch Ihre Kommilitonen ausge-
55 rechnet bzw. prognostiziert haben, in fünf Jahren 22.000 Hotelbetten, dem würde ich auf jeden Fall
56 folgen. Das ist für mich Realität, vor dem Hintergrund, was alles noch kommt an Hotels, an Privatho-
57 tels, aber auch an Kettenhotels. Das Astoria und fünf, sechs ganz konkrete Vorhaben sind im Bau. Also
58 von daher ist der Markt wirklich extrem in Bewegung. Wo wir ein Problem haben werden, sind die
59 Hotels, die vor 25 Jahren eröffnet haben oder vor 20 Jahren, oder die es teilweise schon gab. Und die
60 müssen investieren, ansonsten werden die schließen. Aber selbst wenn sie schließen, werden die neuen
61 Hotels auf jeden Fall den Bedarf decken – aus meiner Sicht. Der Markt war noch nie so in Bewegung
62 wie jetzt.

63 **B. Kratochvil:** Ich kann mich da nur anschließen, und wir sehen ja auch, dass einiges in Bewegung ist.
64 Also dass auch die Hotels, die seit der Wende ansässig sind, neu gebaut haben oder neu in Leipzig
65 eingestiegen sind, jetzt anfangen, Grundsanierungen zu machen, zu renovieren. Du warst ja nicht dabei,
66 gerade das Hotel, früher hieß das „Zum Löwen“, mittlerweile ist das von Best Western, also was direkt
67 neben dem Astoria ist, bei laufendem Betrieb und einer hohen Auslastung eine Totalrenovierung und
68 Umgestaltung des Hotels gemacht hat. Und Seaside Parkhotel hat es genauso gemacht. Naja, die haben
69 es etwas anders gemacht. Die haben den Mut gehabt, ein Vierteljahr zu schließen und den 90er-Jahre-
70 Look in einen neuen Look zu verwandeln. Bei beiden alten Häusern.

71 **H. Retsch:** Hinter dem historischen Ambiente...

72 **B. Kratochvil:** Was sehr schwierig ist, weil sie ja keine genormten Zimmer haben. Sie müssen jedes
73 Zimmer, jedes Bad völlig neu anfassen. Das ist in beiden Häusern hervorragend gelungen. Und die
74 hätten das nicht gemacht, wenn sie nicht erkannt hätten, es genügt nicht ein neuer Anstrich, sondern um
75 am Markt zu bestehen und diese Auslastung weiter zu fahren, müssen wir hier den Look einfach ändern.
76 Eine 20 Jahre alte Einrichtung, auch wenn sie teilweise noch toll in Schuss war, das wird über kurz oder
77 lang vom Markt verdrängt.

78 **B. Gläser:** Wie sieht das dann ganz konkret aus, bei denen die sanieren, renovieren, vielleicht auch die
79 neuen Ketten? Was unterscheidet die von denen, bei denen Sie sagen: Naja, das ist eben noch so ein
80 90er-Jahre-Look?

81 **B. Kratochvil:** Die merken das ganz eindeutig auch an Auslastungszahlen.

82 **B. Gläser:** Aber in der Machart – was machen die anders?

83 **B. Kratochvil:** Also im Löwen ist es komplett der Look. Da habe ich also Minizimmer, an denen kann
84 ich nichts ändern, das ist alte Bausubstanz. Also haben die versucht, mit einem modernen Look, Box-
85 springbetten, Farben, mit optischen Täuschungen das Zimmer zu vergrößern. Vielleicht auch Schränke

86 rauszuwerfen, weil sie einfach sagen: O.K., Leute, die nur ein, zwei Nächte im Businesshotel schlafen,
87 die brauchen nicht mehr den herkömmlichen Schrank, aber die brauchen einen Schreibtisch, oder die
88 brauchen einen kleinen Arbeitsplatz, oder... Die Duschen dort haben sie komplett überholt, sie haben
89 dort mit Glas gearbeitet, aber nicht so ein Glas, dass ich dort eine Peep-Show habe, sondern dass das
90 Glas individuell so bearbeitet wurde, dass das alles hell und freundlich ist, aber trotzdem im Doppel-
91 bettzimmer ich eben nicht sehe, wenn da jemand bspw. zur Toilette ist.

92 **H. Retsch:** Also die Priorität bei neuen Hotels liegt auf Funktionalität, trotzdem Wohlfühlen und tech-
93 nischer Akzeptanz, das heißt, technische Voraussetzungen, die der Gast heute einfach braucht. Das ist
94 WLAN, schnelles Internet, freies WLAN. Also diese Geschichten, damit rüsten die auf und das ist das,
95 was beim Kunden ankommt. Schnickschnack raus, was Geld kostet, trotzdem eine gewisse Gemütlich-
96 keit, aber auch Funktionalität. Motel One macht das. Und wir sehen das, weil wir beide auch klassifi-
97 zieren und Sterne vergeben. Und genau das wird die Zukunft zeigen, dass diese Hotelketten Erfolg haben
98 werden. Die werden gebucht. Das ist auf der einen Seite natürlich eine Preisfrage, ganz klar, aber auch
99 diese Funktionalität, was die bei 1,6, 1,8 durchschnittliche Verweildauer brauchen. Also Schrank raus,
100 ordentlicher Kleiderhaken hin und so weiter. Eine Dusche, die in Ordnung ist und ordentlich warmes
101 Wasser bringt. Und ein ordentliches Boxspringbett, wo man gut schläft, fertig, aus.

102 **B. Kratochvil:** Oder dann eher mal Schnickschnack in der Dusche. Dass, was weiß ich, das Wasser
103 blau wird, mit LED oder so. Also trotzdem dieser Wow-Effekt, aber nicht mehr mit dem plüschigen
104 Sessel, oder... Irgendwas: Weißt Du, was ich dort hatte? Darum geht es eigentlich. Das hat auch das
105 Seaside jetzt gemacht...

106 **B. Gläser:** Ein Erlebnischarakter.

107 **B. Kratochvil:** Naja, aber eben schon Funktionalität. Aber mit einem anderen Wow-Effekt, der auch
108 leichter, im beständigen... Wie soll ich sagen, wenn Sie Ihre Polstermöbel und Teppiche haben, dann
109 haben Sie einen hohen Kostenaufwand, um das instand zu halten. Und solche Sachen sind pflegeleicht
110 und mit weniger Personalaufwand immer wieder ordentlich zu halten. Und wahrscheinlich auch mal
111 schneller auszutauschen. Das war heute auch Thema, das können wir gerne wiederholen. Wenn ich eben
112 vor zwanzig Jahren Mahagonimöbel reingestellt habe...

113 **H. Retsch:** Das sollte lange halten...

114 **B. Kratochvil:** Ich habe das neulich gehabt im Maritim-Hotel in Mannheim. Ich glaube, 1975 haben
115 die ihre Zimmer eingerichtet, so sahen die auch immer noch aus. Da fühlt man sich eben heute nicht
116 mehr wohl. Ich habe bei Maritim gearbeitet, ich kenne das, auch die Familie dahinter. Aber das sind
117 Sachen, wir haben in Leipzig, um den Bogen zu schließen, von Unister, also ehemalig Unister, dieses
118 Travel24-Hotel, also völlig ohne Schnickschnack. Also, da ist es, das ist aber mein persönlicher Ge-
119 schmack, mir schon wieder viel zu wenig.

120 **H. Retsch:** Also da fehlt zumindest mal der Schreibtisch, das ist Fakt.

121 **B. Kratochvil:** Aber trotzdem gut gebucht, weil: Tolle Lobby. Und für die Zielgruppe, die sie erreichen
122 wollen, ist das fantastisch. Innenstadt, ich sehe das Leben. Und ich will da ja eigentlich nur schlafen und
123 nicht mehr.

124 **B. Gläser:** Ich habe Ihnen ja meine Ergebnisse schon einmal zukommen lassen. Sie sagten eben „diese
125 Zielgruppe“, und Sie beschreiben ja auch, diese neuen Konzepte gehen alle in die reduzierte Richtung.
126 Wenn Sie ein Gelegenheit hatten, da mal draufzugucken, können Sie das irgendwo einordnen? Oder
127 sagen Sie, das, was ich da gemacht habe, das passt eigentlich nicht. Also je blauer das Ganze, desto eher
128 sind die im Hotel, je gelber, desto eher bei Airbnb.

129 **H. Retsch:** Naja, Premiumkunden. Also ich habe vorhin flüchtig mal draufgeschaut. Diese Art Premi-
130 umkunden finden Sie auch im Schlabberlook und die sind trotzdem Premiumkunde, weil die einen
131 dicken Geldbeutel haben, weil die etwas erleben wollen und bspw. ins Leipziger Neuseenland fahren.
132 Und auch Premiumkunden an sich sind Kunden, die im Leipziger Neuseenland mit ihren Führungskräf-
133 ten Seminare und Tagungen machen, abseits einer Innenstadt. Damit die sich dort draußen vielleicht neu
134 ordnen können, ein neues Netzwerk aufbauen können. Das ist oftmals so, dass diese etwas abgefahrenen
135 Rahmenbedingungen auch sehr gefragt sind bei Firmen, um eben eine neue Crew zusammenschmie-
136 den. Also da geht es immer drum, was will der Kunde. Und der Hotelier sollte sein Produkt klar defi-
137 nieren. Für welches Kundenklientel bin ich vorwiegend passend? Und ich glaube, das nimmt immer
138 mehr zu.

139 **B. Kratochvil:** Also Selbstversorger und Individualisten, da wäre ich voll bei Ihnen. Bei den Kontakt-
140 freudigen nicht. Gar nicht. Aber das ist jetzt nur so ein Gefühl, weil Kontaktfreudige wahrscheinlich aus
141 der ursprünglichen Herangehensweise, vom Couchtourismus, nennen wir es mal so, das war Kontakte
142 knüpfen und untervermieten. Mittlerweile werden ja ganze Wohnungen, Wohneinheiten vermietet. Da
143 bin ich dann also völlig alleine. Da bin ich als Kontaktfreudiger in einer Lobby wahrscheinlich viel
144 besser aufgehoben als in so einer Wohnung in einer Stadt, in der ich mich überhaupt nicht auskenne.
145 Aber das ist nur so ein Gefühl. Weil wir haben jetzt auch so einen Kollegen, der beispielsweise in Cott-
146 bus wohnt und jede Woche nach Leipzig pendelt. Der macht Airbnb und ist jetzt zum Beispiel froh,
147 genau wieder beim Ursprung angekommen zu sein, also teilt sich mit jemandem die Wohnung.

148 **H. Retsch:** Und die beiden, die beiden, das Sightseeing und das Individuelle, die schiebe ich in beide
149 Richtungen. Die müssen sowohl gelb, als auch blau sein.

150 **B. Gläser:** Also das muss ich tatsächlich noch einmal ändern, das verstehen die meisten... Sie sind nicht
151 der erste, der das so versteht. Es kommt nicht auf den Kasten an, sondern das ist tatsächlich die ganze
152 Breite hier.

153 **H. Retsch:** Genau.

154 **B. Gläser:** Das heißt, die sind ungefähr halb, halb.

155 **H. Retsch:** O.K. Weil das ist definitiv so. Und die Risikomeider, ja, die sind vielleicht auch halb, halb.
156 Die kann ich gar nicht so richtig definieren.

157 **B. Kratochvil:** Na die gehen ins herkömmliche Hotel.

158 **H. Retsch:** Die über 65... ja, sind wir noch nicht ganz. Es gibt aber auch diese Gruppe, die auch schon
159 65 sind und vielleicht trotzdem offen für eine Wohnung, wo sie ihre Individualität haben.

160 **B. Gläser:** Genau. Das möchte ich nur noch ergänzen: Diese Gruppen sind gebildet nur aufgrund der
161 Interessenslagen, der Motivstruktur. Und dass die nun alle – oder dass ein Großteil über 65 Jahre alt ist,
162 das hat sich dann erst daraus ergeben. Also es ist nicht so, dass ich die nach Alter strukturiert hätte,
163 sondern das scheint so zu sein, dass in dieser Altersklasse eben solche Motivstrukturen vorherrschen.

164 **H. Retsch:** O.K., ja, dann ist es halt so.

165 **B. Gläser:** Wir haben ja hier oben jetzt diese drei Gruppen, die eher beim Hotel sind. Unten haben wir
166 drei Gruppen, die tendenziell eher bei Airbnb sind. Da sehen wir, wie Sie schon sagten, Selbstversorger
167 und Individualisten und auch die Kontaktfreudigen. Zwei Fragen gleich in einer: Sehen Sie das bei sich,
168 bei den neuen Konzepten, finden Sie das wieder? Oder meinen Sie, die sind weiterhin eher hier oben?
169 Und die zweite Frage ist: Es gibt bestimmte Hotelketten, ich weiß nicht ob es die in Leipzig gibt, die
170 gehen ganz offensichtlich, die versuchen ganz offensichtlich Airbnb ein Stück weit zu imitieren.

- 171 **H. Retsch:** Was ist das, wenn ich fragen darf?
- 172 **B. Gläser:** Beispielsweise Penta-Hotels... dann viele kleinere Sachen, keine großen Ketten. Beispiels-
173 weise in Hamburg die Superbude. Die werben mit den gleichen Attributen wie Airbnb. Also, sei Teil
174 der Nachbarschaft, lerne ganz viele Leute kennen, sei ganz alternativ und so weiter.
- 175 **B. Kratochvil:** Bei [Name entfernt] könnte ich da mitgehen, die da jetzt ja eine große Lobby gemacht
176 haben.
- 177 **H. Retsch:** Wo das unten ja jetzt ganz anders aussieht.
- 178 **B. Kratochvil:** Ja, wenn ich unten an die Lobby denke. Wo die auch gesagt haben: Wir wollen ganz
179 zielgerichtet auch die Leipziger Bevölkerung ansprechen. Wir wollen offen sein.
- 180 **H. Retsch:** Wie ein gutes Wohnzimmer...
- 181 **B. Kratochvil:** Das Konzept ist zwar bisher noch nicht aufgegangen...
- 182 **B. Gläser:** Das wäre die Frage gewesen: Glauben Sie, dass das funktioniert, dass das das Gleiche trans-
183 portieren kann? Oder meinen Sie, dass...
- 184 **B. Kratochvil:** Ich glaube fest daran, ich glaube fest daran, dass das ein gutes Vorhaben ist, aber dass
185 es dort schlecht gemacht wird.
- 186 **B. Gläser:** Also, dass die Idee richtig ist, aber die Umsetzung in diesem Fall...
- 187 **B. Kratochvil:** Ja.
- 188 **B. Gläser:** Warum, wenn ich fragen darf? Also, wenn Sie nicht möchten, dass der Name genannt wird,
189 dann...
- 190 **B. Kratochvil:** Ja, können wir rausschneiden. Dort in dem Fall ist es einfach meine... die haben also
191 wunderbar Stadtnähe, alles. Sprechen auch die Leute an, mit einem Business-Lunch und können es ein-
192 fach nicht umsetzen. Und es gibt ja nicht nur Business-Leute, sondern, das sollte ursprünglich auch sein,
193 dass man da abends nach einem Konzert oder Kabarett seine Tapas isst. Und bei der Leipziger Bevöl-
194 kerung kommt das überhaupt nicht an, weil keine Werbung gemacht wird. Man müsste halt einfach mal
195 sagen: Kommt, lernt uns mal kennen. Entweder ist man überfordert, entweder ist da nicht der, der den
196 Impuls mal gibt, das kann ich nicht sagen, aber dass...
- 197 **H. Retsch:** Zu sehr mit sich selbst beschäftigt.
- 198 **B. Kratochvil:** Ja, aber das war einfach die Idee, die ich ganz toll fand, wo viele einfach auch in den
199 Startlöchern sitzen, aber denken: Nee, doch nur Businesshotel.
- 200 **B. Gläser:** O.K., also einfach an der Öffentlichkeitswirkung gescheitert. Auf der anderen Seite – ich
201 möchte schnell machen, ich weiß, Sie sind auf dem Sprung.
- 202 **B. Kratochvil:** Einfach, weil der Tisch gleich weg ist.
- 203 **B. Gläser:** Achso, O.K.. Hier oben, der Premiumbereich. Jetzt in den letzten Wochen und Tagen sind
204 Meldungen gegangen, dass Airbnb versucht, in diesen Premiumbereich besonders hereinzukommen.
205 Das heißt, da werden besonders hochwertige Wohnungen, Luxusapartments und so etwas noch einmal
206 gesondert gelabelt, noch einmal auf einer Extraseite angeboten. Und besonders hervorragende Gastgeber
207 werden da auch noch einmal draufgestellt. Glauben Sie, dass sich auch dieser Bereich ändern wird?
208 Dass das erfolgreich sein wird? Oder meinen Sie, diese ganz typischen Sachen, die man hier ein Stück
209 weit auch bei den Risikomeidern findet, also dieses Ding, wir machen Service, hier wissen Sie ganz

210 sicher, was sie bekommen, Qualitätssicherheit, wir kümmern uns um sie und bieten ihnen verschiedene
211 Zusatzgeschichten an, glauben Sie, das wird immer bestehen, oder meinen Sie, das wird sich auch wan-
212 deln?

213 **H. Retsch:** Das ist jetzt ein Entwicklungstrend, der aus meiner Sicht eine Nische ist. Vielleicht auch
214 noch die nächsten zwei, drei, vier Jahre eine Nische bleibt. Dafür wird es Gäste geben, die da auch tiefer
215 in die Tasche greifen und sich auch so eine Wohnung mieten. Und dann wird es Gäste geben, im über-
216 wiegenden Teil, die eben die Annehmlichkeiten eines Hotels und diese Rahmenbedingungen nutzt. Also
217 ich denke jetzt nicht, dass das so ein Hype wird, in den nächsten paar Jahren. Also das konkret, was Sie
218 jetzt angesprochen haben.

219 **B. Kratochvil:** Das wird Leute geben, die dann auch sagen: Och, da miete ich mir lieber eine Wohnung.
220 Wenn ich mir diese Wohnung dort leisten kann, muss ich ja auch kein Selbstversorger sein. Weil ich
221 kann mittlerweile in jeder Stadt Frühstück, Mittagessen, Abendbrot...

222 **H. Retsch:** Liefern lassen.

223 **B. Kratochvil:** Auch das. Ich kann aber auch gehen. Ich habe aber die Individualität, eine Wohnung für
224 mich. Es gibt Leute, die Konzertreisen machen und dann sagen: Nach einem Konzert, lieber da noch
225 einmal bequem, was weiß ich, aus dem Smoking raus und in einer Wohnung sein. Aber ich schließe
226 mich an. Ich gehe nicht davon aus, dass es so ein Hype wird. Ich gehe eher davon aus, dass es eine
227 Nische bleiben wird. Das wird ein erfolgreiches Nischenprodukt werden.

228 **H. Retsch:** Ich würde es nicht überbewerten. Also von der Bedeutung her, oder prozentual gesehen.
229 Zwei Prozent, vielleicht fünf Prozent. Also von dem gesamten Airbnb-Angebot.

230 **B. Gläser:** Ja. Wenn Sie heute ein Hotel neu machen müssten bei sich in Leipzig. Was, aus Ihren Er-
231 fahrungen, was würden Sie übernehmen, was würden Sie anders machen? Sie können das ja alles ohne
232 Namen...

233 **H. Retsch:** Also von konkreten Beispielen, die wir kennen?

234 **B. Gläser:** Ja, oder, wenn Sie natürlich Ideen haben – warum ist denn da noch keiner drauf gekommen?
235 Dann bin ich natürlich auch super gespannt.

236 **H. Retsch:** Na ich sage mal so, die Motel Ones dieser Welt, mittlerweile, machen schon wegweisende
237 Entwicklungen. Wie wir eben heute – wir sind da noch vollgestopft mit Informationen, die wir natürlich
238 entsprechend verarbeiten können, weil wir in der Branche tätig sind. Zimmer, die man in fünf Jahren
239 wieder anfassen und umbauen kann und dem Markt und dem Kunden anpasst. Dann ist es natürlich ein
240 Trend, wo ich sage, also nichts Festes, nichts Großes, nichts, was ganz viel Wert hat. Sondern Dinge,
241 die ich verändern und anfassen kann. Was jetzt die Ausstattung betrifft und so weiter. Und dann ist
242 weniger Schnickschnack mehr. Und wenn ich ein Gästeklientel anspreche, wie so Erlebnishotels für
243 junge Leute, wie hier diese Rucksacktouristen, aber auch für Businessleute, dann würde ich mich einfach
244 dem Trend eines Motel Ones, ohne dass es braun und türkis aussieht, aber dass das eben in diese Rich-
245 tung geht, wenn Sie mich fragen, was ich für einen Hoteltyp bauen oder entwickeln würde. Und dass
246 eine Lobby mit gutem Internet, mit Plätzen, wo du dich zurückziehen kannst, auch, wo du mit deinen
247 Freunden sitzen kannst, dass das wichtig ist, analog Melia oder analog Travel24, ne, Melia fünf Sterne,
248 Travel24 zweieinhalb oder zwei.

249 **B. Kratochvil:** Seaside Parkhotel.

250 **H. Retsch:** Genau. Da würde ich eine Mischung daraus machen. Und dann ist immer die Frage: Baue
251 ich neu? Vielleicht auch ein LOGINN, dieses hier bei Dir, draussen... bei der Messe. Dieses Achat,
252 LOGINN by Achat. Ist eben so abgeformt von Motel One. Das ist eben nur orange und grau. Wenn man

253 das jetzt mal an den Farben festmachen will. Dadurch identifiziert man sich auch. Dann die Buchbarkeit
254 und die Transparenz. Also ich spreche jetzt natürlich für die Sterne. Unbedingt klassifizieren lassen.
255 Dass ich mich als Kunde natürlich entsprechend den Sternen orientieren kann, was kann ich erwarten?
256 Es geht auch immer noch einmal ein bisschen auseinander, aber würde ich jedem, das würde ich mir
257 selber raten und auch jedem Hotelier, der neue Hotels, der neue Hotelkonzepte entwickelt, mit auf den
258 Weg geben, sich klassifizieren zu lassen und sich einzuordnen. Damit der Kunde weiß, worauf er sich
259 einlässt.

260 **B. Kratochvil:** Mir gefällt der neue Trend, der beispielsweise – wie heißen die, 25hours-Hotels? Also
261 die jetzt sehr individuell auf die Region eingehen. Die sagen, ich will genau das nicht, also den Gegen-
262 satz bilden zu Motel One. Nicht quadratisch, praktisch, gut. Sondern die sagen, ich will hier unvergleich-
263 liche Zimmer, sodass man auch Lust hat, mal wieder hinzugehen und zu gucken, in was für ein anderes
264 Zimmer komme ich. Und die wieder genau auf das setzen, was eigentlich Airbnb macht, um zu sagen,
265 O.K., dann wieder raus aus dem Zimmer gehen, unten sich in die Lobby zu setzen. Das wird einem ja
266 jetzt manchmal im Hotel, einfach auch durch, ja, unsensible Barpreise, wird man ja eigentlich aus dem
267 Hotel manchmal vertrieben. Also ich habe, für mich war es eigentlich immer schön, dann abends noch
268 einen Drink zu nehmen an der Bar, oder so. Wenn ich da jetzt aber irgendwo sitze und bestelle, was
269 weiß ich, ohne auf die Karte zu gucken einen Gin Tonic und dann kriege ich dort 15 Gins und 18 Tonics
270 und soll mir davon auswählen und am Ende bin ich bei einem Drink bei 25 Euro, das würde ich, ja, das
271 würde ich anders machen. Weil ich mache einfach, sage ich mal, auch die Atmosphäre in der Lobby, in
272 der Bar kaputt. Ich lade niemanden ein, weil ich muss meinen Preis, oder ich muss meinen Umsatz dann
273 auch über Masse bringen und über gute Atmosphäre. Lieber dazu animieren, dass mehr verzehrt wird.
274 Das fehlt mir oftmals in den Hotels. Motel One fängt es jetzt an, aber da habe ich mir auch die Barpreise
275 angeguckt...

276 **H. Retsch:** O.K., so weit war ich noch nicht.

277 **B. Kratochvil:** Ja, ich musste auf den Hoteldirektor warten und hatte halt Zeit. Und der hat mich in die
278 Bar gebeten am frühen Morgen, sodass ich mir doch die Barkarte angeguckt habe. Und da habe ich
279 gesagt: O.K., hübsch gemacht, aber ist das jetzt einladend hier zu sitzen?

280 **B. Gläser:** Super, ich bin tatsächlich durch mit meinen Fragen. Ich bedanke mich.

Interview mit Tobias Warnecke, 09.03.2018

1 **B. Gläser:** Ist es O.K. für Sie, wenn das Ganze aufgezeichnet und transkribiert wird?

2 **T. Warnecke:** Das können wir sehr gerne so machen, ja.

3 **B. Gläser:** Super. Vielen Dank. Dann würde ich am liebsten einsteigen und Sie einfach fragen – Sie
4 haben ja wahrscheinlich durch Ihre Arbeit einen ganz guten Überblick – wenn Sie im Moment auf den
5 Markt schauen und dort neue Player beobachten, neue Hotelmarken beobachten, oder aber alte, die sich
6 jetzt im Wandel befinden, was von dem würden Sie dann auf Airbnb beziehen oder sagen Sie, das sind
7 alles Entwicklungen, die parallel laufen und da sehen Sie gar nichts, was Sie auf Airbnb beziehen wür-
8 den?

9 **T. Warnecke:** Wir sehen, dass sich der Markt im Wandel befindet, was allerdings nichts wirklich ext-
10 rem Neues ist. Die Hotellerie hat sich seit jeher an die Bedürfnisse der Gäste angepasst. Sonst wäre die
11 Hotellerie auch irgendwann ausgestorben und wäre nicht mehr da. Also ist es eigentlich unser Wunsch,
12 dass wir immer die Bedürfnisse der Gäste in den Fokus stellen und dann natürlich die Produkte, die
13 Hotelkonzepte dann dementsprechend ausstatten oder umbauen. Natürlich jetzt durch die Entwicklung
14 durch Airbnb und auch durch den großen Boom, der da entstanden ist, hat das Ganze aus meiner Sicht
15 so ein bisschen das ganze so als Katalysator gewirkt – also die Entwicklung ist schneller gegangen. Oder
16 der Druck wurde etwas höher. Die Entwicklung ist ein bisschen schneller geworden und ich will jetzt
17 gar nicht sagen, dass das nur aufgrund des Aufkommens von Airbnb stattgefunden hat, auch das ganze
18 Thema Digitalisierung ist natürlich ein Treiber, der die Hotellerie da zwingt, schnell zu handeln oder
19 die Innovationszyklen, die in der Hotellerie sonst so zehn, fünfzehn Jahre gedauert haben, die kommen
20 jetzt halt schneller. Man muss sich halt in fünf, sechs Jahren neu erfinden oder neu einstellen. Und wie
21 gesagt, da ist Airbnb aus meiner Sicht ein Katalysator, der aus meiner Sicht die ganze Entwicklung
22 beschleunigt hat und natürlich der Hotellerie auch gezeigt hat: O.K., da ist ein neues Bedürfnis auf der
23 Gästeseite. Da ist dieser Wunsch nach Authentizität, nach jemandem, der vor Ort ist und sich um einen
24 kümmert. Ob das dann immer bei Airbnb-Unterkünften dann in der Tat gegeben ist, ist mal die andere
25 Frage, aber es ist halt Marketing, sehr präsent. Und da sehen wir, dass sich die neuen Hotelkonzepte,
26 die jetzt gerade entwickelt werden, und auch die alten, alt eingesessenen Hotels, dass die das halt auf-
27 genommen haben. Und sowohl bei der Produktgestaltung, also im Haus jetzt ja neue Themen entwi-
28 ckeln, oder die ganze Lobbygestaltung hat sich ja drastisch verändert im Vergleich zu von vor zehn
29 Jahren. Wenn man sieht, früher war die Lobby halt sehr steril, funktional eingerichtet, es war der Raum
30 wo man Check-In und Check-Out macht. Mittlerweile ist es ja sehr „cosy“ oder wohnzimmer-artig.
31 Über sind Sitzgelegenheiten, man fühlt sich eigentlich wie im Wohnzimmer. Co-Working-Spaces ent-
32 stehen jetzt immer mehr in den Hotels, wo man dann arbeiten und leben kann, quasi, oder sich aufhalten
33 kann. Das ist sicherlich eine Entwicklung, die so ein bisschen auf Airbnb zurückzuführen ist, weil man
34 gesehen hat, da ist ein Markt oder da ist ein Bedürfnis der Gäste. Und das wird jetzt peu à peu von der
35 Hotellerie dann erfüllt oder abgedeckt.

36 **B. Gläser:** Sie sagen, das ist ein Katalysator. Sehen Sie irgendwo Punkte, wo Hotellerie es bisher nicht
37 schafft, bestimmte Produkteigenschaften von Airbnb – ich möchte nicht sagen „zu imitieren“, aber ir-
38 gendwelche Punkte, wo sie weiterhin nicht mithalten kann mit Airbnb?

39 **T. Warnecke:** Mithalten würde ich eigentlich gar nicht sagen. Wir sind sicherlich ein bisschen langsa-
40 mer oder auch dem Umstand geschuldet, dass die Hotellerie ja halt sehr kleinteilig strukturiert ist. Also
41 es gibt... Airbnb ist ein Unternehmen, die können die Richtung sehr leicht vorgeben, kommen aber
42 mittlerweile auch an ihre Grenzen. Jetzt die neue Ausrichtung von Airbnb zeigt da ja auch, dass die viele
43 Angebote neu Clustern müssen, um die überhaupt aufrufbar zu machen für ihre Gäste. Die Hotellerie

44 muss da sicherlich – da muss man immer unterscheiden zwischen Kettenhotellerie und Individualhotel-
45 lerie – viele kleine Häuser sind sicher überfordert zu investieren oder in die richtigen Sachen zu inves-
46 tieren, weil es einfach auch sehr viel ist und sehr umfangreich teilweise, um alles richtig zu machen.
47 Grundsätzlich, das Thema „Gastgeber sein“, kann die Hotellerie eigentlich besser als Airbnb, weil es
48 eigentlich die Grundeigenschaft eines jeden Hoteliers oder auch eines Mitarbeiters in der Hotellerie ist,
49 diese Gastfreundschaft zu leben und zu transportieren. Wo wir gucken müssen, dass wir das ein bisschen
50 in die neue Zeit transportieren können. Also ich glaube dieses, wie es früher war, dieses Dienen und
51 Bedienen, das hat sich ein bisschen verändert. Man ist da als Hotelmitarbeiter eher als Partner zu sehen
52 oder als Guide oder Helfer, der Probleme löst. Da muss die Branche auch noch ein bisschen an ihrem
53 Selbstverständnis arbeiten. Dass sie sagt, wir sind hier nicht nur die Kellner oder Servicemitarbeiter, die
54 dem Gast Dienste erfüllen, sondern dass man sagt, man ist ein Helfer in der Fremde.

55 **B. Gläser:** O.K., und wie wird das Ganze praktisch umgesetzt? Also ist das einfach eine Sache des
56 Umgangs, oder...?

57 **T. Warnecke:** Das macht natürlich jedes Hotel auch anders. Ich muss dann auch gucken, welche Kli-
58 entel im Haus ist, sicherlich wird das Adlon eine andere Strategie gegenüber seinen Gästen fahren als
59 vielleicht das Jazz in the City oder ein Prizotel oder ein Motel One. Bei vielen Hotels, die jetzt neu
60 kommen, sehen wir, dass grundsätzlich der Gast geduzt wird, was vor zehn Jahren noch ein Ding der
61 Unmöglichkeit war. Aber das freundschaftliche „Du“ gilt jetzt in vielen Hotels. Jazz & the City machen
62 das jetzt, glaube ich, grundsätzlich in ihren Häusern. Also da kommt ein bisschen Bewegung rein. Und
63 auch diese strikten Uniformen, die es früher in den Hotels gab. Da gibt es jetzt teilweise Hotels, die
64 völlig auf eine einheitliche Uniform verzichten, um einfach mit dem Gast eher auf Augenhöhe zu sein.

65 **B. Gläser:** Sie sagten eben, die Angebote von Airbnb würden geclustert werden. Welche Cluster meinen
66 Sie da genau?

67 **T. Warnecke:** Es kam jetzt ja vor einer Woche die Meldung, was Airbnb jetzt alles Neues macht. Airbnb
68 Plus dann für Unterkünfte mit besonderen Ansprüchen, wo man natürlich sieht, die gehen dann stärker
69 in die Richtung Hotellerie. Sie wollen die Servicestandards, die in der Hotellerie selbstverständlich sind,
70 jetzt auf ihre Privatwohnungen, auf ihr Angebot übertragen. Das wird, denke ich, die Hotellerie bewegen
71 oder zu spüren bekommen. Man sieht, da ist halt eine Annäherung. Die Airbnb-Angebote werden immer
72 hotelähnlicher oder wollen das Serviceniveau der Hotellerie erreichen. Die Hotelangebote gehen viel-
73 leicht ein bisschen in Richtung Airbnb. Nicht, dass das Servicelevel, also keine Reduktion des Servicele-
74 vels, aber, wie gesagt, der Umgang mit dem Gast wird ein bisschen anders. Es ist eine Annäherung. Und
75 dann wird sich zeigen, wie sich das Ganze weiter entwickelt. Airbnb ist da sehr innovativ, die machen
76 viele Sachen richtig. Leider. Sie machen auch einige Sachen falsch, aber da kommen wir vielleicht noch
77 später zu, was regulatorisch aus unserer Sicht noch zu tun wäre, um daraus ein nachhaltiges Geschäfts-
78 modell zu machen. Aber wie gesagt, da kommt was. Und es ist die Frage, wie stark Airbnb als Ver-
79 tribsplattform dann später für die Hotellerie offen wird. Es gibt jetzt ja die Möglichkeit, als Hotel den
80 Vertriebskanal Airbnb zu nutzen. Also es wird da immer mehr Mischung geben.

81 **B. Gläser:** Ist das positiv für die Hotellerie oder negativ?

82 **T. Warnecke:** Das ist so ein bisschen Glaskugel. Na klar, Airbnb ist sicherlich im Vergleich zu den
83 anderen OTAs, booking und HRS, aktuell noch ein günstiger Vertriebskanal. Auch eine Sache, die man
84 sonst nie gedacht hätte, dass der Gast eine Vermittlungskommission bezahlt und das Hotel selber dann
85 ja nur drei oder vier Prozent. Also von daher ist es ein günstiger Kanal. Wenn der funktioniert... Da gibt
86 es ja noch keine richtigen Erfahrungswerte, ob da viele Hotels sich listen lassen, wie da die Buchung-
87 zahlen jetzt sind. Aber wie gesagt, das kann mehr Wettbewerb in den ganzen OTA-Markt bringen, was

88 wir grundsätzlich begrüßen. Wie gesagt, wo wir noch Schwachstellen sehen, ist noch die Ungleichbe-
89 handlung zwischen der klassischen Hotellerie und den Angeboten bei den Sharing-Portalen. Da müssen
90 wir noch ein bisschen auf Augenhöhe kommen, oder das Reglementierungsniveau von Airbnb noch ein
91 bisschen anheben.

92 **B. Gläser:** Wo brennt es da am meisten unter den Nägeln?

93 **T. Warnecke:** Einmal sehen wir natürlich eine ungerechte Verteilung, gerade in Städten und Gemein-
94 den, wo es Bettensteuern und Tourismusabgaben gibt, werden aktuell vom größten Teil der Airbnb-
95 Gäste noch nicht bezahlt oder abgeführt. Das ist halt eine klare Ungleichbehandlung gegenüber Hotel-
96 gästen. Was wir fordern, ist auch eine Registrierungspflicht für alle Angebote, die auf Airbnb sind, um
97 den Städten und Gemeinden es möglich zu machen, mal zu gucken, wie viele Angebote habe ich hier
98 überhaupt und wie verteilen die sich über die Stadt. Das Thema Overtourism ist ja auch auf der ITB hier
99 ein Thema. Und in einigen Städten ist es ja schon recht ausgeföhrt. Da ist Berlin sicherlich noch nicht
100 ganz so schlimm betroffen wie Amsterdam oder Barcelona, aber wir kommen da hin. Teilweise einige
101 beliebte Kieze in Berlin sind halt auch schon nah dran oder laufen Gefahr von Airbnb-Appartments
102 überrannt zu werden. Und dass sich dabei das Stadtbild ändert und die Einstellung der Bevölkerung vor
103 Ort gegenüber den Touristen wird so ein bisschen negativ verschärft. Es ist ja... Ich meine, gegen ein
104 paar Touristen hat sicherlich keiner irgendetwas, aber wenn es dann in manchen Straßenzügen ein täg-
105 liches Kommen und Gehen ist... Klar, Urlauber verhalten sich im Urlaub auch anders als normale An-
106 wohner. Die sind lauter und machen dann auch mal Party. Wenn das mal vorkommt, ist das sicherlich
107 kein Problem, aber wenn es so massiv und auf einen Punkt konzentriert, das wird dann schon zum Prob-
108 lem. Da wünsche ich mir einfach, dass die Kommunen dann einfach auch die Möglichkeit haben, quasi
109 gegenzusteuern. Und zu sagen: O.K., wir sehen jetzt hier in dem Bezirk nimmt das Angebot an Airbnb-
110 Wohnungen zu stark zu, da kann ich dann versuchen, eine Reglementierung zu machen, oder ein Min-
111 destmaß von 60 Übernachtungen oder so etwas, das ist so die Schwelle, die uns sinnvoll erscheint, und
112 dann da frei zu entscheiden. Manche Städte sagen, wir werden das nicht regulieren, weil wir freuen uns,
113 dass überhaupt Touristen kommen, dass das das Angebot der klassischen Hotellerie erweitert. In anderen
114 Städten, wo es dann zum Problem wird, muss es einfach die Möglichkeit geben, da ein bisschen gegen-
115 zuwirken.

116 **B. Gläser:** Nun ist das natürlich ein ganz spezielles Problem bei Airbnb, einfach, weil da bestimmte
117 Straßen touristifiziert werden, wo eben vorher nicht unbedingt jemand hingekommen ist. Aber das be-
118 trifft natürlich auch die Hotellerie. Gibt es denn überhaupt die Möglichkeit das Konzept, was man da
119 immer hört, ja, da muss man die Einwohner einbeziehen und mitnehmen? Funktioniert das? Und wenn
120 ja, wie?

121 **T. Warnecke:** Also ich kann es mir nicht wirklich vorstellen. Ich meine, klar, Airbnb macht da sehr
122 viel. Die haben ja auch überall ihre Host-Communities in den Städten, so als „Soft-Lobby-Organisation“
123 eigentlich. Ich selber in Berlin oder in meinem Wohnviertel gibt es auch einige Airbnb-Angebote. Da
124 sehe ich nicht, dass man unbedingt begeistert ist. Das funktioniert aus meiner Sicht nicht so wirklich.
125 Und dann ist halt die Gefahr, wie gesagt, je nachdem, wie intensiv der Zustrom neuer Gäste ist. Es gibt
126 ja nicht ohne Grund städtebauliche Maßnahmen und Bebauungspläne. Um halt zu sagen, wir kanalisie-
127 ren so die Tourismusströme ein bisschen und lassen sie sich nicht frei entfalten. Weil die Wohnbevöl-
128 kerung braucht halt auch ihre Rückzugsräume vor den Touristen.

129 **B. Gläser:** Muss denn das die Hotellerie dann besser machen als Airbnb? Oder sagen Sie, das ist schon
130 so gut reguliert, für die Hotellerie gibt es diese Probleme nicht?

131 **T. Warnecke:** Ja, zumindest so, dass - die Hotellerie kommt ja gar nicht in reine Wohngebiete. Da sagt
132 dann halt der Bebauungsplan, das ist nicht vorgesehen für eine Hotelnutzung und ihr dürft hier gar nicht

133 bauen oder ein Hotel eröffnen. Also da gibt es dann schon klare Regelungen. In den Bereichen, wo dann
134 ein Hotelbau möglich ist, oder eine Hotelnutzung möglich ist, klar, muss dann versucht werden, sich
135 das in die allgemeine Struktur integriert. Ich will gar nicht sagen – es gibt sicherlich – oder die Wach-
136 tumszahlen der Hotellerie sind ja auch sehr stark. Gerade in den Metropolen wird ja auch sehr viel
137 gebaut und entwickelt. Und gerade die Hotelketten drängen ja immer stärker in den deutschen Markt.
138 Ich will gar nicht sagen, dass es da nicht auch teilweise Überkapazitäten gibt, oder halt der Markt dann,
139 was die Hotelneubauten angeht, an manchen Stellen etwas überreizt ist. Aber das wird wahrscheinlich
140 der Markt dann auch wieder regeln. Wenn dann die Nachfrage einfach nicht da ist, wird sich das dann,
141 wird ein Bürohaus daraus, vielleicht. Momentan sieht es aber nicht so aus. Die Zahlen sind ja sehr er-
142 freulich und die Wachstumsprognosen weiterhin noch sehr gut. Also momentan sind noch Möglichkei-
143 ten da.

144 **B. Gläser:** In Moment wächst ja beides parallel, Airbnb und Hotellerie. Wenn das Wachstum – irgend-
145 wann ist Wachstum ja auch einmal vorbei. Was passiert dann?

146 **T. Warnecke:** Dann haben wir ein Problem. Oder beziehungsweise dann werden wir auf der einen Seite
147 natürlich auch die Überkapazitäten zu spüren bekommen, die vielleicht da sind. Was wir momentan,
148 wenn wir uns die Zahlen, die hotelspezifischen Zahlen anschauen, sehen wir noch keine Auswirkungen
149 auf den Tourismus in Deutschland. Die Hotelzahlen sind gut, die Auslastungszahlen steigen, die Raten
150 steigen sogar. Was in Deutschland erfreulich ist, weil wir europäisch oder weltweit gesehen doch relativ
151 günstige Hotelraten haben, für das Preis-Leistungs-Verhältnis, was wir bieten. Wenn es dann mal nicht
152 mehr bergauf geht. Oder auch irgendeine neue Wirtschaftskrise kommt, oder ein Terroranschlag, was
153 wir alle nicht hoffen, denke ich schon, dass dann die Hotellerie das zusätzliche Angebot von Airbnb
154 spürt. Weil die Kunden, aus meiner Sicht, oder was wir so sehen, ist der Preis halt eines der Hauptargu-
155 mente oder ein sehr wichtiges Argument, um bei Airbnb zu buchen. Wenn dann die Preissensibilität
156 durch konjunkturelle Effekte oder durch irgendwelche Wirtschaftskrisen auch mal stärker ist, wird man
157 da dann spüren, dass die Airbnb-Angebote wahrscheinlich nicht so stark betroffen sind wie die Hotel-
158 angebote.

159 **B. Gläser:** Um mal auf das zu kommen, was ich Ihnen geschickt habe – ich weiß nicht, ob Sie Gelegen-
160 heit hatten, da mal ein bisschen darüber zu gucken.

161 **T. Warnecke:** Ganz kurz.

162 **B. Gläser:** O.K., da haben wir ja im Prinzip diese zwei Gruppen. Da oben eher die Hotel-lastigeren
163 Gruppen, unten eher die Airbnb-lastigen Gruppen. Ich würde gerne Kritik von Ihnen hören wollen. Also,
164 finden Sie das realistisch? Sagen Sie, das ist irgendwie an den Haaren herbeigezogen? Was meinen Sie?

165 **T. Warnecke:** Grundsätzlich nicht. Man kann eine solche Einteilung machen. Was mir so ein bisschen
166 fehlt ist so der – oder klar, die kann man da so ein bisschen mit reinnehmen – der ganze Corporate-
167 Bereich, oder die Geschäftsreisenden.

168 **B. Gläser:** O.K., die sind tatsächlich ausgeschlossen.

169 **T. Warnecke:** Die vielleicht hier noch bei den Risikomeidern mit reinpassen könnten. Weil da, die
170 Firmen haben eine gewisse Verantwortung gegenüber ihren Mitarbeitern, oder... Da muss man eigent-
171 lich von dem Mitarbeiter wissen, wo ist der, wo hält der sich auf, in welchem Hotel und...

172 **B. Gläser:** Also die Umfrage war nur unter Freizeitreisenden.

173 **T. Warnecke:** O.K., ansonsten ist das durchaus möglich, das so zu machen. Vielleicht das Thema Fa-
174 milien, was man da sicherlich noch irgendwo einschieben könnte. Aber ich glaube, gerade für Familien
175 sind ja sehr viele Airbnb-Angebote passend und angenehm. Einmal aufgrund der preislichen Situation

176 und auch weil man halt größere Flächen und mehr Platz hat. Und eine ausgestattete Küche, die man ja
177 vielleicht dann doch mal mit kleineren Kindern braucht. Also das ist auf jeden Fall noch ein Aspekt, der
178 da mit herein kann.

179 **B. Gläser:** Darf ich Ihnen verraten: Bin ich vorher auch, also hätte ich auch meine Hand für ins Feuer
180 gelegt, dass das so sein wird. Es ist, es sind ja zwei mal 400 Leute gewesen. Und die sind ja wirklich
181 von dem Wohnort, vom Alter, Geschlecht und Bildungsstatus repräsentativ. Und dieser Effekt ist nicht
182 feststellbar. Ich habe auch vermutet, dass da irgendwo eine große Gruppe sein würde, die Airbnb als
183 Familie... Weil es viel praktischer ist. Man wird nicht aufgeteilt auf verschiedene Zimmer und so weiter.
184 Ist nicht feststellbar.

185 **T. Warnecke:** Also das finde ich spannend. Hätte ich auch meine Hand für ins Feuer gelegt. Aber O.K.

186 **B. Gläser:** Sie sprachen ja vorhin schon über verschiedene Hotelkonzepte gesprochen. Finden Sie bei
187 den neuen Geschichten, finden Sie da irgendetwas wieder? Von dem, was hier in der Typologie zu sehen
188 ist?

189 **T. Warnecke:** Ich denke, klar. Ich meine, das Thema „kontaktfreudig“ und „Individualisten“ ist das,
190 wo die Hotellerie jetzt bei den neuen Konzepten sehr stark darauf eingeht. Es gibt ja die klassischen
191 Hotelketten. Früher war es ja das Ziel, zu sagen, wir haben überall die gleichen Standards, es sieht
192 überall gleich aus, egal ob ich in Shanghai, Berlin, Paris oder Tokio bin. Davon ist man ja jetzt weg.
193 Also man versucht den Lokalkolorit verstärkt in die Hotelzimmergestaltung auch einzubauen. Also der
194 Gast soll fühlen, dass er in Berlin ist, oder dass er in Paris ist. Und da wird ganz stark versucht, die
195 Atmosphäre der jeweiligen Destination dann auch im Hotel aufzunehmen. Also da, denke ich, versucht
196 die Hotellerie die Individualisten wieder mit ins Boot zu holen. Oder nicht an Airbnb zu verlieren. Kon-
197 taktfreudig auch. Hatten wir eben. Da ist so der Versuch. Auch der Hoteldirektor wird aus meiner Sicht
198 eine andere Funktion wieder einnehmen müssen. In ganz vielen Häusern sieht der Gast den Direktor
199 sehr selten, weil der irgendwo in seinem Büro ist und da wichtige Dinge macht. Aus meiner Sicht, oder
200 wo ich denke, dass es hingehen muss, ist, dass der Hoteldirektor wirklich wieder in die Hotelloobby
201 kommt und für die Gäste da ist, quasi als der oberste Gastgeber dann auch vor Ort ist, die Gäste begrüßt.
202 Und da dann seine Hilfe oder auch Gespräche anbietet. Und ich glaube, das ist dann auch so ein Zeichen,
203 wo man sagt: O.K., da ist jemand, der sich um mich kümmert. Der sich auch professionell um mich
204 kümmert, was vielleicht noch so ein Pluspunkt ist gegenüber Airbnb-Angeboten, wo man ja auch nicht
205 weiß, ist das jetzt ein netter Gastgeber oder macht der das auch nur aus finanziellen Erwägungen. Und
206 da hat man halt einen gewissen standardisierten Gastgeber, der sein Handwerk versteht.

207 **B. Gläser:** Hier oben die Gruppen, die Hotelleriegruppen – wenn ich das jetzt mache, ich passe mich
208 an, ich versuche, das so ein bisschen individuell zu machen, verliere ich dann vielleicht die Sightseer
209 oder Risikomeider, die so relativ pragmatisch sind bzw. hauptsächlich auf die Risikovermeidung aus,
210 oder meinen Sie, dass...

211 **T. Warnecke:** Ich glaube, das Thema Risiko, das ist beim Hotel ja relativ gering. Auch, wenn ich mich
212 individueller mache und kontaktfreudiger, habe ich ja immer noch die Sicherheit. Ich habe da ein Hotel,
213 ich weiß, wenn ich da gebucht habe, dann komme ich auch rein, da ist jemand. Ich muss mich nicht
214 damit abgeben oder rumschlagen, wie kriege ich einen Zimmerschlüssel? Und ist der da? Und wenn ein
215 Problem ist, ist auch an der Rezeption immer jemand erreichbar. Also ich glaube, das ist weiterhin der
216 Standard der Hotellerie, der auch nicht durch Individualisierung heruntergefahren wird. Was ja auch das
217 Schöne an der Hotellerie ist – klar, das haben Airbnb-Angebote auch – dass die Vielfalt der Angebote
218 ja auch größer wird. Jetzt in den letzten zehn Jahren, das ganze Thema Budget-Hotellerie ist sehr stark
219 gekommen und wird auch sehr stark nachgefragt. Da gibt es ja auch wirklich schöne Produkte. Also das
220 ist ja nicht, dass ich ein Motel One oder ein Ibis als Billigabsteige bezeichnen würde, sondern das sind

221 moderne, zeitgemäße Produkte, die im Budget-Bereich halt gut funktionieren. Kostentechnisch am un-
222 teren Rand, aber sie können durchaus ein gutes Produkt bieten. Und gleichzeitig gibt es natürlich noch
223 die High-End-Produkte. Man kann aus einer Fülle auswählen, je nach Reiseanlass oder auch nach eige-
224 nen Bedürfnissen. Und da finden – ja, die Angebotsvielfalt ist da.

225 **B. Gläser:** Wenn sich das nicht gegenseitig ausschließt... Sie haben ja mit Sicherheit – nicht sicherlich,
226 Sie haben ja definitiv einen sehr genauen Überblick über die Konzepte, was funktioniert, was funktio-
227 niert nicht so gut. Sie müssen das ja nicht unbedingt namentlich nennen – oder mal anders formuliert:
228 Wenn Sie jetzt ein neues Hotel entwerfen müssten, welche Elemente würden Sie übernehmen, welche
229 neuen Ideen hätten Sie vielleicht und was würden Sie nicht machen?

230 **T. Warnecke:** Ja...

231 **B. Gläser:** Ich weiß, das ist jetzt eine sehr überrumpelnde Frage.

232 **T. Warnecke:** Ja, nein. Wo man natürlich gucken muss – oder, das ist eigentlich immer so, man muss
233 natürlich gucken, was will der Gast. Und gerade, wo ich ein bisschen die Gefahr sehe, ist, dass ganz
234 viele, gerade die Hotel-Gesellschaften, ja jetzt... Jede Gesellschaft hat irgendeine neue Lifestyle-Marke,
235 die auf den Markt drängt. Teilweise kann man da gar nicht mehr richtig unterscheiden. Lifestyle wird
236 so ein bisschen zum Mainstream. Und das wird alles so ein bisschen flachgewaschen. Es hat halt alles
237 ein schickes Design, es sind überall die schicken Sitzpolster und Ecken, aber wir fangen an, da schon
238 wieder ein bisschen austauschbar zu werden, oder den USP zu verlieren. Einfach, weil es alle machen.
239 Das Industriedesign mit blanken Wänden und Rohren an der Decke, das haben halt schon relativ viele.
240 Wenn ich der Erste bin, dann ist das schon mal cool und ich spreche da jemanden an. Mittlerweile ist es
241 Mainstream geworden. Wo ich hingehen würde, ist wirklich, dass man sagt, das Personal ist der wich-
242 tigste Schlüssel. Klar, muss das Äußere auch stimmen, eine angenehme Atmosphäre sein, die Gäste
243 müssen sich wohlfühlen. Mein Fokus wäre ganz stark auf dem Mitarbeiter. Zu sagen, da wollen wir halt
244 Leute haben, die auf Augenhöhe mit den Gästen kommunizieren. Die müssen auch, das ist jetzt meine
245 persönliche Meinung, keine klassische Ausbildung in der Hotellerie besitzen. Das ist gar nicht mehr so
246 notwendig, um im Hotel zu arbeiten. Quereinsteiger machen, finde ich, viel mehr Sinn. Oder seien es
247 Philosophie-Studenten oder Leute, die einfach aus anderen Bereichen kommen, aber gastfreundlich sind
248 und Gastfreundschaft leben. Und das dann auch rüberbringen. Das wäre ein großer USP, dass man als
249 Gast auch sagt: O.K., da ist vielleicht der Service nicht hundertprozentig...

250 **B. Gläser:** Professionell?

251 **T. Warnecke:** Professionell schon, aber nicht so steif.

252 **B. Gläser:** Nicht spießig.

253 **T. Warnecke:** Nicht spießig, genau. Sondern locker, aber trotzdem angenehm. Ich glaube, das könnte
254 noch ein USP sein.

255 **B. Gläser:** Ach so, über die Selbstversorger haben wir noch gar nicht gesprochen. Was machen wir
256 denn mit denen als Hotellerie?

257 **T. Warnecke:** Das sehen wir auch – das ist natürlich für die klassische Hotellerie ein bisschen schwie-
258 rig, aber wo wir großen Zuwachs sehen ist das ganze Thema Boarding Houses oder Serviced Apartments
259 – was ja quasi ein Angebot ähnlich Airbnb ist. Also ich biete halt ein Apartment, ein Studio an, wo
260 man sich dann auch für längere Zeit versorgen kann, sich selbst versorgt. Da gibt es mittlerweile auch
261 sehr viele Konzepte. Man sagte ja früher, so klassische Boardinghäuser sind dann erst ab einem Monat
262 Nutzung zur Verfügung. Das hat sich auch gelockert, oder ich kann auch ein Serviced Apartment schon

263 buchen, wenn ich nur drei oder vier Tage da bin. Es gibt da ganz viele verschiedene Abstufungen, wel-
264 chen Service-Level man nutzen möchte. Manche gibt es, da wird das Frühstück dann auch noch ange-
265 boten. Manche sind völlig ohne Service, oder halt mit sehr geringem Service. Aber da gibt es auch
266 gerade eine sehr große Entwicklung. Es kommen auch neue Produkte, die für die Selbstversorger ei-
267 gentlich gedacht sind. Ist dann die Frage, wie sich das dann weiterentwickelt.

268 **B. Gläser:** Sind das alles neue Häuser oder sind das auch bestehende Häuser, die irgendwie einem
269 Wandel unterzogen werden? Denn das ist ja wahrscheinlich ziemlich schwierig.

270 **T. Warnecke:** Momentan sehen wir, dass ziemlich viele neu gebaut werden und neu in den Markt kom-
271 men. Da ist natürlich auch im Moment viel Geld im Markt. Da bauen gerne viele neu oder investieren
272 in Immobilien. Es gibt teilweise auch Umbaumaßnahmen, wo man sagt, die obere Etage macht man als
273 Serviced Apartments, oder als Dauervermietung. Das ist aber noch nicht der riesen Markt. Es gibt ein-
274 zelne Häuser, die das machen, aber noch nicht flächendeckend.

275 **B. Gläser:** Bei meiner Suche nach Interviewpartnern habe ich natürlich versucht, ein möglichst breites
276 Spektrum an Hoteliers abzudecken. Und in Moment ist es tatsächlich schwierig, in dem Premiumbereich
277 Ansprechpartner zu finden. Das heißt also, bei den großen, klassischen Hotelmarken im Vier-, Fünf-
278 Sterne-Bereich. Da werde ich meistens abgewiesen und da wird gesagt: Das ist für uns ein komplett
279 irrelevantes Thema. Glauben Sie das auch? Hilton, Kempinski und so weiter, werden die immer so be-
280 stehen bleiben?

281 **T. Warnecke:** Ich glaube, das ist eine Fehleinschätzung. Ich glaube, auch in dem Segment wird Airbnb
282 versuchen, reinzukommen. Oder Angebote zu schaffen, die die klassischen Luxus-Gäste ansprechen.
283 Wenn wir gesellschaftlich, oder wenn es keine Entwicklung in demographischer Hinsicht gäbe, dann
284 könnte die Premium-Hotellerie wahrscheinlich sagen: O.K., unsere Gäste bleiben so, wie sie sind und
285 die werden auch immer in die Fünf-Sterne-Hotellerie kommen, weil sie das Service-Level mögen. Aber
286 von unten kommen ja neue nach. Und die wachsen halt anders auf. Ich will nicht sagen „die Gefahr“ –
287 es ist halt die normale Entwicklung, die die jungen Reisenden, die Generation Y, XYZ, werden ja mit
288 Airbnb groß. Sie fangen an, in ihrer Jugend über Airbnb zu reisen, sie merken, das ist eine Möglichkeit,
289 für den Tourismus Unterkünfte zu buchen. Und das hört dann ja nicht plötzlich auf, wenn sie 35 sind,
290 oder eine Gehaltsschwelle haben, wo sie sagen, O.K., jetzt kann ich mir was Besseres leisten, sondern
291 sie nehmen Airbnb oder die privaten Wohnungsangebote als Teil des Reiseangebotes wahr. Und da wird
292 es dann, glaube ich, spannend, ob man das als Premiumhotellerie noch weiter so aufrechterhalten kann.

293 **B. Gläser:** Wird es dann auch in dem Bereich, wird es dann auch irgendwann ganz teure Premiumhotels
294 mit extrem umfangreichen Serviceangebot, was dann aber aussieht, wie eine Airbnb-Wohnung?

295 **T. Warnecke:** Kann durchaus sein. Wenn man sich manche Luxus- oder First-Class-Hotels anguckt,
296 die jetzt neu gemacht werden, weniger in Deutschland, da kenne ich es noch nicht so, aber in Österreich
297 gibt es teilweise sehr teure Chalets, die dann aber auch wie eine Wohnung aussehen. Ich glaube, das
298 wird kommen.

299 **B. Gläser:** Ich glaube, ich bin mit meinem Zettel und meiner gedanklichen Liste durch. Habe ich Sie
300 jetzt noch irgendetwas nicht gefragt, was Sie zu dem Thema noch loswerden möchten?

301 **T. Warnecke:** Ich glaube, ich habe alles gesagt.

302 **B. Gläser:** Super, dann vielen Dank.

Interview mit Philipp Bauer, 14.03.2018

1 **B. Gläser:** Noch einmal die Frage: Ist das O.K. für Dich, wenn ich das aufzeichne und dann hinterher
2 abtippe und veröffentliche...

3 **P. Bauer:** Ja, das ist in Ordnung.

4 **B. Gläser:** Super. Einfach mal erzählen: Wie würdest Du das Hotel hier beschreiben, die Superbude?
5 Was ist Euer Konzept, was macht Euch einzigartig?

6 **P. Bauer:** O.K., uns gibt es ja zwei Mal. Wir sind vor zehn Jahren auf den Markt gekommen mit unserer
7 Superbude St. Georg. Mittlerweile gibt es uns zwei Mal - habe ich ja schon gesagt. Die Superbude St.
8 Pauli kam erst 2012 auf den Markt. Es ist eine Mischung aus Hotel und Hostel. Früher haben wir noch
9 mehr nach dem Hostelprinzip gearbeitet, das heißt, wir haben hauptsächlich Einzelbetten verkauft. Mitt-
10 llerweile hat sich das gewandelt, sodass der Schwerpunkt auf Hotelzimmern liegt. Wir sagen aber trotz-
11 dem weiterhin, unsere Lobby hier unten, unser Kitchen-Club, ist so unser Hostel-Bereich, wo wir lange
12 Community-Tables haben, wo man zusammensitzt, zusammen frühstückt, andere Leute kennenlernen
13 kann und auch abends Zeit verbringen kann, auf ein Bierchen zusammen, oder wo wir Veranstaltungen
14 haben. Und aber trotzdem hat man ein Zimmer für sich, man hat sein eigenes Badezimmer. Allerdings
15 verkaufen wir immer noch Betten, einzelne, genau, aber nicht mehr so im Schwerpunkt wie früher. Und
16 das Große Ganze heißt eigentlich „Willkommen bei Freunden“. Das heißt, wir haben eine ganz persön-
17 liche Art, wie wir die Gäste handhaben oder willkommen heißen. Wir duzen den Gast, wir vertrauen
18 dem Gast. Bei uns muss man sich für das Frühstück nicht anmelden und nicht abmelden. Man kommt
19 morgens einfach runter und setzt sich dazu. Und sagt dann einfach bei der Abreise, hey, ich hatte jetzt
20 an ein, zwei, oder drei Tagen Frühstück. Wir haben hier unten auch die offenen Kühlschränke, wo man
21 sich einfach etwas nehmen kann. Und auch einfach im Nachhinein sagen kann, hey, ich hatte jetzt die-
22 und-die Getränke, und auch einfach bezahlen kann. Und das wird erstaunlicher Weise auch sehr, sehr
23 gut angenommen. Genau.

24 **B. Gläser:** Also mal ganz Abseits von meinem Interview hier: Könnt Ihr das hinterher nachvollziehen,
25 also in diesem Monat haben uns so-und-so viele gefehlt, oder so?

26 **P. Bauer:** Ja, das können wir nachvollziehen. Aber der Anteil ist verschwindend gering. Der Aufwand,
27 das zu kontrollieren, wäre höher. Dadurch, dass wir den Gästen das Vertrauen schenken, nehmen die
28 das auch an, spiegeln es wider und geben es uns auch zurück.

29 **B. Gläser:** Aber jetzt hatte ich Dich bei dem Konzept unterbrochen...

30 **P. Bauer:** Ja, aber das war so der Ansatz bei uns. Wir haben ganz viele Upcycling-Elemente bei uns im
31 Haus. Heißt, wir haben alte Gegenstände aufgenommen und ihnen einen neuen Sinn gegeben. Da drüben
32 haben wir eine Schubkarre stehen, die zu einem Sitz umgewandelt wurde. Wir haben Pömpel bei uns in
33 den Zimmern, die als Garderobenhaken dienen. Oder eine Wäschetrommel, die auch als Tisch dient.
34 Alte Kabelrollen, Zeitungen, die als Tapete verwendet werden. Und wir haben so ein bisschen, gerade
35 hier in St. Pauli, die Geschichte unseres Hauses aufgegriffen. Also wir hatten hier früher ein Fernmel-
36 deamt. Deswegen kommst Du jetzt auch immer noch von hier hinten dran. Deswegen ist der Raum auch
37 so schmal. Und deswegen auch überall die gelbe Farbe, die sich durch das ganze Haus zieht.

38 **B. Gläser:** Ah, O.K. Wegen Post...

39 **P. Bauer:** Genau. Wir haben verschiedene Kooperationspartner, mit denen wir zusammenarbeiten. Sei
40 es Levis, die hier überall Sitzflächen gepolstert haben, mit neuen Jeans. Vorher hatten wir D.C.. Wir
41 haben hier eine Rockstar-Sweet, da haben wir Astra als Kooperationspartner. Da ist das breiteste Bett

42 Europas, das sind sechs Betten nebeneinander. Die kann man umbauen zur Bühne. Und da haben wir
43 regelmäßig Veranstaltungen, Konzerte. Beispielsweise, während des Reeperbahnfestivals findet hier das
44 Intro Intim statt, zusammen mit dem Intro-Magazin. Und dann spielen hier immer drei, vier Künstler,
45 die sowieso in der Stadt sind. Und genau, man kommt mit dem Reeperbahn-Festival-Bändchen hier rein
46 und kann dann teilnehmen.

47 **B. Gläser:** Wenn ich mir das hier so anschau... Also, ich hatte im Vorgespräch ja schon gesagt, ganz
48 viele Leute haben mir gesagt, wenn Du irgendwo Hotelkonzepte suchst, die so in die Richtung Konkur-
49 renz zu Airbnb gehen, dann frage doch mal hier. Würdest Du das Haus auch so beschreiben, dass Du
50 sagst, das war... Du sagtest gerade, die Superbude sei zehn Jahre alt, das ist ja eigentlich älter als Airbnb.

51 **P. Bauer:** Genau. Aber ich glaube, wir haben da doch ein paar Überschneidungspunkte. Bei Airbnb ist
52 wohl die Tendenz der Gäste, dass sie sagen, hey, wir wollen diese Experience haben. Abseits von Hotels,
53 wo man anonym ist, sondern wir wollen Leute kennenlernen, wir wollen die Stadt auf eine andere Art
54 und Weise kennenlernen. Und genau so versuchen wir das eigentlich auch zu vermitteln. Und ich glaube,
55 dass wir da aber andererseits noch viel von Airbnb lernen können. Z.B., was Airbnb stark macht, sind
56 diese Experiences. Wo sie sagen, wir bieten Touren durch die Stadt an, die für Individualisten geschaf-
57 fen wurden, die von lokalen Peoples durchgeführt werden. Und das können wir auch noch mehr auf-
58 greifen. Es gibt schon das ein oder andere Hotel, die das machen. Die haben sich verschiedene Charak-
59 tere gesucht und bieten das an. Und auch wir haben mal den Ansatz versucht und haben mit Waterkant-
60 Tours zusammengearbeitet. Das ist ein Unternehmen aus Hamburg, die auch so individuelle Stadttouren
61 anbieten. Und wir gucken, ob wir das in Zukunft noch weiter ausbauen können und weiter angreifen
62 können.

63 **B. Gläser:** Das ist toll. Ich habe Dir ja eben die Typologie gezeigt. Siehst Du Dich da – oder siehst Du
64 die Superbude da irgendwo?

65 **P. Bauer:** Ja, bei kontaktfreudigen Menschen, bei Individualisten. Selbstversorger ist bei uns ein biss-
66 chen gegeben. Wir haben hier den Kitchen-Club. Also, Frühstück bieten wir selber an, aber danach hört
67 eigentlich die Verpflegung auf. Wir haben dann unseren Kiosk, wo man sich Sachen kaufen kann, Du
68 kannst Dir aber auch abends deine eigenen Getränke mitbringen. Du kannst Dir aber auch eine Pizza
69 mitbringen, wir haben einen Pizaofen, eine Mikrowelle und einen Wasserkocher, sodass sich die Gäste
70 selbst versorgen können. Aber nicht in dem Umfang, dass da jetzt eine komplette Küche steht, wo man
71 noch eine Lasagne kochen kann. Aber wir haben gerade bei Kontaktfreudigen – wie gesagt, wir duzen
72 unsere Gäste, wir bauen da echt ein persönliches Verhältnis auf. Es kam auch schon mal vor, dass wir
73 abends mit den Gästen zusammensaßen, Bier getrunken haben, vielleicht auch mal zusammen essen
74 gegangen sind. Mit unseren Stammgästen gehen wir eigentlich regelmäßig zusammen auf den Weih-
75 nachtsmarkt, jedes Jahr, oder machen da verschiedene Veranstaltungen. Das ist echt ein ganz anderes
76 Prinzip als die klassische Hotellerie. Und es wird erstaunlicher Weise sehr, sehr gut angenommen.

77 **B. Gläser:** Mal ab von meiner Typologie hier, habt Ihr überhaupt einen bestimmten Kundentypen? Also,
78 wenn ich Dir das nicht erzählt hätte, habt Ihr überhaupt einen bestimmten Kundentypen, wo Ihr sagt,
79 also unsere Kunden sind die-und-die, oder ist das ganz verschieden, oder gibt es doch Gemeinsamkei-
80 ten?

81 **P. Bauer:** Genau, also wir haben so eine Hauptzielgruppe, die sind so zwischen 20 und 45 Jahre alt. Da
82 sind Pärchen dabei, junge und urbane Menschen, Cityhopper. Aber wir haben auch viele Familien, ins-
83 besondere in St. Georg, durch das Kino und die Turnhalle. Aber auch Geschäftsreisende, die das hier
84 annehmen.

85 **B. Gläser:** Geschäftsreisende, bei Euch?

86 **P. Bauer:** Ja, die sagen: Hey, wir haben so-und-so viel Budget, aber wir finden das so gut bei Euch,
87 deswegen möchten wir hier bei Euch übernachten. Die sagen dann auch, die haben das schon vielen
88 Partnern oder Kollegen empfohlen, die aber trotzdem sagen: Hey, nee, das ist nicht mein Prinzip. Ich
89 gehe in die klassische Hotellerie wieder rein. Aber die Leute, denen es bei uns gefäklit, die haben wir
90 eigentlich auch fest gebunden. Die sind über Jahre hinweg hier bei uns.

91 **B. Gläser:** Wenn Du jetzt quasi von Null starten müsstest, müsstest jetzt in Hamburg ein neues Hotel
92 hochziehen, hast die gleiche Zielgruppe wie jetzt auch, also die drei Gruppen hier unten, würdest Du
93 vielleicht bestimmte Sachen anders machen? Du hast jetzt eben erwähnt, die Touren, die noch mehr
94 angeboten werden müssten.

95 **P. Bauer:** Genau. Das würde ich auf jeden Fall aufgreifen, mir da auch echt coole, ausgefallene, lokale
96 Leute raussuchen. Die dann die Stadt auf ihre Weise zeigen und erzählen die Geschichte dazu. Wir
97 bauen ja tatsächlich gerade noch ein neues Haus in Wien.

98 **B. Gläser:** Aha, ja cool! Was ist in Wien anders als hier, beispielsweise?

99 **P. Bauer:** Also ich habe noch nicht so viele Insights. Unser Chef hier hält sich noch sehr bedeckt. Aber
100 was angedacht ist, ist zum Beispiel eine WG. Genau. Also neben dem Hotelgeschäft, dem Hotel- und
101 Hostelgeschäft, wo man wahrscheinlich kostenfrei übernachten kann, wenn man irgendetwas Kreatives
102 für das Hotel beiträgt. Also sei es Bilder malen, Musik machen, ob Du ein Buch schreibst bei uns, was
103 irgendwie in diese Richtung geht und man halt für die Community was beiträgt. Genau. Wir waren ja
104 am Wochenende in Berlin. Da war das Berlin-Travel-Festival, da haben wir auch ein ganz spannendes
105 Hotelkonzept kennengelernt. Das ist halt gerade für Studenten, die halt langfristig irgendwo wohnen,
106 die aber andererseits trotzdem noch kurzfristige Aufenthalte anbieten. Die haben dann einen Commu-
107 nity-Manager, der versucht, diese beiden Gruppen zu verbinden. Um auch die Leute, die kurzfristig nur
108 in diesem Haus bleiben, in die Community der Langzeitaufenthalte einzugliedern. Genau.

109 **B. Gläser:** Da habe ich dann aber die gleichen, möglicherweise vorhandenen Hemmnisse wie bei Air-
110 bnb-Wohnungen, oder?

111 **P. Bauer:** Gut möglich, also ja. Du hast halt... der Kreis der vorhandenen Leute, die da wohnen, ist
112 wesentlich größer als bei einer Airbnb-Wohnung. Ich gehe bei einer Airbnb-Wohnung mal davon aus,
113 dass da maximal eine Familie wohnt, oder eine WG. Da hast du dann vielleicht 50, 60 Menschen, die
114 halt echt über Monate hinweg in diesem Haus wohnen und dann vielleicht auch wirklich eine starke
115 Community bilden. Und dann da Leute für zwei, drei Tage reinzubekommen, dass die aufgenommen
116 werden, das ist, glaube ich, eine Herausforderung. Aber auch wieder ein spannendes Konzept, was,
117 glaube ich Airbnb wieder ein bisschen aufgreift.

118 **B. Gläser:** Wer wohnt denn dann da, die Angestellten des Hotels auch?

119 **P. Bauer:** Das weiß ich jetzt nicht, ich weiß nur, dass er da jetzt Community-Manager ist und die mit-
120 einander verknüpft. Und ich denke mal, dass es in Wien auch so in die Tendenz gehen könnte, dass sie
121 sagen, die Leute, die in der WG wohnen, müssen wir irgendwie dazu bekommen, dass wir die mit den
122 Gästen und Hotelgästen verknüpfen. Dass die denen vielleicht auch Wien zeigen, eine Experience schaf-
123 fen.

124 **B. Gläser:** Wie sieht denn, Du hast gesagt, Du weißt es noch nicht richtig, wie sieht denn das Haus dann
125 vielleicht aus in Wien? Zwei Häuser bestehen ja schon, wie unterscheiden die sich, vom Stil her? Oder
126 ist das so ähnlich, sieht das genauso aus, wenn ich da reinkomme.

127 **P. Bauer:** Also grundsätzlich ist es so, St. Pauli und St. Georg waren ja beides Bestandsgebäude. Hier,
128 wie gesagt, ein Fernmeldeamt, in Sankt Georg war es eine alte Druckerei. Da wurde der erste Otto-

129 Katalog gedruckt. Ganz interessante Nebengeschichte. Und in Wien ist unser erster Neubau. Direkt
130 neben dem Prater, an einem Busbahnhof. Und damit die Busse noch untendrunter durchfahren können,
131 steht das komplette Haus auf Stelzen. So ein bisschen so wie ein U. Auf die eine Seite, ich weiß jetzt
132 gar nicht, welche Firma da genau reinkommt. Das ist aber auch ein bisschen so auf Langzeitaufenthalte
133 ausgelegt. Und auf der anderen Seite sind wir dann. Mit 174 Zimmern, sind geplant. Das heißt, wir
134 haben jetzt eigentlich 89 und 74, wir haben jetzt ein bisschen mehr Zimmer in dem neuen Haus als in
135 beiden bestehenden bisher.

136 **B. Gläser:** Dann scheint das Konzept ja aufzugehen.

137 **P. Bauer:** Genau. Aber was wir jetzt auch anbieten im neuen Haus, was wir hier noch nicht anbieten,
138 ist noch einmal eine separate Bar. Hier ist im Moment die Bar an der Rezeption angesiedelt, das heißt,
139 das ist nicht so klar aufgesplittet. Da ist so ein bisschen die Hemmschwelle da, sich da abends hinzusetzen
140 und einen Drink zu nehmen, weil man doch irgendwo an der Rezeption sitzt. Und das ist nicht so
141 das klassische Bar-Feeling. Und darüber hinaus bauen wir da auch noch ein Restaurant mit rein.

142 **B. Gläser:** Also dann quasi,... ja, versucht Ihr dann, ein Hotel für alle zu machen, oder wie muss ich
143 das verstehen? Also, dass sowohl, um doch einmal wieder auf meins zurückzukommen, sowohl die
144 typischen Hotelkunden als auch die etwas alternativen einzufangen?

145 **P. Bauer:** Genau. Also die volle Bandbreite. Aber trotzdem mit unserer Kernzielgruppe, die wir erreichen
146 möchten. Aber es ist auch jeder andere willkommen bei uns. Und mal gucken, wie sich das entwickelt.
147 Also, man hat immer so ein Wunschdenken, Zielgruppen, aber es kann doch anders ausgehen.
148 Also wie gesagt – naja, nicht wie gesagt – aber eine ganz nette Geschichte ist da das Beachmotel. Die
149 auch – ich weiß nicht, ob Du die kennst – die auf junge Leute gehen wollten, Surfertypen. Die haben
150 extra Bully-Parkplätze gebaut. Oben in St.-Peter-Ording hatten die ihren ersten Standort. Und haben
151 dann aber eine ganz andere Zielgruppe im Endeffekt im Haus gehabt. Also dann ältere – was heißt älter
152 – zwischen 35 und 50, Eltern, die vielleicht auch gerade viele Kinder haben, aus der Großstadt kommen
153 und dann ein Wochenende entspannen wollen. Und so hat sich das dann dort komplett geändert. Wir
154 haben hier aber auch alles dabei, hängt dann auch immer ganz von den Tagen ab, welche Veranstaltungen
155 hier in Hamburg stattfinden.

156 **B. Gläser:** Wie lange habt Ihr hier Aufenthalte? Habt Ihr hier typischerweise Aufenthalte, die ein bisschen
157 längerfristig sind als in so einem klassischen Großstadthotel? Oder sind das ganz typisch diese 2,5
158 Tage?

159 **P. Bauer:** Bei uns sind das sogar noch weniger. Ja, genau, der Durchschnitt liegt, glaube ich, bei 1,8,
160 wenn ich mich nicht täusche.

161 **B. Gläser:** Ich hatte ja eben schon so ein bisschen angedeutet, oder Du hattest ja auch gesagt, Ihr seid
162 hauptsächlich da unten unterwegs. Jetzt soll das in Wien ein Konzept werden, was alles so ein Stück
163 weit einbringt. Wenn Du jetzt mal weg von dem eigenen Hotel gehst und vielleicht den Markt so ein
164 bisschen beschreiben würdest, glaubst Du, dass diese klassischen Gruppen, die Premiumkunden und die
165 Risikomeider, glaubst Du, wird es diese Gruppen immer geben? Oder meinst Du, das ist etwas, was sich
166 im Laufe der Zeit wandeln wird?

167 **P. Bauer:** Ich glaube, Premium wird es immer geben. Weil es immer Leute geben wird, die sehr, sehr
168 viel Geld verdienen und die sich dann einen gewissen Standard leisten können und die das dann auch
169 haben wollen. Risikovermeider ist so eine Geschichte... Die Welt wird immer offener, immer globalisierter.
170 Man ist einfach kontaktfreudiger und geht auch das ein oder andere Risiko ein. Und gerade,
171 wenn dann die junge Generation nachkommt, die halt echt offen sind, kontaktfreudiger und individueller,
172 denke ich, dass das so ein bisschen aussterben wird, wenn auch nicht komplett. Es wird immer so

173 eine Rest-Zielgruppe vorhanden sein, aber ich denke, dass es in der Tendenz doch eher in Richtung der
174 Airbnb-Zielgruppe gehen wird.

175 **B. Gläser:** Wenn Du vielleicht mal bei Mitbewerbern schaust, vielleicht auch die großen, Ihr seid ja
176 beeindruckend, aber im Verhältnis zu mancher Kette oder Kooperation relativ überschaubar, findest Du,
177 dass es da einige gibt, die Dinge gut machen? Sagst Du bei anderen, das wird zukünftig nicht mehr
178 funktionieren?

179 **P. Bauer:** Also nicht mehr funktionieren, das ist so eine Frage... Es gibt viele, die machen sehr, sehr
180 viel gut. Die, wie gesagt, machen schon so Experiences. Haben wir jetzt auch gerade auf dem Berlin-
181 Travel-Festival kennengelernt, das ist [kurze Unterbrechung]. Das ist aber nicht unser direkter Mitbe-
182 werber, also ist höherpreisiger. Aber die haben das schon echt richtig aufgegriffen, haben sich richtig
183 gute Charaktere rausgesucht, die diese Experiences anbieten. Da ist zum Beispiel eine Lady, die in Ams-
184 terdam für alle Nachtclubs gearbeitet hat und Bars, die echt die Stadt, das ganze Nachtleben kennt und
185 mit der Du dann eine Tour buchen kannst. Andererseits gibt es ja große Ketten wie Motel One, und
186 Priceotel ist ja in den letzten Jahren auch sehr stark gewachsen. Die fahren auch diese designorientierte
187 Budget-Schiene. Allerdings, was wir anders haben, ist mehr diese persönliche Experience. Das duzen,
188 das willkommen heißen hier bei uns im Haus. Das besondere Erlebnis, was wir den Gästen bieten – und
189 das Miteinander, was mir da, glaube ich, noch ein bisschen fehlt.

190 **B. Gläser:** Ist das etwas, was bei Euch einfach gelebt wird, oder ist das... Also, wenn ich jetzt bei Euch
191 anfangen zu arbeiten, wird mir das dann gesagt, wie ich mich zu verhalten, zu geben und zu kleiden habe?

192 **P. Bauer:** Das wird Dir gesagt, also wir haben so einen Wertekosmos. Du kannst Dich kleiden, wie Du
193 magst. Du sollst Deine eigene Persönlichkeit hier ausdrücken. Vielleicht nicht in Jogginghose kommen
194 und in Flip-Flops, aber sonst kannst Du alles tragen, was Du magst. Das heißt, auch eine Mütze oder
195 einen Hoody. Das ist ganz entspannt und ich würde sagen, dass 90, 95 Prozent unserer Belegschaft
196 dieses Modell echt leben. Wir sind auch echt eine coole Gruppe, wir halten zusammen, machen viel
197 privat zusammen, nehmen meistens einen Feierabend-Drink. Wir machen jedes Jahr ein Weekend, wo
198 wir alle nach Dahme hochfahren und da ein Wochenende verbringen. Selbst Leute, die bei uns aus dem
199 Unternehmen ausscheiden, kommen immer wieder dazu, oder wieder zurück und nehmen an Events und
200 Feiern teil. Und ja, wenn man einmal hier gefangen ist, dann bleibt man dabei, eigentlich.

201 **B. Gläser:** Ist das etwas... Reicht es aus, solche Events zu machen, und dann wird das eine so gute
202 Atmosphäre? Oder ist das so, weil Ihr Euch die Leute gleich aussucht, dass es zusammenpasst? Oder
203 wie macht man so etwas?

204 **P. Bauer:** Ich glaube, dass kommt schon von ganz oben. Der Chef, der lebt das vor, der wirklich viel
205 Liebe, Herz hier hineinsteckt und das an uns alle weiterträgt. Ja, das ganze Modell vorlebt und die
206 Marschrichtung angibt. Jeder kann sich hier auch persönlich entfalten. Man kann sagen: Hey, ich könnte
207 mir vorstellen, hier ein Brett hinnageln und da irgendetwas draufmalen und das würde megageil ausse-
208 hen. Der hört sich das dann an, und wenn er auch überzeugt ist, kannst du das dann umsetzen. Ja, da
209 kann man sich also echt auch mit seinem eigenen Charakter einbringen.

210 **B. Gläser:** Was ich Dich noch nicht gefragt habe, was ich tatsächlich vergessen habe... ich habe Dir
211 das ja jetzt präsentiert, meine Typologie hier. Findest Du das realistisch?

212 **P. Bauer:** Doch, finde ich realistisch. Habe ich ja vorhin auch gleich zu Beginn genau so gesagt, dass
213 die Seite, die mehr auf Airbnb hinläuft, eigentlich eins zu eins bei uns umsetzbar ist. Und das andere für
214 die klassische Hotellerie spricht, sei es Premiumkunden, Leute, die Risiko vermeiden wollen, die dann
215 halt immer eine Kontaktperson hier haben wollen, oder im Hotel haben wollen.

216 **B. Gläser:** Aber die habt Ihr ja eigentlich auch, oder?

217 **P. Bauer:** Ja, die haben wir auch. Wir sind ja auch ein Hotel! Hast Du aber bei Airbnb nicht immer.
218 Dein Mitbewohner oder dein Host ist ja nicht immer vorhanden, also nicht immer ansprechbar.

219 [Unterbrechung des Interviews]

220 **P. Bauer:** Genau, ich hatte vorhin schon gesagt, dass es auf jeden Fall so eine Schnittmenge gibt zwi-
221 schen Airbnb und jetzt gerade unserem Modell. Wenn wir in Zukunft Werbung schalten wollen, eine
222 Zielgruppe haben wollen, können wir eigentlich eins zu eins die Airbnb-Zielgruppe nehmen. Weil es
223 genau die Leute sind, die wir eigentlich hier haben möchten bei uns. Also bei Facebook haben wir die
224 Möglichkeit, z.B. Werbeanzeigen zu gestalten, als Targetgroup Airbnb auszuwählen und diese Leute
225 dann gezielt anzusprechen.

226 **B. Gläser:** Ah, O.K.

227 **P. Bauer:** Ja. Und mal gucken, ob man auch über andere Kanäle Airbnb-Kunden erreichen kann. Aber
228 andererseits bietet Airbnb ja mittlerweile auch die Möglichkeit, ich glaube, diesen Monat realisieren die
229 das, dass man über SiteMinder, das ist der erste Channelmanager, dass sich Hotels direkt bei Airbnb
230 einstellen können. Und ich denke mal, dass wir auch diesen Weg gehen werden.

231 **B. Gläser:** Also Ihr nutzt Airbnb dann quaso als OTA?

232 **P. Bauer:** Genau, das wird dann unsere Plattform. Generell versuchen wir, wieder von den OTAs weg-
233 zukommen. Haben jetzt ab Mai alle OTAs komplett geschlossen, haben da so ein kleines Pilotprojekt
234 gestartet.

235 **B. Gläser:** Wie finde ich Euch? Also gut, dann bald über Airbnb, aber wenn ich jetzt eine Reise buche,
236 dann gehe ich ja auf trivago oder booking und HRS und suche. Wie finde ich Euch?

237 **P. Bauer:** Genau. Booking, HRS, das fällt damit weg. Trivago als Metasearch-Plattform, da bleiben wir
238 weiterhin vorhanden, solange wir den CPC mitgehen und den bezahlen. Was wir in dem Sinne machen,
239 weil wir dann halt weniger CPC zahlen, weil wir keine OTAs haben, die gegen uns bieten. Und ansonst-
240 en läuft das halt über die Brand. Wir haben eine wirklich sehr, sehr starke Brand. Das ist auch der
241 Faktor, wo man sich so ein bisschen von Airbnb abheben kann. Airbnb hat lauter Einzelkunden, die
242 keine Brand haben, im Normalfall. Durch die Marke, wo wir sagen: Hey, das sind wir, das leben wir,
243 das ist unser Konzept, das Du hier bekommst, wenn Du bei uns übernachtet. Und nicht bei Airbnb,
244 beispielsweise. Aber genau das könnte man dann beispielsweise wieder über Airbnb nach außen hin
245 wegtragen.

246 **B. Gläser:** Was ist denn Eure Brand, Eure Marke.

247 **P. Bauer:** Superbude. Also die Superbude, wie gesagt, willkommen bei Freunden, oder, was wir auch
248 sagen: You are welcome.

249 [Unterbrechung des Interviews]

250 **P. Bauer:** Genau, also dieser ganze technologische Wandel. Also, wie gesagt, bei Airbnb ist es alles in
251 einer App oder auf dieser Webseite, die echt klasse konzipiert sind, aufgebaut sind, sind echt leicht zu
252 handeln. Und dann hat man da über den Messenger von Airbnb den ersten Kontakt und danach dann
253 über Telefon oder Whatsapp, meistens. Und wir haben jetzt seit dem Webseitenlaunch des letzten Jahres,
254 Mitte des letzten Jahres, bei uns den Facebook Messenger bspw. in der Webseite integriert. Und das
255 wird auch so sehr viel angenommen, oder sehr stark angenommen von den ganzen Gästen. Wir bekom-
256 men pro Tag ungefähr zehn Anfragen, vorher waren es in der Woche zwei bis drei. Und wir haben diesen
257 ganzen Buchungsprozess, handeln wir über den Messenger. Von der Anfrage selbst bis hin zum Versand
258 der Buchungsbestätigung.

259 **B. Gläser:** Zwischenfrage: Ist das tatsächlich Kreide?

260 **P. Bauer:** Das ist tatsächlich Kreide. Und das wird so stark angenommen, dass wir jetzt überlegen, dass
261 wir noch einen Bot einsetzen wollen, der so das erste abnimmt. Optimaler Weise auch mit AI. Das heißt,
262 der lernt auch dazu, wie das unsere Gäste handeln, oder drauf sind, was für Fragen die stellen, was für
263 Antworten sie erwarten. Und wenn der dann nicht mehr weiterkommt, besteht dann die Möglichkeit zu
264 sagen: Hey, ich möchte doch persönlich mit einem Mitarbeiter sprechen. Das wollen wir jetzt als nächs-
265 tes angehen.

