

Gastfreundlichkeit als Begeisterungsmerkmal in der Schweizer Hotellerie

Bestimmungsfaktoren, Effekte und Handlungsansätze

Im Kontext fehlender Möglichkeiten zu Preisstrategien, hoher Gästeerwartungen und der steigenden Bedeutung der Erlebnisqualität ist die Gastfreundlichkeit ein zentrales und vieldiskutiertes Thema für den Schweizer Tourismus. Mit der Einführung des PRIX BIENVENU als Preis für die Musterschüler der gastfreundlichen Hotellerie hat Schweiz Tourismus im Jahr 2013 eine Datenbasis geschaffen, die es ermöglicht, das Phänomen und seine Bestimmungsfaktoren sowie Effekte näher zu beleuchten. Die Forschungsstelle Tourismus (CRED-T) der Universität Bern hat mit den Praxispartnern Gastro-Suisse, hotellerieuisse, Schweiz Tourismus sowie dem Verband Schweizer Tourismusmanager (VSTM) umfassend untersucht, welche Faktoren auf Betriebs- und Destinationsebene in Zusammenhang mit einer hohen von Gästen wahrgenommenen Gastfreundlichkeit stehen. Gemessen wurde anhand der PRIX BIENVENU Scores aus aggregierten Online-Bewertungen. Neben den quantitativen Analysen zeigen Best Practice Beispiele, worauf es beim Thema Gastfreundlichkeit ankommt und wo Ansatzpunkte zu dessen Stärkung liegen könnten.



Bild: © Schweiz Tourismus, Locarno

Ein persönlicher und empathischer Service als Begeisterungsfaktor in der Hotellerie kann ein Differenzierungsmerkmal sein und sowohl Gäste als auch Mitarbeitende erfreuen.

Ausgangslage

Die Wettbewerbssituation hat sich für Tourismusanbieter kontinuierlich verstärkt, etwa durch die Globalisierung, Konkurrenzangebote im Rahmen der Sharing Economy sowie steigende und differenziertere Gästeerwartungen aufgrund hoher Reiserfahrung und umfassender Informationsmöglichkeiten. Hinzu kommen im Schweizer Kontext speziell anspruchsvolle Rahmenbedingungen, wie vor allem das generell hohe Preisniveau und die unvorteilhafte Wechselkursituation. Da der Schweizer Tourismus somit kaum über den Preis einen Wettbewerbsvorteil erreichen kann, sind andere Differenzierungsmöglichkeiten gefragt, um die Gesamtqualität des touristischen Produktes zu stärken und wettbewerbsfähig zu bleiben. Ein möglicher, in der Praxis diskutierter Ansatzpunkt, ist dabei die Gastfreundlichkeit.

Ziele und konzeptionelle Überlegungen

Gastfreundlichkeit, wie sie im Rahmen des Analyseprojekts verstanden wird, ist abzugrenzen von Freundlichkeit als Element der Servicequalität, das von allen Gästen erwartet wird und daher als zentrales Leistungsmerkmal angesehen werden sollte. Ausserordentliche Gastfreundlichkeit im Sinne einer intensiven, authentisch empathischen und persönlichen Interaktion mit jedem einzelnen Gast ist demgegenüber eher ein Begeisterungsmerkmal und kann zur Positionierung eines Hotels dienen (vgl. Abb. 1). Das Praxisprojekt stellte diese ausserordentliche Gastfreundlichkeit als Begeisterungsmerkmal ins Zentrum.

