

Robert Wissmath

Sharing: Budgetmärkte in der digitalen Welt

Herausgeber

DICON

Marketing und Beratungsgesellschaft mbH

Reinhardtstraße 29 c
10117 Berlin

Tel.: 030.300132500
Fax: 030.300132501

contact@dicon-beratung.de
www.dicon-beratung.de

Autor: Robert Wissmath

Januar 2015

Ein Mensch ist
in einem Zimmer gefangen,
wenn die Tür
unversperrt ist,
sich nach innen öffnet;
er aber nicht
auf die Idee kommt
zu ziehen,
statt gegen sie zu drücken.

Ludwig Wittgenstein

Inhalt

Vorwort	5
Einleitung	7
Neue Angebotsstrukturen	12
Konkrete Räume und symbolische Welten	13
Mitarbeitermangel als Übergangsphänomen	17
Die Alternative zum Hotel?	19
Der Konzern Airbnb	24
Ferien in der Stadt	32
Hotels und Wohnen	34
Literatur	36

Vorwort

„Beliebt und ungeliebt“ könnte das Bild, das die touristische Sharing-Economy derzeit in Deutschland abgibt, zusammenfassend beschrieben werden. Während die Nutzer von Wohnungsangeboten und deren Anbieter sich über die Möglichkeiten freuen, dass geeignete Vertriebswege entstanden sind, wurde von der Hotellerie offene Feindschaft gelebt. Dass es woanders ganz anders sein kann, zeigt ein Blick in die Nachbarschaft: Eine geradezu herzliche Umarmung erfuhr Airbnb in den Niederlanden. Die offizielle Vermarktungsagentur, das Niederländische Büro für Tourismus & Convention, bewirbt das Homestay seit Neuestem ganz offiziell als Möglichkeit, mit Land und Leuten direkt in Kontakt zu kommen. Visit Sweden hatte vor einigen Jahren eine konzeptionell ähnliche Kampagne bei Facebook initiiert. Gäste konnten über Facebook mit „echten Schweden“ in Verbindung treten. Hier ging es darum, neben dem „Land“ und seinen professionellen Gastgebern ebenfalls die „Leute“ kennenzulernen – zu dieser Zeit war der Weg, dies über Airbnb erreichen zu können, noch relativ unbekannt.

Wer an die heutige Auseinandersetzung in Deutschland denkt, wird über die Kampag-

nen aus Holland staunen: Einmal, weil eine professionelle Vermarktungsagentur zu der Einsicht kommen kann, dass im heutigen Tourismus der tatsächliche soziale Kontakt mit dem Bereisten eine Rolle spielen kann und für die Vermarktung einer nationalen Destination bedeutsam ist (ob und wie dieser Kontakt sich im Kontext des Tourismus einstellen mag, bleibt zunächst dahingestellt). Zum anderen ist erstaunlich, dass die Kampagne in Holland möglich war. Ganz offensichtlich funktionierte die Lobbyarbeit der Hotellerie in anderen Ländern anders und Airbnb wird nicht nur als Konkurrenz, sondern als eine Möglichkeit begriffen, neue Gästegruppen anzusprechen und dadurch touristische Umsätze zu generieren. „Airbnb bietet hervorragende Möglichkeiten, die Touristenströme im Laufe der Zeit räumlich besser zu lenken. Schließlich ist die Chance groß, dass Besucher den Rat des ‚einheimischen Freundes‘ annehmen und sich so auch abseits der ausgetretenen Wege aufhalten. Diese Zusammenarbeit bietet dem Reiseziel Holland einen zusätzlichen Mehrwert in einem großen und wachsenden Wettbewerbsumfeld“, wird Jos Franken, der Direktor der NBCT, im Pressebericht zitiert.¹

¹ vor9.de/media/2014_koop_holland_air_bnb.pdf

„Beliebt und ungeliebt“ bezieht sich auf die Spannung, die sich zwischen Nutzern von Airbnb und den bisherigen Monopolisten der Beherbergungswirtschaft aufbaut. Wie sich die Kontroversen weiterentwickeln, ist noch offen. Entschärfen werden sie sich kaum, vor allem dann, wenn man an die Zukunft der Entwicklung, also einige Jahre nach vorne denkt, von der ein Autor Folgendes prognostiziert: „How will new platforms be shaped by and for providers? There is no need for a one size fits approach. Cooperative models are one option, while the owner-producer-customer structure

may be attractive to many. Another approach is to build ventures that put the needs of the providers first. Certainly, new twists on old models, like community ownership, are fair game.“² Diese Modelle könnten, falls sie entstehen, aufgrund ihrer absoluten Nutzerorientierung viele Konzepte der Hotellerie in eine echte Krise stürzen. Bevor jedoch über die Zukunft spekuliert werden kann, sollte die Gegenwart besser verstanden werden. Die nachfolgende Untersuchung möchte hierzu einen Beitrag leisten, indem sie aktuelle Trends in der Hotellerie und bei Airbnb aufzeigt.

² www.fastcoexist.com/3038476/collaborative-economy-companies-need-to-start-sharing-more-value-with-the-people-who-make-th

Einleitung

In einer Pressemeldung vom 18.6.2014 war zu lesen, dass der Vice President of Engineering von Airbnb bei einer Konferenz bekannt gab, die Kunden des Portals müssten aufgrund des immer besseren Wissens über die Kundenbedürfnisse nicht mehr selbst suchen. Airbnb kenne ihren Bedarf und könne bald den passgenauen Vorschlag machen. So könnte es bald geschehen, dass mitten in die Planungen für einen Kurzurlaub hinein auf elektronischem Wege ein Angebot übermittelt wird, das vom Zeitpunkt, vom Preis, der Stadt und Lage sowie bezüglich des Anbieters/Gastgebers und der Wünsche an eine Unterbringung nahezu optimal wirkt. Eine mühsame Auswahl der passenden Ferienwohnung wird damit unnötig werden.

Es ist eine folgenschwere Ankündigung³, die neben der zerstörerischen Kraft, die der sogenannte Sharing-Markt gegenüber bisherigen Marktstandards entwickelt, mit einer weiteren Revolution verbunden ist. Diese zeichnet sich beim Internetkaufhaus Amazon bereits ab: Amazon kündigte schon vor Längerem an, dass den Kunden von ihnen gewünschte Artikel bereits vor der Bestellung zugesendet werden könnten, und beginnt aktuell mit dem Testbetrieb in den USA. Mit der ähnli-

chen Ankündigung von Airbnb zeigt sich nun, dass dieser auf Big-Data-Analysen beruhende Fortschritt der Kundenkenntnis im Tourismus Einzug zu halten beginnt. Das Verhalten von Kunden ist für einige Konzerne offensichtlich derart gläsern geworden, dass anhand von allgemeinen Daten und insbesondere von einer Vielzahl von Verhaltensdaten mit hoher Wahrscheinlichkeit auf das Verhalten in Zukunft geschlossen werden kann. Weltweit agierenden Konzernen (andere Strukturen werden weder über die Mittel noch über die Dichte an Informationen verfügen können) wird es demnach möglich, im Rahmen ihrer Geschäftsmodelle unter anderem eine Determiniertheit der Kunden zu produzieren, dass sich deren Verhaltensweisen anscheinend problemlos in die Zukunft projizieren lassen und es möglich wird, individuelle Kaufentscheidungsprozesse vorwegzunehmen. Die Konsequenzen dieser Entwicklung werden kontrovers diskutiert, da sie mit Eingriffen in die Autonomie des Subjekts verbunden sind⁴.

Insofern gilt es für alle Marktbeteiligten, Antworten auf die Frage zu finden, ob diese neuartigen Dienstleistungen von den Abnehmern als Fortschritt begrüßt werden, und wenn nicht, ab wann derartige Angebote negativ

³ In diesem Zusammenhang steht Airbnb nicht alleine, vor Kurzem hat TripAdvisor eine ähnliche Ankündigung gemacht: vgl.: www.tnooz.com/article/tripadvisor-steps-personalization-just-hotel-product/

⁴ Der Hamburger Datenschutzbeauftragte will Google dazu zwingen, wesentliche Änderungen bei der Verarbeitung von Nutzerdaten vorzunehmen. Ziel ist, Daten „nur unter Beachtung der gesetzlichen Vorgaben zu erheben und zu kombinieren“. Die Verknüpfung der Informationen aus einzelnen Google-Diensten ermöglicht aussagekräftige und nahezu umfassende Persönlichkeitsbilder. Eine „derartig massive Profilbildung“ sei nur dann zulässig, „wenn der Nutzer zugestimmt habe und auch dagegen widersprechen könne“ (www.zeit.de/digital/datenschutz/2014-09/google-nutzerprofile-datenschutzbehoerde-hamburg). Diese Aussage wird auch einen Reihe von Start-ups betreffen, die sich mit Kundenreputation beschäftigen und Personenprofile anlegen.

empfundener und abgelehnt werden. Zur Debatte steht deshalb, in welchen Geschäftsfeldern⁵ der Einsatz solcher Technologien machbar und sinnvoll ist, bei welcher Verbrauchergruppe die Dienstleistung der begrenzten Auswahl auf Grenzen der Toleranz stößt⁶ – und wenn, warum sie vielleicht nicht akzeptiert werden wird. Eine schlüssige Antwort für den touristischen Markt insgesamt oder auch nur für den Hotelmarkt zu finden, ist in der jetzigen frühen Phase dieser Entwicklung nur begrenzt möglich.

Wer dennoch in das Thema einsteigen will, muss auf jeden Fall zwei grobe Trennungen vornehmen und zwischen Leisure-Tourismus und Business-Reisen unterscheiden, da beide Reisetypen überwiegend mit verschiedenen Rahmensetzungen operieren. Wir bleiben deshalb zunächst im Bereich des Leisure-Tourismus, der in hohen Maßen mit einem Modell der Freiheit von alltagsstrukturellen Zwängen verbunden ist⁷. Hier wird die Vereinfachung der Entscheidungsfindung für den Verbraucher zum einen sicherlich ein sinnvolles Dienstleistungskonzept, denn sie verkürzt den relativ großen Aufwand bei der Suche nach einem geeigneten Reiseziel und die damit verbundenen langen Wege zur Entscheidung (derzeit dauert allein die Suche nach einem Flug inklusive Buchung durchschnittlich zwischen acht und neun Stunden). Auf der anderen Seite kann ein verkürzender Eingriff zu einer Eliminierung von individuellen Chancen des Verbrauchers führen, denn die Vielzahl von aufgezeigten Möglichkeiten erlaubt auch eine Vielzahl von unterschiedlichen Handlungsalternativen und Erfahrungsoptionen. Diese verschiedenen Möglichkeiten sind bei individuellen Urlaubswünschen nötig und weisen auf eine wesentliche Struktur des Urlaubs, der sich vom Alltag unterscheiden

Das Verhalten von Kunden ist für einige Konzerne offensichtlich derart gläsern geworden, dass anhand von allgemeinen Daten und insbesondere von einer Vielzahl von Verhaltensdaten mit hoher Wahrscheinlichkeit auf das Verhalten in Zukunft geschlossen werden kann.

soll und als Alternative zu diesem betrachtet wird. Im Gegensatz zum Alltag zeichnen sich die Vorstellungen bezüglich des Urlaubs eben nicht dadurch aus, dass ein hoher Anteil an fremdbestimmten Routinen gewünscht wird. Insofern gehört auch zum Bild, dass der vergleichsweise große Aufwand bei der Suche mit der Vorstellung von den Freiheitsversprechen eines Urlaubs korrespondiert. Eine Verkürzung dieses Aufwands könnte eben diese Freiheitsversprechen einschränken und den Urlaub somit in die Sphäre des Alltags zurückbefördern.

Wie die unmittelbare Akzeptanz der Nutzung touristischer Webdienste und Suchmaschinen allerdings auch gezeigt hat, war die Vereinfachung bei der Suche aufgrund verschiedener Ordnungssysteme (Karte, Preis, Referenz etc.) nach touristischen Dienstleistungen und die damit einhergehende Markttransparenz von

5 Im Rahmen von Reputationsmanagementsystemen haben sich inzwischen auch für die mittelständische Hotellerie Möglichkeiten ergeben, „den Kunden gut zu kennen“: Das Start-up „Reputami“ bietet beispielsweise in seiner „Enterprise“-Lösung auch die Erzeugung von Kundenprofilen an, die aus allen im Netz verfügbaren Daten akkumuliert werden und ein präzise am individuellen Bedarf ausgerichtetes Angebot ermöglichen. Diese Systeme sind derzeit allerdings eher Insellösungen und verfügen nicht in einem geschlossenen System über die Vielzahl von Verhaltensdaten wie etwa Airbnb.

6 Es handelt sich letztendlich um einen simulierten Kaufentscheidungsprozess, der die Dienstleistung der Angebotskommunikation auf die Kaufentscheidung des Käufers ausdehnt.

7 Insbesondere Andreas Pott kommt anhand des Städtetourismus zu dem Schluss, dass sich die städtetouristische Erholung im Kontext eines „Beobachtungsschemas“ abspielt. Diese bedarf jedoch der Distanz zu und nicht der Verwicklung in einen Alltag (A. Pott 2007).

den Abnehmern erwünscht. Insofern ist es unwahrscheinlich, dass eine kontinuierliche Verbesserung der Suchprozesse nicht weiterhin akzeptiert werden sollte. Bei einer aktiven Angebotsindividualisierung besteht jedoch die Gefahr, dass die Vielzahl der Ergebnisse, die zu der aufgezeigten individuellen Auswahl führt, stark eingeschränkt wird. Die betriebswirtschaftliche Forderung nach einer Vermeidung von Streuverlusten (diese entstehen auch durch unentschlossenes Suchverhalten auf der Abnehmerseite) wird sich aller Wahrscheinlichkeit nach derart mit der maschinellen Suche verschränken, dass die freie und deshalb auch ausufernd lange dauernde Suche in naher Zukunft weitgehend verschwinden könnte und den Abnehmern zunächst nur noch wenige Angebote präsentiert werden. Damit steht nicht mehr die Erfüllung von Orientierungsbedürfnissen des Suchenden im Fokus, sondern die Steuerung der Zuteilung mutmaßlich passender Angebote an einzelne Abnehmer. Das dahinterliegende Kalkül ist unter anderem, die bei der Suche exponentiell anwachsenden Datenvolumina effektiv zu begrenzen.⁸ Dieses wollen nun einige der Internet-Monopolisten beherrschen, denn bei ihnen explodieren aufgrund komplexer Suchprozesse die Volumina der übertragenen Daten.⁹

Aus der von Airbnb angestoßenen Entwicklung entstehen allerdings neben den technischen Innovationen auch weitere vergleichsweise konkrete Neuerungen: Hoteldienstleistungen wurden aus den Funktionsräumen der Hotels in den Raum privaten Wohnens verlagert. Da in den deutschen Metropolen durch die wachsende Anzahl kleinerer Haushalte der Flächenverzehr pro Person

in den letzten 20 Jahren zunehmend stieg, kann das Geschäftsmodell auf diese Reserven zurückgreifen. Damit wird eine neuartige Nutzung von Wohnraum und eine Antwort auf den hohen Mobilisierungsdruck moderner Berufsbiografien ermöglicht (auf diesen Mobilisierungsdruck nehmen mittlerweile auch die Gerichte bei normalen Mietverträgen Bezug). Zusätzlich wird es möglich, mit der Vermietung über Airbnb einen Deckungsbeitrag zu erwirtschaften, der bei der Kompensation der zunehmenden Mobilitätskosten hilft. Außerdem lebt Airbnb als „Social-Media-Technologie“ auch von der Kompensation sozialer Folgen der massenhaften Mobilität: Zum räumlichen und ökonomischen Lösungsbeitrag für moderne Lebensverhältnisse tritt der Klebstoff der sozialen Beziehung hinzu, inklusive des ehrgeizigen Neuerungsversprechens der jüngsten Zeit, nämlich die Kenntnisse über den sozialen Graphen des einzelnen Nutzers/Anbieters für proaktive Angebotspolitik zu nutzen. Airbnb verknüpft damit sein Geschäftsmodell mit dem datentechnisch ehrgeizigen Projekt des personalisierten Angebots. Es ist streng genommen die Individualisierung bereits individualisierter Produkte, da es sich bei den von Airbnb angebotenen Produkten um Wohnungen handelt und nicht um Hotelzimmer. Diese Wohnungen sind neben ihrem Status als abgeschlossener Alltagsraum des privaten Lebens im sozialen Alltagsraum der Stadt zusätzlich mit dem sozialen Feld der Anbieter und Abnehmer verknüpft.¹⁰ So verkauft Airbnb letztendlich die sozialen Positionierungen der Anbieter und Abnehmer inklusive ihrer Bindungskräfte als zentralen Nutzen mit – und wird hinsichtlich des konkreten Bedarfs und des sozialen Bezugsrah-

⁸ Bis 2020 soll das Datenvolumen auf 100 Zetabytes steigen. Insofern wird es über kurz oder lang wichtig, Effizienzen zu heben (www.bitkom.org/files/documents/BITKOM_LF_big_data_2012_online%281%29.pdf; S. 12 ff.)

⁹ "We process over 600 terrabytes per day. People are shopping more because there is so much data available to them from so many more sources, not only us, but there are so many sites out there. And, their ability to get to that data is easier than it ever has been." So CEO Dara Khosrowshahi von Expedia (<http://skift.com/2014/09/02/interview-expedia-ceo-on-the-transformation-of-travel-booking/>).

¹⁰ Andreas Pott verweist auf verschiedene städtetouristische Inklusionsvarianten. Einmal existiert die Einbindung in die touristischen Organisationen, einmal in eine Vielzahl von Organisationen und Felder, die nicht ausschließlich touristisch sind, und zum Dritten in symbolische Formen. Zu diesen gehört auch das temporäre physische Eintauchen in die Stadt und deren Erlebnisversprechen. Die beiden letzteren Inklusionsvarianten werden von den „Social-Traveling-Portalen“ umfänglich unterstützt.

mens den passenden Anbieter/Abnehmer auswählen. Es entsteht insofern eine Art von Dating¹¹, dessen Ziel es ist, touristische Räume zu vertreiben, die durch diese Form der Individualisierung nicht mehr an eine spezielle Suchaktivität der Abnehmer gebunden sein müssen. Der Zugang zu den Produkten könnte bedarfsgerecht in alle Nutzerebenen der von Abnehmern genutzten elektronischen Informationssysteme integriert sein oder an sonstigen realen Kontaktpunkten durch Personen proaktiv vertrieben werden.

Mit dieser Vertriebsform wird sich die Logik der Produktindividualisierung in eine komplexe Gemengelage aus Fortschritt und Risiko hineinbewegen. Die Produkte des touristischen Massenmarktes waren vergleichsweise unflexibel, weil die Kunden zwar gute Preise, jedoch verhältnismäßig „starre“ Produkte bekamen (die Bausteinpolitik der Reisekonzerne sorgte hier für eine gewisse Flexibilität), aus deren zunehmender Zahl sie dann ihr Angebot herausfiltern konnten. Die individualisierten Produkte sind durch ihre automatisierte Steuerung vergleichsweise unflexibel. Von einer komplexen Datenauswertung wird entschieden, welche Produkte zum individuellen Bedarf der jeweils angesprochenen Personen passen und den Abnehmern an geeigneten Kontaktpunkten angeboten werden. Produkte werden insofern bedarfsgerecht und individuell angeboten, aber der Zugang zu den Produkten wird für die Abnehmer, die jeweils eine auf individuelle Passung geschrumpfte Auswahl erhalten, starrer als bisher: Jemand anderes trifft die Auswahl und kann gegebenenfalls den Preis bestimmen.

So werden sich letztendlich die Verbraucher mit ihren Bedürfnissen trotz der sogenannten Individualisierung auch weiterhin an die industriellen Vorgaben anpassen müssen: zum

In den personalisierten Schau-
fenstern der Zukunft präsentiert
sich schlimmstenfalls nur noch
das, was nach Meinung der
Programmierer von Algorithmen
einiger Unternehmen auf den
jeweiligen Abnehmer zu passen
scheint.

einen wie gewohnt an die „So-und-nicht-anders-Produkte“ des Massenmarktes, die es in naher Zukunft immer noch geben wird und die der Abnehmer suchen und finden können muss. Zum anderen an die „Wir-glauben-dass-du-so-bist-Produkte“, die es in Zukunft überwiegend geben wird und die dem Kunden gewissermaßen „zufliegen“ werden. Die Anpassungsleistung des Kunden wird dieses Mal nicht mit den Produkten selbst verknüpft sein, sondern mit den Zugängen, die aufgrund der von außen vorgenommenen Anpassung an den persönlichen Bedarf des Kunden dann allerdings zu einem Bestandteil der Produkte selbst werden. Deshalb ist die Präsentation der „Wir-glauben-dass-du-so-bist-Produkte“ nicht mehr mit den Präsentationsstrukturen vergleichbar, in denen verschiedene Waren verschiedener Preisklassen offen gezeigt werden und durch die sich die Kunden vergleichend hindurchprobieren können.

¹¹ Nicht nur grobe Bedarfsdaten mit sozialer Komponente (Geburtsstage und deren Verknüpfung in das jeweilige soziale Feld etc.) fließen in die Bewertungen mit ein, sondern unterschiedlichste Verhaltensdaten können aggregiert werden, um eine komplexe Passung von Angebot (Wohnung) und Anbieter herzustellen.

In den personalisierten Schaufenstern der Zukunft präsentiert sich schlimmstenfalls nur noch das, was nach Meinung der Programmierer von Algorithmen einiger Unternehmen auf den jeweiligen Abnehmer zu passen scheint. Die Suchkosten reduzieren sich damit zwar für die Abnehmer, aber gleichzeitig auch ein bisher wichtiger Bereich moderner Erfahrungsbildung (der Begriff Suchkosten ist von einer unglaublichen Negation der Produktivität des Suchaufwands für das Subjekt geprägt, denn die Suche wird überwiegend im Kontext des Zeitverzehr definiert, nicht über den gleichzeitigen Erfahrungs- und Wissenszuwachs, der mit diesem Zeitverzehr verbunden ist). Im Tourismus ist jedoch in den meisten Segmenten Erlebnis und Erfahrung ein zentraler Effekt der Leistungen und gehört ebenso wie die Suche nach dem Urlaubsziel, dem Sightseeing oder das Kofferpacken zum touristischen Ritual.¹² Insofern können aller Wahrscheinlichkeit nach Akzeptanzrisiken für das Modell der „Wir-glauben-dass-du-so-bist-Produkte“ entstehen, die auch zu Gegentrends führen werden.

Was beim Leisure-Tourismus auf innere Widersprüche stoßen kann, wird sich im Segment des Business-Tourismus ungehindert entfalten können. Bei Geschäftsreisenden sind überwiegend Zeitpunkt, Zielort und Aufgabe des Aufenthalts, die Funktion der Reise sowie die grundsätzliche Preisstruktur vorbestimmt. Damit sind Reisen Bestandteil der organisatorischen Prozesse des Arbeitsalltags und mit Optimierungen, die im Leisure-Bereich kontraproduktiv wirken können, bestens vereinbar. Insofern können Big-Data-Lösungen enorm effizienzsteigernd eingesetzt werden. Entsprechend aggregierte Daten lassen sich nicht nur zum Verständnis von Mustern verwenden, die dann Optimierungsprozesse bei der

Bereitstellung und Auswahl der persönlichen Angebote, dem Pricing oder bei der Kundenansprache ermöglichen, sondern auch zu Optimierungen aufgrund wechselseitig verknüpfter Informationsprozesse führen. Diese stimmen den Reisebedarf von Unternehmen mit dem Angebot der Anbieter von Reiseprodukten bedarfsgerecht ab und optimieren auf beiden Seiten die Ressourcenplanung und die Spielräume der Preisgestaltung. Die inhärent autoritäre Struktur der Geschäftsreise als eine dem Unternehmen verpflichtend geschuldete Leistung lässt sich problemlos dem Effizienzprinzip unterwerfen. In ihrem Kontext sind Suchkosten tatsächlich unnötige Kosten, deren Vermeidung volkswirtschaftlichen Nutzen generiert.

Insgesamt wird der Big-Data-gesteuerte proaktive Vertrieb zu einer neuen Herausforderung für viele Segmente der deutschen Hotellerie werden, denn neben den klassischen Daten der übergeordneten sozialen Rhythmen (Ferien, Wochenende, Feiern und Feste etc.), Zugehörigkeiten zu Bildungsschichten, Einkommensklassen oder zu Kontaktnetzwerken etc. können zunehmend individuelle Orientierungen und Vorlieben erfasst und ausgewertet werden. Um dann vertrieblich einzelnen Abnehmern zugeordnet werden zu können, benötigen diese als Pendant auf der Gegenseite eine entsprechend zuordenbare Profilierung der jeweiligen Unterbringungsformate und Serviceprozesse. Die „Soziale Ferienwohnung“ erfüllt diese Bedingung vergleichsweise gut und die einzelnen Angebote sind aufgrund vielfältiger sozialer Daten von Anbieter und Abnehmer in dieser Hinsicht optimal zu vermarkten.

¹² Rituale sind in jedem Urlaub zentral: vgl. Wenzel 2001 S. 173 ff., Henning 2001.

Neue Angebotsstrukturen

Neben dem Kontext des individualisierten Produkts und des individualisierten Angebots offenbart das Wachstum der touristisch genutzten Wohnungen noch eine konkrete räumliche Angebotsdimension, die von üblichen Unterbringungsstrukturen der Hotels nicht abgedeckt wird und eine alltagsnahe Raumsituation für Familien sowie kleine bis mittlere Gruppen schafft. Insbesondere an Gruppen entzündet sich ein wesentlicher Teil der Kritik der Hotellerie und ihrer Verbände: Als Argument gegen dieses Angebotssegment werden üblicherweise touristische Gruppen genannt, die durch lärmende Feiern die Hausgemeinschaften und Nachbarschaft stören.

Diese Gruppen organisieren sich anders, als das sonstige touristische Gruppengeschäft organisiert ist. Im Gegensatz zu Reisegruppen, die sich durch ein bestimmtes Angebot oder im Kontext der Logistik (Busreisen etc.) zusammenfinden, entstehen diese Gruppen in einem der Reise vorausgehenden sozialen Kontext. Entsprechend besteht der Wunsch, dass die Gemeinschaft auch im Kontext der Beherbergung zusammenbleibt. Die der Reise vorgängigen sozialen Bindungen konstituieren diese Reisegruppen also vor und während der Reise, weshalb dann Unterkünfte gesucht wer-

den, die diesem sozialen Bedürfnis umfänglich entsprechen. Derartige Beherbergungsstrukturen lassen sich aber nur aus den bestehenden wohnbaulichen Raumstrukturen gewinnen und müssen folglich aus dem bestehenden Wohnungsmarkt bezogen werden, denn die überwiegend vorherrschenden Raumkonzepte der Hotellerie (auch der Hostels – hier genügt der Dorm als gemeinschaftliches Schlafzimmer nicht) decken den Bedarf ganz offensichtlich nicht ab. Und hier liegt die Pointe der derzeitigen Auseinandersetzung: Vor lauter Lobbyarbeit gegen den seine Wohnungen vermietenden „privaten Kleinunternehmer“ und die globalen Monopole des „Social-Matching“, also Kritik an den Plattformen, scheint eine ganze Branche bestimmte Kundenstrukturen zu vergessen. Sie hält an quasi normierten Angebotsstrukturen fest, die von einer wachsenden Gruppe von Abnehmern offensichtlich nicht als attraktiv empfunden wird. Airbnb befördert insofern einen schon länger vorhandenen Trend. Der Bedarf ließ sich ebenfalls beim wachsenden Marktsegment der Service-Apartments beobachten. Service-Apartments wurden jüngst im Investmentbