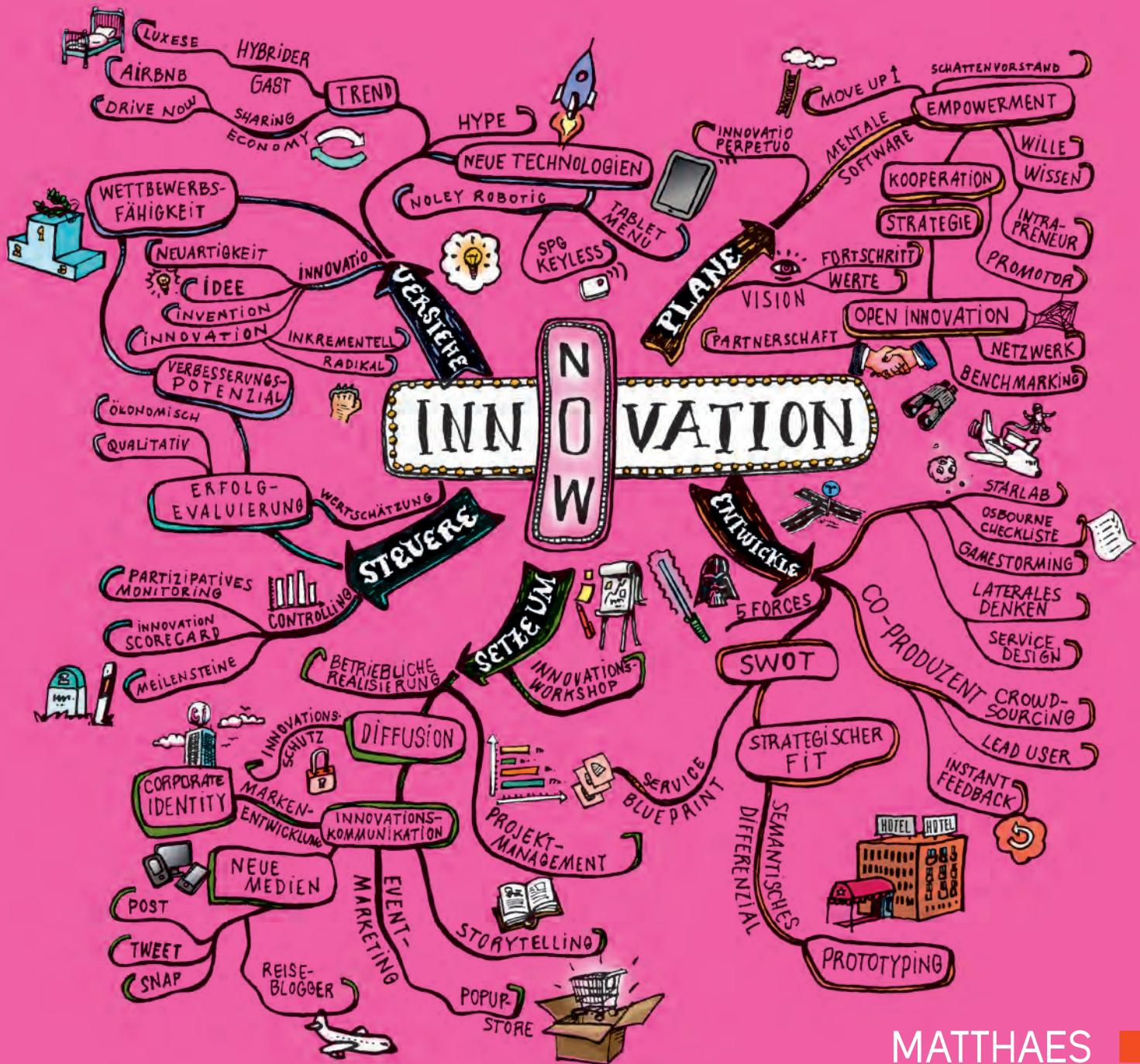


# Innovationen managen

in Hotellerie und Gastronomie



# **Innovationen managen**

in Hotellerie und Gastronomie



Burkhard von Freyberg • Axel Gruner • Laura Schmidt

# Innovationen managen

in Hotellerie und Gastronomie

MATTHAES VERLAG GMBH  
Ein Unternehmen der dfv Mediengruppe



# INHALT

<b>12</b>	<b>1 INNOVATION VERSTEHEN</b>
1.1	Unerlässlichkeit und bedeutende Auslöser von Innovationen
<b>31</b>	1.2 Aktuelle Tragweite des Innovationsmanagements in der Hospitality-Industrie
<b>34</b>	1.3 Der Begriff des Innovationsmanagements
<b>48</b>	1.4 Wie Herausforderungen bei der Innovationstätigkeit zu meistern sind
<b>60</b>	<b>2 INNOVATION PLANEN</b>
2.1	Obligatorisches Grundwissen
<b>73</b>	2.2 Die Innovationsstrategie als Weg zum Innovationserfolg
<b>82</b>	2.3 Erfolgsfaktor Mitarbeiter
<b>94</b>	<b>3 INNOVATION ENTWICKELN</b>
3.1	Einen individuellen Innovationsprozess gestalten und verfolgen
<b>103</b>	3.2 Systematisch neue Ideen gewinnen
<b>129</b>	3.3 Gewonnene Ideen bewerten, auswählen und testen
<b>142</b>	<b>4 INNOVATION UMSETZEN</b>
4.1	Letzter Halt: Markterfolg – einen innovationsspezifischen Umsetzungsplan entwickeln und einhalten
<b>148</b>	4.2 Tue Innovatives und sprich darüber
<b>160</b>	4.3 Der Gefahr von Imitationen begegnen
<b>163</b>	4.4 Ideen mithilfe von professionellen Innovationsworkshops erfolgreich umsetzen
<b>182</b>	<b>5 INNOVATION STEUERN UND EVALUIEREN – INNOVATIONSCONTROLLING</b>
5.1	Grundlagen und Instrumente der kontinuierlichen Prozesssteuerung
<b>188</b>	5.2 Grundlagen und Dimensionen der abschließenden Erfolgskontrolle
<b>196</b>	<b>6 VON ERFOLGREICHEN INNOVATOREN LERNEN</b>
6.1	Product
<b>197</b>	6.2 Price
<b>206</b>	6.3 Place
<b>213</b>	6.4 Promotion
<b>216</b>	6.5 Process
<b>221</b>	6.6 People
<b>230</b>	6.7 Physical Environment
<b>252</b>	<b>7 LAST, BUT NOT LEAST</b>
<b>253</b>	Quellenverzeichnis
<b>262</b>	Die Autoren
<b>264</b>	Impressum