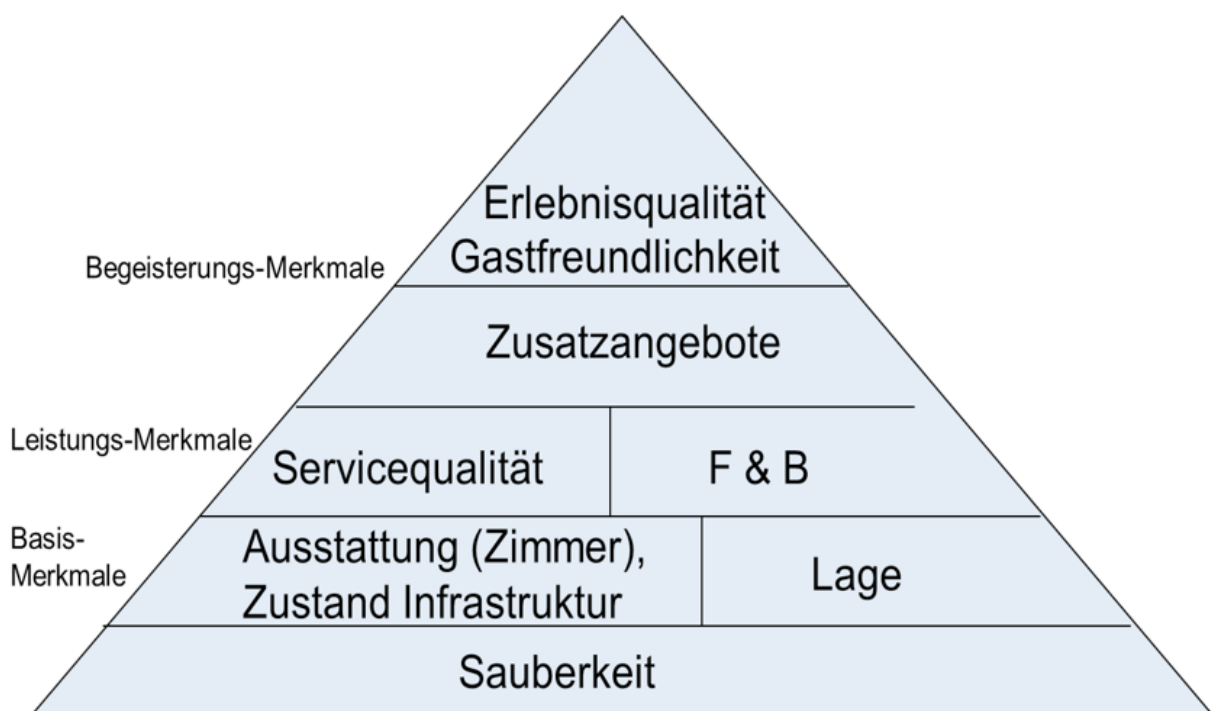
Gastfreundlichkeit entsteht durch die Interaktion zwischen Gastgebern und Gästen. Die Beziehungsqualität in dieser Interaktion ist damit natürlich zu einem ganz wesentlichen Teil von den beteiligten Personen, insbesondere den persönlichen Eigenschaften der Hotelmitarbeitenden, abhängig. Die meisten bisherigen Studien sowie Handlungsansätze aus der Praxis haben entsprechend vor allem auf diese persönlichen Faktoren abgezielt, können diese doch zu hoher Gastfreundlichkeit führen bzw. diese stärken. Im Rahmen des von der Forschungsstelle Tourismus (CRED-T) mit den Partnern GastroSuisse, hotelleriesuisse, Schweiz Tourismus sowie dem Verband Schweizer Tourismusmanager (VSTM) durchgeführten Praxisprojektes wurde eine etwas andere Perspektive eingenommen. Das Phänomen wurde in einen mehrschichtigen Kontext eingebettet. Gastfreundlichkeit wird nämlich auch vom «Umfeld» beeinflusst, in dem sie stattfindet, das heisst von betrieblichen und destinationsspezifischen Faktoren und dabei je nachdem unterstützt oder eher gehemmt. Um Massnahmen zur Stärkung der Gastfreundlichkeit abzuleiten, sind Kenntnisse dieser Faktoren von zentraler Bedeutung, da sie mit der von Gästen wahrgenommenen Gastfreundlichkeit eines Betriebes zusammenhängen. Es wurde daher erstmals eine quantitative und qualitative Analyse für den Kontext der Schweizer Hotellerie als zentraler touristischer Leistungsträger durchgeführt, um diesen Faktoren auf den Grund zu gehen und auch erste Handlungsansätze abzuleiten. Das Projekt verfolgte dabei folgende Ziele:

- **Zielsetzung 1:** Bestimmungsfaktoren von Gastfreundlichkeit analysieren
- **Zielsetzung 2:** Auswirkungen von Gastfreundlichkeit auf die Performance von Hotels erörtern
- **Zielsetzung 3:** Handlungsansätze zur Stärkung der Gastfreundlichkeit ableiten

Gastfreundlichkeits-Mass und Methodik zur Analyse der Bestimmungsfaktoren

Die Marketingorganisation Schweiz Tourismus hat als konkrete Massnahme zur Stärkung der Gastfreundlichkeit 2013 den «PRIX BIENVENU Award» lanciert. Die gastfreundlichsten Hotels werden dabei jährlich – basierend auf Online-Gästepersonenbewertungstexten und -ratings verschiedener Portale, die von der Firma TrustYou zu einem numerischen Score (von 0-100) aggregiert werden – ausgewählt und anschliessend von einer Jury besucht. Diese zeichnet dann die Wettbewerbsgewinner pro Preiskategorie aus. Die für die Analyse verwendeten Daten, v.a. zu diesem Award, wurden von Schweiz Tourismus, hotelleriesuisse, TrustYou, dem Schweizer Tourismus-Verband und dem BFS zur Verfügung gestellt. Mittels statistischer Regressionsanalyse mit Daten zu über 1'000 Hotelbetrieben in der Schweiz wurden vor allem die Bestimmungsfaktoren von Gastfreundlichkeit auf Betriebs- und Destinationsebene erstmals umfassend beleuchtet.

Abbildung 1: „Bedürfnis-Pyramide“ der Hoteldienstleistung



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Gardini (2010), Kotler & Bliemel (2001), Zhang et al. (2011)

Betriebliche Bestimmungsfaktoren der Gastfreundlichkeit

Auf Betriebsebene geht aus der Analyse hervor, dass Hotels, welche besonders hohe PRIX BIENVENU Scores als Mass für die wahrgenommene Gastfreundlichkeit erreichen:

- einen Zusammenhang zu ihrer Betriebsgrösse aufweisen. Kleinere Betriebe weisen tendenziell höhere Scores aus als grössere Betriebe. Dies liegt womöglich daran, dass es mit zunehmender Anzahl Gästen im Betrieb herausfordernd wird, eine familiäre, persönliche Atmosphäre mit hoher Interaktionsintensität aufrechtzuerhalten.
- für ihre Dienstleistung über ein vergleichsweise eher hohes Preisniveau verfügen, aber nicht unbedingt zur Luxushotellerie gehören. Dies kann bedeuten, dass Betriebe die positiv wahrgenommene Gastfreundlichkeit über einen höheren Preis valorisieren können.
- mit Sternen klassifiziert sind, wobei die Anzahl Sterne keine grosse Rolle spielt. 3-Sterne- und allenfalls noch 4-Sterne-Betriebe scheinen aber in der Tendenz das Rückgrat der Gastfreundlichkeit zu sein.
- am Qualitäts-Programm des Schweizer Tourismus teilnehmen und somit ein aktives Qualitätsmanagement betreiben, welches Gäste offensichtlich auch wahrnehmen.
- in der Tendenz zufriedener Mitarbeitende beschäftigen, die ihren Umgang mit Gästen selbst als besonders gut einschätzen (Effekt aufgrund der kleinen Stichprobe von QII-Betrieben nicht signifikant).

Diese Ergebnisse zeigen also, dass durchaus auch Betriebseigenschaften hinsichtlich Gastfreundlichkeit eine Rolle spielen und diese nicht nur von den persönlichen Eigenschaften der Gastgeber und ihren Mitarbeitenden abhängt. Schliesslich ist es das Führungsteam, welches das Umfeld aktiv gestaltet, in dem Gastfreundlichkeit gelebt werden soll und somit auch Möglichkeiten zur direkten Beeinflussung bestehen.

Destinationspezifische Bestimmungsfaktoren der Gastfreundlichkeit

Aus Destinationssicht zeigen die Analysen ebenfalls systematische Muster. Basierend auf den verwendeten Daten befinden sich die Betriebe mit besonders hohen PRIX BIENVENU Scores typischerweise oft in Gemeinden,

- die wenig verstädtert und stark tourismusintensiv sind und in der Tendenz anteilmässig am meisten Ferienreisende empfangen, für die herausragende Gastfreundlichkeit, etwa im

Sinne einer intensiven persönlichen Interaktion mit den Gastgebern, am ehesten als Begeisterungsmerkmal wirkt.

- die zur Deutschschweiz als grösste Sprachregion oder besonders oft auch zur rätoromanischen oder italienischen Schweiz gehören und durch strukturelle Eigenschaften (bspw. durch kleinere Hotels, regional grösserer Anteil an Ferienhotels, anderen Gästestrukturen und längere Aufenthaltsdauer der Gäste etc.) begünstigt werden.
- die überdurchschnittlich viele Schweizer Gäste empfangen, die tendenziell besonders hohe Erwartungen bezüglich Gastfreundlichkeit haben und aufgrund des kurzen Anreisewegs potenziell am ehesten als Stammgäste in einem spezifischen Hotel gewonnen werden können.
- wo sich Gäste im Durchschnitt länger aufhalten als anderswo in der Schweiz.

Nicht nur betriebliche Faktoren sind also bedeutend für die wahrgenommene Gastfreundlichkeit, sondern auch das Destinationsumfeld. Je mehr Gäste beispielsweise in eine Destination kommen, welche die Gastfreundlichkeit und damit verbunden den Austausch mit Hotelmitarbeitenden besonders schätzen dürften (z.B. im Durchschnitt mit längerer Aufenthaltsdauer, einheimische Gäste), desto eher scheinen sich die Hotelbetriebe auch auf eine intensive Gästeinteraktion zu fokussieren, was aus durchschnittlich höheren PRIX BIENVENU Scores hervorgeht.

Auswirkungen von Gastfreundlichkeit auf die Bettenauslastung pro Gemeinde

Die Theorie besagt, dass professionelle Freundlichkeit als Element der Servicequalität von Gästen erwartet wird und daher als Leistungsmerkmal gelten kann. Ausserordentliche, authentische Gastfreundlichkeit wird weniger erwartet und kann daher auch als Begeisterungsmerkmal (vgl. Abb. 1), das sich positiv auf die Performance auswirken sollte, betrachtet werden. Diesen positiven Effekt von Gastfreundlichkeit empirisch zu zeigen, ist aufgrund der eingeschränkten Datenverfügbarkeit schwierig. Mangels einzelbetrieblicher Daten pro Hotel wurde im Rahmen der Analyse die durchschnittliche Nettoauslastung der Hotelbetten einer Gemeinde mit ihrem durchschnittlichen Gastfreundlichkeitsniveau in Verbindung gesetzt. Dabei wurde erkannt, dass der interessierende Effekt der Gastfreundlichkeit zumindest in der Tendenz positiv ausfällt. Insgesamt stellen diese Schätzungen aber lediglich erste vorsichtige Tendenzen dar und verlangen weitere Analysen, sobald umfassendere und qualitativ bessere Datengrundlagen vorliegen.

Best Practice Beispiele und ihre Gemeinsamkeiten

Im Rahmen des PRIX BIENVENU Awards haben es die folgenden neun Betriebe jedes Jahr, d.h. bislang fünf Mal, unter die Top100 der Gastfreundlichkeit geschafft:

- Hotel Chesa Randolina (Sils Maria)
- Hotel Garni Chesa Mulin (Pontresina)
- Hotel Walther (Pontresina)
- Hotel Schweizerhof (Lenzerheide)
- Hotel Lugano Dante (Lugano)
- Parkhotel Schöneegg (Grindelwald)
- Hotel Bernerhof (Kandersteg)
- Hotel Sonne (Zermatt)
- Märchenhotel Bellevue (Braunwald)

Sie dienen im Rahmen des Projektes als Best Practice Betriebe. Die qualitative Analyse dieser Betriebe mittels Desk Research (interne Jury-Berichte aus der Preisverleihung, Websites, Bewertungstexte, TrustYou-Auswertungen) zeigt, dass Gastfreundlichkeit für sich alleine kaum erfolgreiche Betriebe ausmacht, sondern zahlreiche andere (in der Bedürfnis-Pyramide tiefer gelagerte) Gästebedürfnisse ebenfalls befriedigt werden müssen.

