

Linde Lehrbuch

Entrepreneurship und Tourismus

Unternehmerisches Denken und Erfolgskonzepte aus der Praxis

Bearbeitet von
Hubert Siller, Anita Zehrer

2., aktualisierte und erweiterte Auflage 2016 2016. Buch. 400 S. Hardcover

ISBN 978 3 7143 0289 9

Format (B x L): 17,3 x 24,6 cm

[Wirtschaft > Dienstleistungssektor & Branchen > Tourismuswirtschaft, Gastgewerbe](#)

Zu [Inhaltsverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei


DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

Erfolgsfaktoren innovativer Hotelkonzepte – Die Bedeutung von Unternehmertum und Führungskompetenz¹

Elisa Innerhofer/Astrid Früh/Harald Pechlaner

1. Einführung

Voraussetzung für den zukünftigen Erfolg von Unternehmen ist deren Bereitschaft und Fähigkeit zur Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen. Dafür ist die Innovationsfähigkeit eine entscheidende Kompetenz, die darin liegt, Ideen zu generieren und Innovationsprojekte zu starten und zu realisieren. Der steigende Wettbewerb, die fortschreitende Technologisierung sowie gesellschaftliche Entwicklungen und Trends im Konsumverhalten erhöhen den Innovationsdruck auch auf die Unternehmen der Tourismusbranche. Obwohl die Tourismusbranche lange Zeit als nicht besonders innovativer Wirtschaftszweig galt (*Peters & Weiermair, 2002; Volo, 2004; Peters & Pikkemaat, 2005*), so lassen sich gerade im Beherbergungssektor innovative Hotelkonzepte sowie Innovationen in diversen Unternehmensbereichen der Hotellerie erkennen. Die Innovationen reichen dabei von neuen, außergewöhnlichen Unterkunftsmöglichkeiten, über Neuerungen im gastronomischen Bereich, neuen Kooperationsformen zwischen Hotelbetrieben bis hin zu innovativen Angeboten und Bildungsprogrammen für Mitarbeiter.

Der Erfolg von Innovationen hängt dabei von mehreren Faktoren ab, die sowohl außerhalb der Einflussosphäre des Unternehmens, die sogenannten externen Faktoren, als auch innerhalb der unternehmerischen Einflussosphäre liegen, die sogenannten internen Faktoren, die vom Unternehmen gesteuert und gestaltet werden können. In der Auseinandersetzung mit Innovationen in der Hotellerie, stellt sich die Frage, welche Faktoren in der Hotellerie entscheidend dafür sind, dass Innovationen angestoßen und erfolgreich implementiert werden können.

Der vorliegende Beitrag gibt die Erkenntnisse einer Studie wieder, die der Frage nach den Erfolgsfaktoren innovativer Hotelkonzepte nachgeht und dabei einen besonderen Fokus auf die Bedeutung des Unternehmertums und der Führungskompetenzen legt. Die Untersuchung basiert auf der Annahme, dass Unternehmertum und Führungskompetenz gerade für Innovationen in der Hotellerie erfolgsentscheidende Komponenten sind. Diese Annahme wird auf die Tatsache zurückgeführt, dass im Tourismus und ins-

¹ Die Autoren möchten sich an dieser Stelle bei Frau *Bettina Prukker Losonczy* für die Unterstützung in der Sammlung der Daten und Durchführung der Studie herzlich bedanken.

besondere in der Hotellerie der persönliche Kontakt und die Beziehung zwischen Anbieterseite (Unternehmer und Mitarbeiter) und Konsumentenseite (Gäste) eine bedeutende Rolle spielt.

Nach den theoretischen Überlegungen zu den Innovationsarten in der Hotellerie sowie den Erläuterungen zu Unternehmertum und Führungskompetenz als Erfolgsfaktoren von Innovationen folgen die empirischen Ergebnisse, welche in zwei Bereiche gegliedert werden. Zunächst werden die Ergebnisse zu den Innovationsbereichen vorgestellt, bevor anschließend die im Rahmen der Interviews erarbeiteten Erfolgsfaktoren aufgezeigt werden. Der Beitrag endet mit einem zusammenführenden Fazit und Ausblick.

2. Innovationen in der Hotellerie

Der zunehmende Wettbewerb und der verstärkte Druck zu Weiterentwicklung und Innovation betrifft auch die Hotellerie (Aldebert et al., 2011; Hjalager, 2002; Zach et al., 2010). Dabei wird der Innovationsbegriff sehr unterschiedlich interpretiert. Folgt man Schumpeters Definition, wird Innovation als die Schaffung von Neuem verstanden (Schumpeter, 1934). Nach Hauschildt (2004) sind Innovationen (als Ergebnis) qualitativ neuwertige Produkte oder Verfahren, die sich gegenüber ihrem vorhergehenden Zustand merklich – wie immer das zu bestimmen ist – unterscheiden. Hall und Williams (2008, S. 5) definieren Innovation wie folgt: „Innovation refers to the process of bringing any new, problem solving idea into use. Ideas for reorganizing, cutting cost, putting in new budgetary systems, improving communication or assembling products in teams are also innovations. Innovation is the generation, acceptance and implementation of new ideas, processes, products or services. Acceptance and implementation is central to this definition; it involves the capacity to change and adapt.“