Interview mit Patrick Moreira, 26.03.2018

1 **B. Gläser:** Ja, also, Kleinigkeit voraus: Erzählen Sie doch mal, wie würden Sie Ihr Hotel beschreiben?

2 **P. Moreira:** Individuell, besonders, auf alle Fälle nicht für Jedermann. Es gibt keine bestimmte Ziel-
3 gruppe, es ist eher für Menschen, die in der Stadt sein wollen und kein normales, langweiliges Hotel-
4 produkt haben wollen, sondern irgendwie gespannt sind auf etwas Neues; immer wieder was entdecken
5 wollen, sich nicht nur in den Zimmern, sondern auch in dem öffentlichen Bereich aufhalten. So, in die
6 Richtung.

7 **B. Gläser:** O.K. Und was machen Sie, dass das aufregend ist, dass man sich da gerne aufhalten möchte?
8 Also wenn ich mich hier so umgucke - sieht ja ein bisschen anders aus, als in so einem...

9 **P. Moreira:** Wir sind durchaus dafür bekannt, dass das Haus eine Geschichte erzählt. Also jedes Haus
10 hat eine andere Geschichte, das passt sich immer dem Standort an. Hier in Hamburg ist es, hier in Ha-
11 fencity ist es Seemannsheim durch den Anlieger, also am Hafen ist es das Kapitänsheim und dann spie-
12 len wir so ein bisschen mit diesen Vorurteilen und versuchen die irgendwie aufzugreifen. Mit dem Über-
13 seecontainer in der Lobby, mit den Containerwänden, hier Containerregale, hier in der Heimat. Und so
14 zieht sich das durch alles durch. In Berlin ist das Thema Jungle. Also Urban Jungle mit Blick auf den
15 Berliner Zoo. In Zürich entgegengesetztes Thema Zirkus. Da gibt's diesen Faden da, das zieht sich dann
16 durch alle Bereiche im Hotel durch, zieht sich durch die Zimmer und es gibt immer so kleine Sachen,
17 die irgendwie zu erleben sind.

18 **B. Gläser:** Zum Beispiel?

19 **P. Moreira:** Puh, ich würde hier gerade was hier, typisch für... Also was heißt zu erleben. Es sind eher
20 so kleine Sachen. Also wir legen viel Wert darauf, dass man Sachen fotografiert. Dass man sich irgend-
21 wie, dass das Motiv irgendwie rumgeht. Also sei es in München, wo royale, das Royale, das Royal
22 Bavarian das Thema ist. Da sind es dann irgendwie... da gibt es kein Gästebuch, es gibt fünf Schreib-
23 maschinen übereinander. Das gibt es heutzutage fast gar nicht mehr. Bei uns sind es Kleinigkeiten,
24 grundsätzlich, auch klar, auf das Thema bezogen, aber der Flipper oben, oder die Fotobox. Alles Sachen,
25 die man kennt, erinnert, aber nicht mehr... nicht mehr so oft sieht. Hier, dass wir das Schiff vorweg im
26 Hafen haben. Da steht einfach ein altes Segelschiff in dem man essen kann, so in die Richtung.

27 **B. Gläser:** O.K. Sie haben ja auch ein paar besondere Räume hier, wenn ich das richtig gesehen habe?

28 (kurze Unterbrechung)

29 **P. Moreira:** Wir haben, ja, hier im Haus haben wir den Club Floor. Das ist sozusagen der Aufenthalts-
30 raum für unsere Gäste. Es soll so ein bisschen daran erinnern an ein Seemannsheim, wo man sich zurück-
31 ziehen kann. Dann haben wir einen Radio-Room wo wirklich alles von der iMax-Workstation ist über
32 die Fotobox, eine Bücher-Schmökertube, wo man sein altes Buch liegen lassen kann und sich ein neues
33 nehmen kann; eine kleine Spielecke. Dann haben wir den Vinyl-Room, der komplett mit über 3000
34 Schallplatten ausgestattet ist, wo sich jeder Gast dann einfach abends eine Schallplatte nehmen kann
35 und die abspielen kann. Ist unterteilt in... von Hörspielen über Heavy Metal, über Jazz, Soul... also das
36 ist von einer Hamburger Plattenfirma kuratiert und wird immer wieder aufgegriffen.

37 **B. Gläser:** Das ist ja cool. Das ist ja... ich weiß nicht, interpretiere ich das falsch, wenn ich da sage, das
38 geht alles so in eine Richtung, dass man sagt, wie angenehm, oder die Annehmlichkeiten, die ich eigent-
39 lich in meinem Zuhause habe, so, dass ich die eigentlich mit hier rüberbringen kann, oder...?

40 **P. Moreira:** Also die Idee ist schon, dass man sich... dass man kommt; come as you are, komm' wie
41 du magst, sowohl als Mitarbeiter als auch Gast. Du bist hier zu Gast bei Freunden, das propagieren
42 natürlich fast alle Hotels, oder viele irgendwie. Man soll sich wohl fühlen, man soll sich, ja man soll
43 sich nicht nur ein unbedeutender Gast sein, das propagieren glaube ich wirklich fast alle Hotels. Die Art
44 und Weise ist, dass wir sehr viel Wert legen auf unsere öffentlichen Bereiche; dass Gäste sich trauen
45 aus dem Zimmer rauszugehen und sich immer noch wohl fühlen. Dass sie sich nicht mit ihrem Laptop
46 ins Zimmer schließen, sondern wirklich sagen es macht einfach Spaß, jetzt gehe ich in die Lobby. Dass
47 das so ist, es ist immer noch so gemütlich und ich werde nicht von allen Seiten angeguckt, und wenn,
48 dann ist das irgendwie freundlich.

49 **B. Gläser:** O.K.

50 **P. Moreira:** Also es kommt so ein bisschen das Gefühl fühl' dich wie zuhause, ohne viel Schnick-
51 schnack drum herum.

52 **B. Gläser:** Dieses come as you are, sowohl für die Mitarbeiter haben Sie gerade gesagt; gibt es be-
53 stimmte, ich möchte nicht Verhaltensregeln sagen, oder gibt es so eine Art Corporate Identity, die die
54 Mitarbeiter hier leben?

55 **P. Moreira:** Ja, aber also wir nennen es nicht Standards wie in der klassischen Hotellerie, wir nennen
56 es irgendwie Richtlinien, an die man sich halten soll. Auch bei uns sind die ganz normalen Arbeits-
57 schritte von der Begrüßung beim Frühstück, Check-Out, Check-In ganz normal in der Richtlinie festge-
58 halten, aber wir nennen es keinen Standard, weil man irgendwie seine Persönlichkeit mit einbringen
59 soll. Aber es ist so, dass wir den Mitarbeitern sehr viel frei lassen, sowohl im äußeren Erscheinungsbild;
60 jeder kann seine Lieblings-Sneaker tragen, man kann tätowiert sein, man kann Bart tragen, also das wird
61 sehr wohl geschätzt.

62 **B. Gläser:** O.K. Ich habe jetzt eben auch gemerkt, das fällt Ihnen wahrscheinlich gar nicht mehr auf,
63 das gibt es wohl mittlerweile auch viel, aber man wird hier ja auch gleich mit Du angesprochen von den
64 Mitarbeitern.

65 **P. Moreira:** Ja, das stimmt. Eigentlich hätten wir uns auch duzen können.

66 **B. Gläser:** Ja, dann machen wir das doch.

67 **P. Moreira:** Das stimmt, eigentlich ist es wirklich so, dass alle Mitarbeiter natürlich darauf angewiesen
68 sind – nicht angewiesen sind, aber darauf gepicht sind, die Gäste zu duzen, aber es irgendwie auch nicht
69 zu übertreiben. Also man soll trotzdem das nötige Feingefühl haben zu sagen, wenn da jemand vor mir
70 steht, dem sehe ich an, der möchte nicht geduzt werden, oder er zuckt beim ersten Du zusammen, dann
71 auch gerne mit Sie zurückgreifen. Also das ist auch, sowohl bei den Karten auf den Zimmern, als auch
72 es ist nicht dieses Zwanghafte Du, man muss es machen. Wenn ein Mitarbeiter merkt, oh, der Gast fühlt
73 sich damit nicht wohl, dann wird es auch intern kommuniziert, hey, den Gast lieber siezen. Sowohl in
74 der schriftlichen Ansprache als auch wirklich in der persönlichen Ansprache. Aber eigentlich versuchen
75 wir schon dieses Du, das wird auch sehr gut angenommen. Aber genauso viele Beschwerden gibt es
76 auch, also nicht genauso viele, aber es gibt auch einige Beschwerden so im Monat, wo es heißt
77 Mensch... Also es gibt halt die Hemmschwelle, es ist geringer sich... sobald man das Du verwendet.

78 **B. Gläser:** Ja... achso.

79 **P. Moreira:** Da ist die Beschwerde irgendwie umso größer, wenn man sich beschwert und der Gast,
80 weil der Mitarbeiter sofort duzt dann auch noch und hat manchmal vielleicht nicht das nötige Feingefühl
81 für das Sie, dann wird es, dann kann es teilweise auch – nicht arrogant, aber irgendwie zu salopp wirken.
82 Damit hat man schon zu kämpfen.

83 **B. Gläser:** O.K. Wenn ich geduzt werde, werden es hier so bestimme... also ich habe mich eben in der
84 Lobby umgesehen und habe natürlich auch darauf geachtet, wer hier so reinkommt. Und irgendwie
85 scheint sich ja so dieser Stil vieler Gäste mit dem des Hauses zu decken. Andererseits hast Du vorhin
86 gesagt, eigentlich habt Ihr keine bestimmte Zielgruppe.

87 **P. Moreira:** Ne, kann man wirklich nicht sagen, weil wir auch... wir haben am Wochenende sehr viele
88 Individualreisende, Städtetouristen und in der Woche doch sehr viel Businessgeschäft. Das hängt natür-
89 lich auch ein bisschen mit der Lage zusammen. Wir sind hier in Hafencity, nahe Hamburger Hafen,
90 große Firmen. Wir sind gerade für... wir haben bestimmt 30 Gäste, die jede Woche kommen und meh-
91 rere Tage bei uns bleiben. Also das ist schon... das nenne ich viel, das ist ein Fünftel vom Haus, die
92 kommen und bleiben mehrere Tage hier und das seit Jahren, weil die sich einfach so wohl fühlen. Und
93 das wird sehr geschätzt bei den Firmenkunden, sodass die Mitarbeiter der Firmen selber dafür plädieren,
94 das Hotel nicht zu wechseln, da auch an Ratensteigerungen mitzugehen, weil die einfach nicht in ein
95 austauschbares Hotelprodukt wollen, sondern bei uns einfach bleiben wollen. Also unter der Woche
96 haben wir sehr viele Business-Gäste und an Wochenenden eben hauptsächlich Individual- und Sightsee-
97 ing.

98 **B. Gläser:** O.K. Mein Thema ist ja eigentlich Airbnb. Nun könnte man ja auf die Idee kommen als
99 Außenstehender, dass hier so ein paar Ideen, oder dass zumindest überlegt wurde, warum ist das erfolg-
100 reich und wie kann man darauf reagieren? Ist das falsch? Also seht Ihr Euch in Konkurrenz oder holt
101 Ihr Euch da ein paar Ideen oder ist das völlig unabhängig davon?

102 **P. Moreira:** Man holt sich immer Ideen irgendwie, jetzt für die Hafen City vielleicht nicht mehr, weil
103 das Haus schon seit 2011 offen ist. Ich denke mal für die neuen 25hours Häuser holt man sich schon
104 Ideen, aber der Markt boomt ja sozusagen in der Hotellerie. Es gibt es ja auch viele Konzepte, die ir-
105 gendwie mit uns vergleichbar sind mittlerweile mit dem Storytelling. Selbst ein Motel One macht nicht
106 mehr nur Türkis und... sondern die passen sich auch der Stadt an, erzählen eine Geschichte. Die Neo-
107 Hotels. Also es gibt sehr viele Hotelgruppen die das nicht kopieren, aber die sich der Idee annehmen
108 und Airbnb hat sich sicherlich irgendwie bewährt, aber man sieht das immer wieder, in Wien zum Bei-
109 spiel, da haben wir Zimmer mit einer Küche, Selbstversorger, und das sind die, die am wenigsten ge-
110 bucht werden. Also ich glaube das unterscheidet sich. Und das habe ich auch in dem anderen Hotel wo
111 ich gearbeitet habe in Hamburg, im Henri-Hotel, da hat es auch viele so Zimmer mit einer Küche ein-
112 gebaut, und das waren die, die am Ende gar nicht mehr genutzt wurden.

113 **B. Gläser:** Ah, okay.

114 **P. Moreira:** Das würde man heutzutage im neu erbauten Haus nicht mehr machen. Ja, dieses Selbstver-
115 sorger, dafür entscheidet man sich bewusst und kann das nicht einspielen in ein Hotel. Man kann nicht
116 sagen, ich nehme die Idee von Airbnb und sage, jetzt kaufe ich noch ein Zimmer und versorge selbst,
117 weil das schon glaube ich ganz vorher, so wie Du es auch hier aufgeschrieben hast, der Gast sich ganz
118 bewusst entscheidet. Entweder ich in ein Hotel oder ich gehe ich ein Apartment und versorge mich
119 selbst. Aber neben dem Bett im Schlafzimmer eine Kitchenette, das ist nicht mehr... also das würden
120 wir nicht nochmal machen.

121 **B. Gläser:** O.K. Ich habe hier aber auch so ein paar Elemente gesehen, also zum Beispiel ist mir da
122 vorne aufgefallen, was ich ja total großartig fand, dieses Jogging-Ding, wo man sich dann noch so ein
123 Schweißband mitnehmen kann. Dann habe ich Gäste gesehen, die sich hier ein Fahrrad ausleihen... ist
124 das einfach Service? Oder ist das so ein Sharing-Gedanke, der hier mit reingekommen ist?

125 **P. Moreira:** Also die Fahrräder kommen, weil unser oberster Gesellschafter, CEO Christoph Hoffmann,
126 gerne Fahrrad fährt. Und da ist irgendwie... ja, es gibt gewisse Sachen, die sich immer widerspiegeln in
127 den Häusern. Das sind zum Beispiel diese Fahrräder, die auch sehr, sehr positiv angenommen werden.

128 Und das jetzt irgendwie auf Airbnb zu münzen ist schwierig, also es ist eher Service als Sharing—
129 Gedanke. Also ja, eher eine Art Serviceleistung. Ich würde sagen, okay, das ist etwas was wir jetzt nicht
130 wirklich in Anspruch nehmen. Einen Jogging-Corner gibt es in jedem Haus, Grab-And-Go-Frühstück
131 gibt es in jedem Haus.

132 **B. Gläser:** Das heißt?

133 **P. Moreira:** Das ist ein fünf Euro Frühstück, das man sich einfach morgens so eine kleine Brownbag
134 zusammenpacken kann, wenn man nichts zum Frühstück haben möchte. Und die Fahrräder gibt es in
135 jedem Haus. Aber das ist eher eine Art Serviceleistung von uns, sowie auf den Zimmern gibt es in jedem
136 25hours-Haus eine Tasche, die man nehmen kann für seinen Aufenthalt, also eine große... einen großen
137 Rucksack, eine Tasche, die man irgendwie nutzen kann für die Dauer seines Aufenthalts. Musik spielt
138 ein großes Thema bei uns, weißt du ja. In den Zimmern gibt es überall Boomboxen, die kann man auch
139 während seines Aufenthalts mitnehmen, um in die Stadt zu nehmen, oder an die Elbe, oder wo auch
140 immer hin. Also die kann man einfach mitnehmen, muss sie nur am Ende wieder im Zimmer lassen.
141 Also Sharing-Gedanke... ja, aber eher Service, wo wir sagen, okay, da macht es Sinn.

142 **B. Gläser:** O.K. Jetzt habe ich Dir ja vorhin, bevor wir angefangen haben mit der Aufzeichnung, habe
143 ich Dir ja die... meine Typologie da gezeigt. Du hast ja jetzt schon zwei Mal gesagt, naja so eine richtige
144 Zielgruppe haben wir nicht. Wenn Du jetzt nur Mal an die Freizeit-Reisenden denkst, dann wie Du sagst
145 hauptsächlich am Wochenende die. Findest Du die da irgendwo wieder oder sagst du das ist vielleicht
146 zu einfach, oder...ja?

147 **P. Moreira:** Mh, nein, auf alle Fälle. Sightseer natürlich, das ist... alle unsere Häuser sind irgendwie in
148 einer super Lage. Wenn ich das so sehe... Nähe zu den typischen Sehenswürdigkeiten, das würde zu
149 jedem 25hours passen. Bevorzugte Unterkunft ist im Mittelklasse-Segment, das passt auch. Wir sind
150 jetzt nicht mehr das klassische 3-Sterne-Hotel, mittlerweile sind wir schon eher in Richtung vier Sterne,
151 aber 25hours hat Mal ganz einfach angefangen, also mit einem etwas niedrigeren Standard. Also schon
152 Sightseer, aber auch Individualisten, weil das sowohl von der Altersgruppe für uns zu unserer Ziel-
153 Advisory passt, aber auch, weil diese individuelle Einrichtung einfach geschätzt wird. Also wer in Ham-
154 burg war... dieser Spruch „Kennst du eins, kennst du keins“ wird schon gelebt. Also die Leute sagen
155 schon okay, bewusst hey ich war letzte Woche in, in Berlin und habe mir endlich Berlin angeguckt und
156 ich muss bald mal nach Zürich um mir das Zürich Haus anzugucken. Also es ist schon dieses... Identi-
157 fizierung mit der Marke und diese... die individuelle Einrichtung. Aber das andere kann ich ausschlie-
158 ßen, also Selbstversorger, Kontaktfreudige... ja.

159 **B. Gläser:** Das wundert mich ehrlich gesagt bei den Kontaktfreudigen, weil ihr ja hier viele Sachen habt
160 wo man eigentlich... also unter den Gästen doch in Kontakt tritt, oder? Wenn ich mir Radio-Room und
161 so weiter angucke... oder?

162 **P. Moreira:** Ja, das stimmt... also ja, Kontakt zu Einheimischen und Gleichgesinnten, also es ist natür-
163 lich nicht... Also wenn man es ganz krass sagt ist es natürlich nicht so, dass man hier mit Einheimischen
164 in Kontakt tritt, aber es ist schon so, dass wir versuchen mit unseren f&b-outlets oder unseren öffentli-
165 chen Bereichen, die für alle zugänglich sind, sehr viele Locals reinzuholen. Also sei es das Concierge-
166 Thema, was irgendwann angestoßen wird für die Nachbarschaft... Also es ist schon das Ziel, Locals in
167 das Hotel zu holen, weil wir davon, weil wir davon verfolgt sind, dass nur Hotelgäste nicht zukunfts-
168 weisend sind. Nicht, um mehr Umsatz zu generieren, einfach um mehr die Marke bekannter zu machen.

169 **B. Gläser:** O.K.

170 **P. Moreira:** Also man kann sicherlich hier in Richtung Kontaktfreudige gehen, aber es ist wahr, es ist
171 schwierig, weil es entsteht ja kein richtiger Kontakt zwischen... es kommt kein Hotelgast nach Hamburg

172 ins 25hours, um einen anderen... um einen Einheimischen kennen zu lernen, oder um sich auszutau-
173 schen wie es bei Airbnb ist... das zweifle ich an... Ob man bei jemandem schläft, oder zumindest auch,
174 wenn er die Wohnung alleine selber startet für zwei Wochen über... bei Airbnb... Ja, in der Stadt, in
175 Porto, anderer Grund. Kleines Baby, elf... zwölf Monate alt, ein Jahr alt. Da ist es deutlich einfacher
176 eine Wohnung zu haben als ein Hotel. Also deswegen, da kann man über den Nachmittag nach Hause
177 und also ein bisschen anders. Das ist der Grund.

178 **B. Gläser:** O.K. Wobei ich auch gesehen habe, hier so für kleine Kinder irgendwelche Kettcars und
179 sowas stehen da auch rum... fand ich ja auch ganz gut.

180 **P. Moreira:** Ja, auf alle Fälle. Kettcars... wir haben auch schöne Sachen auf den Zimmern, also wir
181 sind irgendwie... ja, also Kinder sind schon willkommen.

182 **B. Gläser:** Ja, na gut. Du hast vorhin gesagt, dass es da einige andere Hotels gibt, die auch dieses Sto-
183 rytelling machen und die ähnliche Dinge machen wie ihr. Was fällt Dir denn da ein?

184 **P. Moreira:** Da fällt mir... mh, ich glaube das Motel One hat in Zürich jetzt... Motel One ist ja eigent-
185 lich in allen Städten gleich: Also gleiches Zimmerprodukt, gutes Zimmerprodukt, gleiche Preispolitik,
186 oder nahezu gleiche Preispolitik, die gleichen öffentlichen Bereiche... Also wenn man als Gast ein Mo-
187 tel One bucht, weiß man was man bekommt. Ob man es in München, Paris, Lissabon oder Hamburg
188 bucht. Bucht man 25hours weiß man nicht, was man bekommt, also man weiß, ja man verbindet damit
189 einen gewissen Servicegedanken und eine gewisse... mhh... Idee, aber man weiß nicht, wie das Hotel
190 aussieht und was einen im Hotel erwartet. Und Motel One hat glaube ich in Zürich das Haus, das erste
191 Haus gemacht was sich auf die Stadt Zürich bezieht. So ein bisschen Storytelling auf den Ort. Das ist
192 nicht das Einzige, ich glaube mittlerweile gibt es schon mehrere Motel One Häuser, die so ein bisschen
193 darauf abzielen. Mh, ich will nicht sagen, dass das irgendwie kopiert ist, aber es ist natürlich schon so,
194 dass man, so wie wir uns auch von Airbnb vielleicht doch was abgucken, gucken sich andere Hotelgrup-
195 pen auch was von uns ab. Das ist ja normal. Nichts Anderes machen wir auch, aber Storytelling was wir
196 irgendwie in aller... nicht Perfektion, aber zu... zu 100 Prozent machen, das gab es vorher halt nicht.

197 **B. Gläser:** Mhh, ich war vor einer Woche... war ich in der Superbude hier in Hamburg.

198 **P. Moreira:** Super.

199 **B. Gläser:** Ja, genau die. Genau, ihr gehört ja zusammen. Wenn ich jetzt... Du sagtest vorhin das hier
200 ist schon sehr so in Richtung vier Sterne. Ich habe so ein bisschen das Gefühl, bitte korrigiere mich, dass
201 ist quasi eigentlich so ein ähnlicher Gedanke, aber bist auf einem bisschen anderen Niveau?

202 **P. Moreira:** Ja, genau. Kann man genau so sagen. Also die Superbude gehört ja zur Fortune Hotel-
203 gruppe, also zu einem unserer vier Gesellschafter, also es gehört nicht direkt zu uns, man kennt sich. Es
204 gehört halt nur... wir haben nur beide denselben Gesellschafter, aber da gibt es keinerlei Verbindung
205 zwischen uns, aber das ist... genau. Die Superbude ist... hat jetzt vielleicht nicht dieses Storytelling,
206 aber vom Stil und vom Grundgedanken, dass wir uns Duzen und so weiter, ist es schon sehr ähnlich,
207 aber auf einem anderen Niveau. Ich würde sagen eine andere Altersgruppe, also eher so 35 runter, weil
208 sonst wird es echt schwer sich da wohlfühlen. Das ist dann schon echt extrem.

209 **B. Gläser:** O.K. Ich dachte nämlich auch als ich bei der Superbude war, also so einen... so einen Pre-
210 miumkunden, der jetzt irgendwie normalerweise... ja, der so sehr Wert legt auf Service und sowas und
211 Servicequalität, den werde ich da nicht finden.

212 **P. Moreira:** Nein.

213 **B. Gläser:** Findet man den hier?

- 214 **P. Moreira:** Nein.
- 215 **B. Gläser:** Nein? (lacht)
- 216 **P. Moreira:** Nein.
- 217 **B. Gläser:** Trotzdem ist es vier Sterne?
- 218 **P. Moreira:** Ja, auf alle Fälle, es... also, der Gast... also nicht, zumindest nicht bei seiner ersten Anreise.
219 Ich habe es ja vorhin gesagt, die Gäste die mehrmals hier waren, schätzen unseren Service, weil sehr
220 viele Mitarbeiter, die hier arbeiten, haben auch Mal den klassischen 5-Sterne-Service gelernt, oder kom-
221 men aus der fünf-Sterne-Hotellerie, haben einfach nur keine Lust mehr darauf sich in irgendein Korsett
222 zu binden und zu sagen: Mensch, ich mache Mal fünf Sterne und mhh... sondern zumindest fast alle
223 Führungskräfte kommen aus der fünf-Sterne-Hotellerie. Und wissen sozusagen wie der genormte, per-
224 fekte Service geht und ich würde sagen beim zweiten... bei der zweiten, dritten Anreise wissen die
225 Gäste zu schätzen und wissen, Mensch, das ist ja echt gut da. Also ein Check-In läuft bei uns nach den
226 gleichen Richtlinien wie in einem 5-Sterne-Haus. In der Begrüßung, ein Ablauf am Tisch läuft genauso;
227 ich selber war lange Zeit f&b Manager in einem sehr, sehr guten fünf-Sterne-Haus mit Sterne-Restaurant
228 und es gibt keinen Unterschied zu hier, außer dass die Gäste, die Mitarbeiter hier eine Chino und Turn-
229 schuhe tragen und den Gast duzen, muss er genauso den Gast irgendwie herzlich servieren und auf alle
230 Regeln der Kunst achten. Aber der erste... als... bei der ersten Anreise kommt der Gast nicht, weil wir
231 mit perfektem Service werben. Also nicht, dass wir ihn nicht machen, aber wir würden damit nicht
232 werben und keinen dafür bekommen. Gerade weil hier steht auch ab 65 Jahre und da spielt dieses Duzen
233 wieder eine Rolle... das ist so, also da habe ich mindestens eine Beschwerde im Monat im E-Mail-Fach,
234 wo...
- 235 **B. Gläser:** Das ist Deutschland.
- 236 **P. Moreira:** Ja, genau. Na, das ist auch Hamburg. In München passiert das glaube ich nicht.
- 237 **B. Gläser:** Nicht!?
- 238 **P. Moreira:** Ne, ich glaube nicht. Also ich glaube, das ist echt Hamburg, also wirklich... und Deutsch-
239 land bestimmt auch, aber es ist wirklich, wenn ein... wir duzen im ersten Schritt einen 70-jährigen, wenn
240 er durch die Tür kommt, weil er sich für dieses Produkt entschieden hat und da muss man ehrlich sagen
241 manchmal arbeiten so junge Mitarbeiter an der Rezeption, die einfach nicht den nötigen Feingriff haben
242 oder nicht dieses... die Erfahrung zu sagen, oh, jetzt wechsele ich ins Du, ähm Sie, und ziehen das knall-
243 hart durch, weil es denen so beigebracht wurde und die vielleicht erst zwei-drei Wochen im Haus sind
244 und im Nachhinein kommt dann... dann ist das der Anstoß etwas am Aufenthalt zu finden. Also und
245 dann kommt zusätzliche Beschwerde.
- 246 **B. Gläser:** Du sagtest eben, Du kommst aus einem klassischen 5-Sterne-Haus.
- 247 **P. Moreira:** Ja.
- 248 **B. Gläser:** Meinst Du, das wird es immer geben? Oder meinst Du, der Trend geht allgemein in die
249 Richtung, die Ihr hier geht?
- 250 **P. Moreira:** Fünf Sterne?
- 251 **B. Gläser:** Ja.
- 252 **P. Moreira:** Gott, ich hoffe es wird's immer geben, weil das etwas... das ist, das toll... also nicht das
253 Tollste, aber es ist so... es ist die Art der Hotellerie die irgendwie was ausmacht. Also ich finde, man
254 muss auch Mal in der 5-Sterne-Hotellerie gearbeitet haben, um gewisse Serviceregeln zu erlernen. Und

255 ich bin unglaublich dankbar dafür, dass ich die in der 5-Sterne-Hotellerie... meine Ausbildung gemacht
256 habe und dann da auch Führungspositionen innehatte, weil nur dann hat man nochmal vielleicht den
257 Einblick mehr, das kann ich schon behaupten. Dass man in der fünf-Sterne-Hotellerie nochmal diesen
258 einen extra... einen extra Step geht als hier. Also... und das lernt man nur, wenn man da arbeitet. Und
259 ich glaube das wird es immer geben, aber auch die passen sich an. Also selbst... also ich habe ja im
260 Louis C. Jacob gelernt, hier an der Elbchaussee gelernt und dann da als f&b Manager gearbeitet, das
261 heißt ich habe zehn Jahre da gearbeitet und kenne beide Facetten. Einmal wir sind ein klassisches 5-
262 Sterne-Haus und entweder du hast ein Sakko an um in unser Sterne-Restaurant zu kommen, oder du
263 kommst halt nicht. So war es am Anfang, ungefähr so, also schon, dass man komisch angeguckt wurde,
264 wenn man keins anhatte. Und am Ende hat man sich natürlich auch Gedanken gemacht. Dass man sagt,
265 Mensch, eigentlich ist es doch schön, Service auf hohem Niveau zu haben, aber irgendwie den Gast
266 nicht zu duzen, aber schon, ja, mit aller Herzlichkeit und nicht diese Steifheit. Also der Teller muss nicht
267 von rechts eingesetzt werden, wenn es gerade stört, wenn die sich gerade unterhalten oder der Gast
268 komisch sitzt. Hauptsache er kommt von links und der Kellner weiß trotzdem, was auf dem Teller ist;
269 das ist viel wichtiger, als das... dieser stupide Service von rechts einsetzen, oder... das ist... das ist viel
270 wichtiger. Das hat man in den Häusern glaube ich auch schon gemerkt, auch in Hamburg generell in
271 den 5-Sterne-Häusern.

272 **B. Gläser:** Siehst Du noch andere Trends auf dem Hotelmarkt wo Du sagst, das wird jetzt zukünftig
273 total kommen?

274 **P. Moreira:** Ich glaube, also Stand jetzt ist wirklich so dieses... dass was wir so ein bisschen machen,
275 das nicht, weil ich hier arbeite. Ich arbeite selber erst seit Juli hier und habe mich ja wie gesagt bewusst
276 aus der 5-Sterne-Hotellerie auch verabschiedet. Und man merkt, oder ich habe das erst hier gemerkt,
277 wie man in den Medien ist. Man wird irgendwie sehr bewusst wahrgenommen als 25hours-Haus und
278 wir sind ja noch relativ klein, aber diese ganze Entwicklung wird irgendwie echt verfolgt und sehr viele
279 Mitarbeiter aus der 5-Sterne-Hotellerie melden sich und sagen hey, ich würde gerne Mal im 25 arbeiten.
280 Also das sage ich nicht nur, weil ich jetzt hier arbeite oder hierfür verantwortlich bin. Ich glaube schon,
281 dass das ein ganz klarer Trend ist, dass es in diese Richtung geht.

282 **B. Gläser:** Und um nochmal zum Abschluss auf das eigentliche Thema Airbnb zu kommen: Ich habe
283 jetzt immer wieder rausgehört, so richtig Konkurrenz... in Konkurrenz seht ihr euch da nicht. Was
284 meinst Du denn, wird das Thema sich irgendwie auslaufen? Oder wird das irgendwann schwierig wer-
285 den, wenn der Boom von dem Du vorher gesprochen hast, wenn der jetzt irgendwann Mal nicht mehr
286 boomt, wird das dann ein Problem werden, oder?

287 **P. Moreira:** Ähm, ein Problem für uns?

288 **B. Gläser:** Ja.

289 **P. Moreira:** Also der Boom auf unserer Seite oder der Boom auf Seiten...?

290 **B. Gläser:** Das wächst ja im Moment insgesamt, deshalb...

291 **P. Moreira:** Ja, genau. Also es ist schwierig zu sagen, weil ich glaube Hamburg ist in einer sehr... in
292 einer sehr dankbaren Situation gerade, dass es irgendwie gefühlt mehr... mehr Gäste als Betten gibt.
293 Das ist aber Hamburg, also mit der Speicherstadt, mit der Elbphilharmonie, der gesamte Standort ist
294 glaube ich sehr dankbar momentan. Ob Airbnb irgendwann den Boom verliert kann ich gar nicht sagen.
295 Gefühlt ja, weil bestimmt wird es da auch irgendwann strengere Regeln geben für die, die vermieten,
296 weil sonst gibt es eine andere Branche, die sich beschwert und dann wird das wieder ein bisschen...
297 Also, letztendlich sollte es... ist dieser Grundgedanke bei Airbnb schon ein bisschen verloren gegangen.
298 Also es ist ja nicht mehr dieses, komm und schlafe bei mir auf dem Sofa oder ich zeige dir die Stadt.

299 Also ich habe es ja gerade selber erlebt, dass ich eine Airbnb-Wohnung für Porto gesucht habe in Por-
300 tugal und es waren alles Apartments. Also es war... es kam nicht einmal... es gab nicht einmal einen
301 Gastgeber. Also ich habe jetzt einen Gastgeber, der gibt mir die Schlüssel am Anfang und ich glaube
302 ich lasse den Schlüssel am Ende im Briefkasten. Also das ist das Einzige. Es ist diese... die Grundidee
303 Airbnb ist glaube ich verloren gegangen und deswegen glaube ich auch, dass das irgendwann sich ver-
304 läuft. Also dann ist es ein... wie soll ich sagen... dann ist es eine Apartment-Buchungsseite, so wie es
305 das vorher auch schon gab. Aber der Gast... also ich glaube Gäste wollen immer noch an die Rezeption
306 gehen und das Besondere haben, wollen immer noch Kontakt haben mit Mitarbeitern, wollen nachfragen
307 können, wo gehe ich heute Abend hin. Also sicherlich gibt es ein beliebtes Produkt Airbnb, so wie ich
308 das jetzt auch nutzen werde, aber ob das jetzt die große Konkurrenz für die kommenden Jahre ist für ein
309 Hotel... ich glaube... eigentlich glaube ich wird sich das nicht bestätigen.

310 **B. Gläser:** Super. Dann nochmal zum Abschluss die Frage, die stelle ich immer: Habe ich irgendwas
311 nicht nachgefragt was Du gerne noch gesagt hättest?

312 **P. Moreira:** Puh, schwierig. Ich bin ganz ehrlich, ich habe mich am Samstag mit dem Thema beschäf-
313 tigt. Ich habe mir das rausgesucht, Deine E-Mail angeguckt und dachte so, uh, ich habe glaube ich nicht
314 so viel zu erzählen.

315 **B. Gläser:** Naja, das war doch jetzt aber eine ganze Menge, oder?

316 **P. Moreira:** Ja, mh, ne, ich glaube nicht. Also ich glaube die letzte Frage trifft auf Airbnb irgendwie...
317 ich glaube nicht, dass es ein Hype ist, ich glaube, dass das schon gut ist, aber ich glaube, dass dadurch,
318 dass da jetzt die Grundidee verloren gegangen ist, geht irgendwann die gesamte Idee verloren. Also das
319 ist glaube ich das, wenn man nicht an seinem Konzept festhält, dann ist es bald kein Konzept mehr, dann
320 ist es bald austauschbar.

321 **B. Gläser:** Sie haben sich ja letzte Woche, oder vorletzte Woche quasi geäußert und sagen, naja, jetzt
322 dürfen alle Hotels auch bei uns anbieten, also...

323 **P. Moreira:** Achso, ja... ja, weil es bestimmt ja, weil es bestimmt einen finanziellen Vorteil hat für die,
324 die das machen. Also die, die das gesagt haben, aber der Grund... der Grundgedanke ist glaube ich nicht
325 mehr...

326 **B. Gläser:** Würde das... ihr, glaube ich, würdet... also die haben gesagt B&Bs und Boutique-Hotels
327 und alles was so ein bisschen individuell ist laden wir ein, Airbnb jetzt bei uns als... als OTA quasi zu
328 nutzen. Und die haben da auch mit Einschränkungen teilweise deutlich bessere Konditionen als manch
329 anderer Großer. Würde das für Euch in Frage kommen?

330 **P. Moreira:** Kann ich weder ja noch nein sagen. Ich glaube, also wir wehren uns nicht gegen Buchungs-
331 kanäle. Wir sind da nicht so... sagen streng nur über unsere Homepage oder nur telefonisch und über-
332 haupt keine OTAs. Kann ich gar nicht sagen. Also letztendlich entscheidet der Gast sich bewusst für das
333 25hours Produkt oder versucht sich dafür bei booking oder bei einem anderen Buchungsportal, was es
334 ja dann sein wird. Airbnb ist ja nichts anderes als ein Buchungsportal, dann irgendwann bleibt, kann ich
335 nicht nein sagen. Aber ich würde auch nicht sagen, dass wir nächstes Jahr da direkt mitmachen.

336 **B. Gläser:** O.K. Super, ich danke Dir!

337 **P. Moreira:** Gerne, gerne, gerne. Ich hoffe, Du hast alles, ich habe laut genug gesprochen.

Interview mit Marten Schwass, 27.03.2018

1 **B. Gläser:** Dann würde ich einfach einsteigen mit der Frage, ob Sie mal kurz Ihr eigenes Unternehmen
2 – oder nicht das Unternehmen – sondern Ihr eigenes Haus Mal beschreiben könnten?

3 **M. Schwass:** Ja, sehr gerne. Also das Grand Hotel Kempinski Taschenbergpalais in Dresden, das älteste
4 5-Sterne-Hotel in Sachsen, wurde 1995 neu eröffnet. Es war vorher das, ja das Taschenbergpalais, wurde
5 im Krieg zerstört komplett und 93 wurde ein Investor gefunden, der es dann als neues 5-Sterne-Produkt
6 wieder aufgebaut hat. Schon damals unter der Ägide von Kempinski. Und wir sind bis heute immer noch
7 Marktführer in Dresden mit dem höchsten Durchschnittspreis, mit einer sehr guten Auslastung, also
8 haben unsere Nummer-Eins-Position im Markt hier seit 22 Jahren behauptet.

9 **B. Gläser:** Wahnsinn. Ich habe... ich freue mich ja, dass Sie mit... dass Sie sich bereiterklärt haben für
10 das Interview. Ich hatte in dem Bereich der 5-Sterne-Hotellerie ein bisschen Probleme Gesprächspartner
11 zu finden, weil viele Leute mir gesagt haben, naja Sie schreiben ja über Airbnb, das ist für uns absolut
12 irrelevant das Thema. Sehen Sie das genauso?

13 **M. Schwass:** Das sehe ich überhaupt nicht genauso, also muss ich ganz ehrlich gestehen. Airbnb ist ein
14 absolut ernstzunehmender Wettbewerber. Ich mache das immer daran fest, was man auch selber so tut
15 in seinem Leben, weil ich bin ja nicht nur 5-Sterne-Hotel Direktor und renne nur durch 5-Sterne-Häuser,
16 sondern ich habe selber drei Kinder und bin definitiv auch ab und zu auf einem anderen Level unterwegs
17 und ich kann Ihnen ein gutes Beispiel geben: Wir machen jetzt Urlaub in Cancun. Ich habe mir meine
18 lieben Kollegen Ritz Carlton, Four Seasons alle angeguckt und dann bin ich Mal auf Airbnb und habe
19 eine traumhafte Wohnung gefunden. Mit drei Schlafzimmern, mit allem Pipapo, Trallala, top Lage am
20 Strand und alles, wo ich gesagt hab, wow, cool, buche ich. Also selbst ich bin ein potentieller Airbnb-
21 Kunde. Und wenn ich schon so denke, bin ich ganz sicher, dass es viele Menschen gibt, die einfach so
22 denken... und gerade in Hinsicht auf Familien, wenn Sie mit zwei Kindern unterwegs sind und in ein
23 Hotel gehen oder auch in ein Luxus-Hotel und sagen, ja ich habe zwar alles was ich brauche, aber dann
24 brauche ich schon mal zwei Zimmer, um eben gemütlich zu sein. Dann muss ich viermal frühstücken
25 gehen, dann muss ich also... es potenziert sich sehr schnell nach oben, diese Preise, und wenn ich mir
26 dann eine Luxuswohnung nehmen kann und sage, na gut, ich versorge mich selber, ist ja auch nicht so
27 schlimm... ich glaube einfach, dass das ein Trend ist, der in diese Richtung geht.

28 **B. Gläser:** Sind Sie dann in den Momenten... wie soll ich sagen... haben Sie dann sich vielleicht situativ
29 für eine andere Geschichte entschieden, weil Sie sagen naja, ich komme jetzt auch mit dem Angebot
30 klar, also mit einem anderen Angebot klar, das nehme ich jetzt mal in Anspruch, oder sagen Sie naja, in
31 dem Moment bin ich eigentlich dann doch irgendwie in eine andere Kundenkategorie gerutscht, oder...?

32 **M. Schwass:** Nein, also das Anspruchsdenken glaube ich gar nicht, das ist natürlich... wir sind die
33 ersten Tage... bin ich auch in der Luxushotellerie unterwegs.

34 **B. Gläser:** Ja.

35 **M. Schwass:** Das ist alles schön, das ist alles gut, das mache ich auch ein paar Tage, aber dann irgend-
36 wann möchte ich auch weg jetzt für mich persönlich, und ich glaube, dass viele eben auch so denken.
37 Ich möchte auch weg von dem Trubel. Ich möchte mein eigenes Reich haben, ich möchte mein eigenes
38 Haus irgendwo haben, jetzt ist es ein Häuschen, das ist gut, oder eben ein tolles Apartment, wo du eben
39 in deinem... in deinen „in deinen eigenen vier Wänden“ bist, keine Rücksicht nehmen musst wie ziehe
40 ich mich morgens an, gehe ich im schlabbrigen Bademantel zum Frühstück, dann ist das halt so. Wenn
41 ich in der Luxushotellerie bin, dann muss ich mich schon an ein paar Gepflogenheiten halten.

42 **B. Gläser:** Ja. Wie... wie ist das denn für Ihr Haus jetzt bei Ihnen, im Kempinski jetzt, merken Sie dort
43 in Dresden jetzt auch eine Konkurrenzsituation? Also dass Sie... dass Sie das in Zahlen oder in Ihren...
44 bei Ihren Kunden feststellen? Oder ist das eher jetzt aus der eigenen Erfahrung heraus?

45 **M. Schwass:** Also in Zahlen ist das immer sehr, sehr schwierig zu beziffern, weil ganz ehrlich: Man
46 weiß nicht genau – und das ist immer... das ist das Einzige was ich sehr, sehr bemängele aus unserer
47 Sicht, aus der Hotellerie-Sicht, aber jetzt nicht nur aus der 5-Sterne-Hotellerie-Sicht - weil du ja nicht
48 weißt, wer macht denn diese Sharing-Angebote. Wer stellt denn seine Wohnungen zur Verfügung? Na
49 klar könntest du jeden Tag auf die Airbnb-Seite gehen und gucken wer ist da wo und wie wird das
50 gehandhabt, aber das ist schwierig nachzuvollziehen. Für mich ist das Wichtigste erstmal, dass ich nicht
51 das Gefühl habe, dass ich im Moment Marktanteile verliere in Bezug auf Dresden. Aber ich kann mir
52 vorstellen, dass viele kleinere, die in anderen Segmenten kämpfen, da doch noch ein viel größeres
53 Thema darüber haben.

54 **B. Gläser:** Okay. Wenn ich mir jetzt so ein bisschen die Webseiten von beispielsweise auch Kempinski
55 angucke und Mitbewerbern in dem sehr hochwertigen Segment, dann stelle ich da fest, dass viele Un-
56 ternehmen versuchen, oder sogenannte Lifestyle-Marken dann ins Leben rufen. Würden Sie sagen, dass
57 das eine Reaktion ist auf Airbnb und auch auf die Veränderung, oder...?

