



Bachelorarbeit 2022

Positionierung von Schweizer Mittelklassehotels



Studentin Jazmin Saa
Dozent Michael Fux
Abgegeben am 25. April 2022

Jazmin Saa

Illustrationsverzeichnis Titelseite

<https://www.htr.ch/story/hotellerie/keine-delegiertenversammlung-der-hoteliers-27413.html>

<https://www.hotelbern.ch/>

<https://www.hotelleriesuisse.ch/de/verband-und-geschaefsstelle/mitglieder/mitgliederverzeichnis>

<https://www.hotelleriesuisse.ch/de/leistungen-und-support/marketing-und-kommunikation/schweizer-hoteldatenbank>

Abstract

Mittelklassehotels haben aus verschiedenen Gründen Schwierigkeiten, sich optimal zu positionieren. Zum einen existiert das Problem der hohen Konkurrenz in dieser Kategorie, sowie die hohe Austauschbarkeit des Angebots. Durch Spezialisierungskategorien wie der von Hotellerie Suisse haben Hotels die Möglichkeit zu differenzieren und eine bestimmte Zielgruppe anzusprechen.

Mit der vorliegenden Arbeit wird das Ziel verfolgt, die aktuelle Kommunikation der Positionierung von Mittelklassehotels zu analysieren und somit die folgende Forschungsfrage zu beantworten: «Ist die Kommunikation der Positionierung auf deren Webseite ersichtlich?»

Die Forschungsfrage wird mithilfe von qualitativen Expertengesprächen und einer quantitativen Webseitenanalyse beantwortet. Um die Webseitenanalyse durchzuführen, wurde basierend auf einer Literaturrecherche Kriterien zur Bewertung der Kommunikation der Positionierung zusammengestellt. Diese fokussieren sich auf die formalen sowie inhaltlichen Eigenschaften der Webseite. Durch Expertengespräche wurden diese Kriterien validiert. Anhand des Kriterienrasters wurden die Hotelwebseiten mit einer Punktzahl von null bis vier bewertet. Die Ergebnisse wurden anschliessend mit weiteren Experten diskutiert.

Die Analyse der Hotelwebseiten ergab, dass besonders in der Kommunikation des USP, Kommunikation der Zusammenarbeit und im Unternehmensname Optimierungspotenzial besteht. Gemäss Literatur und Expertengesprächen ist vor Allem ein USP von Wichtigkeit, um sich von der Konkurrenz zu differenzieren. Des Weiteren zeigt die quantitative Webseitenanalyse, dass die formalen Kriterien wie Typographie, Farbkonzept und Logo von den meisten Hotels bereits berücksichtigt werden.

Schlüsselbegriffe

- Mittelklasse
- Hotellerie
- Positionierungsstrategien
- Differenzierung
- Spezialisierungskategorien

Vorwort und Dank

Innerhalb des Moduls „796 Bachelorarbeit“ im fünften und sechsten Semester der Fachrichtung Tourismus an der HES-SO Valais/Wallis, wurde die vorliegende Arbeit verfasst. Aufgrund meines persönlichen Bezugs zur Hotellerie lag der Fokus bei der Themenwahl auf einer Problemstellung im Zusammenhang mit der Beherbergungsbranche. Des Weiteren interessieren mich einzigartige Hotelkonzepte und wie ein Hotel damit die gewünschte Zielgruppe ansprechen kann. Die Verbindung meiner Interessen ergab das Thema „Positionierung von Mittelklassehotels“. Die Kategorie der Mittelklassehotels wurde ausgewählt, da durch die erhöhte Konkurrenz Differenzierungsbedarf besteht.

Mithilfe dieser Arbeit soll die bestehende Kommunikation der Positionierung von Mittelklassehotels analysiert werden. Daraus entstehen Handlungsempfehlungen, inwiefern die Kommunikation der Positionierung optimiert werden kann. Anhand eines selbsterstellten Kriterienrasters werden Webseiten von Hotels analysiert. Die Kriterien basieren auf Literaturrecherche und werden durch Experten: innen validiert. Die Ergebnisse werden durch weitere Expertengespräche diskutiert und daraus Handlungsempfehlungen erstellt.

Hierbei bedanke mich herzlich bei allen Experten: innen für Ihre Zeit und die interessanten Interviews. Für die Betreuung während der Erarbeitung der Bachelorarbeit möchte ich einen speziellen Dank an Michael Fux ausrichten.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	vii
Tabellenverzeichnis	ix
Einleitung	10
1 Forschungsgegenstand	11
1.1 Forschungshintergrund und Problemstellung	11
1.2 Fragestellung	14
1.3 Ziele	14
2 Methodik	15
2.1 Erhebung der Daten	15
2.1.1 Literaturrecherche	15
2.1.2 Expertengespräche	15
2.1.3 Quantitative Inhaltsanalyse	17
2.2 Abgrenzung	18
3 Theoretische Grundlagen Hotellerie und Positionierung	19
3.1 Hotellerie	19
3.1.1 Wichtigkeit der Schweizer Hotellerie	20
3.1.2 Klassifikationen	21
3.1.3 Spezialisierungskategorien	22
3.1.4 Mittelklassehotellerie	24
3.2 Definition Labels	25
3.3 Definition Begriff Positionierung	27
3.3.1 Positionierungsstrategien	28
3.3.2 Integrierte Kommunikation	30
3.3.3 Wichtigkeit der Positionierung	31
4 Experteninterviews	33
4.1 Experten: innen	33
4.1.1 Nina Kölbl Schweiz Tourismus	33

4.1.2	Daniel Beerli Hotelleriesuisse	34
4.1.3	Yvonne Fanconi, Hotel Dom, St. Gallen	34
4.1.4	Stephan Maeder, Carlton - Europe Vintage Adults Hotel, Interlaken	34
4.1.5	Laura Wiget, Marketingagentur Tavolago, Luzern	34
4.2	Auswertung erste Etappe	35
4.2.1	Spezialisierungskategorien	35
4.2.2	Kommunikation Positionierung	37
4.2.3	Hotellerie allgemein	38
4.3	Auswertung zweite Etappe	39
4.3.1	Positionierung	39
4.3.2	Diskussion Ergebnisse	40
5	Webseitenanalyse	41
5.1	Vorstellung Kriterien	41
5.1.1	Ausprägungen	41
5.1.2	Kriterien	42
5.2	Präsentation Ergebnisse Webseitenanalyse	43
5.2.1	Struktur der Stichprobe	44
5.2.2	Gesamtbeurteilung	46
5.2.3	Erfüllung Kriterien	47
5.3	Präsentation Best practices	49
5.3.1	Farbkonzept	49
5.3.2	Typographie	50
5.3.3	Logo	51
5.3.4	Unternehmensname	52
5.3.5	Angebot	53
5.3.6	Unique Selling Proposition	54
5.3.7	Nutzenversprechen	55
5.3.8	Textinhalte	56
5.3.9	Bildinhalte	57
5.3.10	Content	58

5.3.11	Zusammenarbeit	59
6	Handlungsempfehlungen	60
6.1	Positionierungsstrategie wählen	60
6.2	Zielgruppe kennen	60
6.3	Positionierung in Namen	61
6.4	Unique Selling Proposition	61
6.5	Zusammenarbeit	61
6.6	Präsentation der Positionierung durch Bilder	62
	Schlussfolgerungen	63
	Literaturverzeichnis	65
	Selbstständigkeitserklärung	70

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Schweizer Logiernächte 2000 – 2020 (in Millionen) _____	11
Abbildung 2 Anzahl Betriebe, Zimmer, Betten und Logiernächte nach Klassifikation, 2020 _____	12
<hr/>	
Abbildung 3 Verteilung Hotelklassifizierungen _____	13
Abbildung 4 Ablaufmodell skalierender Strukturierung _____	17
Abbildung 5 Aufteilung touristische Bruttowertschöpfung, 2019 _____	20
Abbildung 6 Touristische Beschäftigung _____	20
Abbildung 7 Sterneklassifizierung _____	21
Abbildung 8 Flussdiagramm Kennzeichnungen _____	25
Abbildung 9 Mittel und Dimensionen zur integrierten Kommunikation _____	30
Abbildung 10 Verteilung Spezialisierungen _____	44
Abbildung 11 Totale Punktzahl _____	46
Abbildung 12 Erfüllung Kriterien _____	47
Abbildung 13 Farbkonzept Badehotel Belvoir _____	49
Abbildung 14 Farbkonzept Hotel Kurhaus am Sarnersee _____	49
Abbildung 15 Typographie Boutique Hotel Beau-Séjour & Spa _____	50
Abbildung 16 Typographie Hotel Kurhaus am Sarnersee _____	50
Abbildung 17 Logo Boutique Hotel Beau-Séjour & Spa _____	51
Abbildung 18 Logo Aparthotel _____	51
Abbildung 19 Hotelname Boutique Hotel Beau-Séjour & Spa _____	52
Abbildung 20 Package Wellnesshotel Badehotel Belvoir _____	53
Abbildung 21 Angebot Familienhotel _____	53
Abbildung 22 USP Boutique Hotel Beau-Séjour & Spa _____	54
Abbildung 23 Darstellung USP Boutique Hotel Beau-Séjour & Spa _____	54
Abbildung 24 Darstellung USP Boutique Hotel Beau-Séjour & Spa _____	54
Abbildung 25 Nutzenversprechen Badehotel Belvoir _____	55
Abbildung 26 Nutzenversprechen Badehotel Belvoir _____	55

Abbildung 27 Navigation Boutique Hotel Beau-Séjour _____	55
Abbildung 28 Startseite Boutique Hotel Beau-Séjour & Spa _____	56
Abbildung 29 Textinhalt Badehotel Belvair _____	56
Abbildung 30 Hotelbeschrieb Aparthotel Muchetta _____	56
Abbildung 31 Kinderbild Aparthotel Muchetta _____	57
Abbildung 32 Wellnessanlage Badehotel Belvair _____	57
Abbildung 33 Content Aparthotel Muchetta _____	58
Abbildung 34 Content Aparthotel Muchetta _____	58
Abbildung 35 Zusammenarbeit Boutique Hotel Beau-Séjour & Spa _____	59

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 Spezialisierungskategorien Hotelleriesuisse _____	23
Tabelle 2 Beschrieb Kriterien _____	42

Einleitung

Mit der Anzahl von 855 durch Hotelleriesuisse klassifizierte Hotels machen Drei-Sterne Hotels 46 % aller Hotels der Schweiz aus (Hotelleriesuisse, 2021). Durch den hohen Konkurrenzdruck und die Austauschbarkeit des Angebots in der Mittelklassehotellerie erhöht sich die Wichtigkeit der Positionierung. In einer Trendstudie von Hotelleriesuisse werden Mittelklassehotels angehalten, sich durch eine Nischenstrategie zu positionieren (Hotelleriesuisse, 2007). Bereits seit 20 Jahren bestehen verschiedene Spezialisierungskategorien, mit welchen sich Hotels differenzieren können. Diese Kriterien werden jeweils den aktuellen Marktbedürfnissen angepasst (D. Beerli, 2022).

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit der Frage, inwiefern die Positionierung der Schweizer Mittelklassehotels auf er Webseite kommuniziert wird. Anhand dieser Forschung soll der aktuelle Stand der Kommunikation der Positionierung wiedergespiegelt und Optimierungspotenzial erarbeitet werden.

Durch eine quantitative Webseitenanalyse werden Hotelwebseiten auf die Kommunikation ihrer Positionierung analysiert. Diese Analyse basiert auf Kriterien, welche durch Literaturrecherche und Validierung durch Expertengespräche erarbeitet wurden. Die einzelnen Webseiten werden anhand der Kriterien als auch an einem Bewertungsraster bewertet. Das Ziel der quantitativen Analyse ist es zu veranschaulichen, welche Kriterien bereits umgesetzt werden. Dabei liegt der Fokus auf der Mittelklassehotellerie, da es aus Gründen wie hohe Konkurrenz, Struktur der Betriebe und fehlen Ressourcen eine Differenzierung schwerer fällt.

Der Aufbau der Arbeit besteht aus einem theoretischen und empirischen Teil. Im ersten Kapitel wird der Forschungshintergrund mit der Problemstellung, der Forschungsfrage und dessen Ziele erläutert. Das zweite Kapitel wird der Methodik gewidmet und benutzte Methoden werden erklärt. Der theoretische Teil beginnt mit Definitionen zu wichtigen Themen wie Hotellerie, die Klassifikationen, Labels und der Positionierung. Mit dem vierten Kapitel beginnt der empirische Teil der Arbeit. Darin werden die zwei Etappen der Experteninterviews analysiert und dessen Ergebnisse vorgestellt. Die Ergebnisse der Webseitenanalyse sowie Best Practices zu den einzelnen Kriterien werden im Kapitel fünf erläutert. Im sechsten Kapitel folgen Handlungsempfehlungen, welche auf den Erkenntnissen der Expertengespräche und Ergebnisse der Webseitenanalyse basieren. Im letzten Kapitel werden die Erkenntnisse in der Schlussfolgerung zusammengefasst.

1 Forschungsgegenstand

Als Einleitung in die vorliegende Arbeit wird in diesem Kapitel der Forschungsgegenstand beschrieben. Dabei wird zuerst auf den Forschungshintergrund und dessen Problemstellung eingegangen, um der lesenden Person einige Hintergrundinformationen über das Thema Hotellerie zu geben. Anschliessend wird die Fragestellung der Arbeit mit den dazugehörigen Zielen beschrieben. Zum Abschluss von diesem Kapitel wird die verwendete Methodik erklärt.

1.1 Forschungshintergrund und Problemstellung

Die aktuelle Covid-19-Situation hatte grossen Einfluss auf den Schweizer sowie internationalen Tourismus. Der Tourismus zählte vor der weltweiten Covid-19-Pandemie mit 5 % Wachstum zu den schnellst wachsenden Wirtschaftszweigen weltweit. Unter den Umständen litt auch die Schweizer Hotellerie, welche mit 4,5 Milliarden Franken oder 23 % einen wichtigen Teil der touristischen Bruttowertschöpfung ausmacht. Auf Grund der Pandemie erzielte die Schweizer Hotellerie im Jahr 2020 lediglich 23,7 Millionen Logiernächte, was einen Rückgang von 40 % gegenüber dem Vorjahr entspricht. Der Grund für den massiven Rückgang war das Fehlen von ausländischen Gästen und die Nachfrage nach Geschäftstourismus-erzwungen durch die damals geltenden Einreisebeschränkungen (Hotelleriesuisse, 2021).

Abbildung 1 Schweizer Logiernächte 2000 – 2020 (in Millionen)



Quelle: (Hotelleriesuisse, 2021)

Durch das Fernbleiben von internationalen Businessgästen haben die Städte Zürich und Genf im Jahr 2020 einen RevPAR-Verlust von 70 % im Vergleich zu 2019 hinnehmen müssen (Wehrle, 2021). Diese Destinationen sind geprägt vom Business-tourismus, welcher besonders auf ausländische Touristen ausgelegt ist. Aus diesem Grund ist besonders die Stadthotellerie dazu gezwungen, auch inländische Gäste anzusprechen und sich neu zu vermarkten.

Bereits vor der Pandemie sind neue Hotelkonzepte entstanden, welche design-, lifestyle- und kulturräffine Gäste ansprechen. Um das wachsende Marktbedürfnis nach Individualität und die Entwicklung in der Hotellerie aufzugreifen und zu unterstützen, wurde durch Hotelleriesuisse in Zusammenarbeit mit den Hotels die neue Spezialisierungskategorie «Boutiquehotel» ins Leben gerufen. Somit haben die urbanen Hotels die Möglichkeit, sich neu zu positionieren (Bernadette Bissig, o. J.).

Die verschiedenen Spezialisierungskategorien von Hotelleriesuisse bestehen mittlerweile seit mehr als 20 Jahren. Sie werden laufend den aktuellen Markt- und Branchenbedürfnissen durch Hotelleriesuisse angepasst (D. Beerli, 2022). Besonders die Mittelklassehotellerie profitiert von den Spezialisierungskategorien, da sie in Sache Positionierungen die grössten Herausforderungen hat. Luxushotels und Jugendherbergen können sich durch ihren Preis und ihre Qualität klar positionieren. In dieser Hinsicht haben Mittelklassehotels einen erheblichen Nachteil (Hotelleriesuisse, o. J.).

Des Weiteren ist der Druck, sich von der Konkurrenz zu differenzieren erhöht, da die meisten Betriebe in der Schweiz als drei-Sterne klassifiziert sind, was 46 % der von Hotelleriesuisse klassifizierten Betriebe ausmacht (vgl. Abb.2). Wie bereits 2007 in einer Studie empfohlen, sollten sich aus diesem Grund vor Allem Betriebe im Mittelklassesegment auf Nischen und klare Zielgruppen fokussieren (Hotelleriesuisse, 2007).