# GRUSSWORT

»Wer nicht mit der Zeit geht, geht mit der Zeit!« Eigentlich bestand für Unternehmer schon immer die Notwendigkeit, innovativ zu sein und sich permanent an die sich kontinuierlich ändernden Marktbedingungen anzupassen. Dies bedeutet grundsätzlich nicht, Altbewährtes über Bord zu werfen. Oftmals ist es das wertvolle Gut, auf dem weiter aufgebaut werden kann. Die Frage nach der Marktfähigkeit des eigenen Konzepts sollte aber ein ständiger Begleiter sowohl für die Geschäftsführung als auch für jeden Mitarbeiter sein. Nur wenn das eigene Angebot attraktiver ist als das der Mitbewerber, wenn der Gastgeber zwei Schritte voraus ist, wird man in einem hochkompetitiven Markt wie der Hotellerie und Gastronomie zu den Gewinnern zählen.

Mit Motel One haben wir sicherlich damals zur richtigen Zeit ein Angebot geschaffen, welches in dieser Art gänzlich neu war und unter anderem den Beweis angetreten, dass »Design für wenig Geld« im Gastgewerbe möglich ist. Mit vielen kleinen und großen Ideen konnten wir unsere Gäste begeistern, ihnen durch Problemlösungen Zeit schenken und sehr gute Qualität bieten und zudem die Wirtschaftlichkeit unserer Hotels optimieren. Unser innovatives Konzept sorgte dafür, dass wir innerhalb weniger Jahre in allen wichtigen Städten Deutschlands sowie zunehmend auch in Europa präsent sind. Mittlerweile haben wir viele Nachahmer, das Budgetsegment der Hotellerie wurde durch unseren Anstoß revitalisiert. Die Mitbewerber sorgen dafür, dass wir nicht stehenbleiben. Viele kreative Persönlichkeiten in unserem Unternehmen generieren ständig neue innovative Impulse. Ein Beispiel hierfür ist unsere One Academy. Wer hätte vor 10 Jahren gedacht, dass ein Hotelanbieter im Budgetsegment einmal eine eigene Ausbildungseinrichtung gründet, die mittlerweile im Markt höchst erfolgreich etabliert ist.

Wie Innovationsmanagement strukturiert und strategisch betrieben werden kann, angefangen von der Ideenfindung bis zur Implementierung sowie dem Innovations-Controlling, zeigt das Buch »Innovationen managen in Hotellerie und Gastronomie« in hervorragender Weise auf. Eine Pflichtlektüre für jeden, dem Neues in unserer Branche am Herzen liegt, und darin seine Chance sieht!



Dieter Müller, Gründer und CEO Motel One



# VORWORT

Die Hospitality-Industrie des frühen 21.Jahrhunderts zeichnet sich durch beschleunigte und bisweilen sich sprunghaft ändernde Rahmenbedingungen aus. Gastgeber sehen sich einem harten nationalen wie auch internationalen Wettbewerb, stetem technologischem Fortschritt sowie sich rasch wandelnden Kundenbedürfnissen gegenüber. Mit der Reiseerfahrung wachsen auch die Ansprüche des Gastes. Gleichzeitig erobern neue Geschäftsmodelle bedeutende Marktanteile, und so ist es für Hoteliers und Gastronomen essentiell, für den langfristigen Fortbestand ihres Unternehmens fortlaufend mit innovativen Lösungen aufzuwarten.

**Doch was ist unter Innovationen konkret zu verstehen, und wodurch werden sie angestoßen?**

**Womit beginnt die Innovationstätigkeit, und ist sie jemals abgeschlossen?**

**Was sind die Innovationstreiber?**

**Wie kann man Innovationen systematisieren?**

**Wie schafft man im Unternehmen ein Innovationsklima?**

Antworten auf diese sowie weitere Fragen liefert das vorliegende Buch, in dem die theoretische Herangehensweise durch zahlreiche Beispiele und Interviews aus der Praxis anschaulich ergänzt wird. Ein hilfreicher Ratgeber beim Finden des eigenen Innovationsweges! Neben Erfolgspotenzialen, notwendigen Voraussetzungen sowie Methoden zur tatsächlichen Umsetzung zukunftsfähiger Ideen werden die Wege bereits erfolgreicher Innovatoren offengelegt, die zum eigenen Aufbruch anregen.

Erfahrene Unternehmer wie auch Dienstleister in ihren Anfängen werden in diesem praxisnahen Werk beim erfolgreichen Planen, Durchführen und Bewerten ihrer innovativen Tätigkeiten begleitet.

München, im Juli 2016

Burkhard von Freyberg

Axel Gruner

Laura Schmidt





# 1 INNOVATION VERSTEHEN

**Die Basis jeder planenden, entwickelnden und umsetzenden Tätigkeit sollte deren fundierte Zergliederung und ihr anschließend tiefgreifendes Verständnis bilden, um in der Folge einen stabilen Oberbau auf diesem Fundament errichten zu können. So fußen auch die Planung, Entwicklung und Einführung von Innovationen auf einer anfänglichen intensiven Auseinandersetzung mit dem Gesamtkontext des Themas.**

**Die folgenden Abschnitte beleuchten daher, was es für den Gastgeber auf dem Gebiet der Innovation zu erschließen gilt, bevor er mit der eigentlichen Innovationstätigkeit beginnen kann.**

»Man braucht nichts im Leben zu fürchten, man muss nur alles verstehen.« Marie Curie

## 1.1 | Unerlässlichkeit und bedeutende Auslöser von Innovationen

Innovationen wirken seit jeher als Treiber des Tourismus und bilden die Grundlage der modernen Hospitality-Industrie (TIGU, IORGULESCU und RAVAR 2013, S. 12 und CROTT und GUPTA 2013, S. 1). In den letzten Jahrzehnten hat sich der Tourismus stetig weiterentwickelt, und so weist seine Geschichte eine starke Prägung durch kontinuierliche Neudefinition und Wiedererfindung auf, bedingt durch sich wandelnde Gästebedürfnisse. Als beispielsweise der Massentourismus die Wettbewerbsfähigkeit touristischer Destinationen nicht länger gewährleisten konnte, entfalteten sich Kreativität und Innovationsvermögen zu zentralen Themen in Dienstleistungsunternehmen (TIGU, IORGULESCU und RAVAR 2013, S. 12).