58 **M. Schwass:** Also ich glaube nicht, dass es eine Reaktion auf Airbnb ist. Es ist einfach eine Verände-
59 rung. Man muss sich ja... man muss sich ja, sage ich Mal, nicht jährlich, monatlich, wann auch immer,
60 neu erfinden. Und alles was eintönig wird, wird langweilig. Das ist einfach so. Das ist... also du musst,
61 um mit dem Nabel der Zeit zu schwimmen, ob es da Airbnb gibt oder nicht, ist glaube ich für... jetzt für
62 die Luxusmarken nicht so relevant, sondern wir wollen einfach Dinge kreieren, dass der Gast sagt wow,
63 cool, da will ich hin, weil ich kann das, das, das und das. Also das ist mehr das Ausschlaggebende, um
64 einfach dem Gast seine Übernachtung, oder was immer er bucht, attraktiver zu machen.

65 **B. Gläser:** Okay.

66 **M. Schwass:** Natürlich ist Airbnb ein Puzzlestein davon, ganz ohne Frage. Also sehe ich schon so. Weil
67 der Markt wächst. Durch Airbnb ist der Wachstumsmarkt, den du in den Städten hast... Du guckst ja
68 immer auf deine Wettbewerber, wie viele Hotels machen neu auf, wer macht neu auf, wie funktioniert
69 es, wie viele Hotelbetten hat es in der Stadt... Und da wir nicht beziffern können, wie viele Airbnb-
70 Wohnungen ich in dieser Stadt habe, die auch gebucht werden... ja, es fehlt eben ein Teil, den man nicht
71 beurteilen kann.

72 **B. Gläser:** Airbnb macht ja im Moment die Strategie, ich weiß nicht, ob Sie das mitbekommen haben...
73 also die haben so eine neue Untermarke, quasi, ins Leben gerufen, nennt sich Airbnb Plus, wo sie spe-
74 ziell also auf diese Luxuswohnungen gehen und besonders serviceintensive Gastgeber und besonders
75 hochwertige Wohnung dort nochmal extra herausstellen wollen. Und wollen also ganz explizit auf die-
76 sen, ja... auf dieses Luxussegment. Glauben Sie, dass das... quasi das Geschäftsmodell von solchen
77 sehr traditionsreichen, und ich hoffe ich tue Ihnen nicht Unrecht, wenn ich das Wort klassisch verwende,
78 klassischen Häusern wie Ihnen... wird das immer weiterbestehen? Oder sagen Sie, vielleicht... uns gibt
79 es jetzt soundso viele Jahre, Jahrzehnte, vielleicht sogar Jahrhunderte, das eine oder andere Haus, das
80 wird immer weiter so sein, oder sagen Sie, mhh, vielleicht muss da irgendwann ein Wandel geschehen,
81 weil das vielleicht doch nicht immer so sein wird?

82 **M. Schwass:** Nein, also es... natürlich muss ein Wandel geschehen. Du kannst nicht das, was vor hun-
83 dert Jahren gut war... ist heute... bestimmt vielleicht zum Teil auch noch gut. Ich glaube, dass der... für
84 mich als Hotellier, als 5-Sterne Hotellier der Fokus auf dem Menschen... und das ist für mich das aller,
85 aller entscheidendste. Was den Gast bewegt, vielleicht zu mir zu kommen, als... oder in ein Airbnb zu
86 gehen, oder zu einem Holiday Inn zu gehen oder zu was Anderem. Weil das Wichtigste ist klar, du hast

87 ein gutes Produkt, davon gehe ich Mal aus. So, aber wie... wie handhabst du dieses Produkt? Gibt's
88 eben den Wagenmeister, der dich vor der Tür freundlich begrüßt, der dir eben dein Gepäck abnimmt,
89 der dich zum Zimmer geleitet, der... wo du weißt, ich habe so eine Art Rundum-Sorglos-Paket? Und
90 weißt, da läuft alles geschmeidig, egal, ob ich nachts um eins ankomme oder früh um vier, oder nach-
91 mittags um drei... es ist immer das Gleiche, das ist immer gut, das ist immer da. Ich glaube da wird's
92 natürlich gerade bei Airbnb, wenn die dann solche Dinge versuchen, in diese Kategorien vorzustoßen...
93 wird es für die halt sehr, sehr schwierig, weil dann wird es nämlich kostenintensiv, personalintensiv,
94 und dann wird es für den geneigten Gast eben der Unterschied nicht mehr so groß sein. Wo ich sage
95 wow, jetzt muss ich für die Airbnb-Bude auch 350 Euro lassen, also aus der Luft gegriffen, am Tag, da
96 gehe ich doch lieber ins Kempinski für 200, und dann weiß ich, da habe ich alles. Und nicht, wenn ich
97 nachts um eins ankomme, wo ist mein Schlüssel, wie komme ich da rein, wer betreut mich da, ich habe
98 nichts zu essen in der Wohnung und, und, und. Also es gibt viele Fürs und Widers, aber wir müssen uns
99 trotzdem... müssen wir uns jeden Tag in der Luxus-Hotellerie neu erfinden.

100 **B. Gläser:** Ja.

101 **M. Schwass:** Und das Wichtigste ist: Training, Training, Training. Der Mitarbeiter steht im Fokus, und
102 das ist der, der trainiert sein muss, der mit dem Gast so umgeht, dass der Gast sich wohl fühlt und
103 wiederkommt.

104 **B. Gläser:** Ich habe gerade gestern mit einem Kollegen von Ihnen gesprochen, in Hamburg von... Oh
105 Gott, jetzt ist der Name weg... 25hours!

106 **M. Schwass:** Oh, okay! Aber nicht mit Christoph Hoffmann?

107 **B. Gläser:** Ne, nicht mit Christoph Hoffmann, mit Herrn Moreira. Das ist der Leiter eines Hauses in
108 Hamburg.

109 **M. Schwass:** Okay.

110 **B. Gläser:** Und der hat aber vorher in einem... Oh Gott, ich weiß nicht mehr wo, aber auch in einem 5-
111 Sterne-Haus, gearbeitet vorher und sagte jetzt eigentlich, dass der ganze Service und die ganze Dienst-
112 leistung an sich in dem neuen Haus die gleiche sei, die Art sei nur anders mit dem Gast umzugehen.
113 Also die seien ein bisschen lockerer. Genau. Meinen Sie, dass sich auch in dem traditionsreichen 5-
114 Sterne-Segment, dass sich da die Ansprache und der Umgang mit dem Gast ändert? Oder meinen Sie,
115 wir bleiben ganz bewusst bei dem, was erwartet und was verbunden wird mit dem?

116 **M. Schwass:** Wir bleiben bei den alten Traditionen. Also ich finde 25hours ein mega Konzept! Das ist
117 total toll, ich habe ganz oft schon in den Häusern gewohnt. Eine fantastische Hotelkette, was die aufge-
118 zogen haben ist super. Aber die haben eine andere Ansprache des Gastes. Die sind, sage ich mal, ich
119 kann mich gut erinnern, in Frankfurt hat das erst Lewis-Hotel aufgemacht, da war alles in Jeans. Jeder
120 war per Du, der GM lief in Jeans rum mit einem offenen Hemd und sagt Servus, ich bin der Hans, ich
121 bin der Franz, ich bin der soundso. Super cooles Konzept für den Gast, der das mag. Ich bin so zwie-
122 gespalten, ich habe damit überhaupt kein Thema dahin zu gehen, dass einer zu mir Marten sagt, alles
123 prima. Aber ich glaube es gibt viele, viele Gäste, die dem Konzept eben sagen na, ich möchte lieber der
124 Herr Dr. Müller sein.

125 **B. Gläser:** Ja.

126 **M. Schwass:** Ist so. Und das ist das Klientel eher, das wir bedienen. Nur du musst natürlich... Du musst
127 so eine Mischung finden. Du musst eben dann das durch ein hippestes Menü machen, durch ein cooles
128 Frühstücksbuffet, wo die Leute sich aufgehoben fühlen, durch die Ansprache des Gastes, das darf nicht
129 legere sein, aber die kann einen lockeren Umgangston haben.

130 **B. Gläser:** Mh, okay. Was kann denn die 5-Sterne-Hotellerie von solchen neuen Mitbewerbern und von
131 Airbnb lernen? Was machen die vielleicht besser, wo man vielleicht doch die Chance hat, ein bisschen
132 was rauszuziehen?

133 **M. Schwass:** Also von Airbnb was lernen dürfte schwierig sein, weil wir in zwei verschiedenen Seg-
134 menten kämpfen. Aber wir werden am Ende des Tages... wird es immer eine Überschneidung geben...
135 des Klientels, weil ein paar – wie ich auch – okay, zu der Zeit ist es vielleicht schlauer es lieber bei
136 Airbnb zu buchen, weil ich eben drei Tage oder vier Tage mit meiner Familie unterwegs bin. Wenn ich
137 jetzt der Business-Mann bin, der kommt und sagt ich brauch schnell ein oder zwei Übernachtungen,
138 komme aber aus einer hochwertigen... wie auch immer... Firma und bin geneigt, ein paar Euro mehr
139 zu bezahlen, dann macht er das auch bei uns. Oder eben in einer anderen Hotelkette. Aber lernen bei
140 Airbnb... immer schwierig, weil die haben natürlich enormes Geld angefasst, um da zu sein wo sie sind.
141 Und das ist natürlich für die meisten Hotelketten eine relativ schwierige Geschichte, weil es entweder
142 Management-Betriebe sind, oder Franchiser, oder Pachtbetriebe. Da kannst du natürlich anders agieren,
143 wenn du Airbnb heißt.

144 **B. Gläser:** Ja. Airbnb will sich jetzt – das kam auch die letzten Tage – quasi als OTA präsentieren und...

145 **M. Schwass:** Jaja, habe ich gelesen.

146 **B. Gläser:** Haben Sie gelesen, genau. Das kommt wahrscheinlich, nehme ich an, für Sie nicht in Frage,
147 oder?

148 **M. Schwass:** Wir als OTA?

149 **B. Gläser:** Nein, dass auf Airbnb zu werben, oder da auf dem Portal zu sein.

150 **M. Schwass:** Also auf dem Portal zu werben... also wir wollen eigentlich auf gar keinem dieser Portale
151 werben. Das ist, glaube ich... da ist sich die gesamte Hotellerie einig, dass wir das eigentlich nicht
152 brauchen und nicht wollen. Mittlerweile kommt man aber leider Gottes nicht mehr daran vorbei, und
153 dann gibt es ja diese wunderbaren Konstrukte, wo keiner weiß, wo die ihre Dinger herkriegten wie Tri-
154 vago und Amoma und wie sie alle heißen, diese ganzen komischen Portale. Die auf irgendwelche Dinge
155 zugreifen von booking oder HRS, oder von irgendwem... das lässt sich gar nicht verhindern. Airbnb
156 wird genauso irgendwann Bestandskunden wie Kempinski, Ritz Carlton, Four Seasons da drin haben,
157 weil sie auf irgendwas zugreifen. Und wenn es die eigene Website ist. Also das wird sich gar nicht
158 verhindern lassen. Das macht Trivago, das machen die anderen, auch Opodo. Ich meine Expedia... gu-
159 cken Sie sich an, die... die haben ja keinen... es gibt etliche Direktverträge die man hat, wie booking,
160 HRS, Expedia, und dann gibt es ja 50 andere Untergruppierungen, die sich irgendwas zusammensam-
161 meln. Ich meine Check24, das beste Beispiel.

162 **B. Gläser:** Ja. Aber ist das nicht vielleicht auch eine Chance? Wenn das Angebot so ein bisschen ver-
163 wässert und Airbnb sich jetzt quasi die Konkurrenz mit einlädt, ist das dann nicht auch eine Chance für
164 die Hotellerie?

165 **M. Schwass:** Bestimmt, zum Teil. Ganz ohne Frage, klar. Jeder der... ich sage mal alle Stammbucher,
166 die bei Airbnb sind und eben darauf gehen und sagen oh, guck mal, es gibt in Dresden... gibt es ein
167 tolles Luxushotel für vielleicht einen annehmbaren Preis, buche ich vielleicht auch. Maybe, na klar,
168 kann gut sein.

169 **B. Gläser:** Ich möchte jetzt mal so ein bisschen auf das kommen, was ich da so gemacht habe. Ich habe
170 Ihnen ja die Unterlagen noch zugeschickt, ich weiß nicht ob Sie Gelegenheit hatten, da vielleicht mal
171 reinzugucken?

172 **M. Schwass:** Ich habe einmal so darüber geflogen, muss ich jetzt gestehen.

173 **B. Gläser:** Okay.

174 **M. Schwass:** Ich habe mich jetzt nicht intensiv damit beschäftigt.

175 **B. Gläser:** Ja, kann ich auch nicht davon ausgehen, dass Sie dafür Zeit finden. Nur mal, wenn Sie so
176 drübergeflogen sind, Sie haben ja diese Graphik vielleicht vor Augen?

177 **M. Schwass:** Das mit diesen Premiumkunden, Sightseern, meinen Sie das?

178 **B. Gläser:** Genau... genau. Diese grundsätzlichen Strömungen. Halten Sie das, was ich da gemacht
179 habe, für realistisch? Sehen Sie so was auf dem Markt? Oder sagen ja, das ist vielleicht zu vereinfacht
180 oder... sagen Sie mal was dazu.

181 **M. Schwass:** Ja, da muss ich erst sehen. Beim Überfliegen, das kann ich nicht so beurteilen. Da hätte
182 ich mich wirklich intensiv damit beschäftigen müssen, wie Sie auf die einzelnen Kundenströmungen
183 eingehen, und das habe ich nicht getan.

184 **B. Gläser:** Gut, kein Ding. Dann vielleicht mal die Frage, wenn Sie jetzt mal über den Kempinski-
185 Tellerrand hinausgucken und mal so die Konkurrenz, vielleicht auch in nicht ganz so hochpreisigen
186 Segmenten, beobachten, was meinen Sie funktioniert da im Moment ganz gut, beziehungsweise welche
187 Entwicklung sehen Sie da? Wohin sich das entwickelt, die Hotellerie?

188 **M. Schwass:** Also ich sehe im Moment einen...Mhh, wie soll ich das sagen? Einen etwas schrecklichen
189 Trend.

190 **B. Gläser:** Okay.

191 **M. Schwass:** Nicht nur jetzt in meiner Stadt, die ich ja sehr, sehr gut beurteilen kann, aber auch in
192 anderen Städten, weil ich komme nun mal aus der „Luxushotellerie“, ich sage mal aus der wirklich
193 gehobenen Hotellerie. Und daher komme ich, dass... da bin ich ein großer Verfechter davon, weil ich
194 denke, das hat seine Daseinsberechtigung. Im Moment sehe ich einen ganz, ganz wilden Trend, egal ob
195 in Dresden, oder in Leipzig, oder in Berlin, Hamburg, egal wo ich hingucke. Es werden... klar, es wird
196 immer noch ein Luxushotel gebaut werden, Hamburg im Fonteney wird immer...wird kommen, aber
197 wenn ich dann in die Innenstadt gucke und sehe da an den exponiertesten Plätzen drei Motel Ones, dann
198 denke ich ahh... muss ich das im Innenstadtbild einer... einer tollen Stadt haben?

199 **B. Gläser:** Okay.

200 **M. Schwass:** Es gehört mittlerweile dazu, das sehe ich auch so, wobei ich sagen muss ich bin ein abso-
201 luter Motel One Fan, das muss ich jetzt auch noch dazu sagen. Weil was immer der Herr Müller und
202 Co. da geschaffen haben, ist sensationell, es ist einfach tiptop. Aber das ist so was, was mich verwässert.
203 Ich bin mehr der Freund... oder ich hätte gerne in Dresden neben mir lieber ein Hyatt, ein Four Seasons,
204 ein Ritz Carlton, oder ein Shangri-La stehen, als ein Holiday Inn, ein Hyperion und ein abgehalftertes
205 Hilton, also... das wäre mir lieber, weil das wäre so... das erhöht die Attraktivität einer Stadt in meinen
206 Augen.

207 **B. Gläser:** Okay. Aber ist denn dafür die Nachfrage überhaupt da?

208 **M. Schwass:** Natürlich ist die da. Also ich bin ganz sicher, dass die da ist. Ich meine, ich kenne jetzt
209 aus den Städten, kenne ich ja die Zahlen unserer Schwesterhotels... tip, also Wahnsinn, wenn ich nach
210 Berlin gucke, ins Adlon, oder nach München ins Vier Jahreszeiten, oder Atlantic Hamburg... unfassbar
211 tolle Zahlen, also... Wo ich sage, natürlich gibt es diesen Markt.

212 **B. Gläser:** Okay. Warum sind denn dann diese B&Bs dieser Welt, die Prizeotels, die Motel Ones, und
213 so weiter... die sind ja im Moment super erfolgreich. Meinen Sie, das wird irgendwann wieder umschla-
214 gen, oder...?

215 **M. Schwass:** Weiß ich nicht, ob es irgendwann wieder umschlagen wird. Ich glaube einfach, es gibt...
216 im Moment gibt es genug Klientel für alle. Also der Markt, der verteilt sich ganz gut... es ist zwar ein
217 Verdrängungsmarkt in irgendeiner Form, aber im Moment sehe ich das noch nicht, dass irgendeiner
218 wirklich, wirklich leiden muss. Aber ob das wirklich... kann es nicht sagen, also irgendwo ist der Markt
219 ja da. Man merkt es an sich selber... wieder ein schönes Beispiel von meiner eigenen Seite: Oktoberfest
220 in München. Ich werde einen Teufel tun, bei uns im Vier Jahreszeiten zu wohnen, sondern ich wohne
221 im Motel One auf der Landsberger, wunderbar. Für die eine Nacht alles prima, oder für die zwei Nächte.
222 Kannst du nichts falsch machen, kannst du lieber mehr investieren in ein Augustiner.

223 **B. Gläser:** Okay. Wegen der Lage wegen und des Preises wegen, oder warum?

224 **M. Schwass:** Jaja klar, na logisch, klar. Ich meine, München Oktoberfest, wunderbares Beispiel: Da
225 bezahlst du bei uns für die Nacht 400-500, und wie lange schläfst du da? Fünf Stunden? Und kriegst das
226 auch nicht so richtig mit. Also, absolut. Also, es gibt glaube ich genug Beispiele... oder der Business-
227 Mann, der einfach abends um acht ankommt und am nächsten Tag um acht wieder abhauen muss. Der
228 braucht keinen Pool und kein Spa und kein Drumherum und kein Schischi oder irgendwas. Der kommt
229 an, schmeißt seinen Koffer hin und schläft und alles ist gut. Ich glaube, jeder hat so seine Daseinsbe-
230 rechtigung.

231 **B. Gläser:** Na gut. Super, was für ein schönes Schlusswort.

232 **M. Schwass:** Ja klar. Also wie gesagt, ich bin auch kein... ich bin ein großer... ich bin ein großer Freund
233 von guten Konzepten.

234 **B. Gläser:** Ja.

235 **M. Schwass:** Deshalb finde ich das aller Ehren wert was Airbnb tut, ich finde ehrenwert was Motel One
236 macht, 25hours eh und je, top Marke. Also es gibt ganz viele, die machen alles richtig, die machen das
237 gut. Also... jeder auf seinem Segment.

238 **B. Gläser:** Super. Alles klar. Ich danke Ihnen! Habe ich jetzt irgendwas noch unterschlagen, was Sie zu
239 dem Thema gerne noch loswerden würden?

240 **M. Schwass:** Ne, nicht wirklich. Es ist alles gut, wenn Sie damit leben können, was ich Ihnen erzählt
241 habe.

242 **B. Gläser:** Ich kann damit mehr als nur leben.

243 **M. Schwass:** Wenn Sie irgendwelche Rückfragen haben, oder noch was wissen möchten, jederzeit. Sie
244 haben meine Nummer, rufen Sie einfach kurz durch, gar kein Problem.

245 **B. Gläser:** Das ist super lieb, vielen lieben Dank.

Interview mit Heiko Rieder, 06.04.2018

1 **B. Gläser:** Ich würde das Ganze jetzt ganz gerne aufzeichnen wollen, denn Sie haben ja jetzt eben schon
2 danach gefragt, was damit passiert bei der Veröffentlichung. Also, ich würde das gerne aufnehmen, das
3 wird dann abgetippt, komplett, und kommt für meine Betreuer hinten als Anhang mit in die Arbeit rein.
4 Und in dem Moment, in dem das dann veröffentlicht wird, das wird im Zweifel wahrscheinlich über die
5 Bibliothek der Leuphana laufen, aber so hundertprozentig sicher weiß ich das noch nicht, in dem Mo-
6 ment kann ich Ihnen das dann gerne zuschicken. Ich würde Ihren Namen gerne verwenden, wenn ich
7 das darf, weil sonst weiß ja der Leser gar nicht, mit wem ich da eigentlich gesprochen habe.

8 **H. Rieder:** Genau.

9 **B. Gläser:** Aber wie gesagt, ich schicke Ihnen das gerne zu und wenn Sie dann irgendetwas gestrichen
10 haben wollen, was ich mir aber eigentlich wirklich nicht vorstellen kann, dann machen wir das.

11 **H. Rieder:** Gerne. Schicken Sie es mir zu, bevor Sie die Arbeit abgeben, dann kein Problem.

12 **B. Gläser:** O.K. Super, machen wir so. Ich würde gerne einsteigen und Sie einfach fragen wollen, wenn
13 ich jetzt jemand bin, der noch nie in einem Penta-Hotel geschlafen hat, ich habe davon keine Ahnung,
14 wie würden Sie Ihr Hotel beschreiben? Oder Ihr Unternehmen beschreiben?

15 **H. Rieder:** Ja, also wir sind im sogenannten Lifestyle-Segment unterwegs mit Penta-Hotels. Uns gibt
16 es jetzt bereits seit über zehn Jahren. Wir sind also in diesem Segment, was ja jetzt in den letzten Jahren
17 ganz besonders, in den letzten fünf Jahren immer präsenter wird, sind wir also ein bisschen Pioniere
18 gewesen. Mittlerweile in einigen Bereichen, allerdings gerade im technologischen Bereich, so ein biss-
19 chen überholt worden, muss ich auch sagen.

20 **B. Gläser:** Entschuldigung, in welchem Bereich überholt worden?

21 **H. Rieder:** Technologie.

22 **B. Gläser:** Ah, O.K. Entschuldigung.

23 **H. Rieder:** Technologie. Ja, Guest Experience und so etwas, Digitalisierung, Digitalisierung bei der
24 Customer Journey. Da sind wir aber dran, aber die großen Marken, die jetzt mittlerweile auch Lifestyle-
25 marken entwickelt haben, die haben dann natürlich auch mehr Möglichkeiten. Und aus dem Grund,
26 daran liegt das. Vom kommerziellen, kostenseitig ist das eher. Ja, aber im Grundsätzlichen gesehen: Wir
27 möchten unseren Gästen vermitteln, dass der Wohlfühlfaktor ganz oben steht. Und dass wir eine mög-
28 lichst breite Zielgruppe auch ansprechen. Wir sind überhaupt keine klassische Hotelkette. Das merkt
29 man schon, wenn man bei uns in die Halle läuft, da ist es so, dass wir nicht klassisch darauf setzen, dass
30 wir eine separate Lobby haben, mit einer separaten Restauranträumlichkeit und dann vielleicht noch
31 eine separate Bar und Frühstücksraum etc., sondern bei uns fließt das alles in eine Räumlichkeit ein.
32 Also die Penta-Lounge, so wie sie heißt, ist der große Raum, in dem alles stattfindet. Hier trifft man
33 sich, es ist, tagsüber ist das eine sehr stylische und designorientierte Einrichtung, die sich dann abends
34 hinsichtlich Belichtung und auch musikalisch verändert und zu einer, ich sage mal so, zu einer Lokation,
35 zu der man auch für Afterwork gehen würde, aber auch ein schönes Essen haben kann. Ja, also wir sind
36 jetzt kein Fine Dining, das auf gar keinen Fall, unser Essen ist auch eher so ein bisschen Barfood, kann
37 man sagen. Also wir haben Burger, wir haben aber auch immer ein, zwei regionale Gerichte auf der
38 Karte. Auch Salate und so etwas, aber wir sind hier wirklich kein Restaurant, in dem man jetzt ein Menü
39 erwarten würde oder so etwas. Wir haben also ein eine große Auswahl an Getränken bei uns, der Bar-
40 tresen – also die Rezeption zum Beispiel ist auch gleichzeitig der Bartresen. Das ist das Herzstück, das
41 Herzstück ist immer der, ja, Counter, wenn man so will. Der Bar-Rezeptionstresen ist das Herzstück

42 und ist dann immer recht zentral angesetzt. Und dort sind die Empfangsschalter, dort checkt man ein.
43 Und es sind aber auch die Kassen für die Restaurants. Und für die Bar, die Barkeeper sitzen dort. Das
44 ist die Station letztendlich, für alle, für das gesamte Servicepersonal.

45 **B. Gläser:** Wie sehen die Zimmer aus? Wenn alles ein bisschen anders ist, was finde ich in den Zim-
46 mern? Oder was unterscheidet Sie da von einem üblichen Hotel?

47 **H. Rieder:** Da, muss ich sagen, ist es schwierig eine große Unterscheidung herzustellen. Es gibt für
48 mich jetzt nichts, wirklich. Außer der Einrichtung an sich, der Einrichtungsstil, aber der ist im Grunde
49 bei jedem Hotel anders. Kann man jetzt nicht so... Da haben wir jetzt keine besonderen Gimmicks drin,
50 im Grundsätzlichen, die andere jetzt nicht haben. Da gibt es allerdings eine Ausnahme. Da haben wir
51 einen Marketing-Gag entworfen, ungefähr vor einem Jahr, oder vor anderthalb Jahren, Player Pad, haben
52 Sie vielleicht in der Recherche vorab gelesen. Penta Player Pad, so heißen die, da haben wir in jedem
53 Hotel fünf bis zehn Zimmer davon. Die sind ausgestattet mit wenigstens einer Playstation, aber je nach
54 Räumlichkeit und wie groß das Zimmer ist, kann da auch mal so eine Pinball-Maschine drin sein, also
55 so ein Flipper. Oder wir haben sogar welche mit Tischfußball, wenn mich nicht alles täuscht, oder so
56 Retro-Gaming-Maschinen. Ja, das ist so ein bisschen Marketing-Gag gewesen, ne, das kommt immer
57 mal wieder auch... also, medial wird das genutzt, um auch mal wieder eine Geschichte über Penta er-
58 zählen zu können, oder um eine Promotion zu machen, in der diese Zimmer stark beworben werden, mit
59 einer kernigen Aussage dahinter. Das ist so die eine Zimmerkategorie, die sich natürlich unterscheidet.
60 Ansonsten sind wir im Schlafbereich... Also, wir haben uns von Anfang an im Zimmerbereich auch ein
61 bisschen minimalistisch dargestellt, wir haben schon immer gesagt, wir wollen, sagen wir mal so, alle
62 Elemente, die Hotels haben, ohne dass sie genutzt werden, so richtig, rausnehmen. So gibt es bei uns
63 keine Minibar, die haben wir rausgenommen. Als Hotel verdient man da ja kein Geld damit. Das wissen
64 Sie vielleicht, man verdient da kein Geld damit, es ist eher ein Aufwand, es wird viel geklaut, natürlich,
65 die Leute nehmen ihre Fläschchen raus, da gibt es dann diese Kontakte, die dann automatisch eine Bu-
66 chung auf dem Konto bewirken und dann hat man Ärger mit den Gästen beim Checkout, wenn das
67 passiert ist. Und außerdem ist es auch nicht gesund, einen Kühlschrank in einem Schlafzimmer stehen
68 zu haben, wegen der Ausstöße. Und deswegen haben wir den dann rausgenommen, aber haben gesagt,
69 wir brauchen unbedingt eine ganz, ganz bequeme Matratze. Sodass wir uns auf den Schlafkomfort ganz
70 stark konzentriert haben und da auch eine besonders große, dicke Matratze reingelegt haben. Ansonsten
71 ist es noch so, unser Mobiliar ist offen gestaltet, da gibt es wenig Möglichkeiten, etwas zu verschließen.
72 Am Anfang hatten wir gar keine Schubladen, gar nichts, da haben wir aber die Resonanz gehört und
73 haben dann in der zweiten Generation der Zimmerprodukte kleine Schubladen eingerichtet. Die Klei-
74 derstange ist allerdings offen. Also ich muss sagen, wir sind ja kein 5-Sterne-Hotelkette, wo man jetzt
75 alles mögliche erwarten würde, mit einer großen Gästemappe und vielleicht auch digital unheimlich
76 viel. Da haben wir von Anfang an gesagt, das wollen wir nicht, weil das Herzstück bei uns ist wirklich
77 die Penta-Lounge. Und wir wollen gar nicht mal so sehr, dass die Leute jetzt unheimlich viel Zeit in
78 ihren Zimmern dort verbringen, sondern eigentlich möchte man sie unten in der Penta-Lounge sehen.
79 Wir sind aber jetzt in einer Umstrukturierung auch da dran, darüber zu sprechen, was machen in Bezug
80 auf so Dinge wie eine digitale Gästemappe, z.B.. Oder In-Room-Entertainment-Programm, Mirroring
81 vom eigenen Content ist ja ein ganz großes Thema, das man jetzt nicht unbedingt Fernsehprogramme –
82 meiner Meinung nach, glaube ich, wird in zehn Jahren sowieso keiner mehr irgendeine Fernsehkanäle
83 gucken, sondern jeder guckt nur, was on demand bestellt werden kann. So wollen wir uns in den Hotels
84 eben auch darauf einrichten, dass man irgendwann seinen Content, den man auf iTunes auf seinem
85 Handy geladen hat, dass man den dann auf unserem Fernseher gucken kann. Da in diese Richtung gehen
86 wir jetzt.

87 **B. Gläser:** Was ist denn in diesem Fall mit einer digitalen Gästemappe gemeint?

88 **H. Rieder:** Ja, das ist auch über den Fernseher abrufbar, Sie kennen das noch im klassischen Sinne, die
89 Gästemappe, die dann meistens auf dem Schreibtisch liegt, wo man sich dann über das Hotel selbst und
90 die Umgebung des Hotels informieren kann. Da sind dann oft noch Broschüren und so etwas, Werbe-
91 broschüren drin über andere Hotels, oder die ganze Hotelkette und so etwas alles. Das haben wir bei uns
92 noch nie gehabt. Digitale Gästemappe wäre dann eben genau das, inhaltlich genau das, aber entweder
93 abrufbar auf dem digitalen Smart-TV, oder eben separat auf einem Device, sei es ein I-Pad oder ein
94 anderes Device, was eben im Zimmer bereitliegt, dass sich das jeder dort abrufen.

95 **B. Gläser:** Sie haben irgendwann vorhin mal gesagt, das wäre eigentlich ein Hotel für alle und Sie hätten
96 gar keine konkrete Zielgruppe. Wenn ich mir den Internetauftritt angucke und so das Marketing, da geht
97 es ja viel auch so auf das Alternative, „Check into the neighborhood“, nicht ins Hotel und so, „wir sind
98 anders, indem wir wir selbst sind“ und so weiter und so fort. Unsere Gäste sollen die schwarzen Schafe
99 sein und so. Das sind alles Slogans, die ich da gehört habe. Ist da doch irgendwie eine Zielgruppe da-
100 hinter, oder spricht man mit solchen Sachen doch eine ganz breite Klientel an?

101 **H. Rieder:** Also es ist immer so, haben Sie vielleicht bei anderen Interviews auch schon gehört, wir
102 haben auch eine Zielgruppe, die wir ansprechen wollen. Das ist die Zielgruppe, die fast alle Hotels in
103 unserer Klasse ansprechen wollen. Das sind die Millenials, die Generation Y, natürlich. Das sind die,
104 die wir gerne in unseren Hotels hätten. In der Realität ist es aber oft so, dass man – es gibt im Moment
105 noch nicht so viele davon, dass man unsere Hotels, vielleicht haben Sie mal geguckt, wie groß die auch
106 sind, dass man die damit, mit dieser Zielgruppe füllen könnte. So sprechen wir schon noch, oder haben
107 unser Produkt auch bewusst so gestaltet, dass wir uns aus möglichst keiner Zielgruppe kategorisch, ich
108 sage mal, rausschießen. Bei uns gibt es Busgruppen, die bei uns wohnen, auch ausländische, oder Seni-
109 oren zum Beispiel, oder asiatische Reisegruppen, die bei uns einchecken. Wir haben viele Geschäfts-
110 kunden. Wir haben Geschäftsgruppen, auch, die sich dann mit oder ohne Meeting bei uns im Haus be-
111 sprechen. Wichtiges Segment, oder die Hauptzielgruppe, oder... Wenn wir es uns aussuchen könnten,
112 würden wir unsere Hotels alle mit diesen unabhängig Reisenden füllen. Die, die über booking.com ihre
113 Reise aussuchen, sich selber das Produkt aussuchen und nicht irgendwo beeinflusst sind von äußeren
114 Einflüssen, wie z.B. der Geschäftsreisende einer großen Firma, der im Vorfeld schon vorschreibt, wel-
115 che drei Hotels in einer Stadt gebucht werden können. Oder auch ein Reisender, der sich an ein Reise-
116 büro wendet und dort ihm dann nur noch die Angebote angeboten werden, die am billigsten sind, zum
117 Beispiel. Oder nur noch die, die das Reisebüro selbst im Programm hat. Sondern wir möchten wirklich
118 die Gäste bei uns haben, die uns von vornherein auch gewählt haben, weil sie sich angesprochen gefühlt
119 haben von der Darstellung des Hotels. Und das ist natürlich unsere Wunschzielgruppe, und diese Ziel-
120 gruppe möchten wir dann auch mit den „schwarzen Schafen“, die wir da vermarkten, in dieser Aussage
121 vermarkten, dann eben ansprechen. Das ist unsere Wunschzielgruppe, die wir haben, aber wohlweislich
122 haben wir das nicht so gestaltet, dass wir viele Gruppen eben gar nicht mehr bedienen könnten.

123 **B. Gläser:** Spiegelt sich die versuchte Ansprache dieser Gruppe auch in dem Verhalten der Mitarbeiter
124 wieder? Also sprich, wie mit den Gästen umgegangen wird? Gibt es da irgendwelche Richtlinien oder
125 Ideen? Wenn ich jetzt das erste Mal bei Ihnen ins Hotel komme, wie werde ich angesprochen?

126 **H. Rieder:** Ja, wir siezen natürlich schon in Deutschland, also so sind wir jetzt nicht drauf, dass – wie
127 gesagt, andere machen das tatsächlich, da wird man gleich geduzt, als Standard. Das ist bei uns aller-
128 dings nicht der Fall, einfach aufgrund dieses bunten Mixes an Segmentemix, muss man ganz ehrlich
129 sagen. Also wenn wir jetzt wirklich, ich sage mal, es gibt so Hotelketten, wer würde mir da einfallen,
130 Moxy zum Beispiel, von Marriotts, auch ein Marktbegleiter von uns, die jetzt auch groß auftreten, im
131 gleichen Segment unterwegs sind, aber die dann wirklich sagen: Das ist Marke, mit der wir nur diese
132 unabhängig Reisenden ansprechen wollen. Und die gehen dann ganz anders mit ihren Gästen um. Bei
133 uns wird man gesiezt, unsere Mitarbeiter tragen allerdings Jeans und ein schönes Hemd oder T-Shirt,
134 auch manchmal dabei, ausgestattet von Diesel ist das immer. Und durchaus ist es einem Mitarbeiter

135 auch gestattet, weil wir auch immer einen Pooltisch zum Beispiel haben, und wenn jemand eine Partie
136 spielen will, dann darf der Mitarbeiter das mit einem Kunden machen, mit einem Gast machen. Also,
137 das ist schon gestattet, sogar erwünscht. Also es ist schon so ein bisschen... wir wollen da nicht so...
138 also es ist schon ein bisschen lockerer, der Umgang mit dem Gast darf schon ein bisschen lockerer sein,
139 nicht so klassisch konservativ.

140 **B. Gläser:** Ich mache jetzt noch einmal so ein bisschen einen Sprung zurück zu der Zielgruppen-Geschichte. Achso, nee, noch eine andere Frage, die mir gerade einfällt: Wenn ich diese Slogans sehe,
141 gerade diese Geschichte mit der Nachbarschaft, in die man sich einchecken soll und so weiter, nicht
142 Mainstream und so, dann kommt mir natürlich mein eigentliches Thema der Arbeit in den Sinn. Das
143 erinnert schon alles ein Stück weit an Airbnb. Sehen Sie sich da in einer ähnlichen Zielgruppe? Ist das
144 als Reaktion darauf zu sehen? Oder ist das vollkommen unabhängig von Airbnb und dem Boom ge-
145 wachsen? Wie sehen Sie das?

147 **H. Rieder:** Das ist unabhängig gewachsen, Airbnb gab es da noch nicht. Diese Lifestyle-Idee, die gab
148 es schon von Geburt an. Sagen wir mal, muss ich mal offen gestehen, dass wir uns das im Ursprung ein
149 bisschen anders vorgestellt haben, als es jetzt tatsächlich gelebt wird. Wir versuchen es aber jetzt gerade
150 wieder neu zu erwecken. Penta ist sehr stark auf zentralen Strukturen gebaut. In der Tat ist es so, es gibt
151 gar nicht mehr das klassische Back-of-House. Das gibt es bei unseren Hotels nicht, weil wir alle diese
152 operativen Abteilungen bei uns zentralisiert haben. Reservierungen, Buchhaltung, Revenue-Management,
153 Commerce, Verkauf, Operations – alles Abteilungen, die haben wir zentralisiert. Und aus dem...
154 und dann haben wir nämlich festgestellt, dieses Zentralisierungs-Konzept erschwert uns diese Neighbourhood-Konzeptionierung. Weil, Neighbourhood im klassischen Sinne, was würde man sich vorstellen – Neighbourhood, da muss man sich vorstellen, dass man sich auch der Nachbarschaft, der Region, oder der Nachbarschaft eher... dass es einen Austausch dort gibt. Geben und Nehmen. Nicht nur eben die Gäste nehmen, sondern dass man auch etwas zurückgibt. Im sozialen Sinne, weiß ich nicht, dass man vielleicht für die weniger Privilegierten der Region, der Umgebung was tut, in irgendeiner Form. Das war die Ursprungsidee und ist dann verlaufen im Laufe der Zeit, wird aber jetzt wieder neu aufgelegt, denke ich, in der nächsten Zeit werden wir da etwas sehen. Und das ist die Vorstellung, sagen wir mal. Ich kann mit Dir jetzt nicht darüber reden, was wir konkret in Bezug auf Neighbourhood und Lifestyle machen, da ist nicht wahnsinnig viel. Aber tatsächlich ist das ein Thema, mit dem wir uns wieder ganz aktuell beschäftigen. Um das nun endlich auch wirklich mal anfangen zu leben. Es geht auch weiter, dass man vielleicht die Speisen, die Speiseauswahl ein bisschen stärker an die Nachbarschaft anpasst. Vielleicht auch einige Lieferanten aus der Nachbarschaft nimmt, anstatt zentral – das ist das, was ich meine: Unsere Strukturen beißen sich ein bisschen mit dem Nachbarschafts-Gedanken. Was zu tun bedeutet auch: Wir haben einen Lieferanten in ganz Europa für das Fleisch, zum Beispiel. Und dann wird es schwierig, der Nachbarschaftsgedanke kommt dann da natürlich viel zu kurz. Das ist so. Also in Moment gibt es nicht so wahnsinnig viel, aber uns ist das bewusst, wir wollen das optimieren. Der Slogan soll bleiben, wie er schon lange ist, nur soll er jetzt auch bald gelebt werden.

172 **B. Gläser:** Airbnb, ist das Konkurrenz, ist das Thema bei Ihnen?

173 **H. Rieder:** Airbnb ist ein Thema, ein großes Thema. Wir fühlen uns davon sehr angesprochen, von
174 Airbnb. Weil, Sie wissen wahrscheinlich, dass Airbnb vor zwei, vor anderthalb Monaten, angegeben
175 haben, dass sie auch Hotels auf ihrer Seite aufnehmen. Wir haben uns schon gesprochen und wir möchten gerne unsere Hotels auf Airbnb sehen. Weil wir uns durchaus angesprochen fühlen von dem Konzept, genau dieses Neighbourhood-Thema spricht uns sehr an und wir sprechen darüber, wie können wir das machen, dass wir uns vielleicht ein bisschen hervorheben. Es besteht natürlich, so wie bei jedem weiteren Distributionspartner, der dazukommt, auch bei Airbnb, gibt es natürlich immer Gefahren, die damit im Zusammenhang stehen können. Ist es jetzt einfach nur ein weiterer Distributionskanal, der auf unserem Brandnamen bietet, bei Google, bei den Suchmaschinen, und somit die Werbung für uns teurer

182 macht? Oder ist es wirklich eine partnerschaftliche Vereinbarung, die man trifft als Hotel mit Airbnb?
183 Also der erste Eindruck sagt mir, dass es genau das ist. Dass man nicht auf die globalen Vertriebswege
184 setzt, dass Airbnb kein Hotelzimmer verkauft über Trivago oder Tripadvisor, das ist im Moment schein-
185 bar nicht die Absicht. Oder dass man auch kein Brand-Bidding betreibt bei Suchmaschinen wie Google.
186 Das ist das erste Feedback, was ich erhalten habe. Und somit, wenn das wirklich so ist, dann ist es eher
187 ein partnerschaftliches und dann ist das sehr interessant für uns, natürlich.

188 **B. Gläser:** Finde ich extrem spannend, unter anderem deshalb, weil ich mit vielen Menschen spreche,
189 die dann eher sagen würden: Die haben uns jahrelang das Geschäft kaputt gemacht, das ist so eine
190 Schattenwirtschaft, und das ist unlauterer Wettbewerb bisher gewesen und wird auch weiter unlauterer
191 Wettbewerb sein, aus verschiedenen Gründen, und deshalb würden wir das nie machen. Solche Gedan-
192 ken waren bei Ihnen da überhaupt nicht vorhanden?

193 **H. Rieder:** Nein, eigentlich nicht, denn wir nehmen es nicht so wahr. Wir denken da global. Klar, man
194 kann so denken, meine Meinung ist, man kann so denken, aber was bringt einem das dann. Die Welt
195 entwickelt sich ja nun einmal so, in diese Richtung. Und die großen Firmen heutzutage, die haben keine
196 Produkte als solches mehr. Die haben keine Produkte mehr. Da gibt es ein Uber oder ein Airbnb mei-
197 netwegen auch, die haben keine Produkte mehr, die haben nur ein cleveres Konzept. Und es ist eigentlich
198 nur ein einziger Marketing-Apparat. Und das müssen wir einfach mitnehmen. Wir denken global. Ich
199 kann einen Privathotelier verstehen, der so denkt, vielleicht. Auf der anderen Seite habe ich da auch
200 meine Zweifel, zumindest in der Vergangenheit, sagen wir mal Hotels und einzelne Apartments, die da
201 vermietet wurden, in der Vergangenheit, da sehe ich die Konkurrenz noch nicht so richtig. Weil das
202 findet ja bei Airbnb alles in anderen Dimensionen statt. Ich sage mal, ein privater Übernachtungs-...
203 Host, so heißen die, glaube ich, bei Airbnb, der stellt da eine Wohnung oder vielleicht zwei oder drei
204 Zimmer ein. Und keine dreihundert, wie ein Hotel. Dann muss der aber trotzdem dafür sorgen, dass die
205 Anbindung da ist, dass die Bilder ausreichend gepflegt werden, so etwas alles. Alles das, was wir mit
206 Hotels natürlich in einem größeren Umfang machen. Also ich sehe da weniger ein Risiko. Ich sage mal
207 so: Es wird immer Distributionsseiten geben, sei es jetzt ein großer indischer Kanal, der hier auf einmal
208 in Europa Fuß fasst und Marktanteile greift, oder ob es jetzt ein Airbnb aus Amerika ist, oder ob es von
209 irgendwo anders ein großes OTA ist, so etwas werden wir immer haben. Und da ist mir der Gedanke
210 von Airbnb doch ein bisschen sympathischer, auch hinsichtlich natürlich, da kommt der kommerzielle
211 Gedanke, die Vertriebskosten für eine Zimmervermittlung werden ja hier so ein bisschen geteilt, wird
212 nicht komplett auf die Hotels abgewälzt, sondern auch der Gast muss einen Anteil davon zahlen, oder
213 Servicefee heißt das glaube ich bei denen. Dementsprechend ist die Kommission niedriger für ein Hotel.
214 Also das ist natürlich nicht zuletzt aus dem Grund... sehe ich da einen etwas partnerschaftlicheren An-
215 satz Hotels gegenüber.