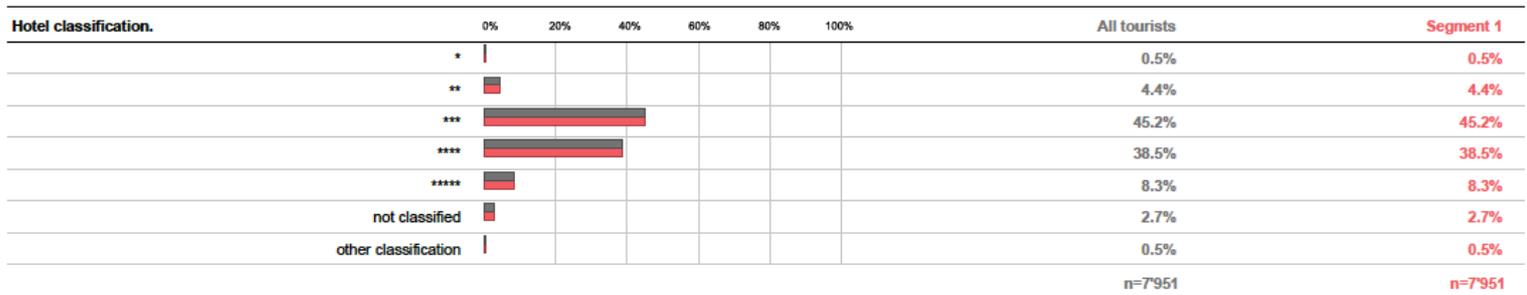
Abbildung 2 Anzahl Betriebe, Zimmer, Betten und Logiernächte nach Klassifikation, 2020

Klassifikation	Anzahl Betriebe	Anzahl Zimmer	Anzahl Betten	Logiernächte	Logiernächte zum Vorjahr
Swiss Lodge	269	7 740	18 047	1 568 103	-30 %
★	24	1 987	4 550	282 055	-61 %
★★	110	3 911	7 616	747 139	-43 %
★★★	855	33 676	64 168	6 373 026	-37 %
★★★★	480	35 567	64 929	6 473 243	-43 %
★★★★★	102	10 457	18 779	1 719 758	-47 %
Total HotellerieSuisse-klassiert	1 840	93 338	178 089	17 163 324	-41 %
Total Schweiz	4 646	142 807	279 248	23 730 738	-40 %

Quelle: (Hotelleriesuisse, 2021)

Wird der Tourismus-Monitor von «Schweiz Tourismus» betrachtet, zeigt sich ein deutliches Bild. Nicht nur klassifizieren sich die meisten Hotels als drei-Sterne, sondern wird diese Kategorie auch von Touristen am meisten besucht. Mit rund 45 % ist es die beliebteste Sterne-kategorie. Die hohe Beliebtheit erhöht den Druck weiter, um sich von anderen Hotels in der gleichen Kategorie abzuheben.

Abbildung 3 Verteilung Hotelklassifizierungen



Quelle: (Schweiz Tourismus, 2017)

Das Buchungsverhalten der Gäste spielt bei der Positionierung auch eine Rolle. Die Entwicklung der Vertriebskanäle zeigt, dass Onlinereisemittler zwar zugenommen haben, jedoch werden immer noch über die Hälfte der Unterkunftsbuchungen direkt getätigt. Mit 57.4 % sind direkte Buchungskanäle, wie Telefons, Fax, Walk-ins, E-Mail und die eigene Webseite, die bedeutendsten Vertriebswege der Schweizer Unterkünfte. Die Zimmerreservation über die Buchungsplattform der Hotelwebseite, erfährt eine langsame, aber stetige Zunahme (Schegg Roland, 2020). Die Daten aus dieser Onlineumfrage heben die Wichtigkeit der Webseite hervor, da ein Grossteil der Reservationen via der Hotelwebseite getätigt werden. Aus diesem Grund ist eine ansprechende und der Positionierung entsprechende Webseite essenziell.

1.2 Fragestellung

Die Schwierigkeit von Mittelklassehotels, sich differenziert zu positionieren, hat die Fragestellung für die vorliegende Arbeit beeinflusst. Durch die neun Spezialisierungen von Hotellerieausbildungen haben Schweizer Hotels die Möglichkeit, sich auf dem Markt zu positionieren. Dies wirft jedoch die Frage auf: «Wird die Positionierung auch ersichtlich kommuniziert?»

Basierend auf dieser Frage wurde die folgende Fragestellung erstellt, welche mit dieser Arbeit beantwortet werden soll:

«Inwiefern wird die Positionierung von Schweizer Mittelklassehotels auf deren Webseiten kommuniziert?»

1.3 Ziele

Im Voraus wurden die folgenden Teile festgelegt, welche zur Beantwortung der Fragestellung und Erarbeitung der Handlungsempfehlungen führen sollen:

1. **Teil:** Definition der Begriffe Positionierung und Hotellerie. Somit wird eine theoretische Grundlage für die Arbeit erstellt. Die Wichtigkeit der Positionierung wird hervorgehoben und mögliche Strategien aufgezeigt. Des Weiteren werden Kriterien für die Webseitenanalyse festgelegt.
2. **Teil:** Durch Expertengespräche werden die gesammelten Kriterien validiert und weitere Informationen bezüglich Positionierung erhoben.
3. **Teil:** Mithilfe des erstellten Kriterienkatalogs werden die Webseiten von Schweizer Mittelklassehotels analysiert und bewertet.
4. **Teil:** Die Ergebnisse der Webseitenanalyse werden präsentiert und Best practices werden aufgezeigt. Mithilfe von weiteren Expertengesprächen werden die Ergebnisse diskutiert und praxisorientierte Handlungsempfehlungen erstellt.

2 Methodik

In diesem Abschnitt wird die Methodik der vorliegenden Arbeit erläutert. Damit die Fragestellung umfänglich beantwortet werden kann, wird auf verschiedene Methoden gesetzt, welche jeweils ein bestimmtes Ziel einer Etappe verfolgt.

2.1 Erhebung der Daten

Für die Erhebung der Daten wurden drei verschiedene Methoden angewendet, welche sich jeweils ergänzen.

2.1.1 Literaturrecherche

Um das Ziel des ersten Teils zu erreichen, wurde eine Literaturrecherche durchgeführt, um Sekundärdaten zu erhalten. Anhand externer Quellen wurden die wichtigsten Definitionen zusammengefasst. Dabei wurden die Datenbanken Google Scholar, Swiscovery sowie die Bibliothek der Fachhochschule HES-SO Valais/ Wallis konsultiert. Um die aktuelle Situation in der Hotellerie zu beschreiben, wurden zusätzlich auf öffentliche Statistiken von Hotelleriesuisse und vom Bundesamt für Statistik zurückgegriffen. Die Erkenntnisse der Literaturrecherche werden im Kapitel drei präsentiert.

2.1.2 Expertengespräche

Die Expertengespräche wurden in Form von halbstrukturierten Interviews durchgeführt. Dabei wurde ein Interviewleitfaden erstellt und im Voraus den Experten: innen zugestellt. Somit können die Aussagen miteinander verglichen werden. Dabei wurde darauf geachtet, dass es sich um offene Fragen handelt. Die Interviews wurden mithilfe eines Smartphones aufgezeichnet und anschliessend mithilfe des Internetprogramm oTranscribe transkribiert. Eine Beschreibung der Experten: innen und eine Begründung der Wahl befindet sich im Kapitel vier der Experteninterviews. Des Weiteren befinden sich im Anhang die Interviewleitfäden und die transkribierten Gespräche.

Anschliessend werden die zwei Etappen der Expertengespräche kurz erläutert:

Erste Etappe

Die erste Etappe dient der Erreichung des zweiten Teils der Zielsetzung. Das Expertengespräch hat zum Ziel, den Kriterienkatalog zu validieren, welcher auf der Literatur aus dem Kapitel 3.3.2 Integrierte Kommunikation basiert. Des Weiteren sollen durch das halbstrukturierte Interview zusätzliche Informationen bezüglich der Positionierung erhoben werden.

Zweite Etappe

Durch die zweite Etappe der Expertengespräche wird der vierte Teil der Ziele erreicht. Bei den Experten: innen handelt es sich um Hoteliers, welche hautnah am Geschehen sind. Mit Hilfe der Expertengespräche werden die Ergebnisse aus meiner Webseitenanalyse im Kapitel fünf diskutiert. Somit wird ein Input von Experten: innen aus der Praxis erhalten, was zu einer erhöhten Qualität der Handlungsempfehlungen führt. Der Interviewleitfaden enthält zusätzliche Fragen bezüglich der Handhabung der eigenen Kommunikation, um aus Ihren Erfahrungen zu lernen.

Auswertung

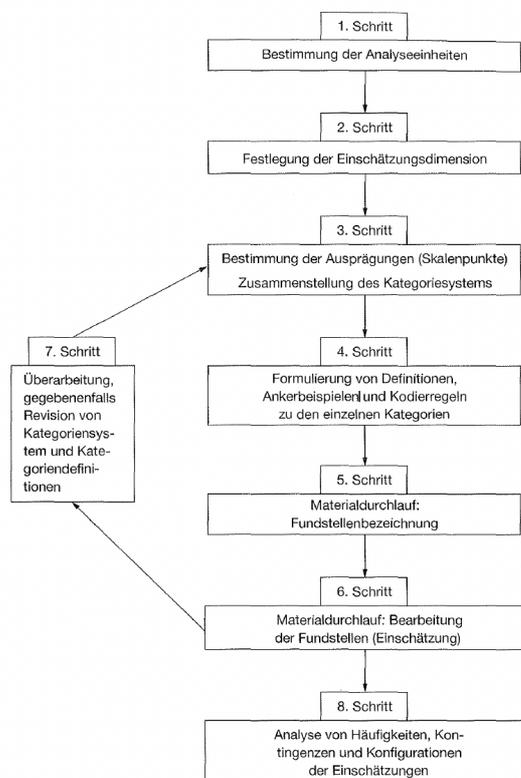
Die Auswertung der Experteninterviews erfolgt anhand einer Inhaltsanalyse nach Mayring (2015). Das Kategorienraster für die Analyse basiert auf den Themen des Interviewleitfadens. Während dem Bearbeiten des Materials, werden zusätzliche interessante Kategorien gebildet und in das Analyseraster integriert. Somit ergibt sich eine Mischung aus einer induktiven und deduktiven Kategorienbildung.

2.1.3 Quantitative Inhaltsanalyse

Durch die quantitative Inhaltsanalyse kann die Kommunikation der Positionierung anhand sorgfältig ausgewählter Kriterien analysiert und bewertet werden, welche beim Erreichen des dritten Teils der Ziele unterstützt.

Die Webseitenanalyse basiert auf der quantitativen Inhaltsanalyse nach Mayring. Dabei wird die Technik der skalierten Strukturierung angewendet. Mithilfe eines Kategoriensystems kann das vorhandene Material systematisch analysiert werden. Zuerst werden dafür Strukturierungsdimensionen bzw. Kriterien bestimmt. Diese wurden basierend der Fragestellung und Literatur erstellt. Anschliessend sind die Kriterien durch Experten validiert worden. Zudem wurden gemäss der skalierten Strukturierung (vgl. Abb. 5) die Ausprägungen definiert, welche im Kapitel 5.1 Vorstellung Kriterien aufgeführt sind. Des Weiteren werden für die einzelnen Kriterien Ankerbeispiele erstellt, welche den reibungslosen Verlauf der Analyse sicherstellen. Um die Kriterien zu testen, wurde ein Materialtest durchgeführt. Anschliessend wurden entsprechende Änderungen vorgenommen. Bei der Analyse wird das Webseitenmaterial anhand des Kriterienrasters bewertet und auf der Skala eingeschätzt. Zum Schluss werden die Bewertungen zusammengefasst und die daraus entstanden Ergebnisse anhand Häufigkeiten quantitativ analysiert (Mayring, 2015)

Abbildung 4 Ablaufmodell skalierender Strukturierung



Quelle: (Mayring, 2015)

2.2 Abgrenzung

Diese Arbeit fokussiert sich auf die Kommunikation der Positionierung von Mittelklassehotels. Mithilfe des erstellten Kriterienkataloges wird dementsprechend lediglich die Kommunikation der Positionierung und nicht die Positionierung selbst analysiert. Um dem Qualitätskriterium Objektivität von wissenschaftlichen Arbeiten gerecht zu werden, wurde das Design bei der Analyse nicht beachtet.

Des Weiteren wurde die Stichprobe geographisch auf die Schweiz eingegrenzt, da es sonst den Rahmen für diese Arbeit gesprengt hätte. Aus diesem Grund wurden auch lediglich Zwei- bis Drei-Sterne Hotels analysiert, da es in dieser Kategorie am meisten Handlungsbedarf besteht. Zudem wurden die Kategorien Serviced Apartments und Swiss Lodge ebenfalls nicht analysiert.

Die durchgeführte Analyse wurde lediglich aus Sicht der Angebotsseite durchgeführt und nicht aus der Perspektive der Kundschaft. Das Erheben von repräsentativen Daten wäre mit der vorhandenen Zeit und den Wissensressourcen nicht möglich gewesen.

3 Theoretische Grundlagen Hotellerie und Positionierung

In diesem Kapitel der Arbeit werden Definitionen zur Thematik der Hotellerie und Positionierung erläutert. Somit wird der vorliegenden Arbeit Kontext verliehen und wichtige Begriffe erklärt. Zudem wird jeweils die Wichtigkeit der Thematiken im Allgemeinen beschrieben. Dadurch soll die Relevanz des Themas für die Praxis erhöht und aufgezeigt werden aus welchen Gründen diese Themen in der Fragestellung aufgegriffen wurden.

3.1 Hotellerie

Gemäss der allgemeinen Systematik der Wirtschaftszweige (NOGA) ist die Beherbergungsindustrie in vier Klassen unterteilt: Hotels inklusive Gasthöfe und Pensionen, Ferienunterkünfte und ähnliche Beherbergungstätten, Campingplätze und Sonstige Beherbergungstätten wie zum Beispiel Studentenunterkünfte (Bundesamt für Statistik (BFS), o. J.). Laut des Bundesamtes für Statistik werden die Beherbergungsarten in Hotellerie und Parahotellerie eingeteilt (Schweizer Tourismus-Verband, 2020).

Es gibt zahlreiche Definitionen für das Hotel, welche über die Jahre immer wieder angepasst wurden. Im Jahrbuch der Schweizer Hotellerie aus dem Jahre 2009, fasst Prof. Dr. Christian Laesser (S.102) die Definition eines Hotels wie folgt zusammen:

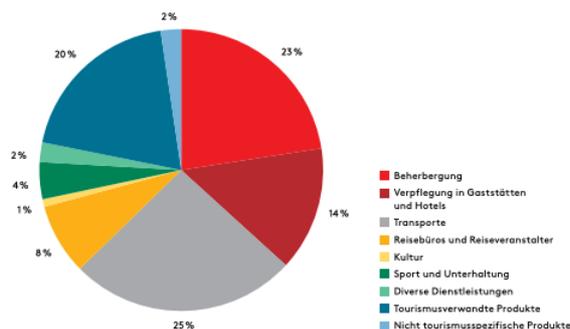
Zusammengefasst ist ein Hotel demnach...

... eine Betriebsstätte zur Beherbergung übernachtender Personen mit mindestens fünf Keys (privatisierbaren Sphären) und einem minimalen Dienstleistungsangebot, bestehend aus einem Schliess- und Informationsdienst sowie Reinigung der Keys. Mindestens fünf und mehr als 50 Prozent aller Keys stehen ausschliesslich transienten Gäste zur Verfügung, wobei transient gleichbedeutend ist mit einer tage- oder wochenweisen Buchbarkeit des Angebotes und einer zusammenhängenden Aufenthaltsdauer von maximal drei Monaten (Hotelleriesuisse, 2009)

3.1.1 Wichtigkeit der Schweizer Hotellerie

Für die gesamte Schweiz hat die Hotellerie eine hohe wirtschaftliche Bedeutung. Städte sowie auch traditionelle Ferienregionen profitieren von dieser Branche. Die Tourismusregionen Graubünden, Wallis und Zürich zählen dabei die meisten Hotelbetten in der Schweiz. Der Tourismussektor trägt mit 19,5 Milliarden Franken 3 % zur Bruttowertschöpfung bei. Nach der Transportbranche ist die Beherbergungsbranche mit 23 % der zweitwichtigste Bereich des Schweizer Tourismus (Hotelleriesuisse, 2021).

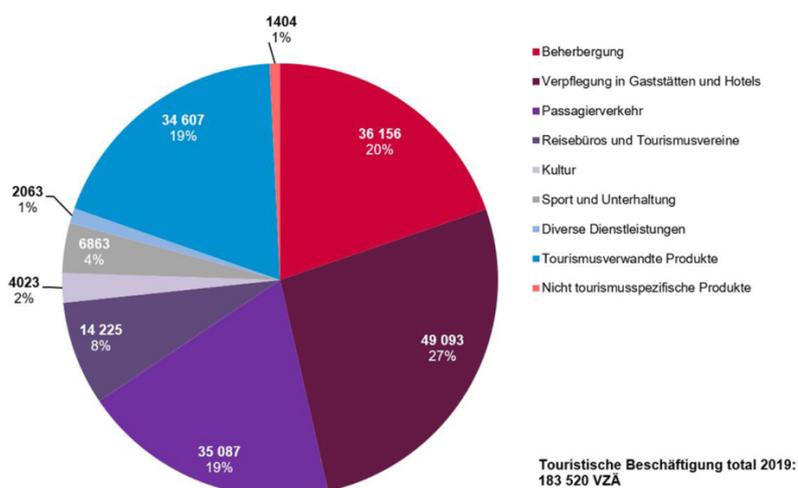
Abbildung 5 Aufteilung touristische Bruttowertschöpfung, 2019



Quelle: (Hotelleriesuisse, 2021)

Nebst der Bruttowertschöpfung fungiert die Schweizer Hotellerie als wichtiger Arbeitgeber. Rund 4 % der Schweizer Arbeitskräfte sind im Tourismus angestellt. Nebst des Gastgewerbes spielt die Beherbergungsbranche eine Schlüsselrolle. 20 % der Beschäftigten im Tourismus sind Hotellerie und Parahotellerie tätig, was 36'156 Personen entspricht.

Abbildung 6 Touristische Beschäftigung



Quelle: (Hotelleriesuisse, 2021)

3.1.2 Klassifikationen

Die weltweit bekannte Sterneklassifizierung basiert auf der Schweizer Hotelklassifizierung, welche durch Hotelleriesuisse 1979 ins Leben gerufen wurde. Sie bildete das Fundament für Qualitätsentwicklung und Gästetransparenz und wurde aufgrund ihrer simplen Anwendung und stetig aktualisierten Kriterienkatalog international übernommen. 2009 wurde die Hotelstars Union gegründet, welche die Hotelklassifikation in Europa abstimmt. Dabei spielte die Schweiz als Gründungsmitglied eine wichtige Rolle (Hotelleriesuisse, o. D.).

Die Hotelklassifikation dient unter Anderem der Qualitätssicherung und als Orientierung der Gäste. Die Kriterien für die Klassifizierung werden durch Hotelleriesuisse erstellt und regelmässig den aktuellen Marktbedürfnissen angepasst. Die Kontrolle der Kriterien wird alle drei Jahre durch ein professionelles Auditoren-Team durchgeführt. Die Schulung und Lizenzierung der Auditoren: innen verspricht eine sachliche Beurteilung (Hotelleriesuisse, o. J.-b).

In der Abbildung 7 ist die klassische Sterneklassifizierung dargestellt. Sie läuft von eins bis fünf Sternen, wobei Betriebe mit ein bis zwei Sternen einfachen Anforderungen gerecht werden, drei Sterne mittlere, vier Sterne gehobene und fünf die höchsten Anforderungen erfüllen. Betriebe mit aussergewöhnlich vielen Dienstleistungen und herausragend unterhaltener Infrastruktur, werden zusätzlich zur Sternekategorie als Superior klassifiziert. Zudem existiert seit 2011 die Kategorie Swiss Lodge, was einem Betrieb ohne Sterne entspricht. Hotels in dieser Kategorie erfüllen lediglich die Mindestanforderungen. Des Weiteren gibt es die Möglichkeit, sich als Garni Betrieb zu zertifizieren. Dies bedeutet, das im entsprechenden Betrieb kein Restaurant vorhanden ist und dieser kann somit auf die Basiskategorie und Swiss Lodge verwendet werden (Hotelleriesuisse, o. J.-a).

Abbildung 7 Sterneklassifizierung

Basiskategorie	Superior	Garni
SWISS LODGE 		SWISS LODGE  
★	★ ^{sup}	★ 
★★	★★ ^{sup}	★★ 
★★★	★★★ ^{sup}	★★★ 
★★★★	★★★★ ^{sup}	★★★★ 
★★★★★	★★★★★ ^{sup}	

Quelle: (Hotelleriesuisse, o. J.-d)

Damit ein Hotel eine Klassifikation erhält, muss es eine Mindestanzahl von Kriterien erfüllen. Dabei werden 247 Kriterien in den Bereichen Allgemeine Hotelinformationen, Rezeption und Services, Zimmer, Gastronomie, Veranstaltung, Freizeit, Qualitäts- und Online-Aktivitäten kontrolliert und bewertet (Hotelleriesuisse, o. J.-d).

3.1.3 Spezialisierungskategorien

Durch die stetige Entwicklung der Kundenbedürfnisse bestehen seit mehr als 20 Jahren die Spezialisierungskategorien (D. Beerli, 2022). Somit haben Hotels die Möglichkeit, sich zusätzlich zu der Sternenklassifizierung durch eine bestimmte Spezialisierung zu positionieren, welche spezifischen Gästebedürfnissen entsprechen (Hotelleriesuisse, o. J.-c).

Diese werden auch durch Hotelleriesuisse den entsprechenden Marktbedürfnissen angepasst und erweitert. Die Voraussetzung für eine Beantragung einer Spezialisierungskategorie ist die bestehende Zertifizierung einer Sternenkategorie. Durch einen Kriterienkatalog wird anschliessend die Spezialisierung durch Hotelleriesuisse überprüft. Sobald ein Hotel einer oder mehreren Spezialisierungen angehört, hat dieses die Möglichkeit sich einer Marketingkampagne mit Schweiz Tourismus anzuschliessen (D. Beerli, 2022).

Um sich als Betrieb zu positionieren, stehen neun Oberkategorien mit entsprechenden Spezialisierungen zur Verfügung:

Tabelle 1 Spezialisierungskategorien Hotelleriesuisse

Oberthema	Spezialisierungen
Architecture & Design	Boutique Hotel
	Design & Lifestyle
	Unique
Business & Conference	Businesshotel
	Seminarhotel
	Kongresshotel
Family & Friends	Familienfreundliches Hotel
	Top Familienhotel
Gastronomy & Culture	Ausgezeichnete Küche
Green & Sustainable	Green Living
	Sustainable Living
History & Tradition	Historic Hotel
	Gasthof
Sports & Activity	Bikehotel
	Golfhotel
	Wanderhotel
	Schneesporthotel
Wellness & Wellbeing	Wellness
	Medical Wellness
Hotel Types	Aparthotels
	Suitenhotel

Quelle: Eigene Darstellung

3.1.4 Mittelklassehotellerie

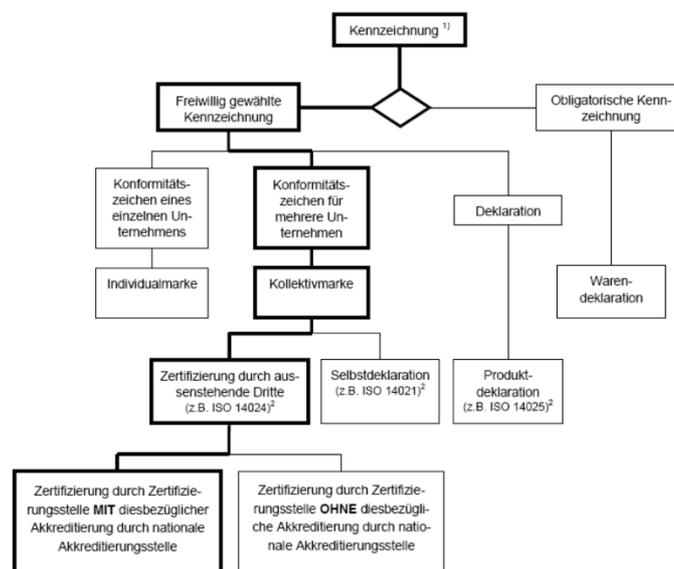
Wie im Unterkapitel 3.2.1 Klassifizierung erläutert, befriedigen Drei-Sterne Hotels mittlere Bedürfnisse, womit sie zur Mittelklassehotellerie zählen. Mit 855 Hotels ist es die grösste Kategorie, welche 46 % der von Hotelleriesuisse klassifizierten Hotels ausmacht. Somit ist die hohe Konkurrenz in dieser Kategorie bei weitem die grösste Herausforderung in Bezug auf die Positionierung.

Weimair und Kronenberg zeigen weitere Herausforderungen wie die Betriebsgrösse, fehlende Ressourcen und mangelnde Kenntnisse. Durch die Globalisation bedarf es viel Eigeninitiative der Unternehmen, um sich den verändernden Wettbewerbsverhältnissen anzupassen. Durch fehlende Zeit, Fachkenntnisse und strategische Planung fällt es besonders kleinen Unternehmen schwer, auf dem bestehenden Markt mitzuhalten. Dies führt auch zu mangelnder Kommunikation und Positionierung des Unternehmens (Floracic, 2018)

3.2 Definition Labels

Besonders in Dienstleistungsbranchen wie der Hotellerie mit austauschbaren Produkten besteht eine grosse Herausforderung, die Qualität für Gäste greifbar zu machen. Da in diesem Bereich eine grosse Kundenunsicherheit besteht, tragen Qualitätslabel zur Information von Gästen bei. Unter Zertifizierung wird ein Prozess verstanden, welcher die Qualität und Vertrauenswürdigkeit eines Produkts unterstreicht. Darin enthalten sind definierte Kriterien, welche Qualität widerspiegeln (Sutherland et al., 2021). Die verschiedenen Standards, werden durch eine Institution festgelegt und geprüft. Zudem versichert sie der Kundschaft des zertifizierten Unternehmens, das die Standards eingehalten werden und die versprochene Qualität besteht (Font, 2002).

Abbildung 8 Flussdiagramm Kennzeichnungen



Quelle: (Barth & Weber, 2010)

Im Bereich der extern zertifizierten Kennzeichen ergeben sich zwei verschiedene Qualitätssysteme. Unter Anderem existieren Gütesiegel und Managementsysteme, welche zu unterschiedliche Zwecken dienen. Gütesiegel, Gütezeichen oder Qualitätssiegel sind Abbildungen oder Bezeichnungen, welche die Kundschaft über die Qualität und Beschaffenheitsmerkmale von einem bestimmten Produkt informiert. Des Weiteren werden die Anbieter als vertrauenswürdig präsentiert (Barth & Weber, 2010).

Da der Kundennutzen von immateriellen Angeboten wie Dienstleistungen nicht auf den ersten Blick ersichtlich und für die Kundschaft unmessbar ist, unterstützen entsprechende Zertifizierungen die Kommunikation eines bestimmten Mehrwertes. Gründe für die Verwendung von Zertifizierungen und Labels sind divers. Unter anderem werden Qualitätslabels für den Erhalt eines Wettbewerbsvorteiles und zur Differenzierung von der Konkurrenz eingesetzt. (Sutherland et al., 2021).

3.3 Definition Begriff Positionierung

Besonders in der Hotellerie stellt die Positionierung das Herzstück der Geschäftsstrategie dar und wird auf einer langfristigen Ebene geplant. Marketingaktivitäten, operationelle und strategische Entscheidungen und Planung der Infrastruktur hängen alle von der entsprechenden Positionierungsentscheidung ab. Durch die Positionierung soll in den Köpfen der Kunden ein klares Bild vom Angebot der Unternehmung und dessen Nutzen für eine bestimmte Zielgruppe dargestellt werden. (Sutherland et al., 2021). Mit einer klaren Positionierung soll ein klarer Kundennutzen kommuniziert und somit eine entsprechende Zielgruppe angesprochen werden (Standortagentur Tirol, 2013). Dabei fokussiert sich ein Betrieb auf die eigenen Stärken und Qualitäten, um sich somit von der Konkurrenz zu unterscheiden („Positionierung“, 2020).

Da ein klares Kundenversprechen kommuniziert wird, sollte die Positionierung den Geschäftsaktivitäten entsprechen - ansonsten kommt es zu einer Abweichung von Erwartung und Realität der Gäste (Hassanien & Dale, 2020).

Auf dem sich schnell entwickelnden Markt ist es essenziell, sich als Betrieb Wettbewerbsvorteile zu sichern. Dabei kann eine klare Positionierung von Vorteil sein. Das Anbieten von unüblichen Tätigkeiten oder das Ausführen auf eine spezielle Art gibt einem Unternehmen die Möglichkeit, sich von seiner Konkurrenz abzuheben (Porter, 1997). Um einen Nachhaltigen Wettbewerbsvorteil durch Positionierung zu erzielen, ist es wichtig alle Tätigkeiten auf die Strategie abzustimmen. Somit wird ein homogenes Produkt kreiert, welches die Strategie vollkommen repräsentiert. Die Kommunikation der Positionierung wird somit vereinfacht und für die angesprochene Zielgruppe erkenntlich gemacht (Porter, 1997).

3.3.1 Positionierungsstrategien

Um sich als Unternehmen auf einem Markt zu positionieren, existieren drei Strategien, welche auf Michael Porter zurückzuführen sind:

- Kostenführerschaft
- Differenzierung
- Marktsegmentierung

(Schmalzl, 2013)

Kostenführerschaft

Ein Unternehmen mit der Strategie Kostenführerschaft beabsichtigt den günstigsten Preis für sein Produkt oder Dienstleistung in einer bestimmten Branche anzubieten. Dabei bleibt die Qualität gleich wie bei der Konkurrenz. Um die Kostenführerschaft zu erreichen, benötigt das Unternehmen einen bestimmten Kostenvorsprung, welcher durch Kostenersparnisse erreicht wird. Dafür sind kontinuierliche Prozessoptimierung und -rationalisierung essenziell.

Da die Strategie auf der Senkung von Kosten basiert, werden lediglich Standardprodukt und -leistungen angeboten, welche in hohen Mengen produziert und vertrieben werden. Demzufolge werden nur die Grundbedürfnisse der Kundschaft berücksichtigt und die Zusatznutzen komplett ignoriert, womit der Preis das ausschlaggebende Kaufargument wird. Ein Kostenvorteil verhält sich positiv auf den Marktanteil, worauf sich die Rentabilität erhöht und den Umsatz steigen lässt.

Da der Fokus auf den Kosten liegt, sinkt die Flexibilität und Anpassungsfähigkeit des Unternehmens auf unvorhersehbare Marktveränderungen. Ein weiterer negativer Punkt der Kostenführerschaft ist das leichte Kopieren des standardisierten Angebots. Gefährlich wird es, wenn zwei Unternehmen um die Kostenführerschaft kämpfen, da eines dieser Unternehmen nicht im Markt bestehen kann (Schmalzl, 2013).

Besonders für Mittelklasseunternehmen ist die Kostenführerschaftsstrategie daher nicht zu empfehlen, da es die Produktionsgrösse meistens nicht zulässt. Grössere Firmen haben in dieser Hinsicht mehr Ressourcen und verdrängen mittlere bis kleine Unternehmen (Weiermair & Kronenberg, 2021)

Differenzierung

Durch die Differenzierungsstrategie liegt der Fokus auf der Qualität des Angebots. Somit hat das Unternehmen zum Ziel, seiner Kundschaft einen langfristigen Nutzen anzubieten. Dabei wird die Qualität bei ein oder mehreren wichtigen Merkmalen des Produktes oder Dienstleistung optimiert. Damit wird ein Zusatznutzen geschaffen, um sich von der Konkurrenz abzuheben. Durch diesen zusätzlichen Nutzen und die Einzigartigkeit des Produkts oder Dienstleistung haben Unternehmen die Möglichkeit, einen höheren Preis zu verlangen (Schmalzl, 2013).

Die Differenzierungen kann auf verschiedene Arten erreicht werden. Eine starke Marke, Technologie, Kundenservice und weitere Attribute sind Möglichkeiten um sich als Unternehmen von der Konkurrenz zu differenzieren und abzuheben (Weiermair & Kronenberg, 2021).

Dabei sollten sich Differenzierungsmerkmale an den VRIN-Eigenschaften orientieren. Diese stehen für valuable (wertvoll), rare (selten), inimitateable (unnachahmlich), unsubstitutable (nicht ersetzbar) (Schmalzl, 2013)

Auf Grund der sich schnell wandelnden Wettbewerbssituation ist die Gefahr von Imitationen der Konkurrenz gross. Aus diesem Grund muss die Einmaligkeit angepasst werden, um sich weiterhin von Mitstreitern abzuheben.

Auch bei der Differenzierungsstrategie können die Kosten zum Verhängnis werden. Falls die Kosten zu hoch werden, steigt der angebotene Preis. Dies kann zu einer sinkenden Nachfrage führen. Bei der Kostensenkung darf jedoch die Qualität des Produkts nicht verloren gehen (Schmalzl, 2013)

Nischenstrategie

Bei der Nischenstrategie fokussiert sich das Unternehmen auf ein bestimmtes Kundensegment. Aus diesem Grund wird die meistens auch «Konzentration auf Schwerpunkte» oder «Fokus» genannt. Das Hauptelement dieser Strategie ist das Erkennen von Bedürfnissen einer bestimmten Zielgruppe und diese durch das Produkt zu befriedigen. Um sich auf dem gewünschten Markt zu positionieren, kann wiederum die Kostenführerschafts- oder Differenzierungsstrategie angewendet werden (Schmalzl, 2013)

Die sich stetig wandelnde Wettbewerbssituation und verändernden Kundenbedürfnisse, stellen ein Risiko für die Nischenstrategie dar (Schmalzl, 2013).

3.3.2 Integrierte Kommunikation

Heutzutage führt ein hoher Werbedruck auf die Konsumenten: innen nicht mehr zum Ziel, Informationen zum Markenimage zu kommunizieren. Das schnelle Ändern von Inhalten und Auftritten stiftet zusätzliche Verwirrung. Somit werden die einzelnen Kommunikationsmassnahmen geschwächt und Marketinggelder verschwendet. Mit einer integrierten Kommunikation können die gewünschten Botschaften und Inhalte einheitlich an die Kundschaft kommuniziert werden (Bruhn et al., 2016).

Integrierte Kommunikation bedeutet die inhaltliche und formale Abstimmung der Marketingmassnahmen. Voraussetzung dafür ist eine klare Positionierung. Aus Gründen wie die klare und zusammenhängenden Kommunikation und die Darstellung von einem klaren Bild der Unternehmung, ist die integrierte Kommunikation essenziell. Bei der Kommunikation der Positionierung ist wichtig, dass die Inhalte klar ersichtlich sind und sich von der Konkurrenz abheben. Dies unterstützt die Differenzierung von mitstreitenden Unternehmen und Positionierung im Markt. (Bruhn et al., 2016).

Abbildung 9 Mittel und Dimensionen zur integrierten Kommunikation

Mittel zur Integration Dimension der Integration	formale Integration		inhaltliche Integration			
	„Klassische“ formale Mittel (Corporate-Design-Massnahmen)	Präsenzsignale Wort-Bild-Zeichen	durch Sprache		durch Bilder	
			identische Aussagen	semantisch gleiche Aussagen	gleicher Bildinhalt	Schlüsselbild
zeitlich						
zwischen den eingesetzten Kommunikationsmitteln						

Quelle: (Bruhn et al., 2016)

Die integrierte Kommunikation unterscheidet sich zwischen Dimension und Mittel. Mit Dimension sind der Zeitpunkt und Kontinuität der Kommunikation gemeint. Die Mittel beziehen sich auf die inhaltliche und formale Integration, wobei beide Mittel unterschiedliche Ziele verfolgen. Mithilfe der formalen Integration wird die Markenbekanntheit erhöht. Die Elemente der formalen Integration basieren auf den Corporate Design und schliesst Farben, Formen, Typographie und Schlüsselbilder ein. Ein berühmtes Beispiel stellt hierbei DHL mit ihren prägnanten Farben dar, welche für alle möglichen Gegenstände genutzt werden. Das Ziel der inhaltlichen Integration ist die Stärkung des Markenimages. Durch die stetige Kommunikation von gleichen Bildern und Inhalte wird dieses Ziel erreicht.

3.3.3 Wichtigkeit der Positionierung

Durch die hohe Anzahl an Mittelklassehotels in der Schweiz ist es für kleine bis mittelständige Hotels umso wichtiger, sich von der Masse abzuheben. Eine Trendstudie von Hotellerie-suisse aus dem Jahr 2007 (S.5) beschreibt: «Das Hotel ist tot» (Hotelleriesuisse, 2007). Für Hotels reicht es nicht mehr aus, lediglich die Basisangebote zu verkaufen. Die Erwartungen der Gäste an ein Hotel haben sich gewandelt. Sie rechnen mit mehr Gastfreundschaft und Individualität (Hotelleriesuisse, 2007).

Konkurrenzkampf

Wie bereits in der Einleitung erwähnt, sind die meisten Betriebe als drei-sterne Betriebe oder Mittelklassehotels klassifiziert. Dies führt zu einem starken Konkurrenzkampf in dieser Kategorie. Das Angebot wird austauschbar und somit entsteht ein Preiskampf für die beteiligten Betriebe. Daraus folgen finanzielle Schwierigkeiten wie ein geringer Deckungsbeitrag und Liquiditätsverluste. Verkauft sich ein Betrieb lediglich über den Preis, ohne ein bestimmtes Alleinstellungsmerkmal zu haben, gerät es in eine Negativspirale. Die Gäste treffen ihre Entscheidungen anhand des Preises und somit versuchen sich die unterschiedlichen Betriebe zu unterbieten. Des Weiteren senken tiefe Preise die wahrgenommene Qualität eines Angebots. Deshalb ist es auch schwieriger, einen höheren Preis zu rechtfertigen. (Sawtschenko, 2012).

Um diesen Preiskampf zu verhindern, ist es ratsam sich als Unternehmen mit seiner Positionierung auseinanderzusetzen (Sawtschenko, 2012). Durch mangelnde Ressourcen und Produktionskapazitäten ist es kleineren bis mittelgrossen Hotels unmöglich, sich durch ihren Preis zu positionieren. Dadurch wird kleineren Mittelklassehotels empfohlen, die Differenzierungsstrategie anzuwenden, da diese Strategie sich als profitabler erweist (Weiermair & Kronenberg, 2021).

Fokus auf Kundenbedürfnisse

Damit ein Unternehmen oder ein Produkt nicht austauschbar wird, sollte ein Unternehmen über ein Alleinstellungsmerkmal oder ein Angebot mit einem spezifischen Kundennutzen verfügen, mit welchem es sich von der Konkurrenz abhebt (Sawtschenko, 2012). Verschiedene Menschen haben unterschiedliche Bedürfnisse und Erwartungen. Aus diesem Grund ist es für eine Unternehmung unmöglich, alle Kundengruppen zufriedenzustellen (Khare & Bhagwat, o. J.). Betriebe mit einer klaren Positionierung stecken einen bestimmten Bereich ab und befriedigen die exakten Bedürfnisse einer bestimmten Kundengruppe besser als es «Allrounder» tun würden (Sawtschenko, 2012). Im Interview mit der Hotellerie Gastronomie Zeitung bestätigt Philine Betz-Werner mit ihrer Antwort diesen Ansatz:

Es gilt, eine Positionierung zu entwickeln, die einerseits die Bedürfnisse der anvisierten Gästesegmente befriedigt und andererseits den eigenen Betrieb wirksam vom Wettbewerb differenziert. Bei den Gästesegmenten gilt es zudem, vorab zu prüfen, welche wirtschaftlich interessant sind. Abschliessend, und das wird häufig vergessen, ist sicherzustellen, dass die Positionierung auch wirklich zum Betrieb, seiner Infrastruktur, seiner Kultur und seinen Werten passt (Hotellerie Gastronomie Zeitung, 2020).

4 Experteninterviews

Die Experteninterviews wurden in zwei Etappen aufgeteilt. Die erste Etappe diente zur Entwicklung und Validierung des Kriterienkatalogs. Des Weiteren verhalfen die Interviews in der ersten Etappe zu einem Überblick der aktuellen Entwicklungen und Hindernisse in der Schweizer Hotellerie. In der zweiten Etappe wurden die Experteninterviews zur Diskussion der Ergebnisse und Erarbeitung der Handlungsempfehlungen durchgeführt. Anschliessend wurden die Interviews mithilfe einer Inhaltsanalyse nach Mayring analysiert und ausgewertet.

4.1 Experten: innen

In diesem Kapitel werden die interviewten Experten: innen vorgestellt und die Gründe für die Auswahl gegeben. Die ersten beiden Interviewpartner: innen wurden auf Grund ihrer Kenntnisse in Hotelklassifikationen und Marktpositionierung ausgewählt. Sie sind im Bereich des Unterkunftsmarketing und Klassifizierung tätig und haben durch ihre Erfahrungen einen grossen Einblick in die Thematik. Die Expertin: innen der zweiten Etappe sind alle in einer leitenden Position in einem Hotel oder Marketingagentur. Somit bringen Sie wertvolle Erfahrungen aus der Praxis mit.

4.1.1 Nina Kölbl Schweiz Tourismus

Nina Kölbl hat ihre Ausbildung in der Marketingbranche absolviert und arbeitete anschliessend in verschiedenen Marketingagenturen. Sie hat auch Erfahrungen in der Hotellerie gesammelt, als sie für zweieinhalb Jahre im Badrutt's Palace Hotel gearbeitet hat. Aktuell ist sie bei Schweiz Tourismus für das Unterkunfts- und Gastronomiemarketing zuständig, welche eine Abteilung des Marketings von Schweiz Tourismus ist. Sie organisiert verschiedene Kampagnen, zum Beispiel mit Sommer oder Städte als Thema. Das Team Unterkunfts- und Gastronomiemarketing ist in fünf Personen unterteilt, wobei jede Person eine bestimmte Anzahl von Kooperationen verwaltet. Nina Kölbl ist hierbei für die Familienhotels und das ganze Digitale Marketing der vertretenen Hotels und Restaurants verantwortlich. Durch ihre Erfahrung im Unterkunftsmarketing und der Beratung von Hotels betreffend Kooperationen mit Schweiz Tourismus, stellt sie eine interessante und hilfreiche Expertin dar.

4.1.2 Daniel Beerli Hotelleriesuisse

Daniel Beerli ist Leiter der Schweizer Hotelklassifikation bei Hotelleriesuisse. Unter anderem ist er verantwortlich für die operative Führung der Schweizer Hotelklassifikation und für die strategische Weiterentwicklung der Klassifikation. Die Kriterien-Sets der Hotels-Sterne werden in Zusammenarbeit von der Hotelstars Union stets weiterentwickelt. Um alle anderen Kriterien zu erarbeiten, werden weitere Fachexperten sowie das Gremium Expertengruppe für Normentwicklung eingespannt. Auf Grund seiner Kenntnisse im Bereich der Hotelklassifikationen und Entwicklung der entsprechenden Kriterien-Sets, war er ein wertvoller Experte für die Erstellung des Kriterienkatalogs.

4.1.3 Yvonne Fanconi, Hotel Dom, St. Gallen

Yvonne Fanconi arbeitet seit 18 Jahren im Hotel Dom in St.Gallen. Ursprünglich hat sie eine Ausbildung zur Restaurationsfachfrau absolviert. Angefangen hat sie im Hotel Dom als Rezeptionistin und ist mittlerweile stellvertretende Geschäftsleitung. Das Hotel Dom hat bei der Webseitenanalyse sehr gut abgeschnitten, weshalb es für das Interview ausgewählt wurde, um die Ergebnisse zu diskutieren.

4.1.4 Stephan Maeder, Carlton - Europe Vintage Adults Hotel, Interlaken

Stephan Maeder kaufte das Hotel Europe im Jahr 2001 aus einem Konkurs. Das Hotel Carlton von nebenan wurde fünf Jahre später gekauft und mit dem Hotel Europe verbunden. Seit 2006 existiert das Carlton Europe Hotel. Stephan Maeder war zuerst Minderheitsaktionär und heute besitzt er den Hauptteil der Aktien. Gleichzeitig fungiert er als Verwaltungsratspräsident und ist für die Führung des Betriebs verantwortlich. Mit seiner langjährigen Erfahrung betreffend Positionierung ist er ein passender Experte, um die Ergebnisse der Webseitenanalyse zu diskutieren.

4.1.5 Laura Wiget, Marketingagentur Tavolago, Luzern

Laura Wiget ist Marketingleiterin in der Marketingagentur Tavolago. Nebst Gastronomieunternehmen zu Land und auf dem Vierwaldstädtersee, verwaltet die Agentur das Marketing des Hotels Chärnsmatt. Auch Laura Wiget wurde aufgrund ihrer Erfahrung im Marketing zu einem Interview angefragt.

4.2 Auswertung erste Etappe

In folgendem Abschnitt werden die Aussagen der Experteninterviews der ersten Etappe miteinander verglichen. Gemäss dem Analyseraster wurde die Auswertung in folgende drei Oberthemen unterteilt: Spezialisierungskategorien, Kommunikation der Positionierung und Hotellerie allgemein.

4.2.1 Spezialisierungskategorien

Begrifflichkeiten

Daniel Beerli hebt hervor, dass die Kategorien wie «Sports & Activity» lediglich als Oberbegriff für die Spezialisierung dienen und führen diese zusammen. Jedoch gibt es für jede Spezialisierung wie beispielsweise Golf- oder Bikehotel einen Kriterienkatalog.

Seitens Nina Kölbl von Schweiz Tourismus wird unterstrichen, dass sich die Kooperationen von Schweiz Tourismus mit den Spezialisierungen nur teilweise decken. Hotelleriesuisse ist dabei für die Erstellung des Kriterienkataloges und die Qualitätssicherung zuständig, worauf die meisten Kooperationen von Schweiz Tourismus basieren. Jedoch gibt es Ausnahmen wie beispielsweise die Kooperation der Typischen Schweizer Hotels, welche durch eine von Schweiz Tourismus organisierte Fachjury bewertet werden.

Entwicklung der Spezialisierungskategorien

Gemäss Daniel Beerli existieren die Spezialisierungskategorien bereits seit mehr als 20 Jahren. Beide Personen bestätigen, dass die Spezialisierungen den aktuellen Gästebedürfnissen entsprechen. Aus diesem Grund wurden laufend Kategorien gestrichen und neu hinzugefügt. Zu den neuen gehören laut Daniel Beerli Spezialisierungen wie: Bikehotels, Wanderhotels, Wellnesshotels, Wellness & SPA, Familienfreundliche Hotels und Top Familienhotels. Des Weiteren wurde die neue Kategorie Serviced Apartments kreiert, welche aus einer Initiative von Hotelleriesuisse und Schweiz Tourismus entstanden ist (N. Kölbl, 2021)

Ablauf Partnerschaft

Beide interviewten Personen beschreiben in dieser Kategorie den Ablauf einer Partnerschaft aus Sicht von ihrer Organisation. Um sich als Hotel mit einer Spezialisierung zertifizieren zu lassen, ist das Vorweisen einer Sternekategorie von Hotelleriesuisse Pflicht. Die meisten Hotels, welche eine Zusammenarbeit mit Hotelleriesuisse eingehen, sind bereits Mitglied.

Anschliessend haben Hotels die Möglichkeit eine Partnerschaft mit Schweiz Tourismus einzugehen, um sich über entsprechende Themenkampagnen zusätzlich zu vermarkten (D. Beerli, 2022)

Um an einer Themenkampagne von Schweiz Tourismus teilzunehmen, müssen die Kriterien von Hotelleriesuisse erfüllt sein (N. Kölbl, 2022). Der Kriterienkatalog dient den Hotels als Leitfaden für ihre Positionierung, welcher auf den aktuellen Kundenbedürfnissen basiert (D. Beerli, 2022). Erfüllt ein Hotel die Kriterien einer Spezialisierung, füllt es das Anmeldeformular aus und anschliessend wird mit Schweiz Tourismus ein beratendes Gespräch geführt. Die Verträge laufen zwischen dem 1.1 – 31.12. Falls ein Hotel mitten im Jahr dazukommt, wird lediglich Onlinemarketing betrieben, da Broschüren einen bestimmten Stichtag haben. Betreffend der Positionierung werden die Hotels nicht unterstützt, sondern nur seitens der Vermarktung (N. Kölbl, 2021).

Hierbei ergänzen sich Hotelleriesuisse und Schweiz Tourismus, indem die Kriterien von Hotelleriesuisse erstellt und kontrolliert werden und das zusätzliche Marketing über Schweiz Tourismus läuft (D. Beerli, 2022).

Mehrwert für Hotels

Daniel Beerli bestätigt, dass durch die Zusammenarbeit mit Hotelleriesuisse ein Mehrwert in Form von zusätzlicher Vermarktungsmöglichkeit durch Schweiz Tourismus und Hotelleriesuisse entsteht. Des Weiteren erhalten Hotels Beratungs- und Auskunftsdienstleistungen. Nina Kölbl hebt den Vorteil der Reichweite von Schweiz Tourismus hervor, womit eine grössere Zielgruppe angesprochen werden kann. Die Marketingaktivitäten werden zudem auf das Hotel zugeschnitten, welches die Vermarktung zusätzlich unterstützt.

Nina Kölbl fügt hinzu, dass positionierte Hotels von einer höheren Bettenauslastung profitieren als solche welcher keiner Kooperation angehören. Dies wird durch eine nicht öffentliche Statistik vom Bundesamt für Statistik bestätigt.

4.2.2 Kommunikation Positionierung

Überprüfung

Gemäss Daniel Beerli wird die Kommunikation der Positionierung von Hotelleriesuisse nur in einzelnen Fällen überprüft. Dies geschieht bei Spezialisierungen wie beispielsweise Bike- oder Golfhotels, welche gemäss den Kriterien Informationen auf ihren Webseiten teilen müssen.

Kriterien

Für Daniel Beerli ist es wichtig, dass es sich bei der Positionierung eines Hotels nicht um Effekthascherei handelt. Diese sollte konsequent und im Detail durchgezogen werden. Da die Gäste je nach Spezialisierung unterschiedliche Erwartungen an das Hotel hegen, ist die Gästearsprache nach Positionierung anzupassen (N. Kölbl, 2021).

Betreffend der Authentizität sind beide interviewte Personen der gleichen Meinung. Die Positionierung soll glaubwürdig dargestellt und von den Mitarbeitern gelebt werden. Nina Kölbl ergänzt, dass durch ein Porträt oder eine persönliche Empfehlung des Concierge auf der Webseite eine gewisse Nähe zu den Gästen transportiert wird.

Daniel Beerli fügt an, dass die Glaubwürdigkeit der Positionierung durch das Ausschliessen von bestimmten Themen erreicht werden kann. Trotzdem sollen bewusst Themen integriert werden, um eine Synergie zu schaffen und somit eine Balance zu finden.

Mittel

Dabei, wie die Positionierung am besten kommuniziert werden kann, sind die Meinungen etwas unterschiedlich. Nina Kölbl setzt hierbei den Fokus auf Bilder, da Menschen eher auf bildliche Inhalte reagieren als auf Text. Gemäss Daniel Beerli kann die Positionierung durch Texte, wie beispielsweise Textbausteinen der Kriterienkataloge von Hotelleriesuisse, kommuniziert werden. Auch geschützte Labels und Packages sind bei der Kommunikation der Spezialisierung hilfreich.

Das Verwenden von Zusatzinformationen rund um die Spezialisierung wurde von beiden Personen erwähnt. Somit kann die gewünschte Zielgruppe direkt angesprochen werden.

4.2.3 Hotellerie allgemein

Entwicklung

Die Entwicklung der Hotellerie durch die Spezialisierungen zeigt, dass sich viele Hotels durch die Kriterien von Hotelleriesuisse leiten lassen. Mithilfe der Spezialisierungen konnte in der Vergangenheit gemäss Daniel Beerli ein Thema gut aufgegriffen und für die Kommunikation der Positionierung verwendet werden. Die Umgestaltung der Kategorie Design und Lifestyle zu Boutique Hotels wurde von der Branche sehr gut aufgenommen, was eine positive Entwicklung darstellt (N. Kölbl, 2021).

Dies spiegelt sich auch am Interesse der Hoteliere wider. Die Spezialisierungskategorien weisen mittlerweile einen höheren Stellenwert als die Sternenklassifizierung auf. Auch die Parahotellerie übernimmt das Konzept der Spezialisierung von Hotelleriesuisse (D. Beerli, 2022). Nicht nur anhand der Hoteliere sind Veränderungen bemerkbar, sondern auch an den Kunden. Während der Covid-19-Pandemie wurde die Entwicklung der Serviced Apartments beschleunigt. Auch das Etablieren von bestimmten Kampagnen wie beispielsweise die Snow Sports Hotels, wurde durch Nachfrage aus dem Markt gesteuert (N. Kölbl, 2021).

Hindernisse

Die Hindernisse für die Positionierung sind vielseitig. Daniel Beerli sieht die Hindernisse in der Struktur der Mittelklassehotels und das Fehlen von analytischem und langfristigem Denken. Viele Mittelklassehotels bestehen aus kleinstrukturierten Betrieben, wobei die Direktion mit dem operativen Tagesgeschäft ausgelastet ist. Daher fehlen die Ressourcen, um sich mit strategischen Entscheidungen für das Hotel zu beschäftigen. Zudem wird der benötigte Aufwand und Investitionen für eine Positionierung wenig Aufmerksamkeit geschenkt.

Nina Kölbl geht bei den Hindernissen auf externe Faktoren wie die aktuelle Covid-19 Situation ein. Da momentan die internationalen Gäste fehlen, ist es schwierig zu sagen aus welchem Gästemix die Zielgruppe besteht. Jedoch ergibt es sich durch die Hindernisse auch Chancen. Da es beispielsweise an Seminargästen mangelt, positionieren sich viele Hotels um.

4.3 Auswertung zweite Etappe

In diesem Abschnitt liegt der Fokus auf den Expertengesprächen der zweiten Etappe. Wie bereits im Kapitel zwei Methodik erläutert wurde, war das Ziel, die Ergebnisse der Webseitenanalyse zu diskutieren.

4.3.1 Positionierung

Elemente der Positionierung

Die Mehrheit der interviewten Personen bestätigt, dass die Positionierung für einen langfristigen Zeitraum und mit einer langen Anlaufzeit geplant werden sollte. Stephan Maeder (2022) betont die Wichtigkeit einer Oberpositionierung und welche Zielgruppe angesprochen werden soll. Da nicht alle Hotels sich auf eine Positionierung fokussieren können, besteht die Möglichkeit, diese nach Saisons anzupassen. Es sollte vor allem darauf geachtet werden, niemanden zu nahe zu treten oder zu verletzen. Trotzdem ist es wichtig, gewisse Segmente auszuschliessen, da ein Hotel nicht jede Zielgruppe zufrieden stellen kann.

Webseitengestaltung und Kommunikation

Alle interviewten Personen sind der Meinung, dass die gezielte Ansprache der Zielgruppe das Kernelement der Positionierungskommunikation ist. Dieses Kriterium sollte beim Betrachten als erstes auffallen. Um dies umzusetzen, ist eine Möglichkeit das USP auf der Startseite zu präsentieren (Wiget, 2022). Auch bei dem Verwenden von Bildern sind sich alle Experten einig. Bilder sind bei der Kommunikation der Positionierung essenziell. Gemäss Laura Wiget (2022) werden durch Bilder mehr Emotionen transportiert als durch Texte. Yvonne Fanconi ergänzt, dass die Bilder eine gute Qualität aufweisen sollten. Von der Mehrheit wurde auch die Sprache auf der Webseite erwähnt und dass diese auch eine wichtige Rolle spielt. Je nach Zielgruppe sollte eine andere Sprache gewählt werden. Nicht nur auf die Sprache sollte geachtet werden, sondern auch auf das Verwenden von entsprechenden Wörtern, welche auf der Website kontinuierlich auftauchen (Fanconi, 2022) (Maeder, 2022).

Mehrwert

Einen Mehrwert durch Positionierung und dessen Kommunikation hat die Mehrheit also erkannt. Durch eine starke Positionierung in der Mittelklassehotellerie kann die Erwartungen der Gäste übertroffen werden (Fanconi, 2022). Stephan Maeder (2022) hat bemerkt, dass die Positionierung qualitative Vorteile bringt. Dank der gezielten Ansprache eines Gästemix können bessere Preise erzielt werden, da eine zahlungskräftigere Zielgruppe angesprochen wird.

4.3.2 Diskussion Ergebnisse

Unique selling proposition

Das Vorhandensein eines USP ist für die Mehrheit der Befragten ein Muss. Um sich erfolgreich positionieren zu können, müssen die Stärken des Hotels bekannt sein und kommuniziert werden (Fanconi, 2022). Aus diesem Grund waren die meisten Personen überrascht, dass nicht alle analysierten Hotelwebseiten das USP ersichtlich kommunizieren. Maeder (2022) empfiehlt, dass USP zu erarbeiten und mithilfe von Claim oder Bildern zu kommunizieren. Gemäss Wiget (2022) kann auch eine separate Landingpage erstellt werden, um das USP hervorzuheben.

Hotelnamen

Aus verschiedenen Gründen ist das Integrieren der Positionierung im Hotelnamen nicht für jedes Hotel möglich. Dabei sind sich alle befragten Personen einig. Falls mehrere Zielgruppen angesprochen werden sollen, kann das Verwenden einer Positionierung im Namen gewisse Personen abschrecken. Die Mehrheit ist der Meinung, dass die Positionierung auch im Claim vorkommen kann und somit die gewünschte Wirkung erzielt wird.

Zusammenarbeit mit Partner

Betreffend der Verwendung von Partner wie Hotelleriesuisse und Schweiz Tourismus sind die Meinungen geteilt. Eine Partei empfindet die Zusammenarbeit mit den genannten Verbänden als wirkungsvoll und die andere Seite ist der Ansicht, dass die Spezialisierungslogos von Hotelleriesuisse nicht viele kennen. Die Kommunikation von Bewertungen von Kunden wird als aussagekräftiger angesehen. Auch die Sterneklassifizierungen werden weniger relevant - aus diesem Grund ist es eher von Vorteil, das Hotel mit dem besten Ruf und der besten Positionierung einer bestimmten Kategorie zu sein. Bei der sorgfältigen Auswahl der Kommunikation der Partner, sind sich alle einig. Die Partnerkommunikation soll die Positionierung unterstützen und dafür sind nicht alle Partner geeignet.

5 Webseitenanalyse

Mithilfe der Webseitenanalyse wird die Kommunikation der Positionierung überprüft. Dabei wurden 11 Kriterien erstellt, welche auf der integrierten Kommunikation (Kapitel 3.4.2.) basieren. Zudem wurden die Kriterien durch Experten von Hotelleriesuisse und Schweiz Tourismus validiert und ergänzt. Für jedes Kriterium wurden die Hotels mit einer Punktzahl von null bis vier bewertet, wobei die Gesamtpunktzahl 44 beträgt. Die Analyseraster sortiert nach Spezialisierung befinden sich im Anhang.

5.1 Vorstellung Kriterien

In diesem Abschnitt werden die verwendeten Kriterien und Ausprägungen für die Bewertung der Webseiten beschrieben und einige Ankerbeispiele aufgezeigt. Die Kriterien wurden gemäss der Theorie in Formale Integration und Kognitive bzw. inhaltliche Integration unterteilt. Die Kriterien wurden anschliessend auf die einzelnen Webseitenelemente angepasst. Des Weiteren werden die unterschiedlichen Ausprägungen für die Bewertung der Kriterien dargestellt.

5.1.1 Ausprägungen

- 0 Positionierung nicht ersichtlich
- 1 Positionierung ungenügend ersichtlich
- 2 Positionierung mässig ersichtlich
- 3 Positionierung gut ersichtlich
- 4 Positionierung sehr gut ersichtlich

5.1.2 Kriterien

Tabelle 2 Beschrieb Kriterien

Kriterium	Ankerbeispiele
Formale Integration	
Ist das Farbkonzept einheitlich?	Werden kontinuierlich dieselben Farben benutzt und sind die Farben aufeinander abgestimmt? z.B. Roter Banner, rote Schrift, roter Hintergrund. Passt es um Corporate Design?
Ist die Typographie einheitlich?	Wird dieselbe Schrift für die ganze Webseite verwendet? Struktur von Titel, Untertitel, Fliesstext ist kontinuierlich.
Ist das Logo des Unternehmens sichtbar?	Ist das Logo auf jeder Seite sichtbar und gut erkennlich?
Ist die Positionierung in Teilen des Namen ersichtlich?	Wird die Spezialisierung im Namen verwendet? z.B. Wellnesshotel
Kognitive/ Inhaltliche Integration	
Wird Label spezifisches Angebot kommuniziert?	Dies kann in Form von Packages oder speziellen Dienstleistungen sein. z.B. Wellnesspackage fürs Wochenende oder Kinderbetreuung
Wird ein positionsgerechter USP kommuniziert?	Bei einem Wellnesshotel kann es eine einzigartige Wellnessbehandlung oder spezielle Infrastruktur sein.
Wird das Nutzenversprechen klar kommuniziert?	Werden die Kriterien von Hotelleriesuisse auf der Webseite kommuniziert? Z.B. Beschreib der Saunazone oder des Wellnessangebot
Geht der Content auf die Positionierung ein?	Werden zusätzliche Angebote, Dienstleistungen oder Informationen kommuniziert? Z.B. persönliche Empfehlungen oder Blogbeiträge über ein Wellnesssthema.
Sind die Textinhalte positionsgerecht?	Werden kontinuierlich passende Wörter verwendet? Z.B. Familienfreundlich, Kinder, Babys etc.
Sind die Bildinhalte positionsgerecht?	Passen die Bilder zu der Positionierung? Z.B. Bei einem Familienhotel werden auf den Bilder Kinder, Babys oder Familien abgebildet.
Ist die Zusammenarbeit mit einem Partner auf der Webseite ersichtlich?	Ist ein sinngemässer Partner auf der Webseite vorgestellt, welcher die Positionierung unterstützt? Z.B. Hotelleriesuisse, Kooperationen mit anderen Hotels, Kooperation mit Hotelgruppe, Kooperation mit Labels.

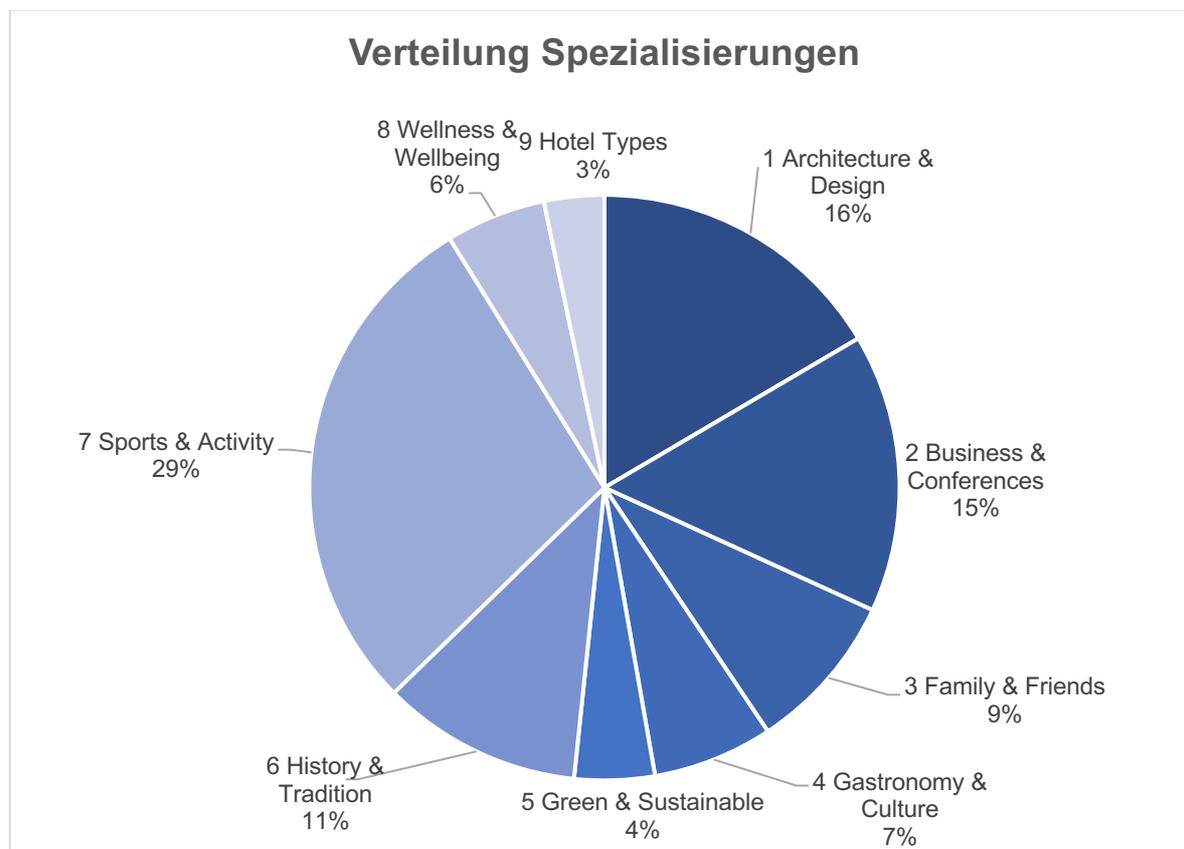
Quelle: Eigene Darstellung

5.2 Präsentation Ergebnisse Webseitenanalyse

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der Webseitenanalyse präsentiert. Für die Analyse wurde zuerst eine Stichprobe erstellt. Insgesamt existieren 936 zwei und drei Sterne Hotels in der Schweiz. Dabei sind die Garni und Superior inbegriffen. Damit die Analyse aussagekräftiger wird, wurden lediglich Hotels mit einer Spezialisierung berücksichtigt. Dies ergibt ein Total von 229 Hotels, welche für die Analyse zur Verfügung stehen. Um die Webseiten im vorhandenen Zeitraum zu analysieren, wurde die Stichprobe auf 82 Hotels beschränkt. Dabei wurde auf die Verteilung der Spezialisierungen im Vergleich zur Gesamtpopulation Rücksicht genommen (Vgl. Abb. 10). Die Auswahl der zu analysierenden Hotels wurde anschliessend basierend auf der Hoteldatenbank von Hotelleriesuisse zufällig getroffen. Die Liste mit den analysierten Hotels befindet sich im Anhang.

5.2.1 Struktur der Stichprobe

Abbildung 10 Verteilung Spezialisierungen



Quelle: Eigene Darstellung

Die Abbildung 10 veranschaulicht die Verteilung der analysierten Stichprobe. 29 % sind mit dem Oberthema «Sports & Activity» positioniert. Diese beinhaltet unter anderem die Spezialisierungen Wander-, Schneesport, Golf und Bikehotel, wobei am meisten Hotels als Bikehotels positioniert sind.

Als «Architecture & Design» verkaufen sich 16 % der analysierten Hotels. Dazu gehören die Spezialisierungen Boutique-, Design & Lifestyle und Unique Hotel. Mit der Oberkategorie «Business & Conferences» identifizieren sich 15 % der analysierten Hotels. Diese wird zusätzlich unterteilt als Seminar-, Kongress- und Businesshotel. Gasthöfe und Historic Hotels zählen zu der Kategorie «History & Tradition», welche 11 % der Stichprobe ausmacht. Die familienfreundlichen und Top-Familienhotels gehören zu der Kategorie «Family & Friends», welche mit 9 % einen tendenziell kleinen Teil darstellt. 7 % werden durch die Kategorie «Gastronomy & Culutre» abgedeckt, welche die Spezialisierung «Ausgezeichnete Küche beinhaltet». 6 % wird durch das Oberthema «Wellness & Wellbeing» abgedeckt, welches in vier Spezialisierungen unterteilt ist: Wellness, Wellness & Spa, Medical Wellness und Medical Wellness & Spa. Da keine Medical Wellness & Spa Hotels in der Mittelklassehotellerie existieren, wurde diese

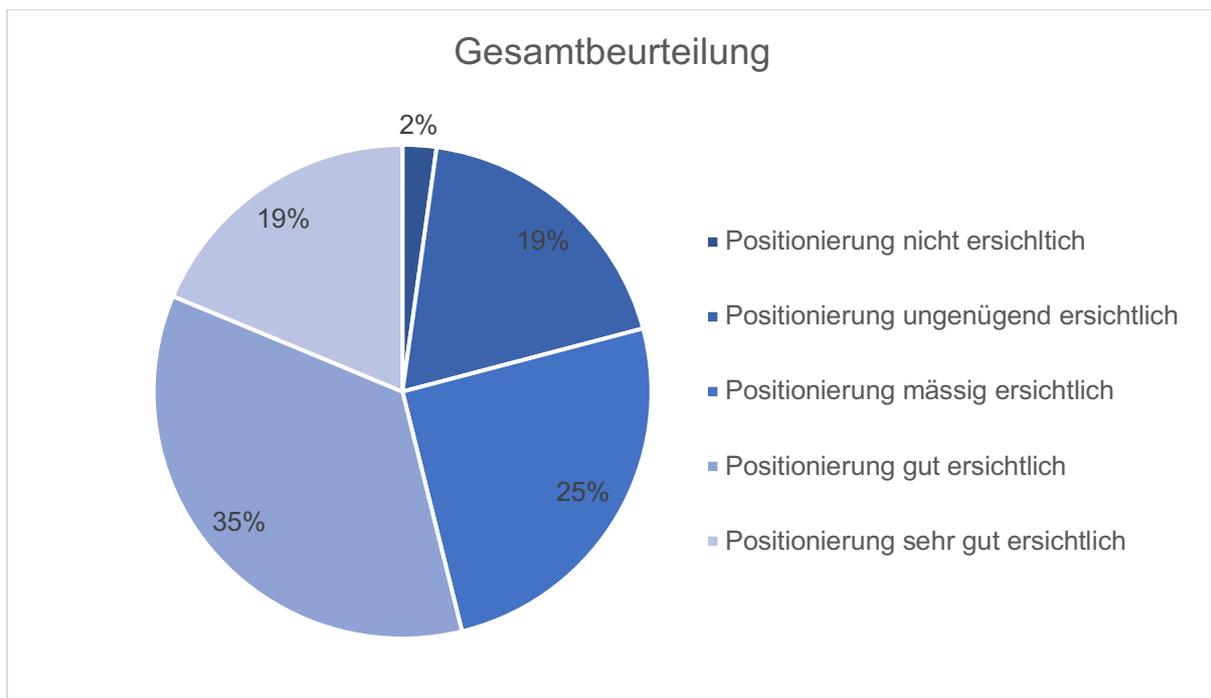
Jazmin Saa

nicht analysiert. 4 % der Hotels positionieren sich mit dem Thema «Green & Sustainable», welches in die Spezialisierungen Sustainable und Green Living unterteilt ist. Auch in diesem Fall existieren keine Sustainable Living Hotels, welche mit zwei oder drei Sterne ausgezeichnet sind. Mit 3 % ist die Kategorie Hotel Types der kleinste Teil der Stichprobe. Die Spezialisierungen Suiten- und Aparthotel werden diesem Thema untergegliedert. Die Spezialisierung Suitenhotel wurde in dieser Analyse nicht berücksichtigt, da keine Mittelklassehotels als diese Kategorie positioniert sind.

5.2.2 Gesamtbeurteilung

Wie bereits im Kapitel fünf «Webseitenanalyse» beschrieben, wurden die verschiedenen Hotels anhand der Literatur erarbeiteten Kriterien bewertet. Für jedes Kriterium wurde jeweils eine Punktzahl von null bis vier vergeben und anschliessend das Total ausgerechnet. Mit 11 Kriterien betrug die maximal erreichbare Punktzahl 44. Um einen Überblick über die Gesamtbewertung zu geben, wurden die verteilten Punkte zusammengerechnet und entsprechend dargestellt. Dabei wurde die Gesamtpunktzahl durch fünf geteilt, um die fünf Kategorien (vgl. Abb. 11) zu erhalten.

Abbildung 11 Totale Punktzahl



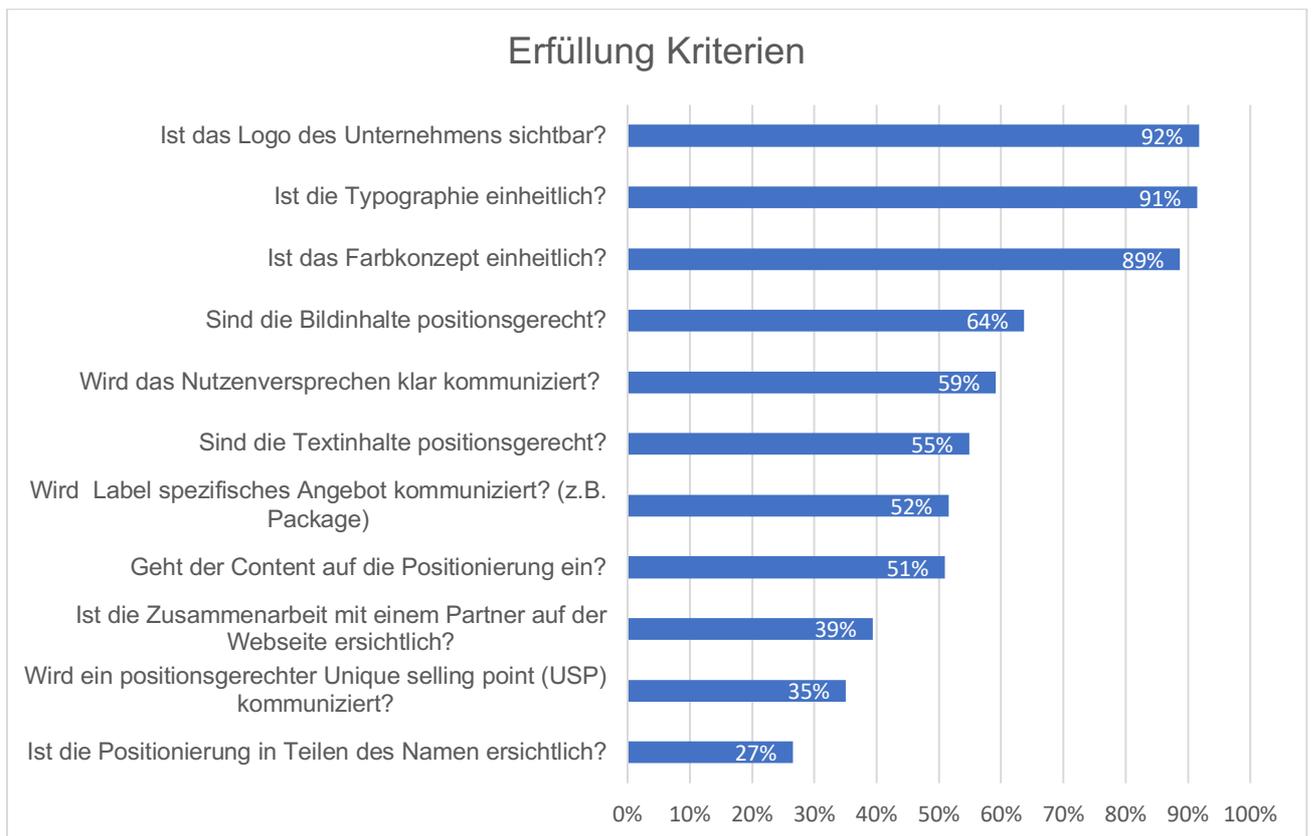
Quelle: Eigene Darstellung

Die Abbildung 11 zeigt, dass 19 % der analysierten Hotels eine Punktzahl zwischen 36 und 44 erreicht haben. Dies entspricht einem sehr guten Ergebnis, wobei die Positionierung auf der Webseite sehr gut ersichtlich ist. 35 % der analysierten Hotels erhielten bei den Webseitenanalyse eine totale Punktzahl zwischen 27 und 35 Punkte. Somit ist bei diesem Teil der Hotels die Positionierung auf der Webseite gut ersichtlich. Bei 25 % der analysierten Hotels, ist die Kommunikation der Positionierung mässig. Diese Hotels erhielten eine Punktzahl zwischen 18 und 26 Punkten. 19 % haben bei der Webseitenanalyse ungenügend abgeschnitten. Dieser Teil der Hotels erreichte lediglich eine Punktzahl zwischen 9 und 17 Punkte. Bei 2 % der analysierten Hotels ist die Positionierung gemäss dem erstellten Kriterienkatalog nicht ersichtlich. Die Gesamtpunktzahl betrug zwischen 0 und 8 Punkten.

5.2.3 Erfüllung Kriterien

Während der Webseitenanalyse wurden die einzelnen Hotels anhand der Kriterien bewertet. Um die verschiedenen Kriterien miteinander zu vergleichen, wurde die relative Häufigkeit der erreichten Punktzahl aller Hotels pro Kategorie im Vergleich zur höchstmöglichen Punktzahl berechnet.

Abbildung 12 Erfüllung Kriterien



Quelle: Eigene Darstellung

Die Auswertung der Abbildung 12 zeigt wie viel Prozent der Hotels der analysierten Hotels die einzelnen Kriterien erfüllen. Das Kriterium, welches am meisten erfüllt wurde, war die Sichtbarkeit des Logos auf der Webseite. 92 % aller analysierten Hotels positionierten das Unternehmenslogo auf der Webseite. 91 % der Hotelwebseiten weisen eine einheitliche Typographie auf und 89 % ein einheitliches Farbkonzept. Die Ergebnisse zeigen auf, dass die formalen Kriterien am besten umgesetzt wurden.

Die Bildinhalte sind bei 64 % der Hotelwebseiten positionsgerecht. Dies bedeutet, dass bei 36 % keine oder nur wenig aussagende Bilder vorhanden sind. Betreffend der inhaltlichen Integration wurde dieses Kriterium am besten erfüllt. 59 % der Hotels kommunizieren das Nutzenversprechen klar auf ihrer Webseite. Der Zusatznutzen, basierend auf den Kriterien der entsprechenden Spezialisierung, ist für die angesprochene Zielgruppe ersichtlich. Bei 55 % sind die Textinhalte positionsgerecht und sind somit auf das gewünschte Kundensegment zugeschnitten. Die Kommunikation von Label spezifischen Angebot erfüllen 52 %. Dabei wurden Packages oder Services angeboten, welche passend zur Spezialisierung sind. Mit dem Content, genauer gesagt positionsgerechte Zusatzinformationen oder Empfehlungen, wird bei 51 % der Hotels auf die Positionierung eingegangen. Am drittwenigsten wird die Zusammenarbeit mit Partnern, welche die Positionierung unterstreichen, kommuniziert. Lediglich bei 39 % der analysierten Hotels ist dies der Fall. Ein positionsgerechtes USP kommunizieren nur 35 % der Hotels. Wobei das USP bei der Analyse nicht erkennbar war oder nicht der Positionierung entspricht. Am wenigsten Hotels haben die Positionierung in Teilen von ihrem Namen integriert. Mit 27 % wurde dieses Kriterium am wenigsten erfüllt.

5.3 Präsentation Best practices

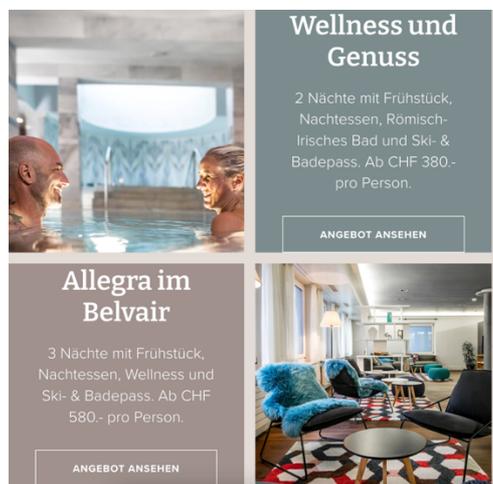
Anschliessend nach der Präsentation der Ergebnisse werden nun Best practices für jedes Kriterium aufgeführt. Diese Beispiele stammen aus Hotelwebseiten, welche bei der Webseitenanalyse am besten abgeschnitten haben. Die Punktzahlen der präsentierten Hotels liegen zwischen 39 und 43 Punkten, womit ihre Positionierung auf ihrer Webseite als sehr gut ersichtlich gilt.

5.3.1 Farbkonzept

Das Kriterium betreffend Farbkonzept wurde neben der Typographie und der Sichtbarkeit des Logos am meisten erfüllt. Da Webseiten mehrheitlich durch professionelle Personen erstellt werden, wird ein einheitliches Farbkonzept verwendet. Gemäss Stephan Maeder (2022) ist dies eine Standardanforderung und wird oft berücksichtigt.

Das Farbkonzept sollte das Corporate Design des Hotels widerspiegeln. Die benutzten Farben sollten in der Schrift und Formen erneut erscheinen. Somit erscheint die Webseite harmonisch und durch die kontinuierliche Verwendung von gleichen Farben erhöht sich die Wiedererkennbarkeit. Werden unterschiedliche Farben für die Webseitengestaltung genutzt, sollten diese aufeinander abgestimmt sein (vgl. Abb. 16).

Abbildung 13 Farbkonzept Badehotel Belvoir



Quelle: (Badehotel Belvoir, o. J.-b)

Abbildung 14 Farbkonzept Hotel Kurhaus am Sarnersee

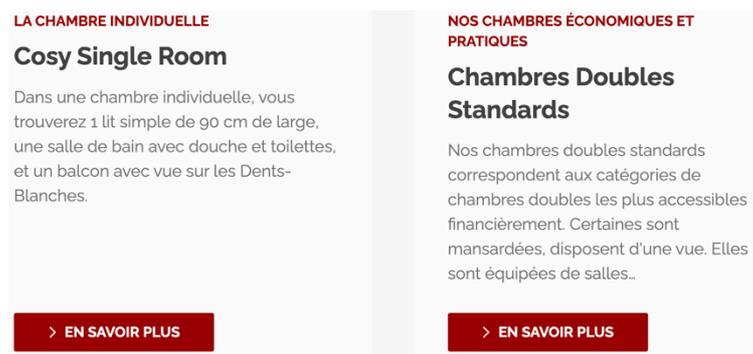


Quelle: (Hotel Kurhaus am Sarnersee, o. J.)

5.3.2 Typographie

Ähnlich wie bei der Verwendung von Farben, sollte die Typographie einheitlich sein und dem Corporate Design entsprechen. Zudem sollte die gleiche Schriftart für die ganze Webseite verwendet werden. Mithilfe von fetter und grösserer Schrift in einer anderen Farbe können Titel hervorgehoben werden. Dabei sollte die Struktur von Titel, Untertitel und Text regelmässig auftauchen, wie in den Abbildungen 15 und 16 ersichtlich ist.

Abbildung 15 Typographie Boutique Hotel Beau-Séjour & Spa



Quelle: Boutique Hotel Beau-Séjour & Spa,

Abbildung 16 Typographie Hotel Kurhaus am Sarnersee

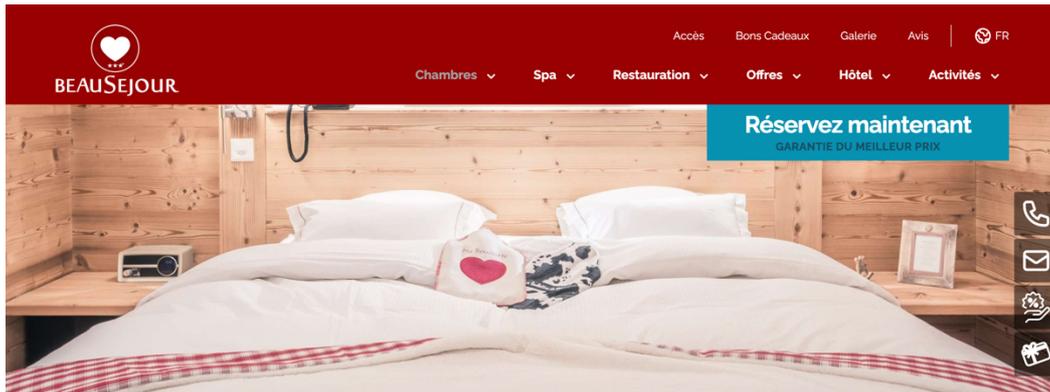


Quelle: (Hotel Kurhaus am Sarnersee, o. J.)

5.3.3 Logo

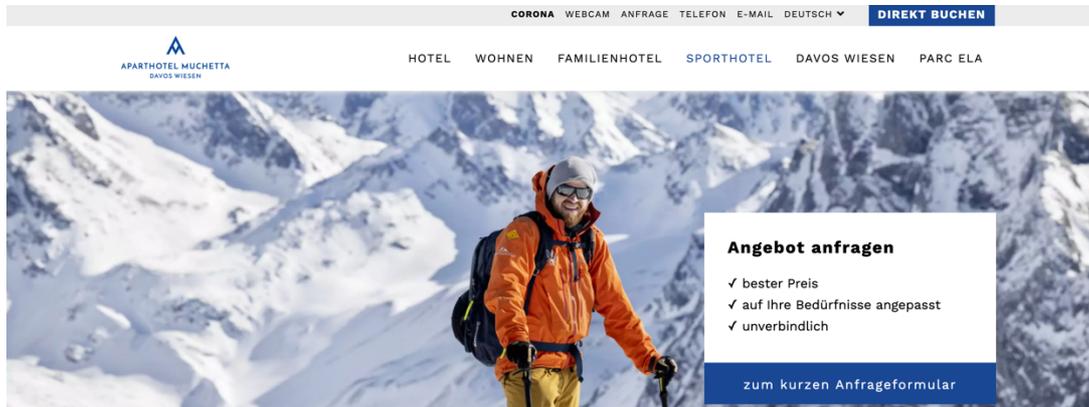
Wie im Kapitel 3.3.2 Integrierte Kommunikation erläutert wird, ist es für die Positionierung wichtig Schlüsselbilder zu verwenden. Aus diesem Grund ist es von Vorteil das Unternehmenslogo für die Webseitenbesucher: innen ersichtlich zu platzieren. Wie die zwei Best Practices aufzeigen, ist das Logo im oberen Bereich in der Nähe der Navigation zu finden.

Abbildung 17 Logo Boutique Hotel Beau-Séjour & Spa



Quelle: (Boutique Hotel Beau-Séjour und Spa, o. J.-b)

Abbildung 18 Logo Aparthotel



Quelle: (Aparthotel Muchetta, o. J.-b)

5.3.4 Unternehmensname

Der Unternehmensname kann die Positionierung unterstützen, indem die Spezialisierung im Namen vorkommt. Somit erkennt die potenzielle Kundschaft direkt, um was für eine Art Hotels es sich handelt und was sie erwarten kann. Nicht immer ist es möglich die Positionierung in den Namen zu integrieren, diese kann aber alternativ auch im Claim des Hotels vorkommen.

Gut gelöst haben es die Hotels Boutique Hotel Beau-Séjour & Spa und Badehotel Belvair. Die Positionierung ist bei beiden Namen direkt ersichtlich. Beim Boutique Hotel Beau-Séjour & Spa wurde die exakte Spezialisierung von Boutique Hotel verwendet und durch Badehotel wird auf die Positionierung als Wellnesshotel angespielt.

Abbildung 19 Hotelname Boutique Hotel Beau-Séjour & Spa

DÉCOUVREZ
**Votre Boutique Hôtel 3* Supérieur à
Champéry**

Quelle: (Boutique Hotel Beau-Séjour, o. J.)

Abbildung 20 Hotelname Badehotel Belvair



Quelle: (Badehotel Belvair, o. J.-b)

5.3.5 Angebot

Da nur 52 % der analysierten Hotels positionierungsgerechtes Angebot präsentieren, gibt es in dieser Hinsicht viel Verbesserungspotenzial. Damit die gewünschte Zielgruppe im Hotel bucht, muss gemäss dem Kapitel 3.3.2 Integrierte Kommunikation ein Zusatznutzen bestehen. Durch das Kommunizieren von Packages (vgl. Abb. 21) oder entsprechende Dienstleistungen (vgl. Abb. 22), wird die Positionierung unterstrichen und klare Erwartungen geschürt.

Abbildung 20 Package Wellnesshotel Badehotel Belvoir



Ab
CHF 380
pro Person

BELVAIR | WINTER, WELLNESS & SKI

Wellness & Genuss

2 Nächte mit alpinem Frühstück, 1 Nachtessen, 1 Römisch-Irisches Bad sowie täglich Skipass und Eintritt ins Bad inklusive.

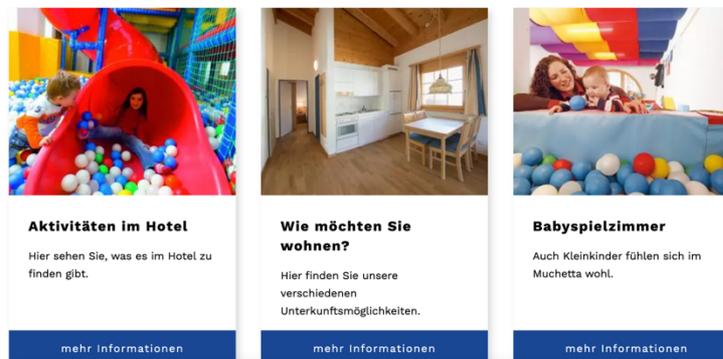
[ANGEBOT ANSEHEN](#)

SKI BAD SCUOL BERG BUS BAHN

Unsere Inklusivleistungen bei jedem Aufenthalt

Quelle: (Badehotel Belvoir, o. J.-a)

Abbildung 21 Angebot Familienhotel



Aktivitäten im Hotel
Hier sehen Sie, was es im Hotel zu finden gibt.

[mehr Informationen](#)

Wie möchten Sie wohnen?
Hier finden Sie unsere verschiedenen Unterkunftsmöglichkeiten.

[mehr Informationen](#)

Babyspielzimmer
Auch Kleinkinder fühlen sich im Muchetta wohl.

[mehr Informationen](#)

Quelle: (Aparthotel Muchetta, o. J.-a)

5.3.6 Unique Selling Proposition

Mit 35 % wurde das USP am zweiwenigsten ersichtlich kommuniziert. Mögliche Gründe dafür sind, dass kein USP vorhanden ist oder es nicht ersichtlich kommuniziert wird. Gemäss den Expertengesprächen und der Literaturrecherche ist es für die Differenzierung essenziell ein USP vorzuweisen und dies auch zu kommunizieren. Somit kann ein Vorteil gegenüber der Konkurrenz gewonnen werden.

Dieses Best Practice zeigt verschiedene Möglichkeiten auf, wie ein USP kommuniziert werden kann. Das USP kann mithilfe von Text klar hervorgehoben werden. Als erstes Boutique Hotels in dieser Kategorie im Wallis kann sich das Hotel von anderen Mitbewerbern abheben.

Die Wichtigkeit der Kommunikation mit Bildern wurde in den Experteninterviews mehrere Male hervorgehoben. Sie transportieren Emotionen und zeigen direkt auf, was das Hotel bietet. Aus diesem Grund kann das USP auch in einer Kombination mit Bildern und Text präsentiert werden. Der Text beschreibt die Einzigartigkeit des Produkts.

Abbildung 22 USP Boutique Hotel Beau-Séjour & Spa

Erstes Boutique Hotel in der Schweiz, im Wallis in seiner Kategorie

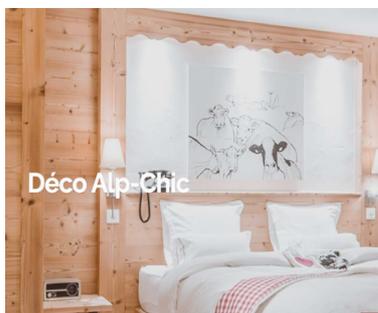
Die Möbel, mit denen sie arbeitet, sind in der Regel dazu bestimmt, weggeworfen oder weggegeben zu werden. Gefunden, aufgestöbert oder als Geschenk erhalten - die Möbel, mit denen SophieK arbeitet, sind meistens "alte Teile" aus Holz, längst vergessen oder auf dem Weg zur Entsorgung. Viele davon habe einiges mitgemacht, bevor sie durch Sophie eine neue Chance bekommen haben. Sie haben vor, sich eines Möbelstücks zu entledigen? Geben Sie es SophieK. Sie werden Ihre Meinung möglicherweise ändern.

Amüsante Deko-Objekte
SophieK hat immer tonnenweise Ideen, wie ein Objekt gerettet, customisiert oder zu einem neuen Accessoire gemacht werden kann. Bilderrahmen, Kissen, Lampen, Kerzenständer... entdecken Sie die Kreationen und lassen Sie sich überraschen! Die Objekte von SophieK sind:

- Einzigartig
- Originell
- Hausgemacht
- Sperrmüllverwertung
- und nicht selten voller Witz!

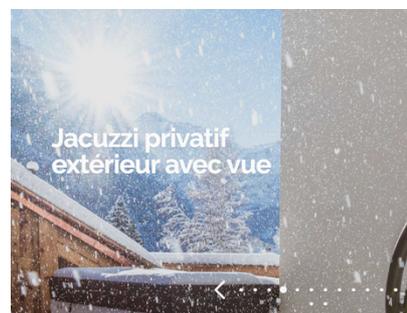
Quelle: (Boutique Hotel Beau-Séjour und Spa, o. J.-a)

Abbildung 23 Darstellung USP Boutique Hotel Beau-Séjour & Spa



Quelle: (Boutique Hotel Beau-Séjour, o. J.)

Abbildung 24 Darstellung USP Boutique Hotel Beau-Séjour & Spa



Quelle: (Boutique Hotel Beau-Séjour, o. J.)

5.3.7 Nutzenversprechen

Wie bereits im Kapitel 5.1 Vorstellung Kriterien beschrieben, basiert das Kriterium Nutzenversprechen auf dem Kriterienkatalog von Hotelleriesuisse. Dabei wurde geprüft, ob der durch die Spezialisierung versprochene Zusatznutzen, auf der Webseite kommuniziert wird. Dafür gibt es verschiedene Möglichkeiten, um dies der gewünschten Kundschaft zu präsentieren.

Das Badehotel Belvair setzt dieses Kriterium durch Text und Icons um. Die Wellnesslandschaft wird durch einen kurzen Text beschrieben und zusätzliche Angebote im Zimmer werden anhand von Icons dargestellt. Beim Boutique Hotel ist der persönliche Service ein Kriterium der Spezialisierung. Durch das Präsentieren von Empfehlungen, kann der erwartete Zusatznutzen garantiert werden.

Abbildung 25 Nutzenversprechen Badehotel Belvair

Bäderlandschaft

Baden Sie in gesundem Mineralwasser und geniessen Sie das vielfältige Angebot in der Bäderlandschaft auf 13'000 m². Das Bad umfasst 6 Innen- und Aussenbäder, Solebad, Solarien, Dampfbad, Wechselbad und Ruhebereich. Von allen Hotels erreichen Sie das Engadin Bad Scuol bequem im Bademantel.

Öffnungszeiten: Täglich 8.00 – 21.45 Uhr
Kinder unter 16 Jahren täglich ab 10.30 Uhr

Wassergymnastik: Täglich um 9.45 Uhr
Geniessen Sie gelenkschonende Bewegungsübungen im Hauptbecken des Engadin Bad Scuol unter der Leitung von professionellen Trainern.

[MEHR ZUM BOGN ENGIADINA](#)

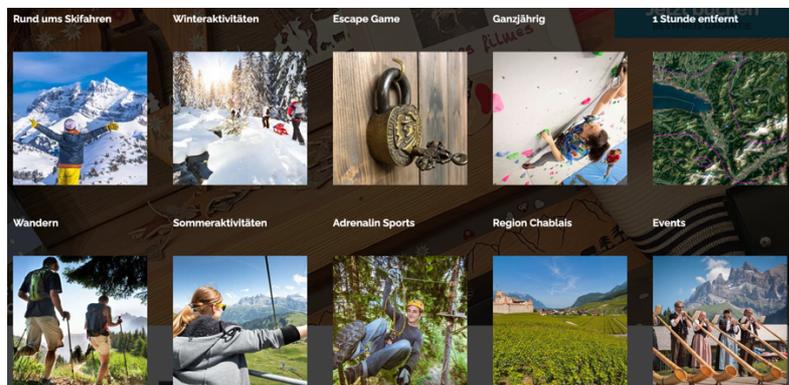
Quelle: (Badehotel Belvair, o. J.-c)

Abbildung 26 Nutzenversprechen Badehotel Belvair



Quelle: (Badehotel Belvair, o. J.-d)

Abbildung 27 Navigation Boutique Hotel Beau-Séjour



Quelle: (Boutique Hotel Beau-Séjour, o. J.)

5.3.8 Textinhalte

Gemäss Stephan Maeder (2022) werden die Textinhalte auf Webseiten immer wie irrelevanter. Trotzdem sollte eine passende Sprache für die angesprochene Zielgruppe verwendet werden. Der Text sollte im besten Falle das Hauptthema des Hotels aufgreifen. Auf der Hauptseite vom Boutique Hotel Beau-Séjour & Spa (vgl. Abb. 28) wird das Boutique Hotel beschrieben und seine Einzigartigkeit unterstrichen. Zudem wird das Design des Hotels beschrieben, was ein Hauptkriterium der Spezialisierung Boutique Hotel darstellt.

Beim Wellnesshotel Badehotel Belvair (vgl. Abb. 29) werden im Text Begriffe wie Entspannung und Auszeit verwendet und auf das Wellnessangebot beschrieben. Der Text spiegelt die Positionierung als Wellnesshotel wider. Im letzten Beispiel wird beschrieben, welche Personen sich in diesem Hotel wohlfühlen werden. Der Text bezieht sich dabei auf den verschiedenen Familienmitgliedern (vgl. Abb. 30).

Abbildung 28 Startseite Boutique Hotel Beau-Séjour & Spa

ENTDECKEN SIE

Ihr Boutique Hotel 3 * Superior in Champéry

Seit 1914, auf 1050m Höhe im Herzen des authentischen Ferienortes Champéry, lebt das entzückende **Boutique Hotel Beau-Séjour** und sein Spa namens "Nuage", im Wallis, in den Schweizer Alpen, bilden eine Gruppe von Chalets und kombinieren einen Alp-Chic und entspannten Stil, der die Schweizer Tradition durch eine lokale und warme Bergatmosphäre verewigt.

Das charmante, [jahrhundertealte Hotel](#), das in der "Region Dents du Midi" liegt, ist heute von der Familie Kleinknecht Zurkirchen geführt. Es ist ein [3-Sterne-Superior-Boutique-Hotel](#) mit einem atemberaubenden Blick auf die Dents-du-Midi, den symbolträchtigen Berg der Region, wo Sport- und Naturliebhaber Ruhe, Geselligkeit und ein sanftes Leben "à la Suisse" finden.

Quelle: (Boutique Hotel Beau-Séjour, o. J.)

Abbildung 30 Hotelbescrieb Aparthotel Muchetta

Familienhotel in Davos Wiesen

Mit der Familie auf und Davos

Mit viel Herzblut kümmern wir uns um Sie damit die Familienferien in der Schweiz gelingen.

Ob die Oma mit den Enkelkindern, der alleinerziehende Papa oder die Regenbogenfamilie, ob Grossfamilie, Einkindfamilien oder die „normale“ Familie, alle finden Spielkameraden, Spass und Erholung. Mit der kinderfreundlichen Atmosphäre im ganzen Haus fühlen sich alle wohl.

Dank der familiengerechten Unterkunftsmöglichkeiten können Sie das Apartment oder Zimmer buchen, was für IHRE Familie stimmt.

In der Umgebung geniessen Sie viel Natur sind aber in wenigen Minuten auch in den Top Alpen Destinationen Davos oder Lenzerheide.

Schauen Sie sich auf unserer Internetseite um! Bei Fragen zögern Sie bitte nicht, uns jederzeit zu [kontaktieren](#).

Wir freuen uns auf Sie!

Quelle: (Aparthotel Muchetta, o. J.-a)

Abbildung 29 Textinhalt Badehotel Belvair

WELLNESS RUND UMS BADEHOTEL BELVAIR

Orte totaler Entspannung

In der BELVEDERE HOTEL FAMILIE erwartet Sie ein umfangreiches Wellness-Angebot. Geniessen Sie wohltuende Anwendungen in unserem SPA Vita Nova, eine kleine Auszeit in unseren hauseigenen Wellnessbereichen oder das grossartige Angebot im Engadin Bad Scuol mit Bäder- und Saunalandschaft, Römisch-Irischem Bad und ORIGYM Fitness. **Alle Hotels und Wellnessbereiche sind durch unsere Passerellen miteinander und mit dem Bad verbunden.**

Quelle: (Badehotel Belvair, o. J.-b)

5.3.9 Bildinhalte

Gemäss den Expertengesprächen spielen Bilder eine der wichtigsten Rollen bei der Kommunikation der Positionierung. Mit 64 % verwenden bereits über die Hälfte der analysierten Hotels passende Bilder, jedoch besteht Luft nach oben. Die Bilder sollten die Positionierung des Hotels unterstreichen und aufzeigen, an welche Zielgruppe das Angebot gerichtet ist. Familienhotels wie das Aparthotel Muchetta verwenden hierbei Bilder von Kindern, welche angebotene Aktivitäten ausführen. Das Badehotel Belvair präsentiert passenderweise Bilder von Personen im Wellnessbereich.

Abbildung 31 Kinderbild Aparthotel Muchetta



Quelle: (Aparthotel Muchetta, o. J.-a)

Abbildung 32 Wellnessanlage Badehotel Belvair



Quelle: (Badehotel Belvair, o. J.-c)

5.3.10 Content

Nebst dem Hauptangebot der Zimmer werden in den Best Practices zusätzliche Services angeboten. Dabei ist der Inhalt dieser Services auf die Positionierung abgestimmt. Die beiden Best Practices zeigen, wie der Content präsentiert werden kann: Ein kurzer Text, welcher den Service beschreibt und dazu ein passendes Bild. Somit erhält die angesprochene Kundschaft persönliche Empfehlungen für ihren Aufenthalt.

Abbildung 33 Content Aparthotel Muchetta

In die Ferien mit den Grosseltern

Wir bieten den Rahmen - Sie geniessen die Enkelkinder

Mit den Enkelkindern in die Ferien fahren? Durch die stundenweise Unterstützung unserer Kinderbetreuerinnen während der Hochsaison ist auch für Ihre Erholung gesorgt, ganz im Sinne unserer Philosophie «Sowohl als auch».

Auch für gemeinsame Unternehmungen gibt es zahlreiche Möglichkeiten: **Pferdekutschenfahrt**, Museumsbesuch in Davos (Heimatmuseum, Wintersportmuseum), Kasperlitheater, ermässigte Bergbahnfahrten (im Sommer)

Mit der Davoser **Gästekarte** ist der ganze öffentliche Verkehr der Destination bis Klosters für unsere Hotelgäste kostenlos.

[Anfragen](#) [Verfügbarkeit prüfen](#)



Quelle: (Aparthotel Muchetta, o. J.-a)

Abbildung 34 Content Aparthotel Muchetta

Leihartikel / Babymahlzeiten

Damit das Gepäck überschaubar bleibt, stellen wir Ihnen viele Sachen vor Ort kostenlos zur Verfügung:
Babybadewanne, Nachtlampe, Nachttöpfchen, Babykostwärmer, Zewa-Decke, Lätzchen, Bademäntel (Erwachsene und Kinder), Rückentragen (für Kinder bis 18 kg), WC-Aufsatz, Bébétel (Überwachung über das Handy), Schlitten mit und ohne Sitzchen.

Wir bereiten Ihnen einen frischen Gemüsebrei (Kartoffeln-Rüebli oder Kartoffeln-Broccoli) zu. Für den Milchsoppen stehen Aptamil 1 und 2 bereit oder wir füllen das Fläschchen mit warmer Milch auf. Selbstverständlich steht auch das Kinderbuffet zur Verfügung für Kinder welche schon vom Tisch essen wollen.



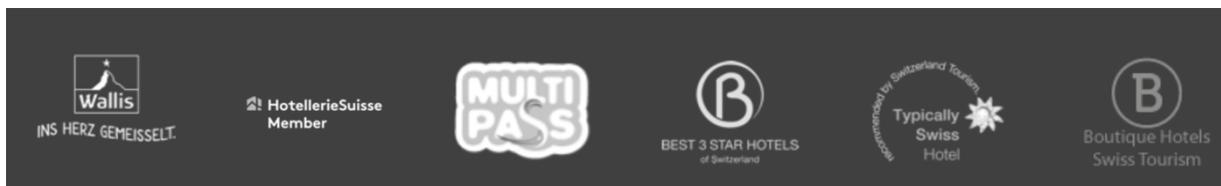
Quelle: (Aparthotel Muchetta, o. J.-a)

5.3.11 Zusammenarbeit

Die Zusammenarbeit mit Partnern kann die Positionierung unterstützen. Das Aufzeigen von sorgfältig ausgewählten Labels kann als Qualitätssiegel dienen. Somit hat die Kundschaft einen Anhaltspunkt und das Unternehmen kann sich von Hotels ohne Labels abheben. Dabei ist es wichtig zu beachten, dass die Partner zur Positionierung passen und einen Nutzen bringen. Des Weiteren erhöhen Partnerschaften die Sichtbarkeit für die Kundschaft.

Das Boutique Hotel Beau-Séjour & Spa besticht mit mehreren Labels, wie «Best 3 Star Hotels», «Typically Swiss Hotel», «Boutique Hotels Swiss Tourism», welche ihre Positionierung unterstreichen.

Abbildung 35 Zusammenarbeit Boutique Hotel Beau-Séjour & Spa



Quelle: (Boutique Hotel Beau-Séjour, o. J.)

6 Handlungsempfehlungen

Basierend auf der Literaturrecherche, der quantitativen Webseitenanalyse und den Expertengesprächen, werden Handlungsempfehlungen für die Optimierung der Positionierungskommunikation auf der Webseite erläutert. Dabei liegt der Fokus auf den Kriterien, welche bei der Webseitenanalyse weniger gut abgeschnitten haben und welche in den Expertengespräche am meisten erwähnt wurden.

6.1 Positionierungsstrategie wählen

Eine Hürde für die Kommunikation der Positionierung ist die hohe Konkurrenz in der Mittelklassehotellerie. Wie durch Daniel Beerli (2022) im Interview bestätigt, weisen die meisten Mittelklassehotels eine kleine Betriebsstruktur auf. Für kleine bis mittlere Unternehmen ist es durch den Mangel an Ressourcen praktisch unmöglich eine Kostenführerschaftsstrategie zu verfolgen (Schmalzl, 2013). Aus diesem Grund empfiehlt es sich für Mittelklassehotels, eine Mischung aus Differenzierungs- und Nischenstrategie zu wählen. Diese Empfehlung wurde bereits 2007 in einer Trendstudie von Hotellerieuisse abgegeben. Vollständigkeitshalber wird dieser Ratschlag in diese Arbeit integriert, da es eine wichtige Erkenntnis für eine erfolgreiche Positionierung ist.

6.2 Zielgruppe kennen

Der erste und wichtigste Schritt zu einer klaren Positionierung und dessen Kommunikation ist das Kennen der Zielgruppe. Das Hotel sollte sich bewusst sein, für wen das Angebot gestaltet wird und wie sie sich gegenüber der Kundschaft präsentieren wollen. Somit können jede Kommunikationsmassnahme und Angebotsgestaltung auf die gewünschte Segmentierung abgestimmt sein. Eine SWOT-Analyse kann dabei hilfreich sein, um die Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken zu ermitteln. Des Weiteren ist es wichtig, dass sich das Hotels für eine authentische Positionierung entscheidet, welche im Hotel gelebt wird. Diese sollte kontinuierlich durchgezogen werden, damit sich die gewünschten Gäste davon angesprochen fühlen und es zu keiner Verwirrung kommt.

6.3 Positionierung in Namen

Wie in den Ergebnissen der Webseitenanalyse ersichtlich, wurde dieses Kriterium am wenigsten erfüllt. Der Name ist das Erste, was die Kundschaft vom Hotel sieht. Ist die Positionierung bereits im Betriebsnamen, wird direkt kommuniziert, was das Hotel anbietet. Dafür ist es wichtig zu wissen, wer angesprochen werden soll. Ist das Hotel z.B. ein reines Businesshotel oder Wellnesshotel, macht es Sinn, die Spezialisierung im Namen zu integrieren. Ist die angesprochene Zielgruppe von einer Saison abhängig, ist es von Vorteil, die Positionierung in mehrere Ebenen zu gliedern. Dabei setzt das Hotel ein Oberthema fest wie z.B. Sport. Die Unterthemen sind anschliessend den einzelnen Zielgruppen gewidmet. Das gewählte Hauptthema spiegelt die Positionierung des Hotels wider und kann somit im Namen oder Claim vorkommen.

6.4 Unique Selling Proposition

Die Literatur und die Expert: innen bestätigen die Wichtigkeit eines USP's. Dank eines passenden USP's kann sich ein Hotel von der Konkurrenz differenzieren. Auch hier ist eine Analyse der eigenen Stärken von Vorteil, um die eigene Einzigartigkeit herauszufinden. Ein USP muss nicht zwingend ein Produkt sein, es kann sich hierbei auch um eine spezielle Dienstleistung handeln oder in einzigartiger Weise einen standardisierter Prozess umsetzen. Noch wichtiger als das Vorhandensein eines USP's ist dessen Kommunikation. Diese kann auf der Webseite in Form von Text, Bilder oder Video erfolgen. Bei einem grösseren USP besteht auch die Möglichkeit, eine eigene Landingpage zu kreieren. Bei USP's welche weniger ersichtlich sind, kann auf Storytelling in der Kommunikation zurückgegriffen werden. Somit wird auch ein kleines USP ersichtlicher und unvergesslich in Szene gesetzt.

6.5 Zusammenarbeit

Eine sinnvolle Zusammenarbeit mit Partner und die entsprechende Kommunikation kann die Positionierung unterstützen. Z.B. ein Händler, wie eine Fahrradvermietung welche ein Bikehotel mit bestimmten Fahrrädern ausstattet. Aus diesem Grund empfiehlt sich bestehende Partnerschaften in Form von Logos auf der Webseite zu kommunizieren. Es besteht auch die Möglichkeit wichtige Partner mithilfe eines Textes, Bild oder auch Video. Die Qualität wird durch die genutzte Synergie unterstrichen und für die Kundschaft sichtbar gemacht. Was nicht vergessen werden darf, ist die Kommunikation von aussagekräftigen Kundenbewertungen, welche positive Aussagen betreffend der Positionierung treffen.

6.6 Präsentation der Positionierung durch Bilder

Ein wichtiger und vielgenannter Punkt bei der ersichtlichen Kommunikation der Positionierung ist die Verwendung von qualitativ hochwertigen Bildern. Durch die kurze Aufmerksamkeitsspanne von Webseitenbesucher: innen, empfiehlt sich die Positionierung mit Bildern. Dabei sollte darauf geachtet werden, dass diese zur Positionierung passen und diese widerspiegelt. Bei Familienhotels sollte beispielsweise darauf geachtet werden, dass auch Kinder auf den Bildern vorkommen. Somit fühlt sich die gewünschte Zielgruppe angesprochen und entsprechende Emotionen werden somit geweckt.

Schlussfolgerungen

Durch die stetig wachsende Konkurrenz in der Beherbergungsbranche bleibt das Differenzieren von der Konkurrenz essenziell. Mithilfe der vorliegenden Bachelorarbeit konnte die aktuelle Situation der Mittelklassehotels hinsichtlich der Kommunikation der Positionierung auf deren Webseiten dargestellt werden.

Die durchgeführte Literaturrecherche zeigt auf, wie wichtig eine starke Positionierung in einem gesättigten Markt ist. Dies gilt besonders für Mittelklassehotels in der Schweiz, welche hauptsächlich aus kleinen Betrieben bestehen. Da der Fokus bei kleinstrukturierten Betrieben häufig auf dem operativen Geschäft liegt, wird wenig Zeit in die strategische Planung gesteckt, was durch die durchgeführten Experteninterviews bestätigt wird. Neben der Zeit mangelt es zudem auch an entsprechenden Kenntnissen. Besonders aus der Literaturrecherche lässt sich herauslesen, dass eine Mischung aus Differenzierungs- und Nischenstrategie die vorteilhafteste für Mittelklassehotels ist. Durch die Spezialisierungskategorien von Hotelleriesuisse besteht bereits ein hilfreiches Tool und durch die Kampagnen von Schweiz Tourismus erhalten Hotels eine nationale Plattform, um sich zu vermarkten.

Die Webseitenanalyse hat ergeben, dass die Positionierung bei mehr als der Hälfte der analysierten Hotels gut bis sehr gut ersichtlich ist. Optimierungspotenzial besteht hauptsächlich bei den folgenden Kriterien:

- Kommunikation des USP
- Kommunikation der Partner
- Unternehmensname

Viele Hotels kommunizieren auf der Webseite kein USP bzw. es ist nicht als solches ersichtlich, obwohl ein USP gemäss Literatur und Expertengesprächen für die Differenzierung eine wichtige Rolle spielt. Die Zusammenarbeit mit Partnern wurde auch selten ersichtlich kommuniziert, wobei die Gründe hierfür vielseitig sind. Das Kriterium, welches am wenigsten berücksichtigt wurde, ist der Unternehmensname. Die Namenswahl ist abhängig von der Zielgruppe und des Oberthemas der Positionierung. Da viele Hotels mehrere Segmente ansprechen, wollen sie durch den Namen diese nicht abschrecken, was auch in Experteninterviews erwähnt wurde. Nichtsdestotrotz kann die Integration der Positionierung im Betriebsnamen oder im Claim die Positionierung unterstützen.

Zusätzliche Ergebnisse der Webseitenanalyse betreffen die Kriterien der formalen Integration. Die meisten Hotel weisen ein einheitliches Farbkonzept auf, welches dem Corporate Design entspricht. Auch die Einheitlichkeit der Typographie und die Sichtbarkeit des Logos wird berücksichtigt.

Mithilfe der Empfehlungen im Kapitel sechs sollen Mittelklassehotels die Kommunikation ihrer vorhandenen Positionierung optimieren können. Durch gezielte Überlegungen können bereits Änderungen an der Webseite durchgeführt werden, welche die Differenzierung unterstützt. Wie die Ergebnisse der Experteninterviews zeigen, kann eine starke Positionierung unter anderem einen Mehrwert in Form von höheren Logiernächten und Ansprechen einer zahlungswilligeren Kundschaft aufweisen.

Der für diese Arbeit erstellte Kriterienkatalog stellt zudem eine Basis dar, um weitere Hotelwebseiten auf die Kommunikation der Positionierung zu analysieren. Somit kann er Hotels bei der Er- oder Umstellung der Hotelwebseite als Hilfestellung dienen.

Die Webseitenanalyse zeigt zudem auf, dass viele Hotels verschiedene Segmente ansprechen, obwohl sie nur über eine Spezialisierungsklassifizierung verfügen. Da es unmöglich ist, alle Zielgruppen zufrieden zu stellen, sollten Hotels keine Angst haben, sich auf eine Nische zu fokussieren oder Synergien aus abgestimmten Zielgruppen zu nutzen.

Die vorliegende Bachelorarbeit hat bereits Erkenntnisse und Optimierungspotenzial betreffend der Kommunikation der Positionierung aufgezeigt. Trotzdem bestehen gewisse Grenzen und weitere Forschungsperspektiven. In dieser Arbeit lag der Fokus lediglich auf der Angebotsseite und nicht der Nachfrageperspektive. Eine Analyse aus der Sicht der Kundschaft, wie sie Positionierung wahrnehmen und aus welchen Gründen sie sich für ein bestimmtes Hotels entscheiden, stellt eine mögliche Erweiterung dieser Arbeit dar. Dies könnte zudem durch eine Analyse des Webseitendesigns erweitert werden. Aufgrund der Objektivität und den fehlenden Kenntnissen wurde dies bei der Analyse der Webseiten ausgeschlossen. Wie ein Webseitendesign die Positionierung beeinflussen kann, ist ebenfalls eine weitere Forschungsperspektive dieser Arbeit.

Literaturverzeichnis

Aparthotel Muchetta. (o. J.-a). Familienhotel. Aparthotel Muchetta. Abgerufen 1. März 2022, von <https://aparthotel-davos.ch/familienhotel/>

Aparthotel Muchetta. (o. J.-b). Startseite. Abgerufen 1. März 2022, von <https://aparthotel-davos.ch/>

Badehotel Belvair. (o. J.-a). Angebote. Abgerufen 1. März 2022, von <https://www.belvedere-hotelfamilie.ch/de/angebote/>

Badehotel Belvair. (o. J.-c). Engadin Bad Scuol. Abgerufen 1. März 2022, von <https://www.belvedere-hotelfamilie.ch/de/wellness/engadin-bad-scuol/engadin-bad-scuol-sauna-therapie-therme-schuls>

Badehotel Belvair. (o. J.-b). Startseite. Abgerufen 1. März 2022, von https://www.belvedere-hotelfamilie.ch/de/unsere-hotels/belvair/?gclid=CjwKCAjwu_mSBhAYEiwA5BBmf-wabDsVvKBTYQGq3d_NADGPs6lqmToID-HiRhVvnkbMbc-m4Y0WfHxoCi1EQAvD_BwE

Badehotel Belvair. (o. J.-d). Zimmer & Familienzimmer. Abgerufen 1. März 2022, von <https://www.belvedere-hotelfamilie.ch/de/unsere-hotels/belvair/zimmer/>

Barth, M., & Weber, F. (2010). Nachhaltigkeitslabels in Tourismus und Hotellerie. https://ub.unibas.ch/digi/a125/sachdok/2012/BAU_1_5631423_1.pdf

Bissig, B. (o. J.). Gäste suchen individuelle Hotels. htr.ch. Abgerufen 18. Oktober 2021, von <https://www.htr.ch/story/gaeste-suchen-individuelle-hotels-31315.html>

Boutique Hotel Beau-Séjour. (o. J.). Startseite. Abgerufen 1. März 2022, von <https://www.beausejour.ch/de/>

Boutique Hotel Beau-Séjour und Spa. (o. J.-a). Boutique Hotel. Abgerufen 1. März 2022, von <https://www.beausejour.ch/de/boutiquehotel-champéry/ausstellung-boutique/>

Jazmin Saa

Boutique Hotel Beau-Séjour und Spa. (o. J.-b). Zimmer. Abgerufen 1. März 2022, von <https://www.beausejour.ch/de/zimmer-3stern-wallis/>

Bruhn, M., Esch, F.-R., & Langner, T. (2016). Integrierte Kommunikation als Voraussetzung einer erfolgreichen Marketingkommunikation. In Handbuch Strategische Kommunikation (2. Aufl., S. 130–149). Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Bundesamt für Statistik (BFS). (o. J.). 55 Beherbergung | KUBB - Kodierungsinstrument für Klassifikationen. Abgerufen 10. Februar 2022, von <https://www.kubb-tool.bfs.admin.ch/de/code/55>

Daniel Beerli. (2022, Januar 4). Interview mit Daniel Beerli von Hotelleriesuisse [Persönliche Kommunikation].

Fanconi, Y. (2022, März 30). Interview mit Yvonne Fanconi vom Hotel Dom, St. Gallen [Persönliche Kommunikation].

Floricic, T. (2018). Specialized SMEs in the Hotel Industry and Market Positioning in Croatia. *Problemy Zarzadzania*. <https://doi.org/10.7172/1644-9584.62.9>

Font, X. (2002). Environmental certification in tourism and hospitality: Progress, process and prospects. *Tourism Management*, 23(3), 197–205. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(01\)00084-X](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(01)00084-X)

Hassanien, A., & Dale, C. (2020). *Hospitality Business Development*. New York: Routledge.

Hotel Kurhaus am Sarnersee. (o. J.). Startseite. Abgerufen 1. März 2022, von <https://www.kurhaus-am-sarnersee.ch/>

Hotelleriesuisse. (o. J.). Ausbruch aus der Mitte. Abgerufen 22. Oktober 2021, von https://www.dropbox.com/s/dhm0q5tnso1fbxm/hotelleriesuisse%20Ausbruch_aus%20der%20mitte.pdf?dl=0

Hotelleriesuisse. (o. J.-a). Die Hotelsterne von HotellerieSuisse. Abgerufen 2. Februar 2022, von <https://www.hotelleriesuisse.ch/de/leistungen-und-support/klassifikation/hotelssterne>

Jazmin Saa

Hotelleriesuisse. (o. J.-b). Klare Kategorien für mehr Orientierung. Abgerufen 2. Februar 2022, von <https://www.hotelleriesuisse.ch/de/leistungen-und-support/klassifikation/system/grundsätze-und-kategorien>

Hotelleriesuisse. (o. J.-c). Klare Marktpositionierung dank Spezialisierung. Abgerufen 2. Februar 2022, von <https://www.hotelleriesuisse.ch/de/leistungen-und-support/klassifikation/spezialisierungen>

Hotelleriesuisse. (o. J.-d). Kriterienkatalog Hotelleriesuisse 2021-2025. <https://www.hotelleriesuisse.ch/de/leistungen-und-support/klassifikation/hotels-sterne/download-063F23B9-E47B-4CA5-8854-72EF3E42586A.secure>

Hotelleriesuisse. (o. J.-e). Qualitätsmerkmal seit 1979. Abgerufen 2. Februar 2022, von <https://www.hotelleriesuisse.ch/de/leistungen-und-support/klassifikation/system/geschichte-und-entwicklung>

Hotelleriesuisse. (2007). Trendstudie Die Zukunft der Schweizer Hotellerie. <https://www.dropbox.com/s/js8mqj9ralmn010/Trendstudie%20Die%20Zukunft%20der%20Schweizer%20Hotellerie.pdf?dl=0>

Hotelleriesuisse. (2009). Hoteltypen. C. Laesser. *Jahrbuch der Schweizer Hotellerie 2009*. Abgerufen am 15.03.2022 <https://www.yumpu.com/de/document/view/1761380/jahrbuch-der-schweizer-hotellerie-2009>

Hotelleriesuisse. (2021). Die Hotellerie in der Schweiz Zahlen und Fakten. <https://www.hotelleriesuisse.ch/de/branche-und-politik/kennzahlen/wirtschaftskennzahlen/download-51478E8B-2033-4350-AE2D-AFDA7D9CEBEE.secure>

Khare, A., & Bhagwat, J. (2019). The Relevance and Utility of Market Segmentation for the International Hospitality Industry. *A Journal of Hospitality*, 5(1), 4–7.

Kölbl, N. (2021, Dezember 20). Interview mit Nina Kölbl von Schweiz Tourismus [Persönliche Kommunikation].

Jazmin Saa

Maeder, S. (2022, März 29). Interview mit Stephan Maeder vom Europe Vintage Adults Hotel
[Persönliche Kommunikation]

Mayring, P. (2015). Quantitative Inhaltsanalyse, Grundlagen und Techniken (12. Aufl.). Weinheim und Basel: Beltz Verlag.

Porter, M. (1997). Nur Strategie sichert auf Dauer hohe Erträge. Harvard Business Manager, 19(3), 42–58.

Positionierung: Wissen, wer man ist und wo man steht. (2020, April 21). Hotellerie Gastronomie Zeitung. <https://www.hotellerie-gastronomie.ch/de/artikel/positionierung-wissen-wer-man-ist-und-wo-man-steht/>

Sawtschenko, P. (2012). 30 Minuten Positionierung. GABAL-Verlag. https://www.wiso-net.de/document/GABA__978386200652696

Schegg, R. (2020). Online Direktbuchungen bei Schweizer Hotels immer wichtiger. <https://www.hotelleriesuisse.ch/de/download-DD914574-082A-4ED8-BDD1-5419305E1E94.secure>

Schmalzl, P. (2013). Methodenentwicklung für die Umsetzung hybrider Wettbewerbsstrategien. Institut für Organisation und Institutionenökonomik.

Schweiz Tourismus. (2017). Tourism Monitor Switzerland 2017.

Schweizer Tourismus-Verband. (2020). Tourismus in Zahlen 2019. https://www.stvfst.ch/sites/default/files/2020-11/STV_STIZ_2019_de_web.pdf

Standortagentur Tirol. (2013). Mehr Erfolg durch klare Positionierung. <https://www.standort-tirol.at/data.cfm?vpath=ma-wartbare-inhalte/downloads-neu/cluster-well/handbuch-mehr-erfolg-durch-klare-positionierung--cluster-wellness-tirol>

Sutherland, I., Sim, Y., & Lee, S. K. (2021). Impacts of quality certification on online reviews and pricing strategies in the hospitality industry. International Journal of Hospitality Management, 93. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102776>

Jazmin Saa

Wehrle, M. (2021). Hotels & Chains in Switzerland 2021. Horwath HTL. <https://cdn.horwath-htl.com/wp-content/uploads/sites/2/2021/05/Hotels-Chains-in-Switzerland-2021.pdf>

Weiermair, K., & Kronenberg, C. (2021). Stuck in the middle: Strategies for improving the market position of SMEs in tourism. https://www.researchgate.net/profile/Klaus-Weiermair/publication/238711593_Stuck_in_the_middle_strategies_for_improving_the_market_position_of_SMEs_in_tourism/links/0a85e530f222eb8374000000/Stuck-in-the-middle-strategies-for-improving-the-market-position-of-SMEs-in-tourism.pdf

Wiget, L. (2022, März 30). Interview mit Laura Wiget von Marketingagentur Tavolago [Persönliche Kommunikation].

Selbstständigkeitserklärung

Ich bestätige hiermit, dass ich die vorliegende Bachelorarbeit alleine und nur mit den angegebenen Hilfsmitteln realisiert habe und ausschliesslich die erwähnten Quellen benutzt habe. Ohne Einverständnis des Studiengangsleiters und des für die Bachelorarbeit verantwortlichen Dozierenden sowie des Forschungspartners, mit dem ich zusammengearbeitet habe, werde ich diesen Bericht an niemanden verteilen, ausser an die Personen, die mir die wichtigsten Informationen für die Verfassung dieses Berichts geliefert haben und die ich nachstehend aufzähle: Nina Kölbl, Daniel Beerli, Yvonne Fanconi, Laura Wiget, Stephan Maeder,

Bern, 22. April 2022

Jazmin Saa