Heute, im frühen 21.Jahrhundert, zeichnet sich die Hospitality-Industrie durch einen intensiven Wettbewerb aus, der sich durch gänzlich neue Geschäftsmodelle immer weiter zuspitzt. Dabei buhlen die Anbieter gastgewerblicher Leistungen um die Gunst immer reiseerfahrener Gäste, deren Bedürfnisse und Ansprüche zunehmend komplexer werden. Nur Wenige werden sich bei ihrem Aufenthalt in einem Hotel oder Restaurant mit reizlosen Standardleistungen zufriedengeben. Zwar bleibt der

Grundnutzen von Hotelübernachtungen und Aufenthalten in Gastronomiebetrieben seit Anbeginn derselbe: ein Bett samt Decke und einem Kissen, auf das man sein müdes Haupt betten kann, und die Möglichkeit, seinen Hunger und Durst zu stillen. Doch der Gast kauft heutzutage mehr denn je mit einer Dienstleistung den Zusatznutzen »Erlebnis«, der sich zu einem festen Element der touristischen Leistung entwickelt hat (GRUNER, FREYBERG und PHEBEY 2014, S.10). Ein Erlebnis wird hierbei als »ein Ereignis, das vom Gewohnten oder Alltäglichen abweicht«<sup>1</sup> charakterisiert. Das Verlassen altbekannter und vertrauter Pfade durch den Gastgeber muss somit die logische Konsequenz darstellen, um dem Bedürfnis des Gastes nach stets Neuem gerecht zu werden.

Auf eben diesem Bewusstsein fußt die willentliche und existentielle Entscheidung des Unternehmers zur Innovation. Die tatsächlich resultierende Innovationskraft seines Unternehmens wird von der Wettbewerbsintensität im bespielten Markt und dessen Bedeutung im internationalen Vergleich bestimmt (POMPL und BUER 2006, S. 23). Im Hinblick auf den stetig zunehmenden quantitativen wie auch qualitativen Wettbewerb, der sich im deutschsprachigen Raum abzeichnet, darf vermutet werden, dass Hoteliers und Gastronomen ihre innovativen Kräfte kontinuierlich stärken müssen, um langfristige Ausdauer und Widerstandsfähigkeit zu erreichen. Hierbei kann die heutige, bisweilen sehr schnelllebige Welt jedoch auch entscheidende Vorteile bieten. Gänzlich neue Optionen können ebenso wie stete Verbesserungen zum Erfolg führen, denn die Märkte geben keine starren Vorgaben mehr, deren Einhalten eine erfolgsentscheidende Bedingung darstellt (THIEL 2014, S.36).

Neben dem Ziel, seine Gäste mithilfe von Innovationen stets begeistern und in der Folge loyalisieren zu können, spielen Qualitätsverbesserungs- und Kostensenkungspotenziale eine wesentliche Rolle bei der Entscheidung, innovativ zu werden (OTTENBACHER und GNOTH 2005, S. 205 und GRISSEMAN, PIKKEMAAT und WEGER 2013, S.7). Diese Potenziale können nicht nur zur Steigerung der Margen genutzt werden, sondern auch zu einer Erhöhung des Ansehens bei der

<sup>1</sup>GRUNER, FREYBERG und PHEBEY 2014, S. 11

## TEILEN UND HERRSCHEN – WIE GESCHÄFTSMODELLE DER SHARING ECONOMY IMMER MEHR AN EINFLUSS GEWINNEN

bestehenden beziehungsweise potenziellen Zielgruppe führen (OTTBACHER und GNOTH 2005, S. 208 und DEN HERTOG, GALLOUJ und SEGERS 2011, S. 1441). Eventuellen Umsatzrückgängen sowie dem Ende von Produktlebenszyklen kann mithilfe von Revitalisierungen und innovativen Neukonzeptionierungen entgegengewirkt werden, ohne die Gäste lediglich über den Faktor »Preis« für sich einzunehmen. Allein durch günstige Preise nämlich den langfristigen Fortbestand eines gastgewerblichen Unternehmens in Zeiten von dynamischen und rauen Umweltgegebenheiten sichern zu wollen, kann und darf nicht ausreichen (RIEMANN 2015, online).

Zusätzlich zu den bisher aufgeführten Gründen, die Innovationen innerhalb der Hotellerie und Gastronomie so bedeutsam machen, lässt sich die Tatsache vorbringen, dass sich die Hospitality-Industrie als ganze Branche behaupten muss. So muss sie etwa gegen andere Möglichkeiten, mit denen Menschen ihre Zeit verbringen können, (z.B. zu Hause entspannen oder feiern anstatt in Hotels und Restaurants) oder auch gegen andere Industriezweige (z.B. die Airline-Industrie, die es Kunden ermöglicht, in einem Tag eine Destination zu erreichen und wieder heimzukehren) (DEN HERTOG, GALLOUJ und SEGERS 2011, S. 1433) ankommen. Auch die rasche Zunahme von Wohnungen und Zimmern, die über Privatzimmervermittler wie Airbnb für Aufenthalte in Destinationen weltweit gebucht werden können, eröffnete Konsumenten touristischer Leistungen gänzlich neue Möglichkeiten außerhalb des klassischen Gastgewerbes. Starker Lobbyismus und aggressives Marketing durch entsprechende Unternehmen tun hierbei ein Übriges.

Herkömmliche Reisemarktmechanismen und das mit ihnen verbundene Reiseverhalten werden mehr und mehr aufgebrochen, und so gilt es, derartige Entwicklungen proaktiv zu nutzen, anstatt möglicherweise zu spät auf sie zu reagieren.

Bevor der Begriff der Innovation und dessen Tragweite im Detail auseinandergesetzt wird, behandeln die folgenden Abschnitte konkrete Faktoren, die die Dringlichkeit von bewussten Innovationen in Hotellerie und Gastronomie verdeutlichen.

*San Francisco, kurz nach 22 Uhr. Jordan Morrison parkt seinen Toyota vor einem Wohnblock nahe der Bay Bridge im Halteverbot. Er rennt hoch zu einer Wohnung im ersten Stock, die ein Tourist aus Los Angeles für drei Tage gemietet hat. Morrison checkt die Wohnung kurz, nimmt den Schlüssel in Empfang und verabschiedet den Gast. Kaum im Auto, ruft eine aufgeregte Frau an. Sie hat das Tor zufallen lassen und kommt nicht mehr in ihre Ferienwohnung. Ob Morrison nicht mal eben vorbeikommen könnte?*

*Der 35-jährige Kalifornier kümmert sich für die Besitzer mehrerer Wohnungen in San Francisco um die Vermietung von Zimmern an Airbnb-Gäste: Ein- und auschecken, Schlüsselübergaben, Reinigungspersonal organisieren und auch mal einen Abfluss reparieren. »Ich bin für meine Auftraggeber Concierge und mehr«, sagt Morrison. Solche Auftraggeber gibt es in San Francisco immer häufiger. Sie verwandeln normalen Wohnraum in kurzfristig anmietbare Übernachtungsmöglichkeiten.*

*Die Technologie funktioniert, das Geschäftsmodell funktioniert – und damit Letzteres auch so bleibt, schlägt nun die Stunde der Lobbyisten. »Wir brauchen Politiker, die stark genug sind, um Raum für Innovationen zu schaffen«, sagt Pierre-Dimitri Gore-Coty, Europa-Chef des umstrittenen Fahrdienstes Uber.*

*In Sachen Lobbying ist auch Airbnb in Europa aktiv: »Wir reden mit Gesetzgebern über die Art Gesetze, die wir für unser Geschäft und unsere Nutzer für angebracht halten – und die unser Wachstum ermöglichen«, sagt Patrick Robinson. Er ist Chef des europäischen Public-Policy-Teams von Airbnb. In jeder Stadt herrschen unterschiedliche Regelungen, die Airbnb einzeln angehen muss. Trotzdem sollte laut Robinson immer ein Grundsatz gelten: »Die Leute sollten das Heim, in dem sie leben, gelegentlich mit Gästen teilen dürfen.« Dass bei vielen Gastgebern von »gelegentlich« nicht die Rede sein kann, ist laut Robinson nicht Airbnbs Angelegenheit: »Wir sind eine offene Plattform, wir kontrollieren nicht alle gelisteten Immobilien.«*

Quelle: THIEME et al. 2014, online

### 1.1.1 | Trends und neue Technologien als externe Impulse

Der Begriff »Trend« kann als langfristige Entwicklungstendenz definiert werden, die sich in der Gegenwart bereits abzeichnet und von der begründet angenommen werden kann, dass sie sich in Zukunft fortsetzt (GESER et al. 2007, S. 18 und GRUNER 2008, S. 333). Dem gegenüber stehen Hypes oder Modeerscheinungen. Sie stellen lediglich »Welle[n] oberflächlicher Begeisterung« dar, die sehr rasch wieder abebben können. Eine Technologie beschreibt die »Gesamtheit der zur Gewinnung oder Bearbeitung von Stoffen nötigen Prozesse und Arbeitsgänge«.

#### Trends als fruchtbare Innovationsboden

Die Zukunft stellt ein wichtiges Element des Innovationsmanagements dar. Dabei fußt sie auf der Gegenwart (THIEL 2014, S. 12) und ist durch jene bedingt (BOLZ 2005, S. 17). Das frühzeitige Erkennen zukünftiger und langfristiger Entwicklungstendenzen in Bezug auf Lebenseinstellungen, Lebensstile oder Reisegewohnheiten (INNERHOFER 2012, S. 215) ermöglicht es dem Unternehmer, künftig bedeutsame Bedürfnisse und Ansprüche seiner Gäste zu erfüllen, noch bevor sich diese als allgemeines Nachfrageelement am Markt etablieren (WITHIAM 1991, S. 62). Er mag damit anfangs womöglich nur eine relativ kleine Zielgruppe erreichen, die sich aus den sogenannten Innovatoren und frühen Adoptoren zusammensetzt. Jene zeichnen sich jedoch durch ihre Risikobereitschaft verbunden mit einer frühen Kaufentscheidung aus und nehmen nicht selten die Rolle eines Meinungsführers ein, wodurch Folgekäufer angelockt werden. Eine positive Umsatzentwicklung geht meist mit diesem Zusammenhang einher. Der schlüssellose Zugang zu Hotelzimmern etwa lockt aktuell bereits technologieaffine Gäste an, die in der Möglichkeit, ihr Zimmer via Smartphone öffnen zu können, ein wichtiges Kaufentscheidungskriterium sehen. Als Meinungsführer überzeugen sie Folge-

<sup>2</sup> Geeignete Instrumente zur Erforschung des Marktes und der Unternehmensumwelt werden im Kapitel OBLIGATORISCHES GRUNDWISSEN ausgeführt

käufer von den Vorteilen dieser Technologie, und zunehmend mehr Gäste werden sie in der Zukunft nachfragen. Hotels, die einen schlüssellosen Zimmerzugang anbieten, werden im Laufe des Adoptionsprozesses dieser Technologie

also Umsatzzuwächse generieren. Zudem können wichtige Alleinstellungsmerkmale generiert werden, sofern die Mitbewerber die erkannten Entwicklungstendenzen noch nicht wahrgenommen und für sich genutzt haben.

Als Grundlage des Bietens von Lösungen für Probleme, die der Gast möglicherweise selbst noch nicht als solche erkannt hat (FREHSE 2006, S. 247), bilden Trends einen wertvollen Nährboden für die Innovationstätigkeit eines Unternehmens. Zugleich erwächst aus ihrem Wahrnehmen dringlicher Handlungsbedarf, um als Gastgeber nicht an einen Punkt zu gelangen, an dem das Angebot an der Nachfrage durch den Guest vorbeizieht. Das frühzeitige Erfassen von Trends erfordert eine kontinuierliche Beobachtung des Marktes (POMPL und BUER 2006, S. 40), um in der Folge die Kombination von unternehmenseigenen Ressourcen sowie Kompetenzen und den Marktanforderungen optimieren zu können. Das Beobachten des Marktes führt zu Lerneffekten und eröffnet dem Gastgeber neue Blickwinkel in Bezug auf sein Angebot (VAN WULFEN 2013, S. 116). Er kann beispielsweise durch Wettbewerbsanalysen und Benchmarking<sup>2</sup> oder durch das Erfassen von Entwicklungen in anderen Branchen wertvolle Erkenntnisse für seinen einzuschlagenden Innovationskurs gewinnen (INNERHOFER 2012, S. 234 und VAN WULFEN 2013, S. 75).

Zwar werden Trends häufig erst dann – und aus geschäftlicher Sicht betrachtet somit zu spät – erkannt, wenn sie sich bereits eingestellt haben (HORX 2015, online). Der folgende simple Ansatz jedoch führt zu einer Schärfung der persönlichen Fähigkeit, künftige Tendenzen zu antizipieren: Der Medien- und Kommunikationswissenschaftler Norbert Bolz charakterisiert die Zukunft als ein selbstkritisches Bild der Gegenwart (BOLZ 2005, S. 17), woraus im Zeitverlauf ein Wandel resultiert. Durch diesen soll das kritisch bewertete gegenwärtige Verhalten geändert oder abgelegt werden. Diese Auffassung von der Entstehung von Trends kann durch ausgewählte Beispiele unterstützt werden:

Das Umweltbewusstsein der Gesellschaft wie auch jenes für eine ökonomische und soziale Nachhaltigkeit wird zunehmend geschärft, und so stellt nachhaltiges Handeln in Hotellerie und Gastronomie heutzutage einen entscheidenden

## WAS DIE HOSPITALITY VON DER AIRLINE INDUSTRIE LERNEN KONNTE

Der Begriff des Revenue Managements ist heutzutage in der Hospitality weitverbreitet. Seinen Ursprung findet er jedoch in der Airline Industrie. Diese begann bereits in den 1970er Jahren durch geschickte preisliche Abgrenzungen sowie ein aktives Überbuchen, ihre Kapazitäten bestmöglich auszulasten. Ende der 1980er Jahre zeichneten sich erste Ansätze des heutigen Revenue Managements in amerikanischen Hotelketten ab. Dieses verfolgt das Prinzip das richtige Zimmer an den richtigen Kunden zur richtigen Zeit zum richtigen Preis über den richtigen Distributionskanal zu verkaufen. Das dahinterstehende Ziel ist die Optimierung des betrieblichen Ertragspotenzials. Inzwischen trägt es in vielen Unternehmen dazu bei, Erträge proaktiv zu steuern anstatt lediglich auf sie zu reagieren, nachdem sie generiert wurden.

Quelle: STUART-HILL o.J., online

## »VON DER ERDE BIS ZUM TELLER«

In der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts etablierten sich zunehmend US-amerikanische Fast Food Konzepte in Europa. Die Stadtbilder werden seitdem vermehrt vergleichbar, denn bekannte Ketten sind in jeder Innenstadt zu finden. Dieser Abkehr vom bewussten Genießen und einer nachhaltigen Esskultur begegnet seit 1989 der internationale Verein Slow Food. Der italienische Gründer Carlo Petrini verfolgte die Entwicklung hin zu einem Restaurantaufenthalt von weniger als 10 Minuten mit zunehmendem Unmut. Die Herkunft der Zutaten ist für den Gast nicht rück zu verfolgen und ein genussvoller Verzehr kommt mehr und mehr abhanden. 1992 wurde schließlich der deutsche Slow Food Verein gegründet. Die Philosophie entwickelte sich ebenfalls in Anbetracht der zunehmenden »Fast Food-isisierung« und umfasst die Eckpfeiler gut, sauber im Sinne von nachhaltig und fair. Slow Food Deutschland veranstaltet regelmäßige Märkte, Messen, Kochkurse etc., um so den Blick der Bevölkerung wieder auf genussvollen Verzehr zu lenken. Die Slow Food Bewegung zählt in Deutschland derzeit über 12.000 Mitglieder in rund 80 Convivien (lokalen Gruppen).

Quelle: [www.slowfood.de](http://www.slowfood.de)



## GEMEINWOHLÖKONOMIE – NEUES WIRTSCHAFTEN IN DER HOTELLERIE

Vom Schwein bleibt in der Küche des Vier-Sterne-Hotels Drumlerhof in Sand in Taufers nur das Auge übrig. Der Slow-Food-Gedanke ist integrierende Basis des Hauses. Die Eigentümer Ruth und Stefan Fauster Innerhofer haben in ihrem Südtiroler Traditions- und Wellnesshotel, Mitglied bei der Kooperation Wanderhotel, gemeinsam mit dem Terra Institute Brixen ihre erste Gemeinwohlbilanz erstellt.

Laut Herrn Fauster bringt die Gemeinwohlbilanz ein hohes Maß an Sensibilisierung für Nachhaltigkeit und ist ein viel dynamischeres Instrument als etwa ein Ökolabel. Die Gemeinwohlbilanz bindet auch Mitarbeiter, die Gäste und die Lieferanten bewusst ein.

Die Gemeinwohlbilanz misst unternehmerischen Erfolg in einer neuen Bedeutung. Die Wirtschaft soll dem Gemeinwohl dienen, und auf der Unternehmensebene kann das durch die Bilanz zusammen mit dem Gemeinwohlbericht belegt werden. Der Finanzgewinn ist in Bezug auf die eigentlichen Ziele des Wirtschaftens zu aussageschwach: Schaffung von Nutzwerten, Bedürfnisbefriedigung, Sinnstiftung, Teilhabe aller, Mitbestimmung, Geschlechterdemokratie, ökologische Nachhaltigkeit, Lebensqualität spielen eine große Rolle. Der Finanzgewinn sagt nichts über die Mehrung des Gemeinwohls aus. Er kann steigen, wenn die Lieferantenpreise gedrückt werden, Mitarbeiter trotz Gewinn entlassen, Steuern vermieden, Frauen diskriminiert werden oder die Umwelt ausgebeutet wird.

Quelle: [www.ecogood.org/gemeinwohl-bilanz/was-ist-die-gemeinwohlbilanz](http://www.ecogood.org/gemeinwohl-bilanz/was-ist-die-gemeinwohlbilanz); HELFER 2015, online

Erfolgsfaktor dar (FREYBERG, GRUNER und HUEBSCHMANN 2015, S.10). Mehrfachverwendung von Handtüchern, wassersparende Duschköpfe und Toilettenspülungen, Verzicht auf Minibars in Hotelzimmern und viele weitere Maßnahmen mögen anfangs vielfach belächelt und als Modescheinung – als Hype – abgetan worden sein. Die gesellschaftliche Erkenntnis über einen übermäßigen und oftmals unbedachten Ressourcenverbrauch führte jedoch zu einer langfristigen Entwicklung hin zu verantwortungsvollerem Handeln, die wohl auch in Zukunft anhalten wird (FREYBERG, GRUNER und HUEBSCHMANN 2015, S.11).

Auch dem wachsenden Verlangen der Gäste nach biologisch erzeugten beziehungsweise regional bezogenen Produkten kommen bereits viele Gastronomen mit einem entsprechenden Angebot nach. Die selbstkritische



Betrachtungsweise des eigenen Verhaltens in Bezug auf die bisweilen herrschende Ignoranz gegenüber Herkunft und Verarbeitung von Produkten regt zu einem Umdenken und Andershandeln in der Zukunft an, wodurch eine länger- bis langfristige Entwicklungstendenz entsteht.

Die nachfolgende Abbildung illustriert ausgewählte Megatrends sowie soziokulturelle und Konsumtrends, die sich heute abzeichnen.



Die Grafik erhebt dabei keinen Anspruch auf Vollständigkeit, sondern dient vielmehr als Anstoß für die eigene »Innova(k)tivität«. Die aufgeführten Trends sollten von Gastgebern nicht ignoriert, sondern auf Relevanz für das eigene Unternehmen untersucht und zudem bestmöglich mithilfe der oben illustrierten Sichtweise um weitere Antizipationen ergänzt werden, um den Gästekreis mit zukunftsfähigen Leistungen begeistern zu können. Dabei ist zu beachten,

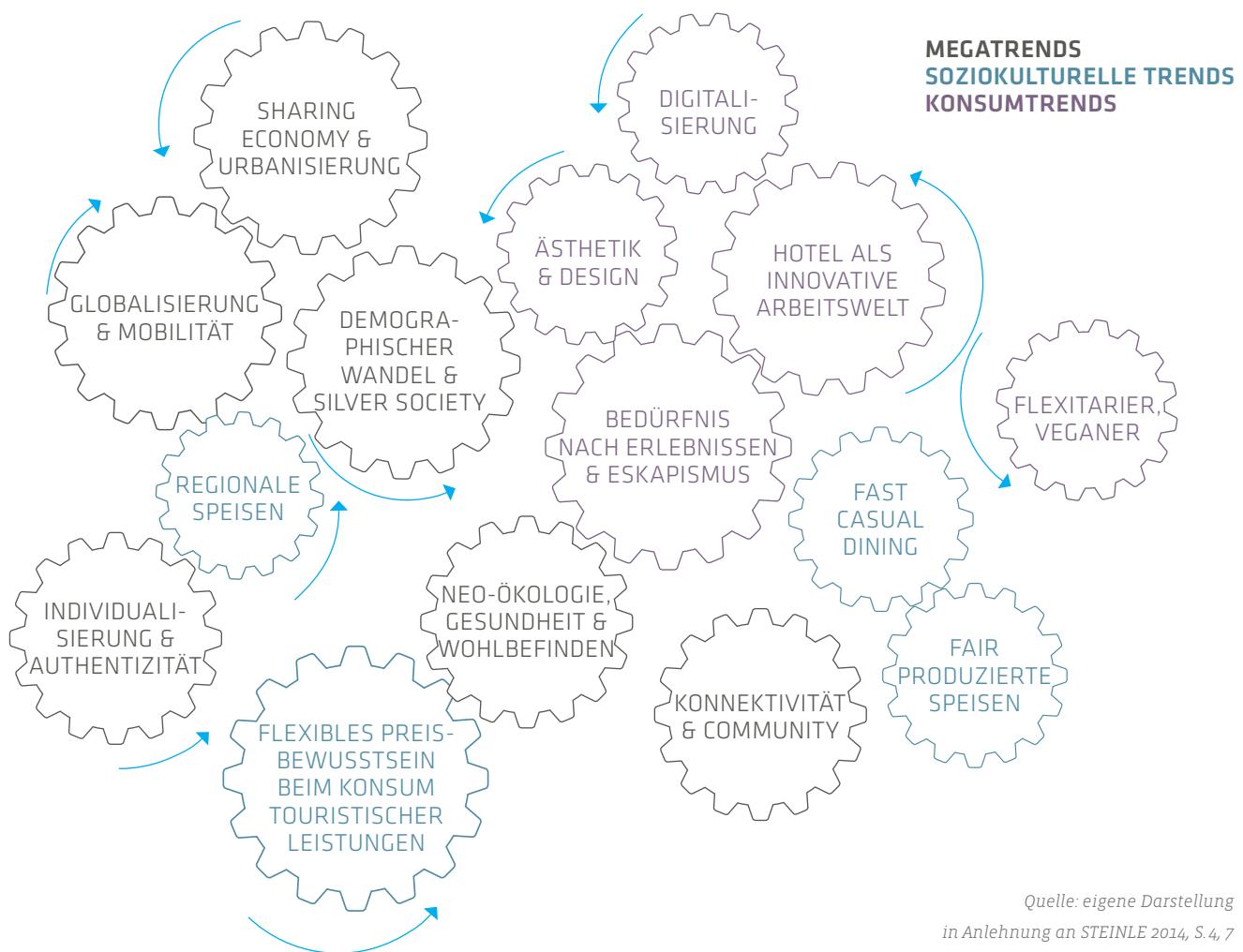
## FLÜCHTLINGE AUS ALLER WELT BETREIBEN HOTEL IN WIEN

Im Frühjahr 2015 öffnete das von der Caritas betriebene Kein-Stern-Hotel Magdas im Wiener Prater-Viertel seine Pforten. Der Start eines innovativen Social Business-Projekts, das es so in Europa bisher nicht gab: Wo sonst ausgegrenzt oder nur geduldete Fußnote am Arbeitsmarkt, bilden 20 anerkannte Flüchtlinge hier das Herzstück, die als Rezeptionisten, Barkeeper und Servicekräfte Gäste aus aller Welt in mehreren Sprachen willkommen heißen. Im Alltagsbetrieb werden sie von fünf Branchenprofis und einem Job-Coach unterstützt; für viele ist es der erste Job in dem Metier, wenn nicht der erste Job überhaupt. Die Vision ist, dass das Magdas Hotel ein Ort der Begegnung wird, an dem Vorurteile abgebaut werden. Soziale Probleme mit marktwirtschaftlicher Logik lösen, Menschen, die nicht auf der Sonnenseite des Lebens stehen, eine Perspektive geben – das sind die Ziele des Betriebs. An der Gestaltung des Magdas Hotel mit seinen 78 Zimmern haben sich Studierende der Wiener Akademie der bildenden Künste beteiligt.

Quelle: MOSTEGEL 2015, online; WOJCIECH 2015, online



## BEDEUTENDE MEGA-, KONSUM- UND SOZIOKULTURELLE TRENDS



Quelle: eigene Darstellung  
in Anlehnung an STEINLE 2014, S. 4, 7

dass Trends keine singulären Symptome darstellen und unabhängig voneinander betrachtet werden können. Vielmehr greifen sie, Zahnräder gleich, ineinander und sind in ein gemeinsames System eingebettet (HORX 2015, online).

Megatrends beschreiben globale Veränderungen, deren Auswirkungen sowohl Gesellschaft als auch Ökonomie und Technik betreffen. Die Stärke dieser Auswirkungen sowie ihr epochaler Charakter sind ihre entscheidenden Merkmale (STEINLE 2014, S.7). Soziokulturelle Trends entstehen zumeist einem gesellschaftlichen Entwicklungsdefizit, dessen Ausgleich sich in Form von Sehnsüchten und Lebensgefühlen äußert. Konsumtrends zeichnen sich in der Regel vor dem Hintergrund von Markt- und Produktlebenszyklen ab und betreffen somit insbesondere Konsumprodukte (HORX 2015, online). Deshalb umfasst die Zusammenschau

insbesondere Food-Trends sowie Trends in Bezug auf Hotelangebote.

Jeder Gastgeber muss in Bezug auf Trends kritisch reflektieren, wie bald sich eine künftige Entwicklung als Grundanforderung an sein Angebot manifestieren wird. Das Thema der Barrierefreiheit, verknüpft mit dem Megatrend »demografischer Wandel«, beispielsweise mag für viele noch eine Maßnahme der Zukunft sein. Doch mit voranschreitender Zeit nimmt auch die Zahl der Gäste aus unserer alternden Gesellschaft zu. Ein sogenanntes »All Age Design« wird bald kein Alleinstellungsmerkmal mehr sein, sondern bildet vielmehr eine zwingend erforderliche Voraussetzung für den Absatz eines Hotel- oder Gastronomieprodukts. Auch die zunehmende Beliebtheit von Hotelbuchungen, die über mobile Endgeräte vorgenommen werden (in Zusammenhang mit dem Trend

<sup>3</sup>Zur genauen begrifflichen Bestimmung von Innovationsmanagement siehe DER BEGRIFF DES INNOVATIONSMANAGEMENTS

der Digitalisierung), legt nahe, dass sich derartige Lösungen in der Zukunft zu Standardleistungen entwickeln werden (BORKMANN, RIEF und WEBER 2011, S.104). Laut dem Marktforschungsunternehmen comScore betrug die Zahl der Smartphone-Nutzer in Deutschland Anfang des Jahres 2015 rund 45 Millionen (de.statista.com). Dies entspricht einem Anteil der deutschen Bevölkerung von mehr als 50 Prozent.

Eng mit langfristigen Entwicklungstendenzen verknüpft ist das Wissen des Hoteliers und Gastronomen um die Bedürfnisse und Ansprüche seiner Gäste sowie künftigen Gäste, da diese die Entwicklungstendenzen vorantreiben. Dieser Notwendigkeit widmet sich das Kapitel IMPULSGEBER KONSUMENT – DEM GAST GE-BEN, WAS ER WÜNSCHT. Zuvor stellt sich die Frage, ob auch die eingangs angeführten Hypes beziehungsweise Modeerscheinungen innovationsrelevant sein können oder ob diese eine eher untergeordnete Rolle spielen.

#### **Was ist diese Saison in Mode?**

Kann es gelingen, eine erfolgversprechende und lohnende Neuerung<sup>3</sup> umzusetzen, sich eine Welle zunutze zu machen, von der man nur vage mutmaßen kann, wie bald sie sich wieder brechen wird? Kann man überhaupt vorhersagen, dass es sich lediglich um eine Modeerscheinung handelt und nicht vielmehr um die Anfänge eines Trends? Auf diese Frage kann diese Buch keine Antwort geben. Vielmehr gilt es, den Markt und die Potenziale, die er bietet, kritisch zu hinterfragen und eigenen Schlüsse daraus zu ziehen.

Auf Wogen oberflächlicher Begeisterung schwimmen zu wollen, kann unter Umständen lebensgefährlich sein und sogar zum Ertrinken eines Unternehmens führen. Als Beispiel für ein derartiges Szenario lässt sich der Hype um Bubble Tea in Deutschland anführen.

Innovationen haftet allgemein eine Un gewissheit über den Erfolg bzw. die Wirkung an (VAHS und BREM 2013, S.33). Ohne die Meldung über eine mögliche Gesundheitsgefährdung hätte sich das Erfrischungsgetränk taiwanesischen Ursprungs womöglich etabliert. Ein Ignorieren hätte dann entgangene Gewinne zur Folge haben können. In der Realität jedoch hat sich die Konzentration auf diese kurzzeitige Woge der

#### **WIE DIE BUNTN BUBBLES SCHLIESSLICH PLATZTEN**

Zur Boom-Zeit des Kultgetränks im Sommer des Jahres 2012 entstanden unzählige Bubble Tea Bars in deutschen Innenstädten. Der auffallend bunte und vor allem süße Trunk lockte insbesondere Jugendliche zu Hauf in die Filialen, in denen die Eigentümer oder Betreiber den rasant gewachsenen Markt, der mit hohen Gewinnanteilen lockte, bestmöglich abzuschöpfen versuchten. Auch große Ketten wie beispielsweise McDonald's, hatten Bubble Tea in ihr Angebot aufgenommen, um ebenfalls von der erfolgversprechenden Welle zu profitieren. Nachdem jedoch Ende August 2012 erstmals über eine mögliche Gesundheitsgefährdung in Form von krebserregenden Stoffen berichtet worden war, sanken die Umsätze aus dem Verkauf des Modegetränks binnen Tagen drastisch.

Zahlreiche kleine Bubble-Tea-Bars gingen daraufhin insolvent und waren zur Schließung ihres Unternehmens gezwungen. Die Entwarnung in Bezug auf eine gesundheitliche Bedenklichkeit im September 2012 kam zu spät. Die Verunsicherung der Kunden war unabänderlich, und der Hype um den Bubble Tea flachte so rasch wieder ab, wie er aufgekommen war. Mangelnde Transparenz bezüglich Inhaltsstoffen, Künstlichkeit versus Nachhaltigkeit – das Getränk verstieß gegen die Regeln und konnte sich kein gutes

Image aufbauen wie beispielsweise Red Bull.

Quelle: DUONG 2012, online; LORENZEN 2012, online

#### **EINMAL ORANGE-SAFRAN-OLIVE UND EINMAL ERDBEER-AGAVE, BITTE!**

Der Wiener Eissalon VEGANISTA wartet täglich mit etlichen aus gefallenen Eissorten auf. Alle Inhaltsstoffe sind dabei mit größter Sorgfalt ausgewählt und natürlich vegan. Dass die meisten Sorten aus Sojamilch, manche auch aus Reis- oder Hafermilch, hergestellt werden, schmecken auch Nicht-Veganer nicht. So gehören Letztere in großer Zahl zum Kundenstamm von VEGANISTA, weil sie die Frische und Qualität des Eises so schätzen.

Quelle: www.veganista.at



Begeisterung – wie man im Nachhinein weiß – als Fehlentscheidung erwiesen.

Doch eine derartige Begeisterung der Konsumenten kann auch zu dauerhaften Entwicklungen führen, deren »Verschlafen« existenzbedrohend wirken kann (FREYBERG, GRUNER und LANG 2012, S.75). Das aufkommende Interesse nicht nur an vegetarischen, sondern auch an veganen Speisengeboten mag in seinen Anfängen von vielen Gastgebern als Welle oberflächlicher Begeisterung eingeschätzt worden sein. Mittlerweile lässt sich jedoch belegen, dass es sich dabei keineswegs um die Mode einer Saison handelt. Während sich das Kochbuch »Vegan for fit« zum meistverkauften Kochbuch des Jahres 2013 aufschwang, suchen die Konsumenten ein derartiges Angebot auch außer Haus. Antwort auf dieses Bedürfnis geben diverse etablierte Gastgeber wie auch Newcomer in Form von veganen Eissalons, Restaurants und Pop-up-Restaurants oder auch veganen Speiseangeboten im Urlaub durch Hotels (GLOCKE 2014, online).

Die zunehmende Zahl an Lifestyle-Hotels am deutschen wie auch internationalen Markt lässt darauf schließen, dass es sich bei diesem

Segment ebenfalls nicht nur um die Woge einer kurzzeitigen Begeisterung handelt. Ganze Hotelgesellschaften schneiden ihr Angebot auf »kreative, urbane Nomaden, die zwischen Luxus und Askese pendeln« zu (z.B. 25HOURS, RUBY HOTELS, CITIZEN M HOTELS). Und auch internationale Hotelketten erweitern ihr Markenportfolio zunehmend um Lifestyle-Marken (z.B. Starwood's ALOFT, ELEMENT und W, Marriott's MOXY, Hilton's CANOPY), um der Entwicklungstendenz hin zu funktionalen und hochtechnisierten Angeboten zu bezahlbaren Preisen bei gleichzeitigem Fokus auf Design und die soziale Umgebung gerecht zu werden (NOLL 2014, online). In diesem Zusammenhang lässt sich auch von »Lean Luxury«<sup>5</sup> (schlanker Luxus) sprechen.

Eine richtige Einschätzung in Bezug auf die Phänomene Modeerscheinung und Trend hängt letztlich vom Verständnis des Marktes und in entscheidendem Maße vom Verständnis der aktuellen und künftigen Gäste ab (OTTENBACHER und GNOTH 2005, S. 215).

<sup>4</sup> GRUNER, FREYBERG und PHEBEY 2014, S. 54

<sup>5</sup> www.ruby-hotels.com

#### AUSGEWÄHLTE NATIONALE UND INTERNATIONALE LIFESTYLE-HOTELMARKEN



**the hoxton**



**twenty five hours hotels**  
come as you are

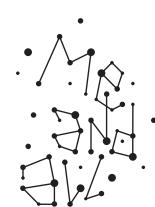
Ruby HOTELS

ROOMERS®

citizen  
M  
hotels

prizeotel

cocoon  
// CHECK IN, CHILL OUT



me and all hotels

W  
HOTELS  
WORLDWIDE

aloft  
HOTELS

# »Innovation ist keine Pflicht – Überleben aber auch nicht«

Graham Horton

Hotellerie und Gastronomie erleben derzeit stürmische Zeiten. Die Ansprüche der reiseerfahrenen, multioptionalen, hybriden Gäste steigen, der Konkurrenzdruck ebenfalls, neue Geschäftsmodelle erobern bedeutende Marktanteile. Für Gastgeber ist es essenziell, dieser Situation mit innovativen Lösungen zu begegnen, um den langfristigen Fortbestand des Unternehmens zu sichern.

- > **Doch was ist unter Innovationen zu verstehen und wodurch werden sie angestoßen?**
- > **Womit beginnt die Innovationstätigkeit, und ist sie jemals abgeschlossen?**
- > **Wie kann man Innovationen systematisieren?**

Antworten auf diese und viele andere wichtige Fragen liefert **Innovationen managen**: Von der theoretischen Herangehensweise, die anhand zahlreicher Beispiele und Interviews aus der Praxis anschaulich beleuchtet wird, über die Darstellung von Erfolgs-potenzialen sowie notwendigen Voraussetzungen bis hin zu Methoden der Umsetzung zukunftsfähiger Ideen. Erfolgreiche Innovatoren berichten von eigenen Erfahrungen, die zum Aufbruch oder zur Konzeptüberarbeitung anregen.