Alle betrachteten Betriebe weisen eine hohe Gesamtqualität auf, d.h. Sauberkeit, Lage, Servicequalität sowie Preis-Leistungs-Verhältnis werden in subjektiven Gästebewertungen meist als gut bis sehr gut benotet und sie sind über kommunizierte USPs klar positioniert. Auf organisatorischer Ebene zeigt sich, dass sich die meisten Best Practice Betriebe dadurch auszeichnen, dass Eigentümer- und Betriebschaft zusammenfallen und es sich vielfach um Familienbetriebe mit Weitergabe der Tradition über mehrere Generationen und langjährigen Mitarbeitenden handelt. Zudem gehört die Hälfte der betrachteten Best Practice Betriebe zu Vermarktungsgruppen bzw. Hotelkooperationen an, während nur ein Hotel zu einer Kette gehört. Dies spricht dafür, dass Gastfreundlichkeit besonders in der Individualhotellerie stark gelebt sowie wahrgenommen wird und als Element zur Positionierung genutzt wird sowie sehr gastfreundliche Betriebe ihre Dienstleistung mittels Hotelkooperationen zu stärken versuchen. Anhand der Gästebewertungen entsteht der Eindruck, dass Gastfreundlichkeit kleine Mängel, insbesondere an der Hardware (Einrichtung, Zustand, Ausstattung, Freizeitinfrastruktur) oder im Bereich F&B, teilweise zu kompensieren vermag. Schliesslich versuchen die Betriebe auch über eine besonders stimmige, gemütlich-familiäre Atmosphäre die wahrgenommene Gastfreundlichkeit als Begeisterungsmerkmal zu stärken.

Erste Handlungsansätze zur Stärkung der Gastfreundlichkeit

Zur Stärkung der Gastfreundlichkeit scheint es zentral, diese als integriertes Konzept und im Kontext der Erlebnisqualität zu verstehen. Einerseits ist es bedeutend, die Gastfreundlichkeit im engeren Sinn als Beziehungsqualität zwischen Gast und Gastgebern hochzuhalten, indem die Interaktion direkt und aktiv gestaltet wird. Dabei scheint es zunächst wichtig, sich die Frage zu stellen, wer im Betrieb überhaupt die Ressourcen und die Kompetenzen hat, sich intensiv und persönlich um das Thema Gastfreundlichkeit zu kümmern. In einem zweiten Schritt kann dann entschieden werden, über welche Elemente die Gastfreundlichkeit als Begeisterungsmerkmal gestärkt werden soll (z.B. intensiver persönlicher Kontakt zu Gästen, Empathie, Hilfsbereitschaft oder eher über personalisierten, auf einzelne Zielgruppen stark zugeschnittenen Service). Im Rahmen des Projekts wurden vier idealtypische führungsorientierte Strategien abgeleitet, die sich je nach Führungsverständnis, Mitarbeiterfluktu-

ation, Sozial- und Fachkompetenz oder Unternehmenskultur für unterschiedliche Betriebe anbieten und vor allem zeigen, wer die Verantwortlichkeit für die intensive Gästeinteraktion übernimmt (vgl. Abb. 2). Durch den Trend zur Digitalisierung können dabei auch IT-Tools (z.B. CRM oder Tool zur Zimmerpersonalisierung) bei der Gestaltung der Gästeinteraktion während des gesamten Prozesses unterstützend wirken.

Zusätzlich sollten aus betrieblicher Sicht neben der eher operativen Sichtweise, welche auf die Gästeinteraktion im engeren Sinne abzielt, auch das Gastfreundlichkeits-Umfeld im weiteren Sinne mittels geeigneter strategischer Massnahmen aktiv positiv gestaltet werden. Dies kann auf Betriebsebene etwa über die Managementfunktionen (z.B. Personal-, Prozess- und Produktmanagement) sowie auf Destinationsebene über das Destinationsmanagement geschehen. Schliesslich ist aus Sicht des Gastes die ganze Servicekette relevant und beeinflusst die Gastfreundlichkeitswahrnehmung.

Fazit

Das Praxisprojekt konnte das Thema Gastfreundlichkeit, aufgrund der durch den PRIX BIENVENU Award verfügbaren Daten im Schweizer Kontext erstmals umfassend quantitativ beleuchten. Dies hat den Vorteil, dass gewonnene Erkenntnisse nicht nur einzelfalltypisch, sondern breiter für die Schweizer Hotellerie abgestützt und auch eher verallgemeinerbar sind. Es wurde ersichtlich, dass nicht nur die Mitarbeitenden mit ihren Kompetenzen und ihrer Persönlichkeit punkto Gastfreundlichkeit eine Rolle spielen, sondern diese auch indirekt über betriebliche und destinationsspezifische Eigenschaften beeinflusst und gestärkt werden kann. Dies legt nahe, dass das Thema Gastfreundlichkeit von einer stark operativen auf eine eher strategischere Ebene gehoben werden sollte. Dazu benötigt es weitere Vertiefungsanalysen, welche die ersten Erkenntnisse nochmals eingehender untersuchen und Zusammenhänge weiter beleuchten.

Abbildung 2: Führungsorientierte Strategien zur Stärkung der Gastfreundlichkeit

	Gastgeberfokussiert	Mitarbeiterfokussiert	Teamfokussiert	IT-unterstützt
Typ	Gastgeber/Direktion übernehmen weitgehend die persönliche Interaktion mit den Gästen (=Gastgeber aus Leidenschaft).	Mitarbeitende übernehmen weitgehend die persönliche Interaktion mit den Gästen und benötigen somit sowohl Fach- und Servicekompetenz wie auch Gastgeberqualitäten. Eine hohe Mitarbeiterfluktuation hindert die Umsetzung eines hohen Niveaus an Gastfreundlichkeit dabei eher.	Das gesamte Team (Gastgeber/Direktion und Mitarbeitende) interagiert intensiv und persönlich mit den Gästen, was eine teamorientierte Unternehmensphilosophie und eine möglichst geringe Mitarbeiterfluktuation bedingt.	IT-Tools unterstützen die Personalisierung des Service, welche von den Mitarbeitenden so (speditiv) umgesetzt sowie mit persönlichen Elementen ergänzt werden kann. Das Wissen über die Persönlichkeit und Bedürfnisse des Gastes kann so sichergestellt und effektiv genutzt werden.
Voraussetzungen bzw. förderliche Faktoren	<ul style="list-style-type: none"> Hohe Fach- und Servicekompetenz der Mitarbeitenden (damit sich Gastgeber v. a. auf die Gästeinteraktion konzentrieren können) Kleine bis mittlere Betriebsgrösse 	<ul style="list-style-type: none"> Geringe Mitarbeiterfluktuation Gleichzeitig hohe Fach- und Servicekompetenz sowie soziale Kompetenzen (echte Gastgeber-Qualitäten) der Mitarbeitenden 	<ul style="list-style-type: none"> Geringe Mitarbeiterfluktuation Gleichzeitig hohe Fach- und Servicekompetenz sowie soziale Kompetenzen (echte Gastgeber-Qualitäten) der Mitarbeitenden Eher flache Hierarchien (Verantwortungsübernahme), kooperativer Führungsstil und teamorientierte Betriebskultur 	<ul style="list-style-type: none"> Fachkompetenz der Mitarbeitenden im Umgang mit IT-Tools

Quelle: Eigene Darstellung

Autorenschaft:

CRED-T: Monika Bandi Tanner, Sarah Hämmerli, Chantal Julen

Tourismus-Impulse online : http://www.cred-t.unibe.ch/forschung/publikationen_und_medien/tourismus_impulse/

Kontakt