Trotz der unterschiedlichen Definitionsansätze können Innovationen nach unterschiedlichen Innovationstypen kategorisiert werden. Nach dem Europäischen Community Innovation System (CIS) kann zwischen Produkt-, Prozess- Organisations- und Marketinginnovationen unterschieden werden (EUROSTAT, 2012). Die Produkt- bzw. Dienstleistungsinnovation bezeichnet neue Produkte als auch Verbesserungen von bereits am Markt bestehenden Produkten/Dienstleistungen (Hjalager, 2010). Dabei kann die Produktinnovation sowohl auf dem Einsatz von neuem Wissen oder neuen Technologien als auch auf die neue Verwendung oder Kombination von bereits bestehendem Wissen oder bestehenden Technologien basieren (Oslo Manual, 2005).

Im Tourismus ist die Entwicklung neuer Produkte mit Schwierigkeiten verbunden, die auf die Besonderheiten der touristischen Dienstleistungen zurückzuführen sind. Dazu zählen die Intangibilität des touristischen Produktes sowie die Nichtlagerbarkeit dieser Produkte. Darüber hinaus besteht das touristische Produkt aus verschiedenen Leistungen, die von diversen touristischen Leistungsträgern angeboten werden. Für die Konzipierung eines entsprechenden touristischen Angebotes bedarf es des Zusammenspiels und der Kooperation mehrerer touristischer Leistungsträger. Diese Charakteristika erschweren die Möglichkeit, den Wert eines touristischen Produktes mittels Innovationen zu erhöhen (Decelle, 2006). Zudem führt die Immaterialität der Dienstleistungen dazu,

dass Innovationen bzw. Neuerungen kaum geschützt und patentiert werden können, was die Imitation durch Wettbewerber erleichtert (*Hjalager*, 2002; *Decelle*, 2006; *Innerhofer*, 2012).

Ein weiterer Innovationstypus ist die Prozessinnovation. Prozessinnovationen zielen auf die Verbesserung der Produktions- bzw. Lieferprozesse ab (*Oslo Manual*, 2005) und können zu einer Steigerung der Effizienz oder Produktivität sowie zu einer möglichen Verbesserung der Prozessabläufe führen (*Hjalager*, 2010). Prozessinnovationen resultieren häufig aus Investitionen in die Technologie. Insbesondere die Informations- und Kommunikationstechnologien spielen bei dieser Innovationsart auch im Beherbergungssektor eine bedeutende Rolle (*Blake et al.*, 2006; *Gunday et al.*, 2011).

Organisationale Innovationen beziehen sich auf die Einführung neuer Methoden innerhalb der Unternehmenspraktiken, der Arbeitsplatzorganisation oder der externen Beziehungen des Unternehmens (*Oslo Manual*, 2005). Mit dieser Innovationsart wird das Ziel der Reduktion der Verwaltungs- und Transaktionskosten, der Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit und folglich der Steigerung der Produktivität der Mitarbeiter sowie der Optimierung von Informationsflüssen verfolgt (*Oslo Manual*, 2005; *Gunday et al.*, 2011). In der Tourismusbranche und vor allem in der Hotellerie sind Innovationen dieser Art wesentlich, um qualifizierte Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden (*Ottensbacher & Gnoth*, 2005; *Hall & Williams*, 2008).

Zu dem vierten Innovationstyp zählen die Marketinginnovationen. Dabei sollen durch neue Methoden in der Kommunikation die Bedürfnisse der Kunden besser angesprochen, neue Märkte erschlossen oder eine neue bzw. bessere Positionierung eines Produktes im Markt erreicht werden (*Oslo Manual*, 2005). Marketinginnovationen in der Hotellerie sind hauptsächlich auf die zunehmenden Möglichkeiten der Vermarktung im und über das Internet zurückzuführen (*Hjalager*, 2010).

Trotz der scheinbar klaren Aufteilung der einzelnen Innovationstypen muss festgehalten werden, dass eine strikte Trennung in den Dienstleistungsbranchen und insbesondere im Tourismus nur sehr schwer möglich ist und die einzelnen Innovationstypen in der Regel miteinander kombiniert werden (*Rønningen & Gudbrand*, 2014). Dies gilt vor allem für die Unterscheidung von Produkt- und Prozessinnovationen (*Evangelista*, 2006; *Gallouj & Weinstein*, 1997; *Tether*, 2005; *Toivonen*, 2010). Die Entwicklung bzw. Produktion einer Dienstleistung setzt die Gleichzeitigkeit von Produktion und Konsumation und daher die Integration des Kunden als externen Faktor voraus (*Gallouj & Weinstein*, 1997; *Gallouj & Savona*, 2009), was eine Trennung von Produktneuheiten und Prozessneuheiten kaum möglich macht.