216 **B. Gläser:** Sie haben vorhin gesagt, dass Sie ganz kurz mal so einen Blick auf meine Unterlagen ge-
217 worfen haben, die ich Ihnen da zugeschickt habe. Ich weiß nicht, ob Sie sich schon diese zweite Seite
218 angeguckt haben, diese Grafik mit den sechs Kundentypen, die da abgebildet sind. Konnten Sie da mal
219 einen Blick darauf werfen?

220 **H. Rieder:** Nee, ich mache es jetzt gerade.

221 **B. Gläser:** O.K., also ich kann Ihnen gerne auch mal erzählen, was ich da eigentlich gemacht habe.
222 Also, es geht darum, ich habe eine große Umfrage gemacht, privat reisende Städtereisende. 400 Airbnb-
223 Kunden, 400 Hotelkunden. Und dann habe ich die gesetzt vor eine riesengroße Liste von Fragen, die
224 sich auf die Motive zur Unterkunftswahl bezogen haben. Also nach welchen Kriterien habe ich meine
225 Unterkunft ausgesucht? Die habe ich dann quasi geordnet, clustern nennt man das, die wurden dann
226 hinterher geclustert in verschiedene Kundentypen, nach den verschiedenen Motiven. Und da sind eben
227 drei, das sind die oberen Gruppen, also Premiumkunden kann man sich, glaube ich, vorstellen, was

228 damit gemeint ist. Dann gibt es die, die so auf Risikovermeidung aus sind und auf eine Sicherheit und
229 umsort sein, die auch hauptsächlich Binnentourismus machen. Dann gibt es eine Gruppe der Sightseer,
230 die wollen vor allen Dingen die Lage gut haben, alles andere ist relativ egal und die sind dann recht
231 pragmatisch. Das sind die drei Gruppen, die überwiegend im Hotel anzufinden sind, wenn man diese
232 400/400, also 50/50-Verteilung annimmt. Und dann haben wir die Kontaktfreudigen, die also vor allem
233 die sozialen Motive sehr ausgeprägt haben, Kontakt haben möchten zu Einheimischen und Gleichge-
234 sinnten, sehr flexibel und risikobereit sind. Wir haben die Individualisten, die abseits vom Mainstream
235 unterwegs sein wollen, abseits der Touristenpfade, die so ein bisschen einen alternativen Konsumge-
236 danken haben, die sich mit dem Unternehmen, wo sie übernachten, identifizieren möchten. Und wo alles
237 ein bisschen individueller sein soll. Und dann haben wir unten die klassischen Ferienwohnungsnutzer,
238 die habe ich Selbstversorger genannt, die das eben machen, weil sie sich selbst versorgen möchten und
239 eben die Wohnung an sich haben möchten. Sie haben vorhin gesagt, Sie haben zwar einen Ursprungs-
240 gedanken, aber trotzdem verschiedenen Zielgruppen. Würden Sie trotzdem Ihre Wunschkunden dort
241 irgendwo wiederfinden?

242 **H. Rieder:** Ja, durchaus. Die Wunschkunden sind in der unteren Hälfte zu finden. Es ist wahrscheinlich
243 ein Mix aus den dreien, irgendwie. Ich meine, nur Selbstversorger haben wir jetzt im Moment nicht,
244 aber auch da reden wir drüber. Wenn wir jetzt in das Thema Airbnb eingestiegen sind, dann, sagen wir
245 mal, weiß man auch, dass Airbnb-Kunden auch das suchen. Wo sie sich vielleicht auch selber mal was
246 zu essen machen können. Nicht unbedingt muss es dann immer gleich eine komplette Wohnung sein,
247 aber vielleicht so eine kleine Kitchenette oder so etwas. Also so etwas könnte für uns auch mal Thema
248 werden, hier in den Hotels, durchaus. Und ich muss dazu sagen, wenn ich jetzt immer sage, das könnte
249 mal ein Thema werden – wir sind in Moment dabei, unser Hotel auch noch einmal ein bisschen zu
250 überdenken. Vielleicht ein Rebranding zu gestalten. Deswegen sind wir auch gerade, so wie man sich
251 heutzutage immer wieder infrage stellen muss, tun wir das im Moment auch gerade wieder. Wir haben
252 unheimlich viel Wettbewerb bei uns im Segment, was hinzukommt, deswegen tun wir das gerade ver-
253 stärkt. Und da war auch der Gedanke dabei, vielleicht auch mal was mit Selbstversorgern zu machen,
254 zu gestalten. Dass man zwei, drei Zimmer hat, vielleicht, die eine Kitchenette haben, oder vielleicht
255 auch mehr. Und das besonders für Airbnb, um auch Airbnb-Kunden anzusprechen. Ansonsten glaube
256 ich, die Gruppen Individualisten und Kontaktfreudige, die würde ich fast zusammenfügen. Das sehe ich
257 doch... ähnlich. Ich glaube... Diese zwei Gruppen, die bringen doch beides mit, denke ich mal, in der
258 Regel. Ich sage mal: Individualisten sind ganz wichtig für uns, das sagte ich ja eingangs schon. Wir
259 wollen eben die Leute haben, die... Achso, welche Gruppe war noch einmal die, wo Sie sagten, denen
260 ist die Lage egal? Nein, denen ist das Hotel egal, die wollen nur die Lage? Sightseer, ne?

261 **B. Gläser:** Das sind die Sightseer, genau.

262 **H. Rieder:** Die wollen wir bei uns also eigentlich nicht. Die wohnen heute auch bei uns, natürlich, aber
263 das wäre jetzt nicht unser Wunschkunde. Ich sagte ja vorhin, dass wir wirklich die haben wollen, die
264 von Anfang an wissen, was sie gebucht haben, denn dann haben sie auch keine – bei uns passiert das
265 halt schnell, dass die Leute überrascht sind. Und vielleicht auch mal negativ überrascht. Und dann ist es
266 halt eine böse Überraschung, wenn sie eine klassische Rezeption mit dem Pagen vor der Tür erwarten
267 und dann bei uns reinlaufen. Und wenn einem das nicht liegt, dann wird das kein schöner Aufenthalt für
268 denjenigen. Da läuft dann halt auch mal ein bisschen Musik und so etwas, das mag den einen oder
269 anderen dann auch stören, wenn man das nicht im Vorfeld weiß. Deshalb ist es für uns sehr wichtig, die
270 Kunden anzusprechen, die sich von Anfang an bewusst sind, was Sie da buchen.

271 **B. Gläser:** Jetzt mal ganz abseits von der Aufnahme hier: Da gibt es Leute, die sich beschweren, weil
272 Musik läuft? Oder... warum kann man denn geschockt sein deswegen?

273 **H. Rieder:** Ja, weil es einen vielleicht stört. Die Leute möchten dann eher... Also es wird dann auch ein
274 bisschen dunkel bei uns, es hat so ein bisschen wie so eine Bar, so einen Afterwork-Charakter dann
275 abends auch. Vielleicht deshalb auch. Wenn Champions-League ist, oder wenn Fußball ist, dann laufen
276 die Spiele bei uns auch, das ist vielleicht auch nicht jedermanns Sache, die fühlen sich dadurch dann
277 auch gestört. Aus dem Grund sage ich das. Man kann sich nicht irgendwie in eine gemütliche Ecke im
278 Restaurant irgendwo zurückziehen, das ist dann alles schon ein bisschen öffentlicher bei uns, dadurch,
279 dass es alles in einem Raum stattfindet. So meine ich das. Wir hören das in der Tat immer wieder, dass
280 die Leute oft überrascht sind und auch gar nicht wissen, wo sie jetzt einchecken müssen. Da ist nur
281 dieser eine Tresen, für manche sieht er aus wie eine reine Bar, dann stehen dann auch die Spirituosen-
282 flaschen dort. Es sieht eben aus wie eine Bar, die Rezeption. Und das hören wir dann immer wieder,
283 dass man auch bei Tripadvisor dann sieht, Mensch, als ich da hereingekommen bin, wusste ich erst
284 einmal gar nicht wohin, um mich anzumelden. Viele finden das dann auch witzig, es ist erst einmal ein
285 Effekt, am Anfang.

286 **B. Gläser:** Na gut. Sie sagten aber eben noch eine interessante Sache, dann haben wir es eigentlich auch
287 schon fast geschafft. Sie sagten: Wir bekommen jetzt ganz viel – und ich hoffe, ich bin bin da nicht zu
288 indiskret – wir bekommen ganz viel Konkurrenz, die ähnliche Konzepte macht. Meinen Sie, dass der
289 Markt dieser etwas alternativen Hotels demnächst dann auch schon wieder gesättigt sein wird? Oder
290 dass es dann wieder irgendetwas anderes geben wird?

291 **H. Rieder:** Naja gut, es kommen ja sehr viele Millenials jetzt, Generation Y, Generation Z. Gesättigt,
292 weiß ich jetzt nicht, aber es wird enger in dem Gebiet jetzt auch. Also ich glaube schon, dass da noch
293 ziemlich viel Potential da ist. Aber es ist kein Geheimnis, ich meine, Sie brauchen nur mal in die Such-
294 maschine eingeben „Lifestylehotel“ und dann sehen Sie die ganzen üblichen Verdächtigen, die da kom-
295 men. Jede große Hotelkette, die großen fünf, die haben alle mindestens eine Lifestyle-Hotelmarke. Wie
296 Sie sagen, so alternativ, hat man mindestens eine Marke und ja, das haben halt viele erkannt. Es geht
297 heute nicht mehr darum, oder zumindest in diesen Segmenten, für diese Zielgruppe geht es nicht mehr
298 darum zu sagen, ich brauche jetzt ein 4- oder ein 5-Sterne-Hotel, sondern die Anforderungen sind viel
299 individueller. Es geht auch darum, es gibt auch die Zielgruppe, die wollen sich mit dem Unternehmen
300 identifizieren, vielleicht auch aus sozialem Hintergrund. Das kommt ja auch immer mehr, dass die Leute
301 viel mehr denken, nicht nur bei der Auswahl des Hotels, sondern grundsätzlich, bei Einkäufen, dass man
302 viel mehr darüber nachdenkt, das Produkt was ich mir hier angucke, wie sozial sind die denn engagiert?
303 Was tun die denn für die Umwelt, zum Beispiel? Und auch diese Gruppe wollen wir ganz stark anspre-
304 chen. Was ich sagen will, es geht viel mehr darum. Es reicht in Zukunft nicht mehr zu sagen, wir sind
305 ein 5-Sterne-Hotel oder ein 4-Sterne-Hotel und dann ist alles gesagt, was Du wissen musst. Es geht auch
306 nicht darum zu sagen, wir sind jetzt ein Lifestyle-Hotel und damit ist alles gesagt. Nein, es gibt so starke
307 Unterscheidungen zwischen Lifestyle-Hotel und Lifestyle-Hotel. Die sind stark unterschiedlich. Es gibt
308 so ein paar Themen, die wichtig sind für unsere Hotelgruppe, für alle wichtig. Ich glaube, die Zielgruppe,
309 die wir ansprechen wollen, ist sehr digital unterwegs. Das sagte ich eingangs. Deswegen wollen wir uns
310 da entsprechend technologisch aufstellen, dass wir alle digitalen Gimmicks auch bereitstellen und ha-
311 ben. Das hat unterschiedliche Hintergründe. Zum einen, weil wir es dem Kunden so angenehm wie
312 möglich machen wollen. Wir verfolgen da nicht einzig und allein den Gedanken der Effizienz, die Effi-
313 zienzkomponente, sondern wir glauben auch daran, dass das unseren Kunden, den jüngeren Generatio-
314 nen unserer Kunden, auch Spaß macht, wenn es praktisch gestaltet ist. Sich zum Beispiel schon vorher
315 im Taxi mit dem Handy einzuchecken und dann den Schlüssel als Türcode zu bekommen und dann nicht
316 mehr an die Rezeption gehen zu müssen. Aber wir würden uns da jetzt nicht so festlegen, dass wir sagen,
317 bei uns gibt es gar keinen persönlichen Check-In mehr. Das würde ich eher als Alternative sehen. Wer
318 will, kann gerne kommen, sich persönlich einchecken lassen. Aber im Grundsatz ist es schon so, dass
319 wir sagen, unsere Mitarbeiter sollen eher für die Unterhaltung der Gäste sorgen. Und nicht beim Check-
320 In die ganze Zeit nur in den Bildschirm gucken. Und gar keine Möglichkeit haben, sich mit dem Gast

321 zu beschäftigen. Und da kommt Technologie ins Gespräch, dann wird das ein wichtiges Thema. Was
322 für ein System hat man denn da, wie viele Klicks muss ich machen? Bin ich so gefesselt an meinen
323 Computer, dass ich mich gar nicht mehr mit meinem Kunden beschäftigen kann beim Check-In? Oder
324 muss ich nur zwei Klicks machen? Auch wenn derjenige zu mir kommt, muss ich nur zwei Klicks ma-
325 chen, oder muss ich dem noch einen Meldeschein drucken und wie kompliziert ist das? Da greift die
326 Technologie und wird sehr wichtig.

327 **B. Gläser:** Ein Traum, Sie haben mir ganz viele Ideen gegeben und ganz viele tolle Sachen gesagt. Habe
328 ich Sie irgendetwas noch nicht gefragt, was Sie gerne noch loswerden möchten zum Thema?

329 **H. Rieder:** Joa, nee, ich glaube, das ist es so im Groben. Ich hoffe, das ist es so im Groben. Also Sie...
330 ja, ich weiß jetzt nicht, ob ich alles auch getroffen habe, was im Zuge Ihres Projekt jetzt auch relevant
331 war, aber ich hoffe mal.

332 **B. Gläser:** Absolut!

333 **H. Rieder:** Also dieses ganze Thema, Sie nennen das hier „Konkurrenz aus der Sharing Economy“, das
334 ist ja das hauptsächliche Thema hier... Das wird zusammenwachsen. Deshalb haben Sie sich ein beson-
335 deres Thema herausgesucht, das ist noch im Anfangsstadium. Jetzt warten wir mal ein paar Monate und
336 vielleicht auch ein Jahr ab, was Airbnb daraus macht. Da werden daraus ja Trittbrettfahrer entstehen,
337 die so etwas Ähnliches machen. Und dann schauen wir mal, wie sich der Hotelmarkt entwickelt. Wir
338 befassen uns sehr deutlich damit. Aber nicht aus dem Grund, dass wir glauben, da kommt eine zusätzli-
339 che Konkurrenz, die das einfordert, dass wir das jetzt machen, sondern weil wir daran glauben, dass das
340 genau die Kunden sind, die wir auch gerne bei uns hätten.

Interview mit Sabine Möller, 06.04.2018

1 **B. Gläser:** Ich habe eben schon gesagt, ich würde das Ganze gerne aufzeichnen. Ist das in Ordnung?

2 **S. Möller:** Ja.

3 **B. Gläser:** Das wird dann hinterher abgetippt werden, das kommt für meine Betreuer dann hinten an
4 die Arbeit mit ran. Und wenn das irgendwann einmal veröffentlicht wird, wäre dann wahrscheinlich das
5 Transkript nicht mehr dabei, nicht das komplette Interview, aber wenn Sie irgendetwas sagen, was ich
6 in der Arbeit verwende, würde ich gerne auch Ihren Namen nennen wollen. Ist das in Ordnung?

7 **S. Möller:** Das ist in Ordnung, ja.

8 **B. Gläser:** O.K. Dann würde ich mich freuen, wenn Sie am Anfang einfach mal Ihr Unternehmen, ihre
9 Hotels beschreiben würden. Was macht Sie aus?

10 **S. Möller:** Unsere – also, Sie meinen die CPH-Hotels?

11 **B. Gläser:** Genau, richtig.

12 **S. Möller:** Das sind alles klassisch privat geführte Hotelbetriebe, die sich im Drei- bis Vier-Sterne-
13 Segment bewegen. Und letztendlich ganz pragmatisch die Bedürfnisse des Reisenden dort vor Ort be-
14 friedigen. Wobei man schon unterscheiden muss in unseren drei Kooperationslinien. Der Vertriebs-
15 partnerbereich ist mehr im Urlaubsbereich angesiedelt, City ist Sightseeing-, aber auch sehr stark Cor-
16 porate-lastig und der Congress-Bereich ist, wie der Name schon sagt, sehr stark im MICE-Bereich. Die
17 Erwartungshaltung unserer Kunden ist da, denke ich, auch etwas unterschiedlich.

18 **B. Gläser:** Mich interessiert ja vor allem der Städtetourismus-Bereich, Privatreisende im Städtetouris-
19 mus.

20 **S. Möller:** Das wäre dann der Bereich der Vertriebspartner, ja.

21 **B. Gläser:** Gibt es da einige Eigenschaften, die alle Ihre Hotels erfüllen? Oder wie soll man sich das
22 vorstellen – gibt es da bestimmte Richtlinien, die erfüllt zu sein haben, damit man zu Ihnen in die Ko-
23 operation kommt oder wie muss ich mir das vorstellen?

24 **S. Möller:** Also die Klammer ist das Thema privat-/inhabergeführt. Der qualitative Standard im Drei-
25 und Vier-Sterne-Bereich. Es ist eine gute verkehrstechnische Anbindung und schon der Anspruch, indi-
26 viduell auf den Gast zuzugehen und auch individuell mit dem Gast umzugehen. Was ja auch durch den
27 Claim, einfach gute Gastgeber zu sein, ausgedrückt werden soll.

28 **B. Gläser:** Nun wissen Sie ja, mein Thema ist ja Airbnb bzw. die Konkurrenz zwischen Hotellerie und
29 Airbnb. Nehmen Sie das wahr, ist das bei Ihnen Thema? Wie sehen Sie das?

30 **S. Möller:** Also es ist Thema, aber eigentlich auf mehrschichtigen Ebenen. Das eine ist das, dass das
31 Hotel als solches betroffen ist, weil es Wettbewerber hat, das andere ist in der Tat aber auch, dass das
32 Hotel sekundär betroffen ist, dadurch, dass Mitarbeiter von dem betroffen sind. Nämlich wenn es darum
33 geht, Wohnraum, gerade in Ballungsgebieten, zu bekommen, der ja immer schwieriger zu bekommen
34 ist. Wenn man sich dann Destinationen wie Berlin beispielsweise anguckt, wo ja eine ganze Menge
35 Wohnungen über Airbnb, ja, vergeben sind, dadurch dem normalen Wohnungsmarkt entzogen sind,
36 dann ist das ein echtes Problem, ja. Was das Thema Hotellerie angeht... Da, wo es sich um die The-

37 matik Geschäftskunde dreht, da ist eigentlich nicht so unbedingt das Thema, weil der klassische Corpo-
38 rate-Reisende, sei es durch die Firma gehalten, durch die Richtlinien, da steht das Thema Airbnb, ich
39 sage jetzt mal in Klammern, noch nicht zur Diskussion. Das spielt noch nicht so die Rolle.

40 **B. Gläser:** Und in dem City-Bereich, abgesehen von den privaten Auswirkungen, die natürlich wichtig
41 genug sind, kann man da irgendwie festmachen, O.K., da geht uns etwas verloren? Oder wie ist denn so
42 die Stimmung zu diesem Thema?

43 **S. Möller:** Also die Stimmung ist schon eher negativ, oder halt gegen Airbnb. Klar, es wird einfach halt
44 als Konkurrenz wahrgenommen, wobei... Nee, Konkurrenz ist vielleicht nicht der richtige Ausdruck.
45 Es wird als Wettbewerbsverzerrung wahrgenommen. Schlicht und ergreifend, weil eben letztendlich die
46 Vermieter von Airbnb nicht den gesetzlichen Ansprüchen Genüge tun müssen, wie es ein Hotel muss.
47 Das wird schlicht und ergreifend als Ungerechtigkeit und eben als Wettbewerbsverzerrung wahrgenom-
48 men. Ich könnte nicht sagen, jetzt, bei unseren Häusern im Einzelnen, da sind die Verluste da, weil die-
49 und-die Kunden weggefallen sind. Ich glaube auch offengestanden nicht, dass das von den Hotels so
50 erhoben wird. Das ist eher eine subjektive Wahrnehmung, dann. Klar, der ein oder andere guckt sich
51 dann schon an – ich habe kürzlich mit einem Kollegen über das Thema gesprochen. Er sagte, ich habe
52 mir hier mal angeguckt, wir reden über einen B-Standort, er hat sich angeguckt, in seinem Umfeld gibt
53 es 360 Airbnb-Unterkünfte. Da sagte er, das entspricht mal eben locker sechs Hotels, die hier in der
54 Gegend herumstehen. Also, wenn man jetzt mal bei der durchschnittlichen Größe von CPH-Hotels blei-
55 ben wollte. Und das ist dann natürlich schon, wenn man das mal so ganz pragmatisch herunterbricht, ist
56 das schon eine Menge.

57 **B. Gläser:** Gibt es denn, weil Sie ja beschrieben haben, bei Ihrer Kooperation, das sind eben individual
58 geführte Hotels, gibt es dort Ideen, gibt es Maßnahmen, die getroffen werden, um zu sagen, wir haben
59 die gleiche Zielgruppe wie Airbnb, wir gucken uns da ein bisschen was ab? Oder wird eher gesagt, wir
60 konzentrieren uns auf unser Kerngeschäft und das, was die Hotellerie ausmacht?

61 **S. Möller:** Naja, wenn man es mal ganz nüchtern nimmt, dann machen wir genau das, was alle, zumin-
62 dest suggeriert das die Reklame von Airbnb ja auch, leisten. Nämlich: Wir kennen uns lokal aus, wir
63 sind für Dich da, wir sind eingebunden in Umfeld, kennen uns dort aus und können Dir auch entspre-
64 chende Informationen bieten. Also insofern denke ich, wenn die Hotellerie, und davon gehe ich bei
65 meinen Käufern einfach mal aus, den Job so macht, wie er sich althergebracht definiert, dann müssen
66 die gar nicht großartig etwas ändern. Es ist eher so, dass, klar, neue Konzepte, die auf den Markt kom-
67 men, die aber genau das noch einmal verschärft aufgreifen und sagen: O.K., wir wollen sozusagen die
68 Wohnzimmeratmosphäre, wir wollen das Wohnzimmer der Stadt sein und die persönlichen Kontakte.
69 Das, was letztendlich meine Hoteliers dadurch, dass sie eben persönlich an der Rezeption stehen, dass
70 sie persönlich im Frühstücksraum für die Gäste greifbar sind, durchaus persönlich verkörpern.

71 **B. Gläser:** Was meinen Sie also, muss man das dann einfach nur ein bisschen öffentlicher machen und
72 betonen? Wie könnte man, unter der Prämisse, wir verlieren tatsächlich Kunden, wie könnte man die
73 wieder zurückgewinnen?

74 **S. Möller:** Also ich glaube, oder ich wage zu bezweifeln, dass man alle, die auf Airbnb unterwegs sind,
75 zurückgewinnen kann. Weil es gibt ja durchaus auch Gründe, dass sich jemand bewusst dafür entschei-
76 det, weil er sagt, das, was Sie hier im letzten Punkt auch haben, dass er Selbstversorger ist, weil er, keine
77 Ahnung, gewisse Verpflegungs-Intoleranzen hat. Gewisse Dinge, wo er sagt, denen wird so, oder kann
78 so in keinem Hotel Rechnung getragen werden, beispielsweise. Und wir haben in der HSMA mal eine
79 Diskussion gehabt und das war sehr lustig, weil die eben auch, da waren viele Hotelfachschüler dabei
80 und die einfach sagten: Ja, wieso, der Markt wird sich da einfach teilen und es wird diejenigen geben,
81 die auch einfach Airbnb wollen, und die sind auch einfach gar nicht für die Hotellerie erreichbar. Also

82 ich glaube, die Hardcore-Airbnb-ler, also Sie haben es ja tatsächlich auch so ein bisschen dargestellt,
83 über diese farbliche Ausprägung, wer ist auf Hotel-, wer ist auf Airbnb-Seite, ich denke, diejenigen, die
84 da unten bei den Selbstversorgern sind, die sind für die Hotellerie auch gar nicht erreichbar. Und dieje-
85 nigen, die Sie da als Kontaktfreudige und Individualisten betitelt haben, die werden Wechselwähler sein
86 und je nachdem, wie stark sie eben das Hotelangebot anspricht, wie stark sie die Lage anspricht, werden
87 sie dann sagen: O.K., kann heute Airbnb sein, kann morgen aber auch wieder Hotel sein.

88 **B. Gläser:** Also Sie haben es quasi genau so gesagt, wie es die Daten auch hervorgeht, das kann ich
89 Ihnen verraten. Bei den Kontaktfreudigen und den Individualisten ist es so. Also das sind ja zwei Air-
90 bnb-lastige Gruppen, die aber alle in den letzten Jahren auch mal Hotelangebote genutzt haben. Bei den
91 Selbstversorgern ist es tatsächlich so, dass da ein nicht unerheblicher Teil nur bei Airbnb ist.

92 **S. Möller:** Also ich kann da auch aus eigener Erfahrung sprechen. Ich habe jetzt vor geraumer Zeit
93 selbst das erste Mal Airbnb genutzt, im Ausland. Das würde ich nie machen, wenn ich nur zwei, drei
94 Nächte da bin. Das wäre mir alles zu umständlich und kompliziert. Wenn ich aber sage, ich bin 14 Tage
95 irgendwo in einem Ort, dann ist das auch wieder eine ganz andere Klamotte. Und ich glaube aber auch,
96 dass – was muss die Hotellerie noch besser oder anders machen – wenn ich jetzt Airbnb nehme und ein
97 Hotel, dann vergleiche ich Äpfel mit Birnen. Und deshalb glaube ich auch, dass, wenn es alleine um den
98 Preis dann immer geht, dass das einfach ein falscher Ansatz ist. Klar ist Airbnb günstiger, weil die die
99 ganze Infrastruktur, die ein Hotel drumherum hat und mit anbietet, einfach gar nicht haben und entspre-
100 chend auch nicht gezahlt werden. Aber genau das ist, worauf ein Hotel auch einfach noch einmal hin-
101 weisen sollte, weil das, was der ganz ursprüngliche Gedanke von Airbnb war, und ich meine, ganz ehr-
102 lich, das hast Du früher auch gehabt, mit irgendwelchen Messezimmern, die vermietet wurden. Das war
103 ja mal der ursprüngliche Gedanke, zu sagen, ich habe hier noch ein Bett frei, für einen bestimmten,
104 begrenzten Zeitraum, und dann bin ich da und ansprechbar. Das ist doch durch die Industrie, die sich
105 wirklich dahinter entwickelt hat, letztendlich völlig ad absurdum geführt worden. Also es mag noch die
106 Airbnb-Unterkünfte geben, wo ich wirklich diesen ganz persönlichen Anschluss habe und die Leute
107 mich wirklich persönlich betreuen, aber ich glaube, ich habe genau die gleiche Anzahl an Unterbringun-
108 gen, die letztendlich nichts besseres sind, als eine Apartmentvermietung. Und das, was halt suggeriert
109 wird, ja, nicht zu Besuch sein, sondern in der Destination bei uns leben, das findet so, in dem Umfang,
110 mit Gastgebern, zu denen ich einen persönlichen Anschluss habe, finden die Sachen gar nicht statt. Und
111 deshalb denke ich, Airbnb würde ich in dieser Schiene, wenn es um Langzeitvermietung geht, oder im
112 Sinne von allem, was so über zwei, drei Wochen hinausgeht, ist das fein, alles, was darunter ist, da ist
113 das, glaube ich, ist das Hotel immer noch die spannendere Alternative, ja.

114 **B. Gläser:** Sie haben sich ja ganz offensichtlich die Sachen angeguckt, die ich Ihnen zugeschickt habe.

115 **S. Möller:** Ich habe sie vor mir liegen.

116 **B. Gläser:** Ja, super. Finden Sie denn Ihre Kunden da irgendwo wieder? Ich weiß, es ist schwierig, weil
117 das bei Ihnen sehr unterschiedliche Hotels sind. Aber in dem Städtebereich, finden Sie da Ihre Zielgrup-
118 pen wieder? Oder mal anders gesagt: Was halten Sie von dieser Einteilung?

119 **S. Möller:** Also wenn ich da so draufgucke, wenn ich jetzt davon ausgehe, dass ich mir nur das Leisure-
120 Segment angucke, ist das O.K., aber ich finde da komplett den Geschäftsreisebereich nicht wieder.

121 **B. Gläser:** Genau, der ist auch nicht Teil der Untersuchung.

122 **S. Möller:** Ja, der ist aber ein nicht unwesentlicher Teil unserer Kunden, ne.

123 **B. Gläser:** Ja, O.K.. Und in dem Leisure-Bereich, was meinen Sie, wo wären Sie da? Können Sie sich
124 da einordnen?

125 **S. Möller:** Also da sehe ich uns schon in dem Bereich der Risikomeider bis hin zu den Kontaktfreudigen.
126 Da kann ich durchaus Gästeklientel sehen.

127 **B. Gläser:** Meinen Sie denn in Sachen zukünftige Entwicklung, dass jetzt die neuen Generationen, die
128 Millenials, wie es immer so schön heißt, dass die so sozialisiert werden, dass die Gruppen wie Risi-
129 komeider und Sightseer irgendwann wegbrechen? Oder meinen Sie, das ist ein Segment, das wird es
130 immer geben?

131 **S. Möller:** Das, denke ich, wird es immer geben. Definitiv.

132 **B. Gläser:** Muss sich die Hotellerie dann vielleicht noch stärker abgrenzen?

133 **S. Möller:** Also ich glaube, das ist eine Mischung. Die Hotellerie kann sicher das ein oder andere noch
134 tun, aber eben, ich wiederhole mich da, wenn ich sage, es ist schlicht eine Wettbewerbsverzerrung. Da
135 ist sicherlich auch der Gesetzgeber ein Stück weit gefragt. Und wie gesagt, dass auch nicht nur unter
136 dem Aspekt, nach dem Motto „wir wollen mal eben die Hotellerie unter Artenschutz stellen“, sondern
137 es hat einfach damit etwas zu tun, dass es wirklich ja in Ballungsgebieten, dadurch einfach Wohnraum
138 weggenommen wird.

139 **B. Gläser:** Ja, O.K. Dann ein ganz anderes Thema: Airbnb hat in den letzten Wochen zwei Meldungen
140 gemacht. Zum einen clustern die ihr Angebot jetzt ein bisschen anders, die wollen jetzt eine Schiene
141 fahren, ich glaube, das nennen sie Airbnb Select, wo dann besonders hochwertige Wohnungen angeboten
142 werden, wo die Gastgeber dann auch wirklich bestimmte Serviceleistungen zur Verfügung stellen...

143 **S. Möller:** Ja, was aber auch nichts wirklich viel anderes ist als Serviced Apartments, letztendlich.

144 **B. Gläser:** Genau, ja. Und auf der anderen Seite haben Sie jetzt irgendwann Mitte März angekündigt,
145 dass sie doch zukünftig quasi zur OTA werden wollen und auch Hotels die Möglichkeit geben wollen,
146 auf Airbnb ihr Angebot zu schalten.

147 **S. Möller:** Genau. Und das finde ich auch O.K.

148 **B. Gläser:** Das finden Sie O.K. – glauben Sie, dass das mehr Chance oder Risiko ist? Die einen werden
149 mehr wie ein Hotel, die anderen gehen so ein bisschen in die Airbnb-Richtung...

150 **S. Möller:** Ich denke, das kann man pauschal so nicht sagen, ich denke, das hängt sowohl vom Standort
151 als auch von dem jeweiligen Produkt wieder ab. Vom Grundsatz würde ich sagen, dass sich dadurch
152 einfach – dieser Schritt auf der einen Seite von Airbnb vielleicht gepaart wird mit einer etwas schärferen
153 gesetzlichen Regelung. Das nivelliert das Schlachtfeld dann einfach wieder so ein bisschen, ja. Ich
154 glaube einfach nur, dass die Hotellerie nicht den Fehler machen darf, zu versuchen, dann mit irgendwel-
155 chen preiswerteren, klassischen Airbnb-Angeboten mitzuhalten. Und dass da wirklich auch deutlich die
156 Betonung darauf sein muss, zu sagen, wir sind ein Hotel, und da kannst Du einen gewissen Service
157 drumherum erwarten. Es sei denn, gut, Du sagst, Du willst das alles nicht. Aber dann möchte ich Dich
158 auch nicht im Frühstücksraum sehen, und dann putzen wir auch nicht Dein Zimmer. Ja, und wir wech-
159 seln auch nicht Deine Handtücher. Ich glaube, ja, ich denke, da muss die Hotellerie dann auch konse-
160 quent sein.

161 **B. Gläser:** Ich habe Gesprächspartner gehabt, die sagen, es falle großen Ketten, bedingt durch die Struk-
162 turen und klare Weisungen, durch mehr Geld und Investitionen, falle es denen leichter, neue Konzepte,
163 Lifestyle-Marken und ähnliches, ins Leben zu rufen. Auf der anderen Seite haben Sie gesagt, das, was
164 die da jetzt so herausstellen, den persönlichen Kontakt, das machen wir ja schon immer. Würden Sie
165 also den Kollegen widersprechen, die sagen, es falle den großen leichter, sich an die neuen Zielgruppen
166 zu wenden?

167 **S. Möller:** Also ich denke, Gastfreundschaft und Lifestyle ist nicht unbedingt das Gleiche. Und ja,
168 junge, moderne, neue Konzepte gefallen – da wird einfach etwas vorgedacht und dann durchgedrückt,
169 ob das nun immer so funktioniert, wage ich mal mit einem Fragezeichen zu versehen. Ich glaube, unab-
170 hängig davon, ist jedes Privathotel letztendlich Privathotel deutlich flexibler und schneller, als es ein
171 Hotelkonzern jemals wird sein können. Die Frage, klar, natürlich steht auch immer das Thema Finanzen
172 mit dahinter. Aber genau diese Themen, die eben auch im Airbnb-Bereich nach vorne gestellt wird, hat
173 nicht unbedingt nur mit Hardwarefaktoren zu tun. Klar wird so etwas durch eine, in Anführungsstrichen,
174 hippe Ausstattung vielleicht noch irgendwo gepusht, weil somit Leute noch schneller angesprochen
175 werden können. Aber ich finde, dass man das nicht einfach so per se vergleichen kann.

176 **B. Gläser:** Noch einmal zusammengefasst, jetzt eigentlich schon in Richtung Abschluss: Sehen Sie
177 irgendwo noch Handlungsbedarf oder Geschichten, wo sich insgesamt an der Situation etwas ändern
178 soll? Wo Hotellerie insgesamt etwas ändern sollte?

179 **S. Möller:** Also ich glaube, dass es der Hotellerie grundsätzlich gut zu Gesicht stünde, wenn sie sich
180 einfach wieder tatsächlich stärker auf die Gastgeberrolle zu besinnen. Und stärker noch, das was... Frü-
181 her ist so ein Dorfgasthof der Mittelpunkt des Ortes gewesen, ja. Da lief alles zusammen. Und genau so
182 sehe ich halt auch nach wie vor die Funktion eines Hotels. Dass es die gute Stube eines Ortes, einer
183 Region, eines Stadtteils halt zu sein, mit den entsprechenden Einbindungen. Dass auf der einen Seite
184 Hotellerie und eben tatsächlich dieses bewusstere noch einmal Herausstellen von Dienstleistung und
185 von Service und zu sagen: Ja, das kriegst Du bei uns und bei Airbnb in dem Angebot halt so nicht. Also
186 ich glaube, da fehlt uns grundsätzlich immer so ein bisschen der Stolz, das wirklich halt stark nach
187 draußen zu bringen und auszudrücken. Und umgekehrt, was das Thema Airbnb angeht, glaube ich
188 wirklich, dass es schon angebracht wäre, eben das Thema der gesetzlichen Regelungen, dass da so zwei
189 drei Daumenschrauben durchaus einfach korrekt wären. Ich wiederhole mich. Es hat nicht nur etwas mit
190 dem Thema Artenschutz für Hotellerie zu tun, sondern eben grundsätzlich Wohnraumbedarf in den ent-
191 sprechenden Räumen.

192 **B. Gläser:** Sie rufen ja aus Hamburg an, haben Sie da das Gefühl, dass diesbezüglich irgendetwas pas-
193 siert?

194 **S. Möller:** In Hamburg jetzt ganz konkret so noch nicht, nee.

195 **B. Gläser:** Und insgesamt?

196 **S. Möller:** Naja, man merkt ja schon, dass einzelne Städte sich kritischer zu dem Thema äußern und
197 auch Sachen auf den Weg bringen. Und es ja auch einfach den Weg, diese Diskussion einfach den Weg
198 in die Öffentlichkeit gefunden hat. Und dass man vieles durch unseren Berufsverband auch befeuert,
199 was ich ja völlig in Ordnung finde. Also es wäre zu einfach, schwarz-weiß zu zeichnen, zu sagen, Airbnb
200 sind die Bösen und die arme Hotellerie. Die Hotellerie hat sicher Handlungsbedarf und Airbnb hat ein-
201 fach nur geschickt Marktmöglichkeiten genutzt, wo aber das Feld, wie gesagt, die Waffen sind nicht
202 gleich verteilt. Und da kann wiederum nur der Gesetzesgeber was dran machen.

203 **B. Gläser:** Zum Schluss frage ich immer die Frage, ob ich Sie zu dem Thema etwas nicht gefragt habe,
204 was Sie noch hätten loswerden wollen.

205 **S. Möller:** Nö.

206 **B. Gläser:** Eigentlich nicht?

207 **S. Möller:** Nö. Eigentlich nicht. Sollte mir noch etwas ganz Schlaues einfallen, habe ich ja Ihre
208 Mailadresse.

209 **B. Gläser:** So ist es. Dann bedanke ich mich für das Gespräch.

Interview mit Raphaela Reitenberger, 10.04.2018

1 **B. Gläser:** Ich würde mich freuen, wenn Du einfach mal, insbesondere hinsichtlich des Marktes für
2 Städtereisende, also privat Städtereisende, bei mir geht es ja immer darum, wie Du das da eben vielleicht
3 sogar schon gesehen hast in meinen Unterlagen, wenn Du Dein Unternehmen Steigenberger Hotels ein-
4 fach mal in eigenen Worten beschreiben könntest.

5 **R. Reitenberger:** Steigenberger Hotels teilen sich auf in einmal die Business-Häuser, die wir haben,
6 und jetzt vermehrt Resort-Hotels, die eröffnen. Wir sind eher hochpreisige Hotels mit vier und fünf
7 Sternen. Und Steigenberger ist eigentlich ein sehr traditionelles Unternehmen, was sich auch in den
8 Häusern widerspiegelt.

9 **B. Gläser:** Inwiefern?

10 **R. Reitenberger:** Das sieht man schon von der Einrichtung, die sind alle sehr, ja, ich sage mal traditio-
11 nell und, wie soll man sagen, sehr chic eingerichtet, sehr gehoben. Und ja, man legt sehr viel Wert auf
12 die Servicequalität, ein sehr gutes Frühstück und, ja, dem Gast ein sehr besonderes Erlebnis zu schaffen.

13 **B. Gläser:** Wer ist dann die Zielgruppe? Habt Ihr eine bestimmte Zielgruppe, die Du festmachen könn-
14 test an ein paar Beschreibungen?

15 **R. Reitenberger:** Ich würde sagen, das variiert ein bisschen. Bei unseren Business-Hotels sind natürlich
16 unter der Woche eher Geschäftsreisende im Alter von, ich würde sagen, 35 bis 50. Am Wochenende
17 sind die dann um einiges älter, das sind dann die Städtereisenden mit 50 Plus, eher. Und bei den Resorts
18 können es natürlich auch Familien sein. Das ist sehr gemixt. Da haben wir dann natürlich keine Ge-
19 schäftsreisenden.

20 **B. Gläser:** Die Resorts stehen aber auch in Städten? Also in Städtedestinationen?

21 **R. Reitenberger:** Nein, eher nicht. Feriendestinationen sind das. Da haben wir viele in Ägypten, Tune-
22 sien, aber auch Zingst, Usedom. Also jetzt keine Städte.

23 **B. Gläser:** Und die Leute kommen zu Euch, weil sie eben genau dieses Klassische, dieses etwas Tradi-
24 tionelle und Servicebetonte haben möchten?

25 **R. Reitenberger:** Davon gehe ich aus, ja.

26 **B. Gläser:** O.K. Du weißt ja, das hast Du wahrscheinlich gesehen, bei mir geht es um das Thema Airbnb
27 und die Konkurrenz zwischen der Hotellerie und Airbnb. Ist das bei Euch überhaupt ein Thema?

28 **R. Reitenberger:** Ja, ich denke schon, dass das ein Thema sein wird. Man darf allerdings nicht verges-
29 sen: Ich würde sagen, das ist jetzt nicht austauschbar unser Produkt. Also wir stehen ja schon für die
30 Luxushotellerie und da ist die Frage, kann das irgendein Airbnb-Angebot in irgendeiner Weise leisten?
31 Denn da habe ich ja überhaupt keinen Service. Wenn es natürlich um Preissensibilität geht, da ist es auf
32 jeden Fall ein Thema. Wenn ich jetzt sehe, O.K., ich habe ein günstiges Angebot, da kann das natürlich
33 schon gefährlich werden, aber ansonsten sehe ich da kein großes Risiko. Da würde ich eher sagen, die
34 unterklassigen Hotels, so wie MotelOne und so, die mit recht guten Angeboten und neuen Häusern
35 kommen, das würde ich eher riskant sehen.

36 **B. Gläser:** O.K., Du würdest die also nicht als Reaktion auf Airbnb verstehen, sondern Du würdest eher
37 meinen, das sind die, die gefährdet sind?

38 **R. Reitenberger:** Ja, für unseren Markt würde ich das schon sagen, ja.

39 **B. Gläser:** O.K. Ich habe Dir ja diese Grafik zukommen lassen. Du hast eben gesagt, Du bist mal kurz
40 drübergefliegen. Ich habe ja eine Kundentypologie entwickelt. Da findet man im Prinzip verschiedene
41 Kundentypen, die Hälfte von denen sind Airbnb-Kunden, die andere Hälfte sind Hotelkunden. Und da
42 gibt es auf der Hotelseite diese typischen Premiumkunden, die eben auf Servicequalität, auf Serviceum-
43 fang und so weiter Wert legen. Eher in einer älteren Zielgruppe sind. Dann gibt es die Risikomeider, die
44 so sehr sicherheitsbedacht sind und umsorgt sein wollen, sicher sein wollen, auch eher älteres Publikum.
45 Dann gibt es Sightseer, die hauptsächlich auf die Lage Wert legen und sonst relativ pragmatisch mit der
46 Unterkunft umgehen und sagen, naja, Hauptsache, wir sind gut angebunden. Und dann kommen im
47 Prinzip diese drei Airbnb-Gruppen unten. Mit Kontaktfreudigen, die soziale Motive im Vordergrund
48 haben, Individualisten, die alles so ein bisschen anders haben wollen als alle anderen, die abseits der
49 Pfade unterwegs sein wollen und individuelle Einrichtung und so etwas suchen. Und dann gibt es die
50 Selbstversorger. Zwei Fragen zu diesem Ganzen. Zum einen: Hältst Du das für realistisch? Oder siehst
51 Du andere Zielgruppen, andere Zusammenhänge auf dem Gesamtmarkt für den Vergleich Hotellerie
52 und Airbnb? Das ist der erste Teil der Frage. Der zweite Teil der Frage: Wo würdest Du Eure Kunden
53 dort finden, oder findest Du sie dort überhaupt?

54 **R. Reitenberger:** Zur ersten: Ich finde schon, das ist sehr schlüssig. Das mit dieser gelben und blauen
55 Schattierung zeigt das ja auch, dass es trotzdem so leichte Überschneidungen gibt. Man ist ja dann nicht
56 entweder nur Airbnb- oder nur Hotelkunde. Die Klassifizierung ist für mich auch sinnig, da gehe ich
57 konform. Und bezüglich unserer Kunden würde ich auf jeden Fall sagen, das sind eigentlich die Premi-
58 umkunden, dann. Weil das passt zur Altersgruppe, das passt zum Sternesegment und vor allen Dingen
59 ist das große Plus der Sternhotellerie einfach die Qualitätssicherheit und dafür stehen wir ja nun auch
60 mit dem Namen Steigenberger. Bzw. den Service, dann.

61 **B. Gläser:** Jetzt sieht man ja aber auch in dem Bereich, Du hast es Gott sei Dank selbst gesagt, dass Ihr
62 eher ein Traditionsunternehmen seid, ein klassisches Unternehmen, glaube ich, hast Du gesagt. Jetzt
63 sieht man ja aber auch in dem Premiumbereich immer mehr von den Hiltons und Kempinskis und wie
64 sie alle heißen, dass die irgendwelche Lifestyle-Geschichten machen.

65 **R. Reitenberger:** Ja, das haben wir auch.

66 **B. Gläser:** Ja, dann erzähle doch mal.

67 **R. Reitenberger:** Ja, wir gehören ja, unsere Dachmarke ist ja die deutsche Hospitality. Die setzt sich
68 zusammen einmal aus den Steigenberger Hotels und Resorts, dann haben wir Jazz & The City, das ist
69 unser Lifestyle-Produkt. Da haben wir bisher leider nur zwei. Das ist eines in Amsterdam und jetzt eines
70 neu eröffnet eines in Stuttgart. Das konzentriert sich auf das schon gehobene Mittelklassesegment, die
71 Hotels. Und das Konzept hat viel mit Musik zu tun und versucht, ich sage mal, den Beat der Stadt
72 einzufangen, individuell auf jede Stadt angepasst. Hat super viele Events mit Livemusik, mit Acts. Und
73 das spiegelt sich dann auch auf den Zimmern wider, die sind alle ausgestattet mit den besten Musikan-
74 lagen und dergleichen, wo man auch eigene Musik abspielen kann. Und die gehen auch in die Richtung
75 eigene Yogamatte auf dem Zimmer und Netflix und so etwas. Und jetzt ganz neu, wurde auch erst vor
76 ein paar Wochen erst kommuniziert, gibt es unser neues Produkt, das nennt sich dann Maxx by Steigen-
77 berger.

78 **B. Gläser:** Wie, Maxx?

79 **R. Reitenberger:** Maxx, M-a-x-x. Genau, by Steigenberger. Da gibt es noch kein Haus dazu, das ist nur
80 unsere neue Marke, die wir da haben werden und geht in die Richtung, die Hotellerie auf seine Basics
81 wieder zu reduzieren. Den Service auch in dieser Richtung zu reduzieren, aber trotzdem den Fokus auf
82 das Wesentliche nicht zu verlieren. Das heißt, wir haben sehr, sehr gute Betten und ein sehr gutes Früh-
83 stück, also Steigenberger-Frühstück-Garantie. Ja, so wird das Konzept dann sein, ist aber wie gesagt erst

84 ganz neu auf dem Markt, da sind wir gerade noch und schauen, O.K., was für Hotels bieten sich da an
85 und was für Projekte können wir übernehmen. Und die vierte Marke ist dann Intercity Hotels, noch.

86 **B. Gläser:** Was macht die aus?

87 **R. Reitenberger:** Intercity macht aus, ja, das sind Hotels immer in der Nähe zu, wie sagt man, Ver-
88 kehrsknotenpunkten, das heißt, maximale Distanz zum Flughafen oder zum Hauptbahnhof sind 500 Me-
89 ter. Da in der Nähe. Und dann eher Mittelklassesegment.

90 **B. Gläser:** O.K. In welchem Segment, Entschuldigung?

91 **R. Reitenberger:** Mittelklasse.

92 **B. Gläser:** Ja. Sorry, das kommt hier manchmal über den Lautsprecher nicht so richtig an. Mal auf Jazz
93 in the City bezogen, sind das trotzdem die gleichen Leute, die da angesprochen werden sollen? Oder ist
94 das eine andere Zielgruppe.

95 **R. Reitenberger:** Nein, die Zielgruppe ist da eindeutig jünger. Auch wenn es vom Preissegment noch
96 gehoben ist, ist es eindeutig jünger. Ich kann Dir da jetzt leider nicht genau den Anteil sagen, wie da das
97 Buchungsverhalten in allen vier Zielgruppen ist, aber das kann ich für Dich gerne in Erfahrung bringen,
98 wenn das wichtig wäre.

99 **B. Gläser:** Also da würde ich mich freuen, ja. Also das ist jetzt nicht lebenswichtig, aber ich würde
100 mich freuen. Warum meinst Du denn, hat Steigenberger das gemacht? Ist das eine Reaktion auf verän-
101 derte Kundenbedürfnisse, vielleicht auch eine Reaktion auf den Erfolg von solchen Dingen wie Airbnb?
102 Oder siehst Du das unabhängig davon?

103 **R. Reitenberger:** Das ist eine gute Frage. Ich denke mal, es ist natürlich schon so, dass man den Trend
104 sucht. Und dass jetzt gerade auch die Hotellerie jetzt kein homogenes Produkt mehr ist und jedes einfach
105 nur ein Bett und ein Frühstück anbietet. Also ist es klar, dass man da auf dem Markt mitgehen muss.
106 Man sieht es auch bei allen anderen Hotelketten, die haben auch alle ähnliche Produkte auf dem Markt.
107 Und ja, da gehen wir natürlich auch in irgendeiner Weise mit. Das ist natürlich – ich würde sagen, bei
108 uns ist es eher so eine Marktabdeckung, die man erzielen möchte, eine möglichst große Zielgruppe
109 ansprechen. Und zwar die Leute, jetzt mit dem Beispiel mit Maxx by Steigenberger, die ansonsten Air-
110 nb gebucht hätten. Ja, denke ich schon, ja.

111 **B. Gläser:** Wie ist denn das, Airbnb hat jetzt vor ein paar Wochen ein paar neue Geschichten veröffent-
112 licht. Die sagen zum einen, sie wollen eine Extrasparte aufmachen von Airbnb, wo besonders hochwer-
113 tige Wohnungen angeboten werden sollen, von Anbietern, die dann teilweise eben schon solche Ser-
114 viceangebote mit einschließen oder mit anbieten, die man sonst eben hauptsächlich mit der Hotellerie
115 verbinden würde. Das heißt, dass der Gastgeber, der die Wohnung vermietet, mir dann morgens doch
116 schon ein kleines Frühstück vorbeibringt oder ähnliches. Glaubst Du, das wird ein großes Problem, oder
117 glaubst Du, O.K., die einen werden hotelähnlicher, die Hotels passen sich dem anderen so ein bisschen
118 an und am Ende treffen sich alle in der Mitte.

119 **R. Reitenberger:** Ich denke mal, am Ende des Tages wird immer noch Platz für jeden sein. Also Airbnb
120 und auch die Hotellerie. Das ist natürlich... Jeder versucht jetzt, sich dem anderen anzupassen. Ich
121 meine, ich kann nicht in die Zukunft schauen, aber wahrscheinlich werden auch einige Kunden von uns
122 Airbnb-Angebote annehmen und dann vielleicht auch den Service dort. Und vielleicht aber auch anders-
123 herum. Also ich glaube, ich würde es nicht so komplett einteilen in entweder - oder. Ich denke, das ist
124 dann auch immer von der Situation abhängig, je nachdem, was der Kunde gerade macht.

125 **B. Gläser:** Wäre es denn für Steigenberger oder Jaz in the City und Maxx, eventuell Airbnb auch als
126 OTA zu nutzen? Weil die jetzt auch vor ein paar Wochen gesagt haben, sie wollen sich öffnen für Bou-
127 tiquehotels und für solche Hotels, die ein bisschen individueller sind als andere. Und wollen dann eben
128 auch als OTA für Hotels auftreten. Kannst Du Dir vorstellen, dass so etwas auch bei Steigenberger oder
129 den anderen Marken funktioniert, oder glaubst Du, das kommt eher nicht infrage?

130 **R. Reitenberger:** Also ich denke, gerade bei unserer neuen Marke Maxx könnte das schon, ich denke
131 schon, dass da Potential besteht, ja.

132 **B. Gläser:** Keine Angst vor dem großen Airbnb.

133 **R. Reitenberger:** Nee.

134 [Interview wird zunächst beendet, aber später doch wieder aufgenommen]

135 **B. Gläser:** Wie sehen die sonst so aus, die Jaz in the City Hotels? Du hast gesagt, da sind die Musik-
136 Geschichten. Wie sieht jetzt beispielsweise die Lobby aus, wie ist da so der Einrichtungsstil?

137 **R. Reitenberger:** Schwierig zu sagen, also in Amsterdam ist jetzt nicht so, dass da irgendwie die Bar
138 mit dran ist, oder so. Die Bar, das Restaurant, das ist alles separat. Man kommt eigentlich herein, dann
139 ist da so – die Rezeption ist ein Kreis, das finde ich ganz cool. Also man läuft nicht irgendwo davor,
140 man kann rundherum quasi angesprochen werden, um das Ganze ein bisschen offener zu machen. Dann
141 ist da noch eine kleine Sitzecke, es ist jetzt aber in der Tat nicht so gedacht, oder konzipiert, dass die
142 Gäste sich jetzt lange in der Lobby aufhalten würden. Das geht dann eher direkt in Richtung Bar und
143 Restaurant. Ich glaube, Stuttgart ist da sehr ähnlich.

144 **B. Gläser:** Jetzt sind wir doch wieder voll im Interview. Quasi entgegen des Trends, den man bei ande-
145 ren Hotels sieht, bei 25hours, oder bei...

146 **R. Reitenberger:** Das dann so als Wohnzimmer zu machen. Genau, bei Intercity ist das in der Tat auch
147 unser neues Konzept. Das wird im Hotel dann von Mattheo Thun gestaltet und quasi wie ein Wohnzim-
148 mer eingerichtet. Sieht man auch bei vielen unsere Steigenberger-Häuser, dass die Lobby und Bar direkt
149 miteinander verschmelzen. Aber bei Jaz nicht. Da wir nur zwei Häuser haben, ob sich das jetzt tatsäch-
150 lich komplett immer so umsetzen wird und auch immer so tatsächlich angedacht ist, dass die Bar ein
151 bisschen separat ist, oder ob das jetzt einfach von den Gegebenheiten und Räumlichkeiten so war,
152 müsste ich dann noch einmal nachfragen.

153 **B. Gläser:** Kannst Du Dir denn vorstellen, von meinen Zielgruppen, bezogen auf Jaz in the City, ob
154 denn da wieder eine der Gruppen oder vielleicht mehrere passen?

155 **R. Reitenberger:** Moment, ich schaue gerade noch einmal drauf. Also ich glaube eher sogar, dass das
156 Deine Airbnb-Gruppen ansprechen würde, z.B. diese Individualisten. Wenn man sagt, es ist halt einfach
157 etwas anderes. Weil ein generelles Konzept dahintersteht und nicht einfach nur ein klassisches Hotel ist,
158 wo ich einfach nur zum Schlafen hinkomme. Sonst, ja, ich meine, das ist in coolen Destinationen, dann
159 wäre das wahrscheinlich auch Sightseer, wobei das Alter dann nicht so wirklich passt. Mittelklassesege-
160 ment ist O.K., aber 45 bis 54 ist natürlich sehr alt, auf der anderen Seite, dadurch, dass es eben nicht
161 ganz günstig ist, die Übernachtung – als ich in Amsterdam war, habe ich trotzdem auch beobachtet, dass
162 nicht nur super junge Leute da sind, weil sie sich das halt einfach nicht leisten können, sage ich mal.

163 **B. Gläser:** Und dann ist mir jetzt doch noch eine andere Frage eingefallen. Und zwar: Wenn jetzt diese
164 ganzen Lifestyle-Dinger kommen und jetzt die junge Generation mit diesen Produkten aufwächst, auf-
165 wächst ist ja das falsche Wort, aber wenn sie damit sozialisiert werden, oder wie man sagen möchte,
166 glaubst Du, dass sich trotzdem die klassischen Häuser, Steigenberger Kernprodukt, wird es die immer
167 geben? Oder meinst Du, das wird sich irgendwann auslaufen?

168 **R. Reitenberger:** Nee, da habe ich keine Sorge, dass es das irgendwann nicht mehr geben wird. Also
169 ich denke, das ist halt einfach noch einmal, ja das ist einfach die Luxushotellerie, die wird immer beste-
170 hen bleiben. Da gehe ich von aus. Ich meine, die Gästewartungen ändern sich natürlich, man möchte
171 immer noch mehr haben und überrascht werden und alles soll ganz fantastisch sein. Klar, das wird immer
172 extremer. Aber ich glaube, die Nachfrage nach der Grand-Hotellerie wird immer bestehen bleiben. Und
173 ich meine, O.K., ich arbeite jetzt auch für Steigenberger, aber ich aus meiner persönlichen Perspektive
174 finde es schon auch attraktiv, in solch einem Hotel zu übernachten.

175 **B. Gläser:** Es hat also immer noch einen anderen Charme, den diese anderen Sachen nicht bieten kön-
176 nen, ja?

177 **R. Reitenberger:** Ja, vom Servicegedanken auf jeden Fall.

178 **B. Gläser:** Super, ich glaube, dann ist es jetzt tatsächlich am Ende mit dem Interview

Zielgruppenbeschreibung von Jaz in the City

durch die eigene Marketingagentur (Material per Mail am 16. April 2018 von Raphaela Reitenberger erhalten):

Curious global travellers who hunger for immersive, authentic experiences.

Confident about who they are and what they like, they desire hospitality experiences that talk directly to their needs and treat them as an individual.

They feel comfortable in every city they visit, collecting stories, insights and images to share in person and online.

Interview mit Gerald Dickert, 13.04.2018

- 1 **B. Gläser:** Ist Ihnen das Recht, wenn ich das Ganze aufzeichne...
- 2 **G. Dickert:** Kein Thema.
- 3 **B. Gläser:** ...sprich einen Audiomitschnitt mache? Das würde dann abgeschrieben werden und für
4 meine Betreuer hinten als Protokoll an die Arbeit kommen.
- 5 **G. Dickert:** Kein Thema.
- 6 **B. Gläser:** Super, O.K.
- 7 **G. Dickert:** Ich habe nichts zu verbergen. Und wenn, dann sage ich „stopp“.
- 8 **B. Gläser:** Alles klar, gut. Ich würde mich freuen, wenn Sie einfach Ihr Unternehmen, Ihr Hotel mal
9 kurz vorstellen würden. Was es ist und für wen es ist und so weiter.
- 10 **G. Dickert:** Also wir sind das B&B Hotel Potsdam, sind mittlerweile das dreiundneunzigste Hotel letz-
11 tes Jahr gewesen, was eröffnet hat. B&B Hotels haben sich gegründet in den 90er Jahren des letzten
12 Jahrhunderts. Es kommt ursprünglich aus dem Französischen. Es steht nicht für Boris Becker und steht
13 auch nicht an sich für Bed and Breakfast, auch wenn das letztendlich unser Kerngeschäft ist, sondern
14 steht für den Gründer George Branellec und für den Gründungsort und das erste Hotel Brest in Frank-
15 reich. Die haben sich 1997/98 auf den deutschen Markt gewagt mit dem ersten Hotelstandort in In-
16 golstadt und dem zweiten Hotelstandort dann Berlin-Süd, den wir letztendlich auch betreuen, drüben in
17 Genshagen, Ludwigsfelde. Und sind seit 2016 stetig am Wachsen. 2006 wurden wir verkauft. Wir sind
18 jetzt mittlerweile das dritte Mal verkauft worden, sind in einem Immobilien-Fond hinterlegt und haben
19 deutschlandweit mittlerweile 103 Hotels, stetig wachsend. Wir wollen bis zum Jahre 2020 auf gut 150
20 Hotels weiter wachsen. Jedes Jahr, sprich das heißt ca. 15 Hotels. Bis 2025 sogar bis 200 Hotels. Sind
21 auch im Ausland vertreten. In Frankreich der größte Part mit über 400 Häusern. Ja, und gehen immer
22 weiter von Italien, über Marokko bis hin Tschechei, Polen. Wollen demnächst auch in Österreich sess-
23 haft werden, ja, und werden hoffentlich irgendwann einmal ein Global Player.
- 24 **B. Gläser:** Ich habe tatsächlich schon mehrfach im B&B übernachtet, das ist ja vom Konzept her etwas,
25 was sich ein bisschen abhebt von anderen. Vielleicht können Sie darüber mal ein bisschen was erzählen.
- 26 **G. Dickert:** Richtig, genau. Also B&B Hotels hebt sich insofern ab, das zumindest in Deutschland, dass
27 es alles Franchisenehmer sind, also wir arbeiten im Auftrag für B&B, sind aber eigenständige GmbHs.
28 Die Geschäftsführer sind in der Regel auch immer, nicht wie in anderen Hotels, die Hoteldirektoren
29 sitzen dabei, irgendwo im Office oder im Büro, wo sie eben Zahlen überprüfen, sondern wir sind immer
30 noch alle auch hautnah am Gast. Wir sind im Economy-Bereich, im Zwei-Sterne-Bereich, wobei wir
31 keine Sterne mehr haben. Die GmbH bzw. die Gesellschaft hat sich dazu entschlossen, weil sie eben
32 bekannt genug ist und jeder weiß, O.K., B&B ist im Economy-Bereich, 2 Sterne, eben darauf zu ver-
33 zichten, sich über die DEHOGA klassifizieren zu lassen. Economy-Bereich heißt bei uns, wir sind alle
34 ähnlich ausgestattet, wir haben in jedem Hotelstandort ein anderes Panel in den eigentlichen Zimmern,
35 aber ansonsten weiß der Gast, was er letztendlich bekommt. Wir sind nicht abgehoben, bei uns bekommt
36 man im Frühstück auch das normale Frühstück, was Sie und ich zuhause essen. Von Cornflakes über
37 Müsli bis hin zum Aufschnitt, Obstsalat frisch, verschiedene Kaffeesorten, eben zu einem vernünftigen
38 Preis.

39 **B. Gläser:** Sie sagten eben, Sie seien direkt oder nah am Gast. Ehrlich gesagt, ich habe in Lüneburg ein
40 paar Mal im B&B übernachtet, ich habe eher das Gefühl gehabt, dass das da personalseitig ein bisschen
41 heruntergestriipt ist. Habe ich das falsch gesehen, oder?

42 **G. Dickert:** Naja gut, wir sind im Economy-Bereich und ich sage mal so, wir haben jetzt hier nicht 30
43 Mitarbeiter. Also die Hotels laufen in der Regel mit drei bis vier Mitarbeitern an der Rezeption, es
44 kommt natürlich auf die Konzeption des Hotels und die Größe drauf an. Personal für den Frühstücks-
45 service und eben dann Personal für die Hotelreinigung. Mehr haben wir nicht. Ich selber habe mit mei-
46 nem Unternehmen mit Genshagen und Potsdam zusammen rund 22 Mitarbeiter, vier, sechs, acht Voll-
47 zeitmitarbeiter und der Rest Teilzeitler bzw. Minijobler. Ja, also es ist nicht so, dass wir hier auch im
48 Spätdienst immer zu dritt oder viert herumlaufen, wie Sie es vielleicht bei Hilton gewohnt sind, das gibt
49 es eben bei B&B nicht. Dafür haben Sie aber auch eben dann einen entsprechenden Preis.

50 **B. Gläser:** Was mir bei meinen Aufenthalten auch noch aufgefallen ist, ist die ganze Geschichte mit
51 dem Ablauf Einchecken usw. Das ist ja auch ein bisschen anders bei Ihnen, oder?

52 **G. Dickert:** Naja gut, das ist anders als jetzt bei Hilton oder Steigenberger, Sie zahlen bei uns direkt bei
53 Anreise, das ist richtig. Das macht unter anderem Ibis Style, MotelOne, Ibis Budget genauso. Also im
54 Prinzip alle, die letztendlich im Economy-Bereich sich bewegen, auch Meininger z.B., dort bezahlen
55 Sie direkt bei Anreise. Das hat für den Gast natürlich insofern den Vorteil, er brauch sich morgens am
56 Tag der Abreise nicht noch einmal an der Rezeption anzustellen, sondern bezahlt direkt bei Anreise.

57 **B. Gläser:** Also bei mir war es so, ich habe überhaupt keinen üblichen Check-In gemacht, ich bin direkt
58 hoch auf das Zimmer gegangen, weil ich eigentlich per Mail eine Benachrichtigung bekommen habe,
59 ich solle doch bitte online machen oder könnte das gerne machen.

60 **G. Dickert:** Genau. Diese Möglichkeit gibt es natürlich auch, richtig. Wenn Sie online reservieren,
61 haben Sie die Möglichkeit, auch online einzuchecken. Das ist bisher deutschlandweit einmalig. Tut den
62 Gast natürlich insofern auch noch einmal wieder das Ganze erleichtern, dass der Gast sich eben nicht
63 anstellen muss. Er bekommt im Prinzip mit dem Check-In-Vorgang einen Meldeschein zugeschickt, den
64 er sich dann einfach ausdruckt, ausfüllt und während des Aufenthalts irgendwann abgibt, fertig.

65 **B. Gläser:** Können Sie denn – das wird wahrscheinlich relativ breit sein – eine Zielgruppe definieren,
66 die Sie gerne in Ihrem Hotel hätten bzw. haben?

67 **G. Dickert:** Na wir haben in unserem Hotel die Zielgruppe ganz klar unter der Woche geschäftsreisende
68 Handwerker, während der Saison April bis Oktober dann natürlich auch kurzreisende, ältere Herrschaf-
69 ten und an den Wochenenden ganz klar die städtereisenden Familien Mittfünfziger, Mittvierziger. Ja,
70 also wir haben ein relativ breites Spektrum hier in Potsdam. Sind halt auch so aufgestellt, dass wir nicht
71 nur ältere Herrschaften sind, sondern durch unsere Familienzimmer auch viel, viel junges Publikum hier
72 haben. Familien, weil wir gerade hier in Potsdam Alleinstellungsmerkmal, zumindest im Hotelwesen
73 haben, dass wir Familienzimmer haben. Das heißt, die Familien müssen sich nicht aufteilen, sondern
74 haben die Möglichkeiten, in einem Zimmer zu schlafen.

75 **B. Gläser:** Das ist ja spannend. Ist das, oder vielleicht auch das Konzept, schon so ein bisschen in die
76 Richtung Airbnb gedacht? Weil man sagt, das ist eine Gruppe, die hat das Bedürfnis, größere Räume zu
77 haben, die wollen alle zusammen sein? Oder ist das unabhängig davon?

78 **G. Dickert:** Das ist unabhängig davon, wobei der Begriff Airbnb, müssten Sie mir bitte einfach noch
79 einmal erläutern, was das sein soll.

80 **B. Gläser:** Airbnb, die große Plattform, auf der die Möglichkeit gegeben wird für Privatanbieter, ihre
81 Wohnung anzubieten.

82 **G. Dickert:** Nee, also das ist völlig unabhängig davon. Wer letztendlich dann Airbnb dann nutzt, Home-
83 sharing, der kommt, glaube ich, nicht auf die Idee, bei B&B zu übernachten.

84 **B. Gläser:** O.K., also sehen Sie das nicht als Konkurrenz?

85 **G. Dickert:** Nein. Überhaupt nicht.

86 **B. Gläser:** Warum?

87 **G. Dickert:** Weil ich glaube, dass derjenige, der Airbnb macht, der geht nicht in ein Hotel. Egal in
88 welches, ob jetzt bei B&B, oder bei MotelOne, oder bei Mercure, oder sonstwas. Das ist dann wirklich
89 die Zielgruppe 20 Plus, die dann sagt: Ich möchte irgendwo zuhause sein. Wobei ich kann mir wirklich
90 nicht vorstellen, irgendjemandens Wohnung mitzunutzen, in dessen Bett zu schlafen. Kann ich und
91 würde ich auch nicht machen. Also würde ich für mich, für meine Person und meine Familie nicht
92 machen.

93 **B. Gläser:** O.K.

94 **G. Dickert:** Weil ich weiß letztendlich nicht, was mich erwartet. Das heißt, ich komme in die Stadt rein,
95 habe Airbnb irgendwo gebucht und komme in eine komplett vermüllte Wohnung rein. Nee, das möchte
96 ich nicht. Vielleicht bin ich dazu auch einfach zu konservativ.

97 **B. Gläser:** Naja, da gibt es viele, die das so sehen. Und tatsächlich ist es so, ich habe ja diese Umfrage
98 in die Richtung gemacht, dass von dem, was mir da an Daten zur Verfügung steht, das so zu sein scheint,
99 dass die Leute durchaus mal hin- und herwechseln zwischen Hotel und Airbnb, je nach Situation.

100 **G. Dickert:** O.K., O.K.

101 **B. Gläser:** Jetzt haben wir vor der Aufnahme schon darüber gesprochen, dass ich Ihnen leider spät die
102 Unterlagen habe zukommen lassen. Aber Sie sagten ja, Sie haben es offensichtlich schon gesehen, ich
103 kann Ihnen ja noch einmal erklären, was ich da gemacht habe. Also mein Thema ist ja eben die Kon-
104 kurrenz zwischen Airbnb und der ganzen Homesharing-Geschichte und der Hotellerie. Und ich habe
105 jetzt eine große Umfrage gemacht, jeweils die Hälfte der Probanden waren Hotelkunden oder Airbnb-
106 Kunden. Es ging ausschließlich um den privaten Städtereisemarkt. Und da habe ich jetzt eine Kunden-
107 typologie entwickelt. Und da sind im Prinzip sechs Strömungen herausgekommen. Die drei, die auf der
108 oberen Hälfte der Grafik stehen, das sind die, die hauptsächlich im Hotel zu finden sind, in dieser Grafik
109 dargestellt durch die blauen Farben.

110 **G. Dickert:** Also die Premiumkunden.

111 **B. Gläser:** Genau, also die Premiumkunden, ich glaube, die brauche ich nicht weiter zu erläutern, da
112 kann man sich etwas darunter vorstellen. Dann haben wir eine Gruppe, die sogenannten Risikomeider,
113 da geht es eben darum, so wie Sie eben sagten: Ich will wissen, was ich da bekomme, ich will wissen,
114 dass die Abläufe funktionieren, dass es sauber ist, umsorgt sein, möchte einen Ansprechpartner haben
115 usw.

116 **G. Dickert:** Ja.

117 **B. Gläser:** Die sind hauptsächlich in den Drei-Sterne-Kategorien unterwegs. Dann haben wir eine
118 Gruppe an Sightseern, die sind dann schon fast Hälfte-Hälfte. Da geht es hauptsächlich um die Lage.
119 Ich möchte nah an meinen Sehenswürdigkeiten sein und sonst ist mir das relativ egal, ich bin da relativ
120 pragmatisch eingestellt, wie nun das Hotelzimmer aussieht. Eher so im Drei-Sterne-, Mittelklassesege-
121 ment unterwegs. So, und dann haben wir unten die drei Gruppen, die dann eher bei Airbnb unterwegs
122 sind. Das sind also Kontaktfreudige, die soziale Motive haben, Einheimische kennenlernen wollen,
123 Gleichgesinnte kennenlernen wollen, risikobereit und flexibel sind, was die Unterkunft angeht. Dann

124 haben wir Individualisten, die wollen alles anders haben, so ein bisschen alternativen Konsum machen
125 und sich mit der Marke identifizieren, wo sie da unterkommen. Und alles soll individuell sein und abseits
126 des typischen Tourismusstroms. Und dann haben wir ganz unten die Selbstversorger, das sind typische
127 Ferienwohnungsnutzer, quasi.

128 **G. Dickert:** O.K.

129 **B. Gläser:** Zwei Fragen: Finden Sie das für den Freizeitbereich im Städtetourismus realistisch? Vermis-
130 sen Sie da irgendetwas? Das ist die erste Frage. Die zweite wäre: Finden Sie da Ihre Kunden irgendwo
131 wieder? Oder passt das nicht?

132 **G. Dickert:** Hmmm. Gute Frage. Gute Frage. Also ich denke, einen Teil unserer Kunden sehe ich im
133 oberen Bereich der Sightseer, wobei auch im unteren Bereich, die Kontaktfreudigen finden wir auch.
134 Weil dadurch, dass wir eben hier relativ normal mit unseren Gästen sprechen, auch mal einen Scherz
135 machen, kommen wir mit unseren Gästen ganz gut in Kontakt. Und versuchen denen zu vermitteln,
136 sowohl hier, vor allem aber drüben in Genshagen, einfach ein zweites zu Hause zu geben. Also von
137 daher sowohl im oberen Bereich, als auch dann eben im unteren Bereich sehe ich durchaus einen Teil
138 unserer Kunden. Klar, die Premiumkunden, die gehören ganz sicher nicht zu unserem Kundenklientel,
139 die sehe ich eher so bei Steigenberger oder eben Hilton oder eben der Vier- und Fünf-Sterne-Gastrono-
140 mie. Und die Selbstversorger, klar, das spricht für sich. Das sind die, ja klar, die eben im Bereich der
141 Privatzimmervermietung eher gehen, wobei: Wenn die nichts bekommen, kann ich mir die auch sehr
142 gut bei uns vorstellen. Ja, weil wir haben ein relativ breites Spektrum an Gästen. Wie gesagt, sowohl
143 eben Familien, als auch eben Senioren. Gerade hier in Potsdam, durch die Uni, haben wir in den letzten
144 anderthalb Jahren sehr, sehr viele Klassentreffen gehabt, im Bereich 70-Plus.

145 **B. Gläser:** Die finden sich alle noch, nach so langer Zeit?

146 **G. Dickert:** Ja, natürlich.

147 **B. Gläser:** Sehen Sie denn, Sie werden ja sicherlich auch ein bisschen den Blick auf der Konkurrenz
148 haben, wo sehen Sie da neue Trends, wenn Sie sich neue Hotelkonzepte anschauen? Finden Sie davon
149 etwas wieder in dem, was ich Ihnen geschickt habe?

150 **G. Dickert:** Puh...

151 **B. Gläser:** Fragen wir mal anders: Haben Sie andere Konzepte auf dem Hotelmarkt, die Sie sehr attrak-
152 tiv finden? Wo Sie sagen, das sind mal neue Ideen und das finde ich gut, was die machen.

153 **G. Dickert:** Naja gut, es gibt die verschiedensten Hotelkonzepte, die ich sehr, sehr gut finde. Gerade im
154 Zwei-Sterne-Bereich, also im Economy-Bereich, da sind das die Moxxy-Hotels. Natürlich auch einer
155 unserer stärksten Mitbewerber, MotelOne, die eben komplett wieder aus dem Franchise-Bereich heraus-
156 gegangen sind und komplett nur noch eigene Mitarbeiter haben und auch noch einmal ein ganz anderes
157 Konzept haben, mit ihrer Bar, Abendessen, Service. Aber ich sehe da an sich keine großen Probleme
158 auf uns zukommen, weil auch unsere Kette sich stetig weiterentwickelt. Wir haben jetzt gerade den
159 Zimmertyp 3.0 vorgestellt bekommen, welches auch wieder ein komplett neues Konzept darstellt. Mit
160 großen Fliesen, gerade im Badbereich, mit dunklen Fliesen im Bodenbereich und hellen Fliesen oben.
161 Also da sehe ich jetzt keine Probleme auf uns zukommen.

162 **B. Gläser:** Würden Sie trotzdem, das ist eigentlich immer so die letzte Frage, die ich zu der Geschichte
163 stelle, wenn Sie Ihr Hotel jetzt noch einmal komplett von vorne beginnen würden, also das Haus steht
164 noch nicht, es gibt keine Vorgaben, Sie würden alles noch einmal von vorne planen können, wie würde
165 das dann heute aussehen? Würde etwas anders sein?

166 **G. Dickert:** Wie gesagt, kleine Details, wie gesagt, würde ich ändern. Angefangen von der Anlieferung,
167 über breitere Türen in den Officen, oder so etwas. Von Anfang an Rahmenschutzleisten hier anbringen
168 wollen, im unteren Bereich, um einfach Beschädigungen abzuhalten. Aber im Großen und Ganzen
169 würde ich dieses Konzept genauso wieder machen wollen, wie B&B es hier gemacht hat.

170 **B. Gläser:** Super, vielen Dank.

Interview mit Claudia Bauhuber, 02.05.2018

1 **B. Gläser:** Ich möchte Sie fragen, ob ich das Ganze aufzeichnen und hinterher transkribieren darf?

2 **C. Bauhuber:** Genau, natürlich.

3 **B. Gläser:** Das ist in Ordnung, ja? Das würde dann also auch im Zuge der Veröffentlichung der Doktorarbeit, würde das dann mit hinten dran stehen.

5 **C. Bauhuber:** Ja. Machen Sie das denn anonymisiert, oder ist das dann tatsächlich für unsere Hotelkette, sage ich jetzt mal, mit einem Namen versehen?

7 **B. Gläser:** Ja, also wenn ich darf, würde ich natürlich gerne Ihren Namen verwenden. Einfach deshalb, weil das dann natürlich deutlich mehr Gewicht bekommt, wenn ersichtlich ist, mit wem ich da gesprochen habe.

10 **C. Bauhuber:** Ja, O.K. Können wir so machen.

11 **B. Gläser:** Also, wenn irgendetwas ist, wo Sie dann hinterher sagen, oh, das hätte ich vielleicht doch nicht so sagen sollen, oder so, was ich mir aber wirklich nicht vorstellen kann, dass das passiert, dann können Sie immer noch sagen: Bitte rausnehmen, bitte schwärzen. Also das ist überhaupt kein Problem.

14 **C. Bauhuber:** Ja, das habe ich damals genauso gehandhabt, also dann würde ich es vorher noch einmal ankündigen, also das rausnehmen.

16 **B. Gläser:** Genau. Aber ich kann es mir eigentlich wirklich nicht vorstellen.

17 **C. Bauhuber:** Ja.

18 **B. Gläser:** Gut, dann würde ich gerne anfangen und Sie fragen, ob Sie sich selbst und Ihr Unternehmen einfach mal vorstellen könnten?

20 **C. Bauhuber:** Ja, sehr gerne. Mein Name ist Claudia Bauhuber, ich bin verantwortlich für den Bereich Content in der Abteilung Marketing und Kommunikation bei Accorhotels Deutschland. Das heißt Accorhotels Deutschland GmbH vertritt den Raum Zentraleuropa, der vor allem die Regionen Deutschland, Österreich und Schweiz beinhaltet. Und ja, wir sind im Bereich Content, ich mit meinem Team zusammen, verantwortlich für das Thema Storytelling an sich, über verschiedene Marken. Über mittlerweile 15 Marken, die Accorhotel besitzt oder die Accorhotels vertritt. Was noch zu erwähnen ist an dieser Stelle ist auf jeden Fall, dass Accorhotels eine Trennung vollzogen hat im letzten Jahr, die den einen Bereich der Immobiliensparte beinhaltet, unter dem Namen Accor Invest. Und auf der anderen Seite Accorhotel Services, die entsprechend mit einem Managementvertrag verbunden sind und, ja die Häuser mit Marke, Distributionskanälen usw. versorgt.

30 **B. Gläser:** Sie sprechen gerade schon von den unterschiedlichen Marken. Da stehen sich solche Marken gegenüber wie z.B. Ibis und Mercure, und auf der anderen Seite, habe ich gesehen, Jo und Joe sind dabei und auch 25hours. Konnten Sie dabei festmachen, worin sich die Zielgruppen dieser Marken unterscheiden?

34 **C. Bauhuber:** Ja, das ist ein ganz essentieller Punkt. Natürlich haben wir die ganze Reihe, oder die ganze Bandbreite an Kunden, die wir mit verschiedenen Marken versuchen zu bedienen. Gerade, wenn wir über Jo and Joe sprechen ist das natürlich die ganze Bandbreite der Millenials, die wir da fokussieren. Das heißt alle, ja, wenn man es am Alter festmachen möchte, ab 16 Jahren aufwärts. Und man kann da aus unserer Sicht keine Altersangabe nach oben hin machen, denn die Millenials sind diejenigen, die

39 ja vor allem im Digitalen aufgewachsen sind und vor allem auch mit den mobilen Endgeräten alle mög-
40 lichen Transaktionen vornehmen. Sowohl Inspiration als auch Buchung und, ja, Nachversorgung nach
41 der Reise. Das ist natürlich bei Jo and Joe die Grundzielgruppe. Bei 25hours sind es vor allem die Indi-
42 vidualreisenden, die würde ich mal in den Mittelpunkt stellen. Natürlich ist die Bandbreite auch größer.
43 Wir haben auch dort Familien oder auch Paare. Aber vor allem das Thema Lifestyle steht hierbei natür-
44 lich im Mittelpunkt. Ibis und Mercure, weil Sie sie jetzt exemplarisch auch genannt haben, sind natürlich
45 Marken, die schon sehr lange am Markt bestehen. Accorhotel wurde ja damals vor allem durch die
46 Marke Novotel aus dem Boden gestampft, in den 70er Jahren. Das heißt, hier stand vor allem das Thema
47 Standardisierung im Mittelpunkt, das heißt, man wollte vor allem Hotels schaffen, die, egal wo man
48 hinreist, den gleichen Standard, die gleiche Ausrüstung und, ja, den gleichen Service auch bieten. Das
49 ist nicht mehr bei allen Marken so. Bei Novotel kann ich das unterstreichen, bei Mercure ist es hingegen
50 so, dass wir sehr den individuellen Weg gehen. Das heißt, unabhängig, nein, nicht unabhängig von der
51 Stadt, in der Sie gerade sind, sondern Sie sollen in einem Mercurehotel spüren, dass Sie bspw. in Wien
52 sind, in Hamburg sind, oder in Berlin sind. Das heißt, da sind andere Zimmertypen und auch Interieur
53 dort vorzufinden. Und bei Ibis ist es hier natürlich noch einmal so, dass man ganz stark unterscheiden
54 muss zwischen den drei Marken innerhalb der Ibis-Familie. Also dem Ibis Budget, dem blauen Ibis,
55 dann dem Ibis rot, dem Ibis Hotel oder auch Ibis Style in grün. Weil wir dort auch andere Zielgruppen
56 haben. Ibis Style ist eher in dem Bereich Design unterwegs, aber eben im Economy-Bereich im Ver-
57 gleich zu 25hours, die eher im Premiumbereich unterwegs sind. Und Ibis Budget natürlich die absolut
58 preissensiblen Kunden. Und bei Ibis Hotel wirklich auf das Thema Business im Economy-Bereich zu
59 gehen.

60 **B. Gläser:** Wenn Sie jetzt diese verschiedenen Zielgruppen darstellen – Sie haben ja am Anfang schon
61 gesagt, dass Sie Gelegenheit hatten, auf meine Unterlagen zu gucken, die ich Ihnen geschickt habe. Da
62 sind ja diese verschiedenen Zielgruppen, diese sechs Grundströmungen, die ich da, ja, gefunden habe in
63 meinen Probanden.

64 **C. Bauhuber:** Ja.

65 **B. Gläser:** Finden Sie Ihre verschiedenen Marken dort wieder, können Sie die einordnen, halten Sie
66 das für realistisch, diese Aufteilung, oder sagen Sie, das muss an der ein oder anderen Stelle vielleicht
67 ergänzt werden, oder dass Sie das nicht so einordnen können?

68 **C. Bauhuber:** Jetzt muss ich natürlich noch eine Sache hinzufügen, die wir bei den Marken eben nicht
69 so erwähnt haben. Das ist der ganze Bereich der Luxus-Reisenden. Also wir haben uns ja in den letzten
70 Jahren, seitdem Sébastien Bezin als unser CEO an der Spitze Accorhotels führt, sind wir sehr in den
71 Bereich Luxus eingekauft. Gerade ja letzte Woche mit Möwenpick-Hotels.

72 **B. Gläser:** Möwenpick, ja.

73 **C. Bauhuber:** Haben Sie vielleicht gelesen. Und auch vor zwei Jahren durch die FAI-Übernahme. Also
74 alles, was Fairmont, Raffles und Swisshotels angeht, sind wir natürlich sehr im Luxusbereich aufgestellt.
75 Und wenn ich mir Ihre Typologie hier anschau, dann sind das ja vor allem die Premiumkunden, die
76 dort reinfallen würden. Da kann ich aus Luxussicht sagen, es sind eben nicht nur die Premiumkunden,
77 die da reisen. Gerade auch heute das Thema Millenials, um das wieder aufzugreifen, sind auch diejeni-
78 gen, die unsere Kundschaft sind. Gerade die Individualisten, die Sie als untere Gruppe bei Airbnb, bei
79 den Home-Sharing-Zielgruppen sehen, die auch bei uns absteigen. Also die natürlich auch durch die
80 ihre hohe Nutzung der Mobilgeräte, über alle Social-Media-Kanäle, gerne zeigen möchten, dass sie in
81 einem Luxushotel sind. Und sich das deswegen auch zum Teil sich dafür zusammensparen, aber zum
82 anderen Teil auch wirklich das Geld haben, um entsprechend in der Luxushotellerie zu übernachten.

83 **B. Gläser:** Ja.

84 **C. Bauhuber:** Das würde mir jetzt als eine Sache einfallen. Beim Thema Sightseer – das ist ja für Sie,
85 oder laut der Typologie, ja, eine gespaltene Zielgruppe für beide Bereiche. Da sind wir natürlich bei
86 Accorhotels sehr speziell durch die Stadthotellerie natürlich an Sightseer gebunden, sage ich jetzt mal.
87 Die Sightseer sind für uns die Touristen, die im B2C-Bereich, also alles, was Endkundengeschäft ist,
88 nicht Businessgeschäft, die Hauptreisegruppe in unseren Hotels. Und da kann man natürlich auch wieder
89 unterscheiden zwischen, ja, den Jahren, oder der Demographie, oder auch dem Einkommen, aber auch
90 vor allem den Interessen, die dahinterstehen.

91 **B. Gläser:** Welche Interessen meinen Sie damit?

92 **C. Bauhuber:** Na zum Beispiel Sightseer, die zum dritten oder vierten Mal in die Stadt kommen, sind
93 nicht diejenigen, die sich die klassischen Touristenhotspots anschauen, sondern sind vielleicht diejeni-
94 gen, die Freunde wiedertreffen, oder die in ein bestimmtes Café wieder gehen. Oder freiberuflich sind,
95 sich etwas anschauen, aber nebenbei arbeiten. Also, diese Zielgruppen meine ich. Interessen im Sinne
96 von soziale, soziale Motivation.

97 **B. Gläser:** Wie unterscheidet sich denn diese Kerngruppe – oder anders gefragt: Was machen Sie un-
98 terschiedlich in Ihren Marken, um auf der einen Seite die Zielgruppe der Millenials und diese neuen
99 Gruppen zu bekommen, was unterscheidet sich bei den Marken vom Marketing her zum Beispiel zu den
100 Hotels, die eher auf die Sightseer gehen.

101 **C. Bauhuber:** Im ersten Schritt ist es natürlich wichtig, dass jede Marke einen Markenkern hat und
102 entsprechende Werte und Themen vertritt. Sodass auch jeder Kunde versteht, okay, wenn ich bei Mer-
103 cure bin, das ist lokal inspiriert, individuell und ja, das ist ein gewisses Premiumsegment. Also ich kann
104 auch einen gewissen Service dahinter erwarten. Dementsprechend nutzen wir natürlich auch unter-
105 schiedliche Kanäle, um die Kunden zu erreichen. Gerade aus dem Bereich Influencer-Marketing oder
106 Influencer-Management gesprochen, ist das natürlich eine andere Ansprache, die wir tun, um diese Ziel-
107 gruppe zu erreichen, als beispielsweise unsere Stammkunden, die natürlich zu Mercure kommen, die
108 kenn Mercure auch schon eine ganze Weile. Die werden natürlich anders angesprochen als jemand, der
109 über einen Influencer bei uns im Haus ist. Gerade die Millenials, da sind natürlich die Kanäle rund um
110 Social Media sehr relevant. Aber da darf man auch das Thema Print nicht vergessen, das wird immer
111 sehr, sehr leicht unter den Tisch gezogen, aber der Millenial heutzutage, der ist natürlich mobil sehr
112 versiert, aber über Lifestylemagazine auch dort zu erreichen. Und da muss man natürlich einen gesunden
113 Mix hinkriegen. Das ist nicht immer einfach und leicht gesagt, aber das ist für uns schon ein relevanter
114 Punkt, warum wir gerade auch im Bereich Social-Media- und Influencer-Marketing sehr stark aufgebaut
115 haben in den letzten drei, vier Jahren.

116 **B. Gläser:** Was heißt sehr stark aufgebaut? Was macht Ihr Unternehmen in dem Bereich, speziell ja nun
117 Sie?

118 **C. Bauhuber:** Ja, wir haben 2015 einen Newsroom gegründet. Dieser Newsroom setzt sich zusammen
119 aus den Bereichen interne Kommunikation, Press und Media Relations und Social Media, das war der
120 erste Schritt, den wir unternommen haben. Ich durfte damals den Bereich Social Media aufbauen. Das
121 heißt, wir haben auch hier als einen Teil von Social Media das Thema Blogger- und Influencer-Manage-
122 ment gesehen und aufgebaut. Das heißt, eine Person ist direkt, dort in meinem Team, dafür Zuständig,
123 Netzwerke zu schließen, Kontakte zu knüpfen, selbst in dem Bereich tätig zu werden. Und das als einen
124 Kanal für unsere ganze Kanalpalette zu sehen. Das Ganze hat sich jetzt weiterentwickelt, gerade in dem
125 Bereich Contentmarketing, oder auch Storytelling, dass wir Kommunikation und Marketing in einen
126 Bereich gelegt haben. Das heißt, hier werden nicht mehr, verschiedene Abteilungen arbeiten nicht mehr
127 zusammen, sondern sind wirklich ein Team. Das heißt, wir arbeiten aus einer Hand. Wir arbeiten auf

128 der einen Seite sehr strategisch, was die Marken angeht, und auf der anderen Seite sehr operativ im
129 Bereich Content und Storytelling, wo wir die Geschichten rund um die Marken aufbauen.

130 **B. Gläser:** Ich habe mir in der Vorbereitung auf dieses Interview auch ein Interview mit Ihnen durch-
131 gelesen, was im Internet zu finden ist. Und da haben Sie vor allem von User-Generated-Content gespro-
132 chen. Wie muss ich mir das vorstellen? Wie kann man als Hotelmarke managen, was meine Kunden auf
133 sozialen Plattformen veröffentlichen?

134 **C. Bauhuber:** Also das Thema User-Generated-Content ist natürlich ein ganz großes. Gerade im Be-
135 reich Content-Erstellung, als auch Content-Management. Sowohl als Marke, die wir ja als Accorhotel
136 Services im Mittelpunkt sehen, als auch als Hotel, wo ich als einzelnes Haus agieren muss. User-Gener-
137 ated-Content heißt für uns, dass es der ehrlichste und authentischste Content ist, den der Kunde konsu-
138 mieren kann. Nicht vergleichbar mit dem, ja, wir nennen es Push-Content, also das, was mit werblichen
139 Mitteln unterstützt ist und auch mit bezahlten Mitteln eine Sichtbarkeit erreicht wird. Deswegen ist der
140 User-Generated-Content für uns wichtig. Das heißt, wir versuchen die Kunden zu motivieren, selber
141 Inhalte über das Hotel zu erstellen. Und nutzen diese dann für unsere Kommunikation, vor allem im
142 Bereich Social Media. Ein gutes Beispiel ist, dass wir ein allumfassendes Monitoring aufgebaut haben,
143 auch jetzt seit dem Newsroom 2015, das es uns ermöglicht, diese Inhalte ausfindig zu machen und dann
144 zu nutzen. Also angefangen von Hotelbewertungen, die wir natürlich schon länger haben, wo wir Be-
145 wertungen aus Hotelsicht teilen können, aber auch Fotos und Videos, die Kunden erstellt haben. Auch
146 die können wir nutzen, nutzen für unsere eigene Markenkommunikation.

147 **B. Gläser:** O.K., Sie sammeln, mal ganz einfach ausgedrückt, das, was Ihre Kunden auf bestimmten
148 Plattformen veröffentlichen und bringen das dann auf Ihre eigene zurück, oder...

149 **C. Bauhuber:** Genau. Das natürlich alles nur im öffentlichen Bereich. Das heißt, alles nur das, was die
150 Kunden öffentlich geteilt oder kommuniziert haben. Das natürlich auch das, was wir über das Moni-
151 ring erhalten und dementsprechend auch nutzen können. Also alles, was beispielsweise auf Facebook
152 über Freunde geteilt wurde, können wir natürlich nicht sehen, oder über bestimmte Gruppen. Aber wenn
153 etwas öffentlich geteilt wurde, dann können wir das natürlich sehen. Und vor allem in den sozialen
154 Netzwerken wie Facebook und Instagram. Aber auch Twitter, weil Twitter natürlich alles nur öffentlich
155 hat, da kann man nichts privatisieren. Also da kann man nichts privat eingrenzen. Und bei Instagram
156 machen das nur sehr wenige, dass sie ihren Account privat machen. Auf der anderen Seite ist es natürlich
157 auch so, dass wir proaktiv Blogger und Influencer in die Hotels einladen, damit natürlich auch Content
158 entsteht, den wir nutzen können.

159 **B. Gläser:** Ist der denn dann noch so authentisch, als wenn ein Kunde das macht?

160 **C. Bauhuber:** Kannst Du die Frage noch einmal wiederholen, das habe ich akustisch nicht verstanden.

161 **B. Gläser:** Ob der Inhalt von dem eingeladenen Blogger dann genauso authentisch ist wie der Content,
162 der von einem normalen Kunden hochgeladen worden ist?

163 **C. Bauhuber:** Nein, ist er nicht, weil entsprechend mittlerweile und auch – ja, das hat sich in den letzten
164 zwei Jahren so entwickelt – das Ganze auch werblich gekennzeichnet wird. Da legen wir auch sehr
165 großen Wert drauf. Und natürlich muss auch jeder Blogger und Influencer sehen, dass er da selber hin-
166 terher ist, denn da gab es ja auch sehr große Vorfälle, die, ich glaube jetzt auch, einen großen Einschnitt
167 hatten in das ganze Thema Influencer-Marketing. Natürlich das Ganze mit Werbung oder Anzeige ganz
168 am Anfang der Texte oder Bilder zu signalisieren. Also für uns ist es besser, wenn jemand im Hotel war
169 ohne unsere Aufforderung da entsprechend teilt, das ist der Content, den wir am liebsten haben und
170 nutzen. Der ist natürlich dann nicht qualitativ hochwertig, aber das kann man ja genau so kommunizie-
171 ren.

172 **B. Gläser:** Ja, O.K. Wie ist es denn mit der direkten Kommunikation? Also ich weiß aus dem ein oder
173 anderen Hotel, die eher versuchen, junges Publikum anzusprechen, dass sie mittlerweile auch ihre di-
174 rekte Kommunikation mit dem Kunden auf neue digitale Kanäle umbauen. Gibt es das Thema bei Ihnen
175 auch?

176 **C. Bauhuber:** Sie meinen das Thema Bot und Messaging?

177 **B. Gläser:** Zum Beispiel, genau.

178 **C. Bauhuber:** Ja. Ja, das gibt es bei uns auch. Da haben wir auch Versuche gestartet, um mal entspre-
179 chend auch hier mit unseren Kunden zu interagieren. Da kann ich aus dem Jahr 2017, also letztes Jahr
180 nur sprechen, dann bin ich entsprechend in Elternzeit gegangen, da haben wir verschiedene Tests laufen
181 lassen und haben festgestellt, dass einerseits die Technik noch nicht ausgereizt ist, um es wirklich so zu
182 nutzen, um mit unseren Kunden zufriedenstellend interagieren zu können. Das heißt, hier hat es von den
183 Reaktionen, wenn ich jetzt mal von dem Messenger spreche, gehapert, sodass die entsprechenden Bots,
184 die dahinter waren, nicht so geantwortet haben, wie wir uns das vorstellen. Und auch das Thema Ironie
185 zum Beispiel nicht verstanden haben. Das war ein großer Punkt. Natürlich haben wir uns auch damit
186 beschäftigt, auch Buchungen darüber zu generieren. Das war aber für uns nicht so erfolgreich, weil ich
187 auch denke, dass viele Personen momentan nicht das Vertrauen in diesen, sage ich mal, Buchungskanal
188 haben, um da ihre Buchung abzugeben. Also war das für uns noch nicht so erfolgreich, wie wir uns das
189 gedacht haben, weswegen wir auch momentan keine weiteren Aktivitäten in diesem Bereich geplant
190 haben. Über die globalen Kollegen laufen da auch diverse Tests, über Accorhotels an sich, wo ich aber
191 leider momentan nicht im Bilde bin, da kann ich Ihnen nichts zu sagen.

192 **B. Gläser:** Ja, kein Problem. Wenn ich mir diese ganzen Social-Media-Aktivitäten angucke, und wenn
193 ich mir dann, gerade bei den Marken wie Jo und Joe, die Werbebotschaften anschau, die da teilweise
194 dahinter stehen – also nur mal so Beispiele: da werden Attribute vergeben wie fürsorglich, cool, für
195 Nachbarn und Reisende offen, kochen, plaudern, arbeiten, Yoga machen oder Gitarre spielen, Leute
196 treffen und so weiter, also alles Sachen, die nicht auf den ersten Blick mit Hotels verbunden werden –
197 gehe ich dann richtig in der Annahme, dass das auch ein Stück weit als Reaktion auf den Erfolg von
198 Airbnb zu verstehen ist? Oder ist das etwas, was völlig unabhängig davon gewachsen ist?

199 **C. Bauhuber:** Ich glaube, man muss noch ein Stückchen weiter vorne anfangen. Airbnb ist ja nur ein
200 Ausdruck der Sharing Economy. Das ganze Thema Sharing Economy, also ich besitze keine Gegen-
201 stände, ich habe kein Eigentum, ich teile, ich nutze es nur, hat ja auch ein Stück weit früher angefangen.
202 Gerade in der Automobil- oder Mobilitätsbranche ist das ja ein großes Thema. Und natürlich haben wir
203 dann auch mit den Zügen von Airbnb gesehen, dass es ein großes Thema ist und dass wir natürlich auch
204 im Hotel auf dieser Welle mitschwimmen wollen und müssen. Das heißt, wir haben auch hier Angebote
205 geschaffen, die, wie Sie richtig gesagt haben, nicht im ersten Moment von Hotels erwartet. Ich kann ja
206 mal ein paar Beispiele nennen: Ibis hat beispielsweise ein Nachbarschaftskonzept, was Nachbarn er-
207 möglicht, bei uns zu frühstücken, für einen vergünstigten Preis. Oder ihre Bekannten im Ibis-Hotel über-
208 nachten zu lassen und dann kostenlos ein Frühstück mit ihnen dort im Hotel einzunehmen. Das ist ein
209 Beispiel. Ein zweites Beispiel ist das Jo and Joe in Paris, was letztes Jahr eröffnet wurde. Das hat einen
210 großen Wäschereinigungs-Bereich, wo jeder, egal, ob er im Hotel übernachtet, oder nicht, natürlich das
211 wahrnehmen kann. Oder auch das Thema Co-Working, was bei uns jetzt gerade ein sehr großes ist, und
212 was auch gerade die, wo wir vorhin von Sightseern gesprochen haben, wieder anspricht. Was natürlich
213 auch Co-Working-interessierten Kunden attraktiv gemacht werden soll. Um nicht bei uns zu übernach-
214 ten, sondern die Co-Working-Angeboten in Anspruch zu nehmen. Und das sind alles Dinge, die wir
215 unabhängig von der Übernachtung machen, das heißt, wir entwickeln uns hier auch ein Stück weit weg
216 von dem Reisenden, hin zu dem allgegenwärtig konsumierenden Personen.

217 **B. Gläser:** Darf ich mal – ja bitte!

218 **C. Bauhuber:** Also ich könnte noch diverse Beispiele aufzählen, aber eines ist mir noch ganz wichtig
219 zu sagen. Das ist das Thema OneFineStay. Ich weiß nicht, ob Sie das gesehen haben, in unserem Mar-
220 kenportfolio?

221 **B. Gläser:** Ja.

222 **C. Bauhuber:** Mit OneFineStay haben wir eine Marke gekauft und aufgebaut, die sich vor allem beim
223 Homesharing im Luxusbereich positioniert. Das heißt, hier ist es ähnlich wie bei Airbnb, eben nur auf
224 einer Luxuskomponente, die noch einen zusätzlichen Service anbietet. Also, ja, die klassischen
225 Roomservice-Angebote, die hinzukommen, aber eben in privatly owned accomodations. Also alles das,
226 was eben auch wirklich Homesharing ist, aber im Luxusbereich.

227 **B. Gläser:** Sie sagten, Sie hätten noch ganz viele andere Beispiele – ich bin für jedes Beispiel offen!
228 Wenn Ihnen da noch andere Sharing-Elemente einfallen, dann würde mich das brennend interessieren,
229 ehrlich gesagt.

230 **C. Bauhuber:** O.K., ja, sehr gerne. Also wir haben letztes Jahr z.B. eine Ibis-Aktion gehabt, die das
231 Frühstück erweitern sollte und auch für unser neues Frühstücksprodukt, den Paninis, wollten wir eine
232 höhere Bekanntheit schaffen und haben dementsprechend die Paninis in der Nachbarschaft verteilt, das
233 heißt auch Nachbarn eingeladen, die selber mit die Paninis verteilen. Wir haben einen großen Foodtruck
234 gehabt, der durch ganz Deutschland gefahren ist und durch Österreich, und versucht hat, die Paninis
235 auch an den Mann zu bringen, weil wir die eben genau nicht nur für die Reisenden haben wollen, sondern
236 auch Personen, die ganz normal in der Nachbarschaft wohnen. Vom Ibis Hotel. Das war eine Aktion
237 zum Beispiel. Sie merken schon ein Stück weit, das geht nicht in die Luxus-Sparte rein, sondern eher in
238 die Economy-, Mid-Scale-Bereiche. Also alles was Mercure, Novotel und Ibis angeht. Und ja, vielleicht
239 aus dem Luxusbereich noch ein Beispiel, wir kooperieren sehr stark mit Städteverbänden, besonders in
240 München, wo wir mit dem Sofitel am Hauptbahnhof eine Kooperation haben, dass an einem Tag im
241 Jahr die Einwohner zu einem sehr vergünstigten Preis im Sofitel übernachten können. Eben wirklich
242 nur Einwohner von München und ja, das eben für einen begrenzten Zeitraum. Natürlich ist es auch unser
243 Ziel, darüber auch Kunden zu gewinnen, aber wir wollen auch signalisieren, dass wir diejenigen anspre-
244 chen, die eben in unmittelbarer Nachbarschaft vor Ort liegen.

245 **B. Gläser:** Geht es dabei um Akzeptanz in der Bevölkerung oder der Nachbarschaft, oder geht es dabei
246 auch ein Stück weit um eine Attraktivierung für die Gäste, die es vielleicht toll finden, von Einheimi-
247 schen umgeben zu sein?

248 **C. Bauhuber:** Nee, es geht vor allem um Markenbekanntheit, das ist natürlich immer unser oberstes
249 Ziel im Bereich Marketing und Kommunikation. Und natürlich auch, um neue Kundensegmente zu öff-
250 nen.

251 **B. Gläser:** Zum Abschluss stelle ich immer gerne eine Frage, und zwar: Wenn Sie jetzt in der Lage
252 wären, eine neue Hotelmarke, einen neuen Hoteltypen zu erfinden, der genau auf diese junge Zielgruppe,
253 auf die Millenials, auf die Sharing-Begeisterten zugeschnitten ist, wie würde das aussehen? Wie würden
254 die Zimmer aussehen? Wie würde das alles funktionieren?

255 **C. Bauhuber:** Da brauche ich kurz Bedenkzeit, das ist eine ziemlich große Frage. Da muss ich jetzt
256 ganz ehrlich sagen, wenn ich für mich persönlich spreche, unabhängig von Accorhotel, denke ich, dass
257 wir viel zu viel über die Millenials sprechen, die Millenials gerade extrem im Hype sind, wobei ich weiß
258 und über Studien natürlich sehe, dass die Millenials, ja, zunehmen, aber von der Anzahl der Reisenden
259 nicht unbedingt mehr werden. Was ich aber sehe, ist, dass wir vor allem im älteren Segment großen
260 Zuwachs haben, weil wir wissen, es werden a) mehr Leute, mal pauschal gesprochen, es werden a) mehr

261 Leute und b) werden es die Leute sein, die zukünftig mehr Geld besitzen und die es entsprechend in
262 unseren Marken auch ausdrücken wollen. Das heißt, die kennen unsere Marken, die wollen auch nicht,
263 wie Sie es in Ihrer Typologie beschrieben haben, Selbstversorger sein, sondern die wollen sich auch
264 wirklich den Service gönnen. Weil, in Anführungsstrichen, man hat ja das ganze Leben gearbeitet und
265 möchte jetzt den Lebensabend noch einmal richtig ausklingen lassen. Deswegen wäre eigentlich meine
266 Zielgruppe eher die, ja, 60-Plus vom Alter her und ja, schon die Marken kennen. Also gerade auch
267 Stammkunden von anderen Hotelgruppen, die ältere Kundschaft haben. Also das wäre so meine Ziel-
268 gruppe, die ich aufbauen würde. Ein ganz zentrales Element ist und bleibt die Lage, wenn ich mir ein
269 neues Hotel aufbaue. Und von der Marke her, muss ich Ihnen ehrlich sagen, das muss ich mehr durch-
270 denken, um da jetzt á toc eine Antwort geben zu können. Aber vielleicht ist das ja auch für Sie so
271 ausreichend.

272 **B. Gläser:** Das ist vollkommen ausreichend. Nur noch einmal eine Anschlussfrage. Bei mir geht es ja
273 vor allem um die Konkurrenz zwischen Airbnb und der Hotellerie. Mein Überthema sind die Reaktionen
274 der Hotellerie auf diesen neuen Sharing-Trend, auf Airbnb und Co. Meinen Sie also, verstehe ich das
275 richtig, dass Sie sagen, man sollte sich gar nicht allzu sehr darauf versteifen, die gleiche Zielgruppe zu
276 erreichen, sondern sich lieber auf die konzentrieren, die abseits des Homesharings unterwegs sind? Oder
277 interpretiere ich da zu viel herein?

278 **C. Bauhuber:** Zum Teil, würde ich sagen, stimmt das. Aber zum anderen Teil natürlich auch nicht.
279 Also einerseits wissen wir, dass die Zielgruppen, die bei uns im Hotel sind, ein anderes Bedürfnis haben
280 als die, die Homesharing machen. Das wissen wir. Aber auf der anderen Seite wissen wir natürlich auch,
281 dass die Homesharing-Zielgruppe natürlich wächst und wir mit entsprechenden Angeboten und auch
282 Produkten da aktiv werden müssen. Das heißt nicht, dass wir uns vom klassischen Hotelgeschäft verab-
283 schieden, sondern unser Portfolio erweitern, wie wir es beispielsweise mit OneFineStay gemacht haben.
284 Also ja, ich denke, ein Schwarz-Weiß-Denken ist hier falsch, aber eine graue Sichtweise, dass wir na-
285 türlich alle Zielgruppen im Blick haben müssen, ist da der richtige Weg.

286 **B. Gläser:** O.K., also... meinen Sie schon, dass das zwei verschiedene Produkte sind, ob ich in eine
287 privat zur Verfügung gestellte Wohnung gehe, oder in ein Hotel, das sehen Sie als zwei völlig verschie-
288 dene Zielgruppen?

289 **C. Bauhuber:** Ich würde es einfach als zwei unterschiedliche Produkte sehen. Unterschiedliche Ziel-
290 gruppe eher nicht, weil, ich nehme jetzt mal mich als Anfang-, Mitte-30-Jährige, ich übernachtete in bei-
291 den Dingen. Ich bin sowohl Homesharing-Sympathisantin als auch diejenige, die natürlich im Hotel
292 übernachtet – je nachdem, was der Anlass ist. Und so divers sehe ich auch die Zielgruppen. Und deswe-
293 gen, das sind unterschiedliche Produkte, je nachdem, was ich in der Zielgruppe dann brauche, konsu-
294 miere ich auch beides. Dass sich das so strikt trennen lässt, da bin ich kein Freund davon. Sondern dass
295 man das auch unterschiedlich betrachtet. Und deswegen ist es auch schwierig, den Zielgruppenprozess
296 so klar auszudrücken, wie es häufig versucht wird. Klar, ist es notwendig und auch wichtig, unsere
297 Markenpositionierung zu haben, aber andererseits muss man auch im Hinterkopf wissen, dass die Ziel-
298 gruppe nicht immer nur ein konkretes Produkt konsumiert, sondern der Konsum ist sehr divers gewor-
299 den. Es ist eine hohe Diversity in den Produkten. Und im Konsum, die ist heute da. Deswegen genau ist
300 auch so schwierig, das Thema konkret zu machen.

301 **B. Gläser:** Super. Zum Abschluss noch die Frage: Habe ich Sie zu dem ganzen Themenkomplex noch
302 irgendetwas nicht gefragt, was Sie gerne noch loswerden möchten?

303 **C. Bauhuber:** Nee, à toc würde ich sagen, das war schon ganz gut. Und große Bereiche, die wir bespro-
304 chen haben, sind auch sehr, sehr wichtig im Bereich Sharing Economy.

305 **B. Gläser:** Super, dann danke ich Ihnen noch einmal für das Gespräch, es hat mich sehr gefreut

Gedächtnisprotokoll: Interview mit Erhard Stammberger, 10.02.2018

1 Herr Stammberger beschreibt, dass Ferienwohnungen auch in Großstädten kein neues Phänomen seien.
2 Aus eigener Beobachtung wisse er, dass es solche Wohnungen bspw. in Hamburg schon in den 1980er
3 Jahren gegeben habe. Den Erfolg der Plattformen wie *Airbnb* führt er vor allem auf das insgesamt starke
4 Wachstum des Städtereisemarkts und auf die Digitalisierung des Vertriebs im Allgemeinen zurück. Au-
5 ßerdem beschreibt er einen allgemeinen gesellschaftlichen Trend zur Individualisierung, der sich auch
6 in der Nutzung von Ferienwohnungen bemerkbar mache. Er zieht Vergleiche zum Markt für Wohnmo-
7 bile. Als zweiten Trend nennt er ein wachsendes Kommunikations- bzw. Kontaktbedürfnis. Die Platt-
8 form *Airbnb* sei dabei eher das Ergebnis und nicht die Ursache dieser Trends. Er kritisiert in diesem
9 Zusammenhang die regelmäßige öffentliche Kritik der Hotelverbände, insbesondere des deutschen Ho-
10 telverbands (IHA), die in einigen Details nicht nur übertrieben sei (bspw. negative Erfahrungen oder
11 Straftaten, die es gleichermaßen im Zusammenhang mit der Hotellerie gäbe), sondern den Erfolg der
12 Plattform durch die ständige öffentliche Aufmerksamkeit eher noch unterstützen würde.

13 Als Beispiele für eine Reaktion auf die beschriebenen Trends in der Hotellerie nennt Herr Stammberger
14 neue Hotelmarken wie *Prizeotel* oder *25 hours*, die durch Designelemente, die vor dem Aufkommen der
15 Ketten eher Designhotels vorbehalten waren, individueller seien als typische Konkurrenten im gleichen
16 Preisbereich. Als Beispiel für eine Reaktion auf das gewachsene Kontakt- und Kommunikationsbedürf-
17 nis beschreibt er den Lobby- bzw. Barbereich der *25hours-Hotels* und weiterer ähnlicher Hotels, die
18 einen Wohnzimmercharakter aufwiesen und als „open spaces“ nicht nur von Hotelgästen, sondern auch
19 von Einheimischen und anderen Touristen genutzt würden.

20 Besonders im Zusammenhang mit dem Trend zur Individualisierung verweist Herr Stammberger auf
21 die Sinus-Milieus. Er meint, dass eine einzige Gruppe der „Individualisten“ kaum ausreiche, um die
22 Ausdifferenzierung des Marktes und der Ansprüche verschiedenster Kundengruppen darzustellen. Er
23 beschreibt ein von ihm erfolgreich begleitetes Hotelprojekt, welches sich auf die Zielgruppe von Mo-
24 torradfahrern spezialisiert hat und sein gesamtes Hotelkonzept auf diese Gruppe ausrichtet. In der Be-
25 setzung solcher Nischen sieht er die weitere Entwicklung des Hotelmarkts. Den Anfang dieser Entwick-
26 lung hätten Themenhotels dargestellt, die vor einiger Zeit verstärkt aufgekommen seien.

27 Auf die Gruppe der Selbstversorger würde die Beherbergungsbranche mit einer wachsenden Zahl an
28 Serviced Apartments reagieren. Diese seien vor allem für längerfristige, insbesondere beruflich be-
29 dingte Aufenthalte, aber auch für Familien attraktiv.

30 Hinsichtlich der Premiumkunden verweist Herr Stammberger ebenfalls auf die Sinusmilieus und be-
31 schreibt eine Ausdifferenzierung des Markts. So würden bspw. immer mehr Hotels des Premiumsektors
32 Lifestyle-Elemente aufweisen, mit denen auch Kunden dieses Segments angesprochen werden sollen.

33 Auch in Bezug auf die Risikomeider und die Sightseer biete der Markt eine ausreichende Zahl an ge-
34 eigneten Hotels, gerade unter den „traditionell“ ausgerichteten Betrieben. Allerdings sei es aus Sicht der
35 Hoteliers insgesamt wichtig, seine Zielgruppe genau zu kennen und sein Angebot und die Kommunika-
36 tion konsequent auf diese Gruppe auszurichten. Das „Hotel für alle“ sei, von Anlässen wie Messen oder
37 vollkommen einzigartigen Lagen und daraus abgeleitet hoher Nachfrage in Saisonspitzenzeiten abgese-
38 hen, heute kaum mehr erfolgreich umzusetzen.

Codebook der Hauptuntersuchung

sys_RespNum		Wert
Standardattribute	Position	1
	Label	Internal Respondent Number
	Typ	Numerisch
	Messung	Metrisch
	Rolle	Eingabe
N	Gültig	800
	Fehlend	0
Zentrale Tendenz und Streuung	Mittelwert	1805,91
	Standardabweichung	1872,968
	Perzentil 25	465,50
	Perzentil 50	881,00
	Perzentil 75	2889,00

Geschlecht				
		Wert	Anzahl	Prozent
Standardattribute	Position	20		
	Label	Geschlecht -		
	Typ	Numerisch		
	Messung	Nominal		
	Rolle	Eingabe		
Gültige Werte	1	Männlich	397	49,6%
	2	Weiblich	403	50,4%

Alter				
		Wert	Anzahl	Prozent
Standardattribute	Position	21		
	Label	Alter -		
	Typ	Numerisch		
	Messung	Nominal		
	Rolle	Eingabe		
Gültige Werte	1	18 - 24	100	12,5%
	2	25 - 34	202	25,3%
	3	35 - 44	160	20,0%
	4	45 - 54	149	18,6%
	5	55 - 64	114	14,2%
	6	65 und älter	75	9,4%

TestStaedtereisenVergangenheit

		Wert	Anzahl	Prozent
Standardattribute	Position	22		
	Label	Test -		
	Typ	Numerisch		
	Messung	Nominal		
	Rolle	Eingabe		
Gültige Werte	1	Ja.	800	100,0%
	2	Nein.	0	0,0%

Hostel

		Wert	Anzahl	Prozent
Standardattribute	Position	23		
	Label	Hostel		
	Typ	Numerisch		
	Messung	Nominal		
	Rolle	Eingabe		
Gültige Werte	0	Unchecked	641	80,1%
	1	Checked	159	19,9%

Jugendherberge

		Wert	Anzahl	Prozent
Standardattribute	Position	24		
	Label	Jugendherberge		
	Typ	Numerisch		
	Messung	Nominal		
	Rolle	Eingabe		
Gültige Werte	0	Unchecked	744	93,0%
	1	Checked	56	7,0%

Hotel 2

		Wert	Anzahl	Prozent
Standardattribute	Position	25		
	Label	Hotels bis 2 Sterne		
	Typ	Numerisch		
	Messung	Nominal		
	Rolle	Eingabe		
Gültige Werte	0	Unchecked	700	87,5%
	1	Checked	100	12,5%

Hotel 3

		Wert	Anzahl	Prozent
Standardattribute	Position	26		
	Label	Hotel 3 Sterne		
	Typ	Numerisch		
	Messung	Nominal		
	Rolle	Eingabe		
Gültige Werte	0	Unchecked	350	43,8%
	1	Checked	450	56,3%

Hotel 4 5

		Wert	Anzahl	Prozent
Standardattribute	Position	27		
	Label	Hotel 4 bis 5 Sterne		
	Typ	Numerisch		
	Messung	Nominal		
	Rolle	Eingabe		
Gültige Werte	0	Unchecked	589	73,6%
	1	Checked	211	26,4%

Boutique_Hotels

		Wert	Anzahl	Prozent
Standardattribute	Position	28		
	Label	Boutique_Hotels		
	Typ	Numerisch		
	Messung	Nominal		
	Rolle	Eingabe		
Gültige Werte	0	Unchecked	779	97,4%
	1	Checked	21	2,6%

Aparthotels

		Wert	Anzahl	Prozent
Standardattribute	Position	29		
	Label	Aparthotels		
	Typ	Numerisch		
	Messung	Nominal		
	Rolle	Eingabe		
Gültige Werte	0	Unchecked	754	94,2%
	1	Checked	46	5,8%

Pension

		Wert	Anzahl	Prozent
Standardattribute	Position	30		
	Label	Pension		
	Typ	Numerisch		
	Messung	Nominal		
	Rolle	Eingabe		
Gültige Werte	0	Unchecked	660	82,5%
	1	Checked	140	17,5%

FeWo

		Wert	Anzahl	Prozent
Standardattribute	Position	31		
	Label	Ferienwohnung		
	Typ	Numerisch		
	Messung	Nominal		
	Rolle	Eingabe		
Gültige Werte	0	Unchecked	540	67,5%
	1	Checked	260	32,5%

ZimmerAirbnb

		Wert	Anzahl	Prozent
Standardattribute	Position	32		
	Label	Zimmer bei Airbnb		
	Typ	Numerisch		
	Messung	Nominal		
	Rolle	Eingabe		
Gültige Werte	0	Unchecked	630	78,8%
	1	Checked	170	21,2%

WohnungAirbnb

		Wert	Anzahl	Prozent
Standardattribute	Position	33		
	Label	Wohnung bei Airbnb		
	Typ	Numerisch		
	Messung	Nominal		
	Rolle	Eingabe		
Gültige Werte	0	Unchecked	546	68,3%
	1	Checked	254	31,7%

Couchsurfing

		Wert	Anzahl	Prozent
Standardattribute	Position	34		
	Label	Couchsurfing		
	Typ	Numerisch		
	Messung	Nominal		
	Rolle	Eingabe		
Gültige Werte	0	Unchecked	764	95,5%
	1	Checked	36	4,5%

FreundeBekannteVerwandte

		Wert	Anzahl	Prozent
Standardattribute	Position	35		
	Label	FBV		
	Typ	Numerisch		
	Messung	Nominal		
	Rolle	Eingabe		
Gültige Werte	0	Unchecked	625	78,1%
	1	Checked	175	21,9%

SonstigeUnterkünfte

		Wert	Anzahl	Prozent
Standardattribute	Position	36		
	Label	Sonstige Unterkünfte		
	Typ	Numerisch		
	Messung	Nominal		
	Rolle	Eingabe		
Gültige Werte	0	Unchecked	794	99,3%
	1	Checked	6	0,8%

Unterkunftsarten_14_other

		Wert	Anzahl	Prozent
Standardattribute	Position	37		
	Label	Unterkunftsarten_14_other -		
	Typ	String		
	Messung	Nominal		
	Rolle	Eingabe		
Gültige Werte			794	99,3%
	Bungalows		1	0,1%
	Campingplatz		1	0,1%
	Ferienhaus		1	0,1%
	Haus gemietet		1	0,1%
	Wohnmobil		1	0,1%
	Wohnmobil und Stellplatz		1	0,1%

Sehenswürdigkeiten

		Wert	Anzahl	Prozent
Standardattribute	Position	39		
	Label	Sehenswürdigkeiten		
	Typ	Numerisch		
	Messung	Nominal		
	Rolle	Eingabe		
Gültige Werte	1	-3 Stimme gar nicht zu	292	36,5%
	2	-2	123	15,4%
	3	-1	81	10,1%
	4	0 Neutral	94	11,8%
	5	-1	78	9,8%
	6	-2	78	9,8%
	7	+3 Stimme voll zu	48	6,0%
Fehlende Werte	8	Keine Angabe	6	0,8%

TouristischeStadtteile

		Wert	Anzahl	Prozent
Standardattribute	Position	40		
	Label	TouristischeStadtteile		
	Typ	Numerisch		
	Messung	Nominal		
	Rolle	Eingabe		
Gültige Werte	1	-3 Stimme gar nicht zu	121	15,1%
	2	-2	102	12,8%
	3	-1	108	13,5%
	4	0 Neutral	199	24,9%
	5	-1	135	16,9%
	6	-2	77	9,6%
	7	+3 Stimme voll zu	55	6,9%
Fehlende Werte	8	Keine Angabe	3	0,4%

AlltagslebenEinwohner

		Wert	Anzahl	Prozent
Standardattribute	Position	41		
	Label	AlltagslebenEinwohner		
	Typ	Numerisch		
	Messung	Nominal		
	Rolle	Eingabe		
Gültige Werte	1	-3 Stimme gar nicht zu	42	5,3%
	2	-2	43	5,4%
	3	-1	76	9,5%
	4	0 Neutral	176	22,0%
	5	-1	203	25,4%
	6	-2	162	20,3%
	7	+3 Stimme voll zu	95	11,9%
Fehlende Werte	8	Keine Angabe	3	0,4%

Hipster

		Wert	Anzahl	Prozent
Standardattribute	Position	42		
	Label	Hipster		
	Typ	Numerisch		
	Messung	Nominal		
	Rolle	Eingabe		
Gültige Werte	1	-3 Stimme gar nicht zu	84	10,5%
	2	-2	79	9,9%
	3	-1	87	10,9%
	4	0 Neutral	224	28,0%
	5	-1	160	20,0%
	6	-2	105	13,1%
	7	+3 Stimme voll zu	59	7,4%
Fehlende Werte	8	Keine Angabe	2	0,3%

Szene				
		Wert	Anzahl	Prozent
Standardattribute	Position	43		
	Label	Szene		
	Typ	Numerisch		
	Messung	Nominal		
	Rolle	Eingabe		
Gültige Werte	1	-3 Stimme gar nicht zu	50	6,3%
	2	-2	64	8,0%
	3	-1	66	8,3%
	4	0 Neutral	167	20,9%
	5	-1	209	26,1%
	6	-2	148	18,5%
	7	+3 Stimme voll zu	94	11,8%
Fehlende Werte	8	Keine Angabe	2	0,3%

AlternativeGastronomie				
		Wert	Anzahl	Prozent
Standardattribute	Position	44		
	Label	AlternativeGastronomie		
	Typ	Numerisch		
	Messung	Nominal		
	Rolle	Eingabe		
Gültige Werte	1	-3 Stimme gar nicht zu	24	3,0%
	2	-2	29	3,6%
	3	-1	63	7,9%
	4	0 Neutral	176	22,0%
	5	-1	232	29,0%
	6	-2	177	22,1%
	7	+3 Stimme voll zu	95	11,9%
Fehlende Werte	8	Keine Angabe	4	0,5%

GastronomieEinheimische

		Wert	Anzahl	Prozent
Standardattribute	Position	45		
	Label	GastronomieEinheimische		
	Typ	Numerisch		
	Messung	Nominal		
	Rolle	Eingabe		
Gültige Werte	1	-3 Stimme gar nicht zu	22	2,8%
	2	-2	46	5,8%
	3	-1	53	6,6%
	4	0 Neutral	151	18,9%
	5	-1	200	25,0%
	6	-2	186	23,3%
	7	+3 Stimme voll zu	141	17,6%
Fehlende Werte	8	Keine Angabe	1	0,1%

ErkanntAlsTourist

		Wert	Anzahl	Prozent
Standardattribute	Position	46		
	Label	ErkanntAlsTourist		
	Typ	Numerisch		
	Messung	Nominal		
	Rolle	Eingabe		
Gültige Werte	1	-3 Stimme gar nicht zu	73	9,1%
	2	-2	77	9,6%
	3	-1	87	10,9%
	4	0 Neutral	255	31,9%
	5	-1	134	16,8%
	6	-2	103	12,9%
	7	+3 Stimme voll zu	66	8,3%
Fehlende Werte	8	Keine Angabe	5	0,6%

SichtDerEinwohner

		Wert	Anzahl	Prozent
Standardattribute	Position	47		
	Label	SichtDerEinwohner		
	Typ	Numerisch		
	Messung	Nominal		
	Rolle	Eingabe		
Gültige Werte	1	-3 Stimme gar nicht zu	60	7,5%
	2	-2	59	7,4%
	3	-1	64	8,0%
	4	0 Neutral	214	26,8%
	5	-1	181	22,6%
	6	-2	125	15,6%
	7	+3 Stimme voll zu	96	12,0%
Fehlende Werte	8	Keine Angabe	1	0,1%

Suchelnsidertipps

		Wert	Anzahl	Prozent
Standardattribute	Position	48		
	Label	Suchelnsidertipps		
	Typ	Numerisch		
	Messung	Nominal		
	Rolle	Eingabe		
Gültige Werte	1	-3 Stimme gar nicht zu	29	3,6%
	2	-2	28	3,5%
	3	-1	57	7,1%
	4	0 Neutral	136	17,0%
	5	-1	219	27,4%
	6	-2	189	23,6%
	7	+3 Stimme voll zu	141	17,6%
Fehlende Werte	8	Keine Angabe	1	0,1%

Privatsphäre

		Wert	Anzahl	Prozent
Standardattribute	Position	49		
	Label	Privatsphäre		
	Typ	Numerisch		
	Messung	Nominal		
	Rolle	Eingabe		
Gültige Werte	1	-3 Stimme gar nicht zu	12	1,5%
	2	-2	29	3,6%
	3	-1	41	5,1%
	4	0 Neutral	145	18,1%
	5	-1	195	24,4%
	6	-2	217	27,1%
	7	+3 Stimme voll zu	159	19,9%
Fehlende Werte	8	Keine Angabe	2	0,3%

Anonymität

		Wert	Anzahl	Prozent
Standardattribute	Position	50		
	Label	Anonymität		
	Typ	Numerisch		
	Messung	Nominal		
	Rolle	Eingabe		
Gültige Werte	1	-3 Stimme gar nicht zu	73	9,1%
	2	-2	83	10,4%
	3	-1	88	11,0%
	4	0 Neutral	255	31,9%
	5	-1	130	16,3%
	6	-2	108	13,5%
	7	+3 Stimme voll zu	60	7,5%
Fehlende Werte	8	Keine Angabe	3	0,4%

FremdFühlen

		Wert	Anzahl	Prozent
Standardattribute	Position	51		
	Label	FremdFühlen		
	Typ	Numerisch		
	Messung	Nominal		
	Rolle	Eingabe		
Gültige Werte	1	-3 Stimme gar nicht zu	11	1,4%
	2	-2	27	3,4%
	3	-1	46	5,8%
	4	0 Neutral	195	24,4%
	5	-1	216	27,0%
	6	-2	197	24,6%
	7	+3 Stimme voll zu	104	13,0%
Fehlende Werte	8	Keine Angabe	4	0,5%

HeimischFühlen

		Wert	Anzahl	Prozent
Standardattribute	Position	52		
	Label	HeimischFühlen		
	Typ	Numerisch		
	Messung	Nominal		
	Rolle	Eingabe		
Gültige Werte	1	-3 Stimme gar nicht zu	13	1,6%
	2	-2	27	3,4%
	3	-1	54	6,8%
	4	0 Neutral	193	24,1%
	5	-1	240	30,0%
	6	-2	160	20,0%
	7	+3 Stimme voll zu	110	13,8%
Fehlende Werte	8	Keine Angabe	3	0,4%

KeinBesucher

		Wert	Anzahl	Prozent
Standardattribute	Position	53		
	Label	KeinBesucher		
	Typ	Numerisch		
	Messung	Nominal		
	Rolle	Eingabe		
Gültige Werte	1	-3 Stimme gar nicht zu	65	8,1%
	2	-2	58	7,2%
	3	-1	88	11,0%
	4	0 Neutral	211	26,4%
	5	-1	174	21,8%
	6	-2	130	16,3%
	7	+3 Stimme voll zu	71	8,9%
Fehlende Werte	8	Keine Angabe	3	0,4%

AnschlussEinheimische

		Wert	Anzahl	Prozent
Standardattribute	Position	54		
	Label	AnschlussEinheimische		
	Typ	Numerisch		
	Messung	Nominal		
	Rolle	Eingabe		
Gültige Werte	1	-3 Stimme gar nicht zu	92	11,5%
	2	-2	75	9,4%
	3	-1	87	10,9%
	4	0 Neutral	215	26,9%
	5	-1	155	19,4%
	6	-2	105	13,1%
	7	+3 Stimme voll zu	65	8,1%
Fehlende Werte	8	Keine Angabe	6	0,8%

Statuskontakte

		Wert	Anzahl	Prozent
Standardattribute	Position	55		
	Label	Statuskontakte		
	Typ	Numerisch		
	Messung	Nominal		
	Rolle	Eingabe		
Gültige Werte	1	-3 Stimme gar nicht zu	57	7,1%
	2	-2	43	5,4%
	3	-1	53	6,6%
	4	0 Neutral	224	28,0%
	5	-1	175	21,9%
	6	-2	152	19,0%
	7	+3 Stimme voll zu	87	10,9%
Fehlende Werte	8	Keine Angabe	9	1,1%

Gleichgesinnte

		Wert	Anzahl	Prozent
Standardattribute	Position	56		
	Label	Gleichgesinnte		
	Typ	Numerisch		
	Messung	Nominal		
	Rolle	Eingabe		
Gültige Werte	1	-3 Stimme gar nicht zu	84	10,5%
	2	-2	65	8,1%
	3	-1	78	9,8%
	4	0 Neutral	215	26,9%
	5	-1	175	21,9%
	6	-2	119	14,9%
	7	+3 Stimme voll zu	60	7,5%
Fehlende Werte	8	Keine Angabe	4	0,5%

ZugehörigkeitNutzer

		Wert	Anzahl	Prozent
Standardattribute	Position	57		
	Label	ZugehörigkeitNutzer		
	Typ	Numerisch		
	Messung	Nominal		
	Rolle	Eingabe		
Gültige Werte	1	-3 Stimme gar nicht zu	44	5,5%
	2	-2	65	8,1%
	3	-1	65	8,1%
	4	0 Neutral	263	32,9%
	5	-1	163	20,4%
	6	-2	126	15,8%
	7	+3 Stimme voll zu	54	6,8%
Fehlende Werte	8	Keine Angabe	20	2,5%

IdentifikationNutzer

		Wert	Anzahl	Prozent
Standardattribute	Position	58		
	Label	IdentifikationNutzer		
	Typ	Numerisch		
	Messung	Nominal		
	Rolle	Eingabe		
Gültige Werte	1	-3 Stimme gar nicht zu	33	4,1%
	2	-2	27	3,4%
	3	-1	63	7,9%
	4	0 Neutral	276	34,5%
	5	-1	158	19,8%
	6	-2	137	17,1%
	7	+3 Stimme voll zu	69	8,6%
Fehlende Werte	8	Keine Angabe	37	4,6%

GruppeNutzerPassen

		Wert	Anzahl	Prozent
Standardattribute	Position	59		
	Label	GruppeNutzerPassen		
	Typ	Numerisch		
	Messung	Nominal		
	Rolle	Eingabe		
Gültige Werte	1	-3 Stimme gar nicht zu	22	2,8%
	2	-2	22	2,8%
	3	-1	35	4,4%
	4	0 Neutral	267	33,4%
	5	-1	187	23,4%
	6	-2	155	19,4%
	7	+3 Stimme voll zu	79	9,9%
Fehlende Werte	8	Keine Angabe	33	4,1%

UnbehagenFremder

		Wert	Anzahl	Prozent
Standardattribute	Position	60		
	Label	UnbehagenFremder		
	Typ	Numerisch		
	Messung	Nominal		
	Rolle	Eingabe		
Gültige Werte	1	-3 Stimme gar nicht zu	153	19,1%
	2	-2	104	13,0%
	3	-1	77	9,6%
	4	0 Neutral	154	19,3%
	5	-1	107	13,4%
	6	-2	104	13,0%
	7	+3 Stimme voll zu	92	11,5%
Fehlende Werte	8	Keine Angabe	9	1,1%

SpaßOrganisation

		Wert	Anzahl	Prozent
Standardattribute	Position	61		
	Label	SpaßOrganisation		
	Typ	Numerisch		
	Messung	Nominal		
	Rolle	Eingabe		
Gültige Werte	1	-3 Stimme gar nicht zu	24	3,0%
	2	-2	20	2,5%
	3	-1	70	8,8%
	4	0 Neutral	146	18,3%
	5	-1	195	24,4%
	6	-2	212	26,5%
	7	+3 Stimme voll zu	133	16,6%
Fehlende Werte	8	Keine Angabe	0	0,0%

WenigOrganisationsaufwand

		Wert	Anzahl	Prozent
Standardattribute	Position	62		
	Label	WenigOrganisationsaufwand		
	Typ	Numerisch		
	Messung	Nominal		
	Rolle	Eingabe		
Gültige Werte	1	-3 Stimme gar nicht zu	39	4,9%
	2	-2	59	7,4%
	3	-1	75	9,4%
	4	0 Neutral	185	23,1%
	5	-1	203	25,4%
	6	-2	151	18,9%
	7	+3 Stimme voll zu	85	10,6%
Fehlende Werte	8	Keine Angabe	3	0,4%

AlltagsaufgabenAbgeben

		Wert	Anzahl	Prozent
Standardattribute	Position	63		
	Label	AlltagsaufgabenAbgeben		
	Typ	Numerisch		
	Messung	Nominal		
	Rolle	Eingabe		
Gültige Werte	1	-3 Stimme gar nicht zu	44	5,5%
	2	-2	54	6,8%
	3	-1	62	7,8%
	4	0 Neutral	146	18,3%
	5	-1	112	14,0%
	6	-2	147	18,4%
	7	+3 Stimme voll zu	229	28,6%
Fehlende Werte	8	Keine Angabe	6	0,8%

BedientWerden

		Wert	Anzahl	Prozent
Standardattribute	Position	64		
	Label	BedientWerden		
	Typ	Numerisch		
	Messung	Nominal		
	Rolle	Eingabe		
Gültige Werte	1	-3 Stimme gar nicht zu	124	15,5%
	2	-2	80	10,0%
	3	-1	70	8,8%
	4	0 Neutral	122	15,3%
	5	-1	138	17,3%
	6	-2	134	16,8%
	7	+3 Stimme voll zu	129	16,1%
Fehlende Werte	8	Keine Angabe	3	0,4%

Serviceangebot

		Wert	Anzahl	Prozent
Standardattribute	Position	65		
	Label	Serviceangebot		
	Typ	Numerisch		
	Messung	Nominal		
	Rolle	Eingabe		
Gültige Werte	1	-3 Stimme gar nicht zu	53	6,6%
	2	-2	66	8,3%
	3	-1	64	8,0%
	4	0 Neutral	160	20,0%
	5	-1	208	26,0%
	6	-2	155	19,4%
	7	+3 Stimme voll zu	92	11,5%
Fehlende Werte	8	Keine Angabe	2	0,3%

EinheimischeKennenlernen

		Wert	Anzahl	Prozent
Standardattribute	Position	66		
	Label	EinheimischeKennenlernen		
	Typ	Numerisch		
	Messung	Nominal		
	Rolle	Eingabe		
Gültige Werte	1	-3 Stimme gar nicht zu	69	8,6%
	2	-2	63	7,9%
	3	-1	90	11,3%
	4	0 Neutral	177	22,1%
	5	-1	199	24,9%
	6	-2	105	13,1%
	7	+3 Stimme voll zu	92	11,5%
Fehlende Werte	8	Keine Angabe	5	0,6%

WieAndereMenschenLeben

		Wert	Anzahl	Prozent
Standardattribute	Position	67		
	Label	WieAndereMenschenLeben		
	Typ	Numerisch		
	Messung	Nominal		
	Rolle	Eingabe		
Gültige Werte	1	-3 Stimme gar nicht zu	86	10,8%
	2	-2	72	9,0%
	3	-1	75	9,4%
	4	0 Neutral	154	19,3%
	5	-1	189	23,6%
	6	-2	139	17,4%
	7	+3 Stimme voll zu	82	10,3%
Fehlende Werte	8	Keine Angabe	3	0,4%

AnderesLebenAusprobieren

		Wert	Anzahl	Prozent
Standardattribute	Position	68		
	Label	AnderesLebenAusprobieren		
	Typ	Numerisch		
	Messung	Nominal		
	Rolle	Eingabe		
Gültige Werte	1	-3 Stimme gar nicht zu	176	22,0%
	2	-2	100	12,5%
	3	-1	98	12,3%
	4	0 Neutral	151	18,9%
	5	-1	119	14,9%
	6	-2	104	13,0%
	7	+3 Stimme voll zu	49	6,1%
Fehlende Werte	8	Keine Angabe	3	0,4%

PrivatlebenEinwohner

		Wert	Anzahl	Prozent
Standardattribute	Position	69		
	Label	PrivatlebenEinwohner		
	Typ	Numerisch		
	Messung	Nominal		
	Rolle	Eingabe		
Gültige Werte	1	-3 Stimme gar nicht zu	109	13,6%
	2	-2	92	11,5%
	3	-1	100	12,5%
	4	0 Neutral	152	19,0%
	5	-1	168	21,0%
	6	-2	129	16,1%
	7	+3 Stimme voll zu	46	5,8%
Fehlende Werte	8	Keine Angabe	4	0,5%

Antikommerz

		Wert	Anzahl	Prozent
Standardattribute	Position	70		
	Label	Antikommerz		
	Typ	Numerisch		
	Messung	Nominal		
	Rolle	Eingabe		
Gültige Werte	1	-3 Stimme gar nicht zu	71	8,9%
	2	-2	56	7,0%
	3	-1	79	9,9%
	4	0 Neutral	187	23,4%
	5	-1	160	20,0%
	6	-2	158	19,8%
	7	+3 Stimme voll zu	84	10,5%
Fehlende Werte	8	Keine Angabe	5	0,6%

MarkenUndKetten

		Wert	Anzahl	Prozent
Standardattribute	Position	71		
	Label	MarkenUndKetten		
	Typ	Numerisch		
	Messung	Nominal		
	Rolle	Eingabe		
Gültige Werte	1	-3 Stimme gar nicht zu	82	10,3%
	2	-2	74	9,3%
	3	-1	74	9,3%
	4	0 Neutral	223	27,9%
	5	-1	137	17,1%
	6	-2	114	14,2%
	7	+3 Stimme voll zu	90	11,3%
Fehlende Werte	8	Keine Angabe	6	0,8%

GastMenschen

		Wert	Anzahl	Prozent
Standardattribute	Position	72		
	Label	GastMenschen		
	Typ	Numerisch		
	Messung	Nominal		
	Rolle	Eingabe		
Gültige Werte	1	-3 Stimme gar nicht zu	57	7,1%
	2	-2	43	5,4%
	3	-1	66	8,3%
	4	0 Neutral	200	25,0%
	5	-1	165	20,6%
	6	-2	155	19,4%
	7	+3 Stimme voll zu	111	13,9%
Fehlende Werte	8	Keine Angabe	3	0,4%

Umweltfreundlich

		Wert	Anzahl	Prozent
Standardattribute	Position	73		
	Label	Umweltfreundlich		
	Typ	Numerisch		
	Messung	Nominal		
	Rolle	Eingabe		
Gültige Werte	1	-3 Stimme gar nicht zu	65	8,1%
	2	-2	41	5,1%
	3	-1	84	10,5%
	4	0 Neutral	299	37,4%
	5	-1	154	19,3%
	6	-2	97	12,1%
	7	+3 Stimme voll zu	46	5,8%
Fehlende Werte	8	Keine Angabe	14	1,8%

NatürlicheRessourcen

		Wert	Anzahl	Prozent
Standardattribute	Position	74		
	Label	NatürlicheRessourcen		
	Typ	Numerisch		
	Messung	Nominal		
	Rolle	Eingabe		
Gültige Werte	1	-3 Stimme gar nicht zu	66	8,3%
	2	-2	57	7,1%
	3	-1	71	8,9%
	4	0 Neutral	292	36,5%
	5	-1	148	18,5%
	6	-2	92	11,5%
	7	+3 Stimme voll zu	48	6,0%
Fehlende Werte	8	Keine Angabe	26	3,3%

LokaleAnbieter

		Wert	Anzahl	Prozent
Standardattribute	Position	75		
	Label	LokaleAnbieter		
	Typ	Numerisch		
	Messung	Nominal		
	Rolle	Eingabe		
Gültige Werte	1	-3 Stimme gar nicht zu	52	6,5%
	2	-2	59	7,4%
	3	-1	76	9,5%
	4	0 Neutral	261	32,6%
	5	-1	159	19,9%
	6	-2	120	15,0%
	7	+3 Stimme voll zu	63	7,9%
Fehlende Werte	8	Keine Angabe	10	1,3%

UnterkunftErlebnis

		Wert	Anzahl	Prozent
Standardattribute	Position	76		
	Label	UnterkunftErlebnis		
	Typ	Numerisch		
	Messung	Nominal		
	Rolle	Eingabe		
Gültige Werte	1	-3 Stimme gar nicht zu	60	7,5%
	2	-2	57	7,1%
	3	-1	84	10,5%
	4	0 Neutral	206	25,8%
	5	-1	178	22,3%
	6	-2	132	16,5%
	7	+3 Stimme voll zu	82	10,3%
Fehlende Werte	8	Keine Angabe	1	0,1%

Trends

		Wert	Anzahl	Prozent
Standardattribute	Position	77		
	Label	Trends		
	Typ	Numerisch		
	Messung	Nominal		
	Rolle	Eingabe		
Gültige Werte	1	-3 Stimme gar nicht zu	95	11,9%
	2	-2	86	10,8%
	3	-1	93	11,6%
	4	0 Neutral	219	27,4%
	5	-1	150	18,8%
	6	-2	109	13,6%
	7	+3 Stimme voll zu	38	4,8%
Fehlende Werte	8	Keine Angabe	10	1,3%

Aktualität

		Wert	Anzahl	Prozent
Standardattribute	Position	78		
	Label	Aktualität		
	Typ	Numerisch		
	Messung	Nominal		
	Rolle	Eingabe		
Gültige Werte	1	-3 Stimme gar nicht zu	114	14,2%
	2	-2	112	14,0%
	3	-1	108	13,5%
	4	0 Neutral	231	28,9%
	5	-1	116	14,5%
	6	-2	75	9,4%
	7	+3 Stimme voll zu	40	5,0%
Fehlende Werte	8	Keine Angabe	4	0,5%

IndividuelleEinrichtung

		Wert	Anzahl	Prozent
Standardattribute	Position	79		
	Label	IndividuelleEinrichtung		
	Typ	Numerisch		
	Messung	Nominal		
	Rolle	Eingabe		
Gültige Werte	1	-3 Stimme gar nicht zu	47	5,9%
	2	-2	63	7,9%
	3	-1	94	11,8%
	4	0 Neutral	223	27,9%
	5	-1	153	19,1%
	6	-2	138	17,3%
	7	+3 Stimme voll zu	76	9,5%
Fehlende Werte	8	Keine Angabe	6	0,8%

PersönlichkeitWiderspiegeln

		Wert	Anzahl	Prozent
Standardattribute	Position	80		
	Label	PersönlichkeitWiderspiegeln		
	Typ	Numerisch		
	Messung	Nominal		
	Rolle	Eingabe		
Gültige Werte	1	-3 Stimme gar nicht zu	90	11,3%
	2	-2	86	10,8%
	3	-1	104	13,0%
	4	0 Neutral	207	25,9%
	5	-1	143	17,9%
	6	-2	108	13,5%
	7	+3 Stimme voll zu	54	6,8%
Fehlende Werte	8	Keine Angabe	8	1,0%

Gemütlich

		Wert	Anzahl	Prozent
Standardattribute	Position	81		
	Label	Gemütlich		
	Typ	Numerisch		
	Messung	Nominal		
	Rolle	Eingabe		
Gültige Werte	1	-3 Stimme gar nicht zu	9	1,1%
	2	-2	10	1,3%
	3	-1	30	3,8%
	4	0 Neutral	90	11,3%
	5	-1	231	28,9%
	6	-2	246	30,8%
	7	+3 Stimme voll zu	181	22,6%
Fehlende Werte	8	Keine Angabe	3	0,4%

Geborgenheit

		Wert	Anzahl	Prozent
Standardattribute	Position	82		
	Label	Geborgenheit		
	Typ	Numerisch		
	Messung	Nominal		
	Rolle	Eingabe		
Gültige Werte	1	-3 Stimme gar nicht zu	11	1,4%
	2	-2	11	1,4%
	3	-1	48	6,0%
	4	0 Neutral	171	21,4%
	5	-1	235	29,4%
	6	-2	206	25,8%
	7	+3 Stimme voll zu	117	14,6%
Fehlende Werte	8	Keine Angabe	1	0,1%

Platz				
		Wert	Anzahl	Prozent
Standardattribute	Position	83		
	Label	Platz		
	Typ	Numerisch		
	Messung	Nominal		
	Rolle	Eingabe		
Gültige Werte	1	-3 Stimme gar nicht zu	18	2,3%
	2	-2	31	3,9%
	3	-1	50	6,3%
	4	0 Neutral	147	18,4%
	5	-1	225	28,1%
	6	-2	192	24,0%
	7	+3 Stimme voll zu	136	17,0%
Fehlende Werte	8	Keine Angabe	1	0,1%

PlatzangebotII				
		Wert	Anzahl	Prozent
Standardattribute	Position	84		
	Label	PlatzangebotII		
	Typ	Numerisch		
	Messung	Nominal		
	Rolle	Eingabe		
Gültige Werte	1	-3 Stimme gar nicht zu	23	2,9%
	2	-2	54	6,8%
	3	-1	102	12,8%
	4	0 Neutral	191	23,9%
	5	-1	195	24,4%
	6	-2	166	20,8%
	7	+3 Stimme voll zu	67	8,4%
Fehlende Werte	8	Keine Angabe	2	0,3%

FlexibleZeiten

		Wert	Anzahl	Prozent
Standardattribute	Position	85		
	Label	FlexibleZeiten		
	Typ	Numerisch		
	Messung	Nominal		
	Rolle	Eingabe		
Gültige Werte	1	-3 Stimme gar nicht zu	27	3,4%
	2	-2	29	3,6%
	3	-1	43	5,4%
	4	0 Neutral	160	20,0%
	5	-1	210	26,3%
	6	-2	198	24,8%
	7	+3 Stimme voll zu	129	16,1%
Fehlende Werte	8	Keine Angabe	4	0,5%

NurSchlafen

		Wert	Anzahl	Prozent
Standardattribute	Position	86		
	Label	NurSchlafen		
	Typ	Numerisch		
	Messung	Nominal		
	Rolle	Eingabe		
Gültige Werte	1	-3 Stimme gar nicht zu	60	7,5%
	2	-2	78	9,8%
	3	-1	103	12,9%
	4	0 Neutral	135	16,9%
	5	-1	185	23,1%
	6	-2	157	19,6%
	7	+3 Stimme voll zu	81	10,1%
Fehlende Werte	8	Keine Angabe	1	0,1%

KompliziertesBuchungsverfahrenIO

		Wert	Anzahl	Prozent
Standardattribute	Position	87		
	Label	KompliziertesBuchungsverfahrenIO		
	Typ	Numerisch		
	Messung	Nominal		
	Rolle	Eingabe		
Gültige Werte	1	-3 Stimme gar nicht zu	27	3,4%
	2	-2	35	4,4%
	3	-1	65	8,1%
	4	0 Neutral	153	19,1%
	5	-1	207	25,9%
	6	-2	187	23,4%
	7	+3 Stimme voll zu	122	15,3%
Fehlende Werte	8	Keine Angabe	4	0,5%

MobilSmartphone

		Wert	Anzahl	Prozent
Standardattribute	Position	88		
	Label	MobilSmartphone		
	Typ	Numerisch		
	Messung	Nominal		
	Rolle	Eingabe		
Gültige Werte	1	-3 Stimme gar nicht zu	167	20,9%
	2	-2	85	10,6%
	3	-1	69	8,6%
	4	0 Neutral	173	21,6%
	5	-1	123	15,4%
	6	-2	106	13,3%
	7	+3 Stimme voll zu	73	9,1%
Fehlende Werte	8	Keine Angabe	4	0,5%

SpontaneBuchung

		Wert	Anzahl	Prozent
Standardattribute	Position	89		
	Label	SpontaneBuchung		
	Typ	Numerisch		
	Messung	Nominal		
	Rolle	Eingabe		
Gültige Werte	1	-3 Stimme gar nicht zu	35	4,4%
	2	-2	41	5,1%
	3	-1	70	8,8%
	4	0 Neutral	150	18,8%
	5	-1	193	24,1%
	6	-2	170	21,3%
	7	+3 Stimme voll zu	141	17,6%
Fehlende Werte	8	Keine Angabe	0	0,0%

ErstStadtteil

		Wert	Anzahl	Prozent
Standardattribute	Position	90		
	Label	ErstStadtteil		
	Typ	Numerisch		
	Messung	Nominal		
	Rolle	Eingabe		
Gültige Werte	1	-3 Stimme gar nicht zu	82	10,3%
	2	-2	70	8,8%
	3	-1	76	9,5%
	4	0 Neutral	134	16,8%
	5	-1	153	19,1%
	6	-2	157	19,6%
	7	+3 Stimme voll zu	123	15,4%
Fehlende Werte	8	Keine Angabe	5	0,6%

NäheSehenswürdigkeiten

		Wert	Anzahl	Prozent
Standardattribute	Position	91		
	Label	NäheSehenswürdigkeiten		
	Typ	Numerisch		
	Messung	Nominal		
	Rolle	Eingabe		
Gültige Werte	1	-3 Stimme gar nicht zu	14	1,8%
	2	-2	28	3,5%
	3	-1	41	5,1%
	4	0 Neutral	154	19,3%
	5	-1	190	23,8%
	6	-2	208	26,0%
	7	+3 Stimme voll zu	164	20,5%
Fehlende Werte	8	Keine Angabe	1	0,1%

FahrenAusflugsziel

		Wert	Anzahl	Prozent
Standardattribute	Position	92		
	Label	FahrenAusflugsziel		
	Typ	Numerisch		
	Messung	Nominal		
	Rolle	Eingabe		
Gültige Werte	1	-3 Stimme gar nicht zu	26	3,3%
	2	-2	41	5,1%
	3	-1	64	8,0%
	4	0 Neutral	140	17,5%
	5	-1	183	22,9%
	6	-2	190	23,8%
	7	+3 Stimme voll zu	156	19,5%
Fehlende Werte	8	Keine Angabe	0	0,0%

AusgehenInUmgebung

		Wert	Anzahl	Prozent
Standardattribute	Position	93		
	Label	AusgehenInUmgebung		
	Typ	Numerisch		
	Messung	Nominal		
	Rolle	Eingabe		
Gültige Werte	1	-3 Stimme gar nicht zu	26	3,3%
	2	-2	26	3,3%
	3	-1	60	7,5%
	4	0 Neutral	135	16,9%
	5	-1	204	25,5%
	6	-2	181	22,6%
	7	+3 Stimme voll zu	168	21,0%
Fehlende Werte	8	Keine Angabe	0	0,0%

Zentral

		Wert	Anzahl	Prozent
Standardattribute	Position	94		
	Label	Zentral		
	Typ	Numerisch		
	Messung	Nominal		
	Rolle	Eingabe		
Gültige Werte	1	-3 Stimme gar nicht zu	11	1,4%
	2	-2	19	2,4%
	3	-1	35	4,4%
	4	0 Neutral	103	12,9%
	5	-1	173	21,6%
	6	-2	234	29,3%
	7	+3 Stimme voll zu	225	28,1%
Fehlende Werte	8	Keine Angabe	0	0,0%

Alltagsfunktionen

		Wert	Anzahl	Prozent
Standardattribute	Position	95		
	Label	Alltagsfunktionen		
	Typ	Numerisch		
	Messung	Nominal		
	Rolle	Eingabe		
Gültige Werte	1	-3 Stimme gar nicht zu	23	2,9%
	2	-2	33	4,1%
	3	-1	62	7,8%
	4	0 Neutral	138	17,3%
	5	-1	217	27,1%
	6	-2	201	25,1%
	7	+3 Stimme voll zu	122	15,3%
Fehlende Werte	8	Keine Angabe	4	0,5%

Selbstversorger

		Wert	Anzahl	Prozent
Standardattribute	Position	96		
	Label	Selbstversorger		
	Typ	Numerisch		
	Messung	Nominal		
	Rolle	Eingabe		
Gültige Werte	1	-3 Stimme gar nicht zu	88	11,0%
	2	-2	46	5,8%
	3	-1	59	7,4%
	4	0 Neutral	143	17,9%
	5	-1	159	19,9%
	6	-2	151	18,9%
	7	+3 Stimme voll zu	151	18,9%
Fehlende Werte	8	Keine Angabe	3	0,4%

PreisUntergeordnet

		Wert	Anzahl	Prozent
Standardattribute	Position	97		
	Label	PreisUntergeordnet		
	Typ	Numerisch		
	Messung	Nominal		
	Rolle	Eingabe		
Gültige Werte	1	-3 Stimme gar nicht zu	99	12,4%
	2	-2	147	18,4%
	3	-1	130	16,3%
	4	0 Neutral	147	18,4%
	5	-1	136	17,0%
	6	-2	95	11,9%
	7	+3 Stimme voll zu	45	5,6%
Fehlende Werte	8	Keine Angabe	1	0,1%

PreisZuerst

		Wert	Anzahl	Prozent
Standardattribute	Position	98		
	Label	PreisZuerst		
	Typ	Numerisch		
	Messung	Nominal		
	Rolle	Eingabe		
Gültige Werte	1	-3 Stimme gar nicht zu	33	4,1%
	2	-2	44	5,5%
	3	-1	76	9,5%
	4	0 Neutral	168	21,0%
	5	-1	179	22,4%
	6	-2	188	23,5%
	7	+3 Stimme voll zu	110	13,8%
Fehlende Werte	8	Keine Angabe	2	0,3%

ZeitInvestieren

		Wert	Anzahl	Prozent
Standardattribute	Position	99		
	Label	ZeitInvestieren		
	Typ	Numerisch		
	Messung	Nominal		
	Rolle	Eingabe		
Gültige Werte	1	-3 Stimme gar nicht zu	23	2,9%
	2	-2	36	4,5%
	3	-1	62	7,8%
	4	0 Neutral	145	18,1%
	5	-1	192	24,0%
	6	-2	207	25,9%
	7	+3 Stimme voll zu	134	16,8%
Fehlende Werte	8	Keine Angabe	1	0,1%

AchtenPreisunterschiede

		Wert	Anzahl	Prozent
Standardattribute	Position	100		
	Label	AchtenPreisunterschiede		
	Typ	Numerisch		
	Messung	Nominal		
	Rolle	Eingabe		
Gültige Werte	1	-3 Stimme gar nicht zu	21	2,6%
	2	-2	22	2,8%
	3	-1	52	6,5%
	4	0 Neutral	153	19,1%
	5	-1	224	28,0%
	6	-2	198	24,8%
	7	+3 Stimme voll zu	128	16,0%
Fehlende Werte	8	Keine Angabe	2	0,3%

TransparenzZahlung

		Wert	Anzahl	Prozent
Standardattribute	Position	101		
	Label	TransparenzZahlung		
	Typ	Numerisch		
	Messung	Nominal		
	Rolle	Eingabe		
Gültige Werte	1	-3 Stimme gar nicht zu	8	1,0%
	2	-2	14	1,8%
	3	-1	19	2,4%
	4	0 Neutral	117	14,6%
	5	-1	192	24,0%
	6	-2	222	27,8%
	7	+3 Stimme voll zu	225	28,1%
Fehlende Werte	8	Keine Angabe	3	0,4%

Stornobedingungen

		Wert	Anzahl	Prozent
Standardattribute	Position	102		
	Label	Stornobedingungen		
	Typ	Numerisch		
	Messung	Nominal		
	Rolle	Eingabe		
Gültige Werte	1	-3 Stimme gar nicht zu	37	4,6%
	2	-2	37	4,6%
	3	-1	62	7,8%
	4	0 Neutral	173	21,6%
	5	-1	184	23,0%
	6	-2	175	21,9%
	7	+3 Stimme voll zu	125	15,6%
Fehlende Werte	8	Keine Angabe	7	0,9%

Vorschriften

		Wert	Anzahl	Prozent
Standardattribute	Position	103		
	Label	Vorschriften		
	Typ	Numerisch		
	Messung	Nominal		
	Rolle	Eingabe		
Gültige Werte	1	-3 Stimme gar nicht zu	22	2,8%
	2	-2	31	3,9%
	3	-1	42	5,3%
	4	0 Neutral	215	26,9%
	5	-1	183	22,9%
	6	-2	176	22,0%
	7	+3 Stimme voll zu	126	15,8%
Fehlende Werte	8	Keine Angabe	5	0,6%

Rechtliche Ansprüche

		Wert	Anzahl	Prozent
Standardattribute	Position	104		
	Label	Rechtliche Ansprüche		
	Typ	Numerisch		
	Messung	Nominal		
	Rolle	Eingabe		
Gültige Werte	1	-3 Stimme gar nicht zu	114	14,2%
	2	-2	82	10,3%
	3	-1	100	12,5%
	4	0 Neutral	183	22,9%
	5	-1	147	18,4%
	6	-2	105	13,1%
	7	+3 Stimme voll zu	57	7,1%
Fehlende Werte	8	Keine Angabe	12	1,5%

Hygienisch				
		Wert	Anzahl	Prozent
Standardattribute	Position	105		
	Label	Hygienisch		
	Typ	Numerisch		
	Messung	Nominal		
	Rolle	Eingabe		
Gültige Werte	1	-3 Stimme gar nicht zu	5	0,6%
	2	-2	6	0,8%
	3	-1	23	2,9%
	4	0 Neutral	88	11,0%
	5	-1	197	24,6%
	6	-2	210	26,3%
	7	+3 Stimme voll zu	270	33,8%
Fehlende Werte	8	Keine Angabe	1	0,1%

Ansprechpartner				
		Wert	Anzahl	Prozent
Standardattribute	Position	106		
	Label	Ansprechpartner		
	Typ	Numerisch		
	Messung	Nominal		
	Rolle	Eingabe		
Gültige Werte	1	-3 Stimme gar nicht zu	11	1,4%
	2	-2	8	1,0%
	3	-1	39	4,9%
	4	0 Neutral	123	15,4%
	5	-1	234	29,3%
	6	-2	224	28,0%
	7	+3 Stimme voll zu	160	20,0%
Fehlende Werte	8	Keine Angabe	1	0,1%

BewährteQualität

		Wert	Anzahl	Prozent
Standardattribute	Position	107		
	Label	BewährteQualität		
	Typ	Numerisch		
	Messung	Nominal		
	Rolle	Eingabe		
Gültige Werte	1	-3 Stimme gar nicht zu	12	1,5%
	2	-2	25	3,1%
	3	-1	41	5,1%
	4	0 Neutral	153	19,1%
	5	-1	226	28,2%
	6	-2	193	24,1%
	7	+3 Stimme voll zu	141	17,6%
Fehlende Werte	8	Keine Angabe	9	1,1%

Qualitätssiegel

		Wert	Anzahl	Prozent
Standardattribute	Position	108		
	Label	Qualitätssiegel		
	Typ	Numerisch		
	Messung	Nominal		
	Rolle	Eingabe		
Gültige Werte	1	-3 Stimme gar nicht zu	35	4,4%
	2	-2	43	5,4%
	3	-1	50	6,3%
	4	0 Neutral	145	18,1%
	5	-1	184	23,0%
	6	-2	200	25,0%
	7	+3 Stimme voll zu	140	17,5%
Fehlende Werte	8	Keine Angabe	3	0,4%

SicherWissen

		Wert	Anzahl	Prozent
Standardattribute	Position	109		
	Label	SicherWissen		
	Typ	Numerisch		
	Messung	Nominal		
	Rolle	Eingabe		
Gültige Werte	1	-3 Stimme gar nicht zu	6	0,8%
	2	-2	17	2,1%
	3	-1	31	3,9%
	4	0 Neutral	144	18,0%
	5	-1	235	29,4%
	6	-2	223	27,9%
	7	+3 Stimme voll zu	144	18,0%
Fehlende Werte	8	Keine Angabe	0	0,0%

EnttäuschungWert

		Wert	Anzahl	Prozent
Standardattribute	Position	110		
	Label	EnttäuschungWert		
	Typ	Numerisch		
	Messung	Nominal		
	Rolle	Eingabe		
Gültige Werte	1	-3 Stimme gar nicht zu	61	7,6%
	2	-2	73	9,1%
	3	-1	86	10,8%
	4	0 Neutral	204	25,5%
	5	-1	170	21,3%
	6	-2	137	17,1%
	7	+3 Stimme voll zu	60	7,5%
Fehlende Werte	8	Keine Angabe	9	1,1%

OrganisationStehtFest

		Wert	Anzahl	Prozent
Standardattribute	Position	111		
	Label	OrganisationStehtFest		
	Typ	Numerisch		
	Messung	Nominal		
	Rolle	Eingabe		
Gültige Werte	1	-3 Stimme gar nicht zu	54	6,8%
	2	-2	61	7,6%
	3	-1	97	12,1%
	4	0 Neutral	161	20,1%
	5	-1	176	22,0%
	6	-2	159	19,9%
	7	+3 Stimme voll zu	88	11,0%
Fehlende Werte	8	Keine Angabe	4	0,5%

ZukommenLassen

		Wert	Anzahl	Prozent
Standardattribute	Position	112		
	Label	ZukommenLassen		
	Typ	Numerisch		
	Messung	Nominal		
	Rolle	Eingabe		
Gültige Werte	1	-3 Stimme gar nicht zu	37	4,6%
	2	-2	56	7,0%
	3	-1	87	10,9%
	4	0 Neutral	127	15,9%
	5	-1	220	27,5%
	6	-2	185	23,1%
	7	+3 Stimme voll zu	88	11,0%
Fehlende Werte	8	Keine Angabe	0	0,0%

Professionalität

		Wert	Anzahl	Prozent
Standardattribute	Position	113		
	Label	Professionalität		
	Typ	Numerisch		
	Messung	Nominal		
	Rolle	Eingabe		
Gültige Werte	1	-3 Stimme gar nicht zu	15	1,9%
	2	-2	30	3,8%
	3	-1	55	6,9%
	4	0 Neutral	181	22,6%
	5	-1	214	26,8%
	6	-2	173	21,6%
	7	+3 Stimme voll zu	129	16,1%
Fehlende Werte	8	Keine Angabe	3	0,4%

ProfessionellesVerhältnis

		Wert	Anzahl	Prozent
Standardattribute	Position	114		
	Label	ProfessionellesVerhältnis		
	Typ	Numerisch		
	Messung	Nominal		
	Rolle	Eingabe		
Gültige Werte	1	-3 Stimme gar nicht zu	29	3,6%
	2	-2	46	5,8%
	3	-1	58	7,2%
	4	0 Neutral	241	30,1%
	5	-1	201	25,1%
	6	-2	139	17,4%
	7	+3 Stimme voll zu	81	10,1%
Fehlende Werte	8	Keine Angabe	5	0,6%

Ungezwungen

		Wert	Anzahl	Prozent
Standardattribute	Position	115		
	Label	Ungezwungen		
	Typ	Numerisch		
	Messung	Nominal		
	Rolle	Eingabe		
Gültige Werte	1	-3 Stimme gar nicht zu	21	2,6%
	2	-2	21	2,6%
	3	-1	38	4,8%
	4	0 Neutral	196	24,5%
	5	-1	200	25,0%
	6	-2	197	24,6%
	7	+3 Stimme voll zu	123	15,4%
Fehlende Werte	8	Keine Angabe	4	0,5%

DistanzierterUmgang

		Wert	Anzahl	Prozent
Standardattribute	Position	116		
	Label	DistanzierterUmgang		
	Typ	Numerisch		
	Messung	Nominal		
	Rolle	Eingabe		
Gültige Werte	1	-3 Stimme gar nicht zu	116	14,5%
	2	-2	92	11,5%
	3	-1	95	11,9%
	4	0 Neutral	238	29,8%
	5	-1	109	13,6%
	6	-2	93	11,6%
	7	+3 Stimme voll zu	46	5,8%
Fehlende Werte	8	Keine Angabe	11	1,4%

AlltäglichesLebenImUrlaub

		Wert	Anzahl	Prozent
Standardattribute	Position	117		
	Label	AlltäglichesLebenImUrlaub		
	Typ	Numerisch		
	Messung	Nominal		
	Rolle	Eingabe		
Gültige Werte	1	-3 Stimme gar nicht zu	40	5,0%
	2	-2	62	7,8%
	3	-1	100	12,5%
	4	0 Neutral	177	22,1%
	5	-1	178	22,3%
	6	-2	166	20,8%
	7	+3 Stimme voll zu	73	9,1%
Fehlende Werte	8	Keine Angabe	4	0,5%

WohnenBeiInteressanten

		Wert	Anzahl	Prozent
Standardattribute	Position	118		
	Label	WohnenBeiInteressanten		
	Typ	Numerisch		
	Messung	Nominal		
	Rolle	Eingabe		
Gültige Werte	1	-3 Stimme gar nicht zu	35	4,4%
	2	-2	62	7,8%
	3	-1	68	8,5%
	4	0 Neutral	229	28,6%
	5	-1	174	21,8%
	6	-2	137	17,1%
	7	+3 Stimme voll zu	88	11,0%
Fehlende Werte	8	Keine Angabe	7	0,9%

Wohnviertel

		Wert	Anzahl	Prozent
Standardattribute	Position	119		
	Label	Wohnviertel		
	Typ	Numerisch		
	Messung	Nominal		
	Rolle	Eingabe		
Gültige Werte	1	-3 Stimme gar nicht zu	78	9,8%
	2	-2	70	8,8%
	3	-1	70	8,8%
	4	0 Neutral	228	28,5%
	5	-1	146	18,3%
	6	-2	130	16,3%
	7	+3 Stimme voll zu	74	9,3%
Fehlende Werte	8	Keine Angabe	4	0,5%

TypischFürStadt

		Wert	Anzahl	Prozent
Standardattribute	Position	120		
	Label	TypischFürStadt		
	Typ	Numerisch		
	Messung	Nominal		
	Rolle	Eingabe		
Gültige Werte	1	-3 Stimme gar nicht zu	32	4,0%
	2	-2	40	5,0%
	3	-1	62	7,8%
	4	0 Neutral	225	28,1%
	5	-1	187	23,4%
	6	-2	173	21,6%
	7	+3 Stimme voll zu	78	9,8%
Fehlende Werte	8	Keine Angabe	3	0,4%

PersönlicherKontaktAnbieter

		Wert	Anzahl	Prozent
Standardattribute	Position	121		
	Label	PersönlicherKontaktAnbieter		
	Typ	Numerisch		
	Messung	Nominal		
	Rolle	Eingabe		
Gültige Werte	1	-3 Stimme gar nicht zu	43	5,4%
	2	-2	57	7,1%
	3	-1	78	9,8%
	4	0 Neutral	203	25,4%
	5	-1	190	23,8%
	6	-2	144	18,0%
	7	+3 Stimme voll zu	84	10,5%
Fehlende Werte	8	Keine Angabe	1	0,1%

TippsEinheimische

		Wert	Anzahl	Prozent
Standardattribute	Position	122		
	Label	TippsEinheimische		
	Typ	Numerisch		
	Messung	Nominal		
	Rolle	Eingabe		
Gültige Werte	1	-3 Stimme gar nicht zu	15	1,9%
	2	-2	32	4,0%
	3	-1	47	5,9%
	4	0 Neutral	149	18,6%
	5	-1	204	25,5%
	6	-2	181	22,6%
	7	+3 Stimme voll zu	169	21,1%
Fehlende Werte	8	Keine Angabe	3	0,4%

		Destination		
		Wert	Anzahl	Prozent
Standardattribute	Position	123		
	Label	Destination -		
	Typ	Numerisch		
	Messung	Nominal		
	Rolle	Eingabe		
Gültige Werte	1	In Deutschland.	362	45,3%
	2	Im deutschsprachigen Ausland.	49	6,1%
	3	Im europäischen Ausland.	335	41,9%
	4	Außerhalb Europas.	54	6,8%

		KenntnisDestination		
		Wert	Anzahl	Prozent
Standardattribute	Position	124		
	Label	KenntnisDestination -		
	Typ	Numerisch		
	Messung	Nominal		
	Rolle	Eingabe		
Gültige Werte	1	Ja.	496	62,0%
	2	Nein, ich kannte die Stadt von vorherigen Aufenthalten.	304	38,0%

Aufenthaltsdauer

		Wert	Anzahl	Prozent
Standardattribute	Position	125		
	Label	Aufenthaltsdauer -		
	Typ	Numerisch		
	Messung	Nominal		
	Rolle	Eingabe		
Gültige Werte	1	1	26	3,3%
	2	2	131	16,4%
	3	3-4	361	45,1%
	4	5-7	202	25,3%
	5	8-14 (eine bis zwei Wochen)	62	7,8%
	6	Mehr als 14 (länger als zwei Wochen)	18	2,3%

AnzahlMitreisende

		Wert	Anzahl	Prozent
Standardattribute	Position	126		
	Label	AnzahlMitreisende -		
	Typ	Numerisch		
	Messung	Nominal		
	Rolle	Eingabe		
Gültige Werte	1	Ich war alleine.	97	12,1%
	2	1	403	50,4%
	3	2	137	17,1%
	4	3	84	10,5%
	5	4	36	4,5%
	6	5	10	1,3%
	7	5-10	19	2,4%
	8	Mehr als 10	14	1,8%

ArtMitreisende_1

		Wert	Anzahl	Prozent
Standardattribute	Position	127		
	Label	ArtMitreisende_1 -		
	Typ	Numerisch		
	Messung	Nominal		
	Rolle	Eingabe		
Gültige Werte	0	Unchecked	307	38,4%
	1	Checked	493	61,6%

ArtMitreisende 2

		Wert	Anzahl	Prozent
Standardattribute	Position	128		
	Label	ArtMitreisende 2 -		
	Typ	Numerisch		
	Messung	Nominal		
	Rolle	Eingabe		
Gültige Werte	0	Unchecked	701	87,6%
	1	Checked	99	12,4%

ArtMitreisende 3

		Wert	Anzahl	Prozent
Standardattribute	Position	129		
	Label	ArtMitreisende 3 -		
	Typ	Numerisch		
	Messung	Nominal		
	Rolle	Eingabe		
Gültige Werte	0	Unchecked	721	90,1%
	1	Checked	79	9,9%

ArtMitreisende 4

		Wert	Anzahl	Prozent
Standardattribute	Position	130		
	Label	ArtMitreisende 4 -		
	Typ	Numerisch		
	Messung	Nominal		
	Rolle	Eingabe		
Gültige Werte	0	Unchecked	752	94,0%
	1	Checked	48	6,0%

ArtMitreisende 5

		Wert	Anzahl	Prozent
Standardattribute	Position	131		
	Label	ArtMitreisende 5 -		
	Typ	Numerisch		
	Messung	Nominal		
	Rolle	Eingabe		
Gültige Werte	0	Unchecked	629	78,6%
	1	Checked	171	21,4%

ArtMitreisende 6

		Wert	Anzahl	Prozent
Standardattribute	Position	132		
	Label	ArtMitreisende 6 -		
	Typ	Numerisch		
	Messung	Nominal		
	Rolle	Eingabe		
Gültige Werte	0	Unchecked	782	97,8%
	1	Checked	18	2,3%

ArtMitreisende 6 other

		Wert	Anzahl	Prozent
Standardattribute	Position	133		
	Label	ArtMitrei- sende 6 other -		
	Typ	String		
	Messung	Nominal		
	Rolle	Eingabe		
Gültige Werte			785	98,1%
	Chormitglieder		1	0,1%
	fremde		1	0,1%
	keine		3	0,4%
	Keiner		1	0,1%
	Kollegen		1	0,1%
	Neue Liebe ??		1	0,1%
	niemand		2	0,3%
	Niemand		1	0,1%
	Reisegruppe		2	0,3%
	Reisegruppe die wie ich Prag kennen lernen wollten		1	0,1%
	What		1	0,1%

Berufsstand				
		Wert	Anzahl	Prozent
Standardattribute	Position	134		
	Label	Berufsstand -		
	Typ	Numerisch		
	Messung	Nominal		
	Rolle	Eingabe		
Gültige Werte	1	Arbeitssuchend	17	2,1%
	2	Auszubildender	19	2,4%
	3	Schüler/Studierender	84	10,5%
	4	Angestellter	468	58,5%
	5	Selbstständig	60	7,5%
	6	Beamter	55	6,9%
	7	Sonstiges	97	12,1%

Berufsstand 7 other		Wert	Anzahl	Prozent
Standardattribute	Position	135		
	Label	Berufsstand_7_other -		
	Typ	String		
	Messung	Nominal		
	Rolle	Eingabe		
Gültige Werte			703	87,9%
	Angestellte 40 Std. + Abendstudium		1	0,1%
	Arbeitsunfähig		1	0,1%
	elternzeit		1	0,1%
	Elternzeit		3	0,4%
	Freiberufliche lehrerin		1	0,1%
	hausfrau		4	0,5%
	Hausfrau		9	1,1%
	Hausmann		1	0,1%
	Im Ruhestand		1	0,1%
	in Rente		1	0,1%
	NiemNiemaNieman		1	0,1%
	Pensionär		1	0,1%
	pensionärin		1	0,1%
	Pensionärin		2	0,3%
	PRentner		1	0,1%
	Rentne		1	0,1%
	rentner		14	1,8%
	Rentner		37	4,6%
	RENTNER		1	0,1%
	Rentnerin		10	1,3%
	Rentnern		1	0,1%
	Ruhestand		3	0,4%
vorruhestand		1	0,1%	