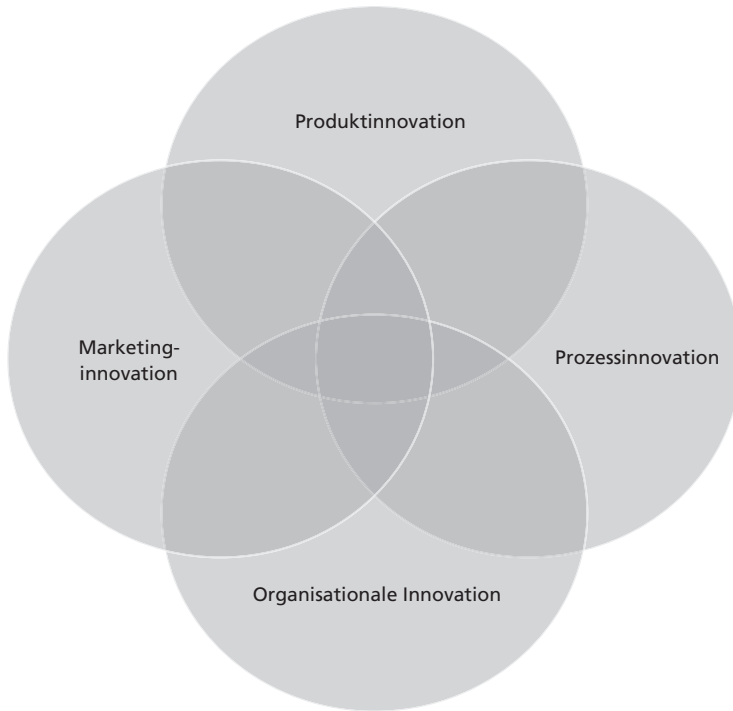


Abbildung 1: Innovationstypen [Quelle: eigene Darstellung]

Wann eine Innovation erfolgreich ist, hängt wiederum von der Definition des Innovationserfolges ab. Aus wirtschaftlichen Gesichtspunkten ist eine Innovation dann erfolgreich, wenn das neue Produkt oder der neue Prozess auf dem Markt oder innerhalb des Unternehmens einen positiven ökonomischen Effekt hat und zu einer wirtschaftlichen Verbesserung führt. Dabei können Kennzahlen wie die erwirtschafteten Gewinne, die erzielten Umsätze oder die eingesparten Kosten als Maßstab dienen. Andererseits kann eine Verbesserung des gegenwärtigen Zustands auch dann als Innovationserfolg gelten, wenn beispielsweise positive Umwelteffekte oder soziale Effekte sowie z.B. wissenschaftliche Erkenntnisse oder Anerkennung und Selbstverwirklichung daraus resultieren. Die Bewertung der Verbesserung hängt dabei von der subjektiven Einschätzung des Betrachters ab (Hauschildt & Salomo, 2011).

In der Planung und Entwicklung von Innovationen agiert der Unternehmer unter der Berücksichtigung eines zu erwartenden Erfolges, ansonsten würde er weitere auf die Innovation bezogene Handlungen unterlassen. Der tatsächliche Erfolg einer Innovation kann erst im Nachgang festgestellt werden, was eine bestimmte Risikobereitschaft des Unternehmers voraussetzt (Hauschildt & Salomo, 2011).

3. Erfolgsfaktoren innovativer Konzepte – Unternehmertum und Führungskompetenz

Innovationen können trotz der besten Innovationsidee aufgrund externer Faktoren scheitern, welche vom Unternehmer nicht beeinflussbar sind. Solche Faktoren sind z.B. Veränderungen im Konsumverhalten, Marktentwicklungen, Wirtschaftskrisen u.a. Bestimmte Faktoren allerdings sind beeinflussbar und ermöglichen dem Unternehmer aktiv Einfluss auf den Erfolg bzw. Misserfolg einer Innovation zu nehmen (Reichwald & Piller, 2009).

Nach Schumpeter (1950) ist der Unternehmer eine Person, die erfolgreiche Innovationen durchführt, sprich die neue Ideen erkennt und umsetzt. Der Unternehmer bzw. das Unternehmertum ist durch wesentliche Eigenschaften charakterisiert. Unternehmer haben die Fähigkeit Chancen zu erkennen, sind bereit Risiken einzugehen, Initiativen zu starten und autonom zu agieren (Lumpkin & Dess, 1996). Sie zeichnen sich aus durch Motivation, Kreativität, und Mut zu Neuem. Eigenschaften erfolgreicher Unternehmer sind darüber hinaus Ausdauer und Durchhaltevermögen (Pechlaner & Hammann, 2007). Unternehmertum bedeutet unterschiedliche Ressourcen innerhalb einer Organisation so zu kombinieren, dass der größtmögliche Wettbewerbsvorteil erreicht werden kann. Solche Ressourcen sind materielle Ressourcen und Produkte wie auch immaterielle Faktoren, wie z.B. die Organisationskultur oder das Know-how und die Anpassungsfähigkeit der Mitarbeiter. Über die Kombination dieser Ressourcen kann der Unternehmer Einfluss auf die Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen, aber auch auf Veränderung und Entwicklung nehmen. Eine der zentralen Aufgaben des Unternehmers ist die Förderung der Veränderungsbereitschaft und des organisationalen Lernens innerhalb des Unternehmens und daher die Bereitschaft zur Innovation (Fuchs, 2008).

Neben dem Unternehmertum spielt aber auch die Führungskompetenz eine entscheidende Rolle für den Erfolg von Innovationen. Führungskompetenz bzw. Leadership bezieht sich auf die Kompetenz des Unternehmers, die Mitarbeiter in der Gemeinschaft des Unternehmens zu führen, sie von Ideen zu begeistern und zu motivieren diese mitzutragen und umzusetzen (Hinterhuber, 2004; Slimane, 2015). Führungskräfte haben eine lenkungs- und richtungsweisende Funktion und können das Verhalten ihrer Mitarbeiter mit beeinflussen (Jain & Saakshi, 2008). So kann beispielsweise über Führungskompetenz Innovationsbereitschaft im Unternehmen geschaffen werden. Slimane (2015) sieht Führungskräfte in diesem Zusammenhang als die wesentliche Triebkraft von Innovationen. Dabei liegt eine der Kernaufgaben der Führung darin, die richtigen Mitarbeiter zum richtigen Zeitpunkt am Innovationsprozess zu beteiligen, sie zu motivieren selbst kreativ zu denken und neue Ideen einzubringen sowie diese Ideen aufzunehmen und zu bewerten. Die Kommunikation der Zielsetzungen sowie eine klare Innovationsstrategie mit definierten Aufgaben und Zuständigkeiten sind dabei erfolgsentscheidend. Ebenso bedeutend sind die Bereitschaft und Fähigkeit des Unternehmers sich zu öffnen, in andere Branchen und Märkte zu blicken und von anderen Branchen zu lernen. Für die Schaffung eines innovationsförderlichen Unternehmensklimas bedarf es auch einer gewissen Fehlertoleranz (Bouhali et al., 2015).

Nach diesen Ausführungen stellen Unternehmertum und Führungskompetenz wesentliche Voraussetzungen für die Entwicklung und Umsetzung erfolgreicher Innovationen

im Unternehmen dar. In den folgenden Ausführungen werden die Ergebnisse der empirischen Untersuchung, sprich die Erfolgsfaktoren im Kontext von Innovationen in der Hotellerie, dargelegt.

4. Empirische Untersuchung

In den folgenden Absätzen sollen ausgewählte Ergebnisse der Studie dargelegt werden. Im Rahmen der Untersuchung wurden 28 Hotelkonzepte betrachtet und mit deren Betreibern qualitative, leitfadengestützte Interviews geführt. Der Auswahl der Hotelkonzepte liegt eine breite Online-Suche nach innovativen Konzepten in der Hotellerie zugrunde. Es wurden jene Objekte ausgewählt, deren Innovation nach außen hin erkennbar ist und die sich demnach durch besondere Unterkunftsformen oder Dienstleistungen auszeichnen. Darüber hinaus wurden jene Konzepte genauer betrachtet, die in fachspezifischen Medien als innovativ bezeichnet werden. Eine weitere Voraussetzung für die Auswahl des Hotelkonzeptes war die Bereitschaft der Besitzer, für ein Interview zur Verfügung zu stehen. Im Mittelpunkt der Befragung standen das Innovative bzw. das Neue des Konzeptes selbst sowie die Besonderheiten und Charakteristika der Hotelkonzepte, die eine Unterscheidung vom Wettbewerber und eine Positionierung im Markt ermöglichen. Mit weiteren zentralen Fragestellungen wurden die Gründe für den Erfolg erhoben.

Die Interviews wurden mit der qualitativen Analysesoftware GABEK ausgewertet. GABEK steht für die **GA**nzheitliche **BE**wältigung von **K**omplexität und ermöglicht die ganzheitliche Darstellung des verteilten Erfahrungswissens vieler Personen durch semantische Netzwerke: Normalsprachliche Texte werden als Menge von Ausdrücken repräsentiert. Auf der Basis dieser Ausdrücke erfolgt die Wiedergabe von Meinungen, Einstellungen und des Erfahrungswissens der Interviewpartner. Die Ausdrücke werden miteinander vernetzt und als Netzwerkgrafik dargestellt (*Buber & Zelger, 2000; Pechlauer & Volgger, 2005*).

Im Mittelpunkt der folgenden Darstellung der Studienergebnisse stehen die Erfolgsfaktoren innovativer Hotelkonzepte. Bevor auf die Erfolgsfaktoren genauer eingegangen wird, werden die Bereiche, in denen Innovation primär stattfindet, aufgezeigt.

4.1. Empirische Erkenntnisse – Innovationsbereiche in der Hotellerie

Basierend auf den Ergebnissen der qualitativen Interviews kann festgehalten werden, dass sich die betrachteten Innovationen in sieben Bereiche zusammenfassen lassen (siehe Abbildung 2). Es sind dies die Bereiche Architektur und Design, Tradition, Technologisierung, Organisationsprozess, Nachhaltigkeit, und Kooperation. Innovationen, die sich im Bereich Architektur und Design abspielen, zeigen einerseits neue Entwicklungen im Hotelbau, andererseits ungewöhnliche, sehr einfache Unterkunftsformen, wie beispielsweise Baumhäuser oder Zelte. Über Architektur und Design wird versucht, sowohl dem Bedürfnis nach Erlebnis als auch jenem nach Erholung gerecht zu werden. Die innovativen Konzepte entsprechen dem Motto „weniger ist mehr“, die Ausstattung

ist minimalistisch. Es hat sich gezeigt, dass der Anspruch an ein besonderes Design sich auch im niedrigen Sternesegment als wichtig erweist.

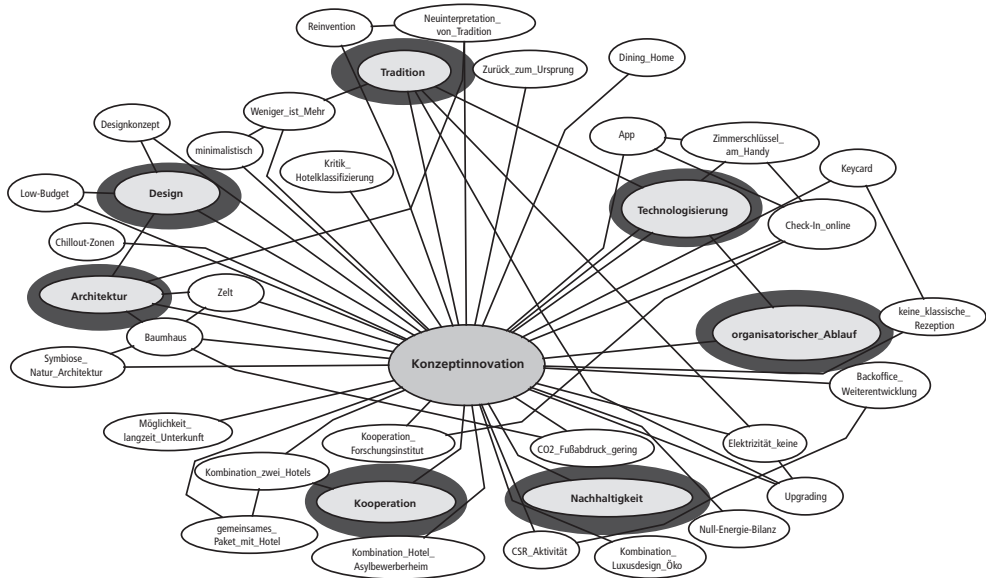


Abbildung 2: GABEK Netzwerkgrafik zu den Erfolgsfaktoren von Innovationen in der Hotellerie [Quelle: eigene Darstellung, GABEK WinRelan, 2015]

Die dem Bereich Tradition zuordenbaren Innovationen zeichnen sich durch die hierfür notwendige Auseinandersetzung mit der Tradition und Geschichte des jeweiligen Hotelbetriebes und seines Standortes aus. Es geht darum, Altes und Bestehendes neu zu interpretieren und dabei „das gelebte Alte in eine neue Sprache zu verfassen“ (Zitat Interviewpartner). Die Neuinterpretation von Traditionen kann sich dabei auf die Hotelarchitektur beziehen, wie z.B. auf die Weiterentwicklung traditioneller Holzbauarchitektur, oder aber auf die Neuinterpretation von Gastfreundschaft, die den veränderten Erwartungen der Gäste gerecht wird. Das zunehmende Bedürfnis der Gäste nach Authentizität und authentischen Erlebnissen treibt Innovationen in diesem Bereich an. Im Bereich der Gastronomie und Verpflegung beispielsweise zeigt sich durch die zunehmende Verwendung regionaler Produkte und deren Zubereitung nach traditionellen Methoden und Verfahren das hohe Trendpotenzial der regionalen Küche. Aufgrund des zunehmenden Gesundheitsbewusstseins und die Sensibilisierung der Menschen für gesunde Ernährung treten dabei gesunde Lebensmittel in den Vordergrund.

In dem Bereich Technologisierung sind Innovationen zusammengefasst, bei welchen durch den Einsatz moderner Technik Prozesse und Arbeitsabläufe im Beschaffungs- und Rechnungsmanagement der Hotellerie optimiert und der Geschäftsalltag effizienter gestaltet wird. Darüber hinaus können Kosteneinsparungen insbesondere im Personalbereich erreicht werden. Über diese Technologien können der Aufenthalt der Gäste verbessert, indem die Leistungen des Hotels gesteigert werden und Wettbewerbsvorteile er-

reicht werden. Im Kontakt mit dem Kunden kann der Einsatz der Technologie diverse Bereiche und Prozesse von der Buchung bzw. Bestellung der Gäste bis hin zur Bezahlung und den Check-out betreffen. Innovationen sind z.B. der Online-Check-in, Keycards mit integriertem Skipass, Service-Apps oder Zimmerschlüssel auf dem Handy.

Neben technologischen Innovationen, die die Organisation betreffen, finden weitere organisationale Innovationen statt, die die Organisationsstruktur, die Unternehmensstrategie und -kultur oder die Mitarbeiter betreffen. Prozesse im Hotelunternehmen, die von diesen Innovationen betroffen sein können, sind u.a. Prozesse des Kontroll- oder Monitoringsystems. Die Unternehmen können strukturierte Monitoringsysteme zur Analyse interner Abläufe aber auch zur Beobachtung der Gäste und ihres Verhaltens implementieren. Um die Mitarbeiter zu motivieren, selbst neue Ideen einzubringen sowie die Geschäftsleitung über nicht effiziente Abläufe zu informieren, werden neue Anreizsysteme geschaffen. Wie sich in den Interviews gezeigt hat, beziehen sich die bedeutendsten Innovationen in diesem Bereich auf die Mitarbeiter und deren Entwicklung. Berufsbegleitende Weiterbildungsmaßnahmen sollen den Mitarbeitern berufliche Entwicklung und den Erwerb und Ausbau von Kompetenzen ermöglichen. Gleichzeitig erlaubt dies dem Hotelier, qualifizierte Mitarbeiter für mehrere Bereiche im Unternehmen einzusetzen, so z.B. kann bei entsprechender Ausbildung ein und derselbe Mitarbeiter an der Rezeption als auch im Servicebereich eingesetzt werden.

Ein weiterer Bereich, der gleichzeitig einen zentralen gesellschaftlichen Trend wiedergibt, ist der Bereich der Nachhaltigkeit. Die meisten hier stattfindenden Innovationen beziehen sich auf die ökologische Dimension der Nachhaltigkeit und knüpfen an das zunehmende Umweltbewusstsein der Konsumenten sowie das zunehmende Bewusstsein für einen verantwortungsvollen Umgang mit der Natur an. Innovationen die sich hier zeigen sind z.B. die Null-Energie-Bilanzen, das Arbeiten mit recycelten Produkten, das Aufweisen eines geringen CO₂-Fußabdruckes oder der Einsatz alternativer Energiequellen. Gäste und Reisende achten auf das nachhaltige Engagement des Hotels, was auch die soziale Dimension der Nachhaltigkeit betrifft. Hotels versuchen vermehrt regionale Produkte, lokale Materialien im Bau sowie an lokalen Traditionen anknüpfende Produkte und Dienstleistungen zu verwenden und anzubieten.

Schließlich können weitere Innovationen mit dem Begriff „Kooperation“ zusammengefasst werden. Dies bezieht sich einerseits auf die Bereitschaft der Hotelbetriebe, mit anderen Betrieben aus derselben Branche zu kooperieren und gemeinsam Produkte zu entwickeln und Packages anzubieten. So können dem Gast beispielsweise eine Übernachtung in einem Hotel und eine in einem anderen Betrieb oder Übernachtung mit Verpflegung in einem anderen Hotel angeboten werden. Andererseits zeigen sich hier auch Kooperationen einzelner Hotelbetriebe mit Forschungseinrichtungen, die gemeinsam an der Weiterentwicklung und Optimierung arbeiten. In der Überzeugung davon, dass „Lernen von anderen Branchen“ möglich ist, sind Hotelunternehmer auch bereit, mit branchenfremden Unternehmen zu kooperieren und gemeinsam Produkte anzubieten. Auf der Basis von Transparenz und Vertrauen können dadurch Synergien genutzt und die jeweilige Position im Markt gestärkt werden. Eine besondere Form der Kooperationsbereitschaft, wie ein Interview gezeigt hat, ist die Kombination Hotel und Asylbewerberheim. Hier kooperiert der Betrieb mit politischen Akteuren.

Auf der Basis der vorliegenden Untersuchung kann festgehalten werden, dass die Innovationen in den betrachteten Betrieben einerseits an den unternehmensinternen Ressourcen und Kompetenzen anknüpfen, diese als Ausgangspunkt für die Entwicklung von neuen Produkten und Dienstleistungen nehmen, oder diese Ressourcen und Kompetenzen selbst zum Gegenstand der Innovation werden indem eine Weiterentwicklung derselben stattfindet. Andererseits orientieren sich die Innovationen an die gesellschaftlichen Entwicklungen und Trends und an die daraus ableitbaren und beobachtbaren Veränderungen im Konsum- und Reiseverhalten der Gäste und knüpfen daran an.

4.2. Empirische Erkenntnisse – Gründe und Faktoren für den Innovationserfolg

Die Auswertung der Erfolgsfaktoren innovativer Hotelkonzepte hat gezeigt, dass sich die genannten Faktoren und Merkmale in zwei übergeordnete Gruppen zusammenfassen lassen: Es sind dies einerseits Faktoren, die die strategische Ebene und daher die Planungsebene im Unternehmen betreffen, andererseits Merkmale, die sich auf die operative Ebene und operativen Prozesse in der Hotellerie beziehen. Abbildung 3 zeigt die GABEK Netzwerkgrafik zu den zwei Kategorien von Erfolgsfaktoren. Allerdings sind die inhaltlichen Aspekte dieser Kategorien nicht klar voneinander zu trennen, die Grenzen sind hier fließend, wie in den folgenden Ausführungen ersichtlich wird.

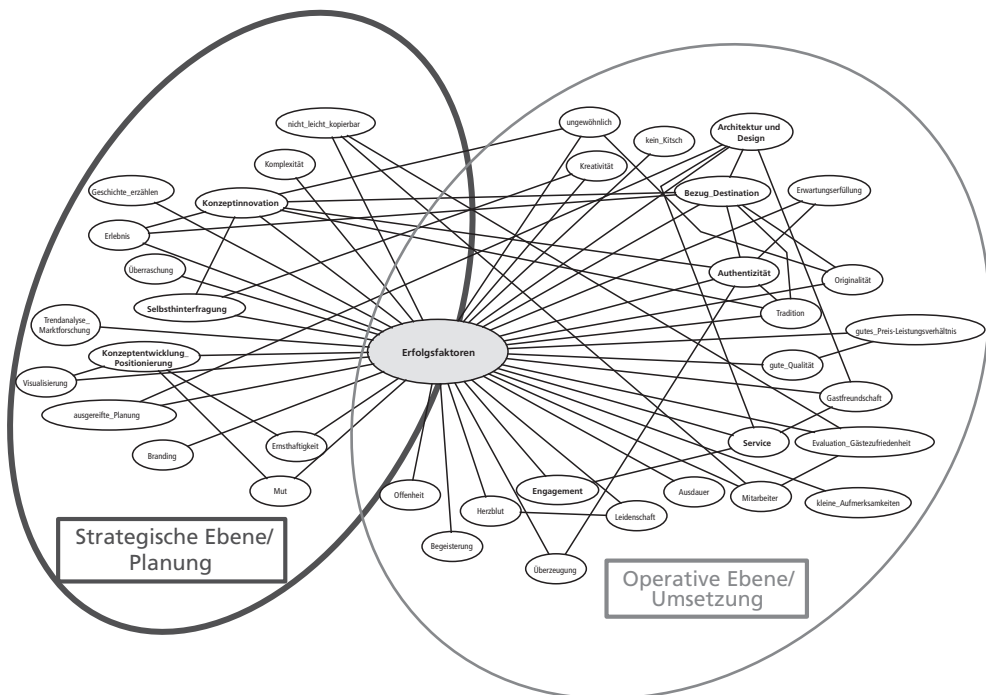


Abbildung 3: GABEK Netzwerkgrafik zu den Erfolgsfaktoren von Innovationen in der Hotellerie
[Quelle: eigene Darstellung, GABEK WinRelan, 2015]

Wesentlich für den Erfolg einer Innovation in der Hotellerie ist laut den Erkenntnissen aus der Studie ein strategisch entwickeltes Konzept, das die Innovation und die notwendigen Aktivitäten beschreibt und dessen Positionierung innerhalb des Unternehmens festlegt. In der Entwicklung eines Konzeptes werden die mit der Innovation verbundenen Ziele und Vorstellungen festgehalten. Zudem muss der Implementierung der Innovation eine „ausgereifte“ Planung zugrunde gelegt werden, in der sowohl die Beteiligten als auch deren Aufgaben geregelt sind.

Ein weiterer Erfolgsfaktor ist die Markt- und Kundenorientierung. Das Erkennen und Verstehen der Trends wurde von den Interviewpartnern als erfolgsentscheidend genannt, um neue Produkte und Dienstleistungen an den Bedürfnissen der Kunden auszurichten und nicht am Markt vorbei zu entwickeln. Die hierfür notwendige Marktforschung und Trendanalyse muss auf der Unternehmer- oder Managementebene angestoßen und in die Planung integriert werden. Zur Ermittlung der Kundenbedürfnisse werden entweder selbst systematische Gästebefragungen durchgeführt oder es wird auf Studien von Zukunfts- und Marktforschungsinstituten zurückgegriffen. Zur Marktorientierung wurden auch das Branding sowie die Visualisierung genannt. Dabei geht es darum, die Innovation so darzustellen und zu kommunizieren, wie sie von Gast und Kunde wahrgenommen soll.

Im Zusammenhang mit der Konzeptentwicklung und Marktorientierung ist ein weiterer erfolgsrelevanter Faktor zu nennen, der insbesondere darauf zurückzuführen ist, dass gerade im Tourismus Produkte und Dienstleistungen häufig nicht aufgrund ihrer Notwendigkeit oder ihres Nutzens konsumiert werden, sondern weil bestimmte emotionale Bedürfnisse damit verbunden sind. So z.B. werden bestimmte Produkte ihrer Lifestyle-Relevanz wegen konsumiert. Auch in den dieser Studie zu Grunde liegenden Interviews hat sich gezeigt, dass die Fähigkeit „Erlebnisse“ zu verkaufen sowie Geschichten zu erzählen und Überraschungsmomente zu schaffen, wesentliche Faktoren für erfolgreiche Innovationen sind.

Neben den konzept-, strategie- und planungsbezogenen Faktoren wurden Gründe genannt, die den Eigenschaften und der Persönlichkeit des Unternehmers bzw. des Ideen- und Konzeptentwicklers sowie Entscheidungsträger der Innovation zuzuschreiben sind. Es sind dies die Begriffe „Mut“, „Ernsthaftigkeit“ und „Selbsthinterfragung“. Ein Grund für erfolgreiche Innovationen liegt demnach bei der Person des Unternehmers selbst. Aufgrund des mit Innovationen verbundenen Unsicherheitsfaktors bedarf es des Mutes des Unternehmers, auch riskante Konzepte zu realisieren und dabei mit einer gewissen Ernsthaftigkeit neue Ideen zu entwickeln, und zwar auch dann, wenn sie von anderen belächelt bzw. nicht ernst genommen werden.

Ein weiterer Erfolgsfaktor für innovative Konzepte und Innovationen in der Hotellerie ist die Nicht-Imitierbarkeit bzw. Nicht-Kopierbarkeit des Konzeptes. Je komplexer die Innovation und das Konzept selbst sind, desto schwieriger ist es für Wettbewerber, die Idee nachzuahmen. Je mehr Ressourcen und Kompetenzen sowie Faktoren schlussendlich das Besondere und Innovative ausmachen und vor allem je komplexer und diffuser deren Verflechtung und deren Zusammenspiel ist, umso schwieriger ist die Transferierbarkeit und umso höher ist der Schutz vor Imitation durch Wettbewerber. Sind die In-

novation oder einzelne Prozesse davon an bestimmte Mitarbeiter oder an die Geschichte des Unternehmens gebunden, kann auch das die Einmaligkeit des Produktes bzw. der Dienstleistung sicherstellen und schützen.

Neben den Erfolgsfaktoren auf strategischer Ebene haben die Interviews gezeigt, dass auch in der konkreten Umsetzung der Innovation bestimmte Faktoren für den Erfolg der Innovation entscheidend sind. Auf operativer Ebene, wenn es um die konkrete Gestaltung der neuen Produkte und Erbringung der neuen Dienstleistungen geht, sind bestimmte Produkt- bzw. Dienstleistungseigenschaften entscheidend. Das ist zunächst der Bezug zur Destination, den die Innovation aufweisen soll. Architektur und Design beispielsweise sollten im Kontext der Tradition stehen, um Originalität und Authentizität zu vermitteln. Hinzu kommen die Qualität und ein gutes Preis-Leistungsverhältnis. Das Preis-Leistungsverhältnis muss dabei auch im Kontext der Destination gesehen und im Vergleich mit den unmittelbaren Wettbewerbern bewertet werden.

Authentizität ist, wie die Interviews gezeigt haben, auch im Zusammenhang mit den Gästerwartungen und der tatsächlichen Qualität und Performance der Leistung ein entscheidender Faktor erfolgreicher Innovationen. Die Erwartungen der Gäste müssen erfüllt werden, sie müssen das bekommen, was sie erwarten. Dieser Prozess beginnt bereits bei der Kommunikation des neuen Produktes oder der neuen Dienstleistung. Es geht darum, dem Gast das „Erlebnis“ möglichst authentisch zu vermitteln und jene Erwartungen zu wecken, die tatsächlich erfüllt werden können. Bei der Leistungserbringung auf operativer Ebene ist die Erfüllung der Erwartungen entscheidender Faktor der Gästezufriedenheit.

Ein weiterer Erfolgsfaktor von Innovationen in der Hotellerie sind die Mitarbeiter. Dies nicht zuletzt deshalb, weil insbesondere in der Hotellerie die personengebundene Leistungserbringung des Personals im Servicebereich den wesentlichen Inhalt der Dienstleistung ausmacht und eine Entkoppelung der Leistungen von den Mitarbeitern kaum möglich ist. Aufgrund des engen Kundenkontaktes der Mitarbeiter erfordern erfolgreiche Innovationen in der Hotellerie Engagement, Begeisterung, Leidenschaft, „Herzblut“ und eine gewisse Ausdauer von Seiten der Mitarbeiter. Zudem müssen die Mitarbeiter selbst Offenheit für Veränderung und Entwicklung zeigen sowie von dem neuen Produkt oder der neuen Dienstleistung selbst überzeugt sein. Aus den Befragungen ging hervor, dass die Unternehmensführung besonderen Wert auf die „gute Beziehung“ der Mitarbeiter zu den Gästen legt und die Mitarbeiter laufend in diese Richtung motiviert. Dabei geht es um Gastfreundschaft, die tatsächlich gelebt werden soll und über die dem Gast positive Erinnerungen mitgegeben werden. Sie steht für den Charakter und die Einzigartigkeit des jeweiligen Konzeptes. Zu gelebter Gastfreundschaft zählen auch kleine Aufmerksamkeiten, die von Mitarbeitern gegenüber ihren Gästen erbracht werden.

Vor dem Hintergrund der theoretischen Erläuterungen und den Erkenntnissen aus der empirischen Untersuchung lässt sich festhalten, dass die der strategischen Ebene zurechenbaren Erfolgsfaktoren von Innovationen und innovativen Konzepten Unternehmertum erfordern, während für die erfolgreiche Entwicklung und Implementierung von Innovationen auf operativer Ebene die Führungskompetenz gefragt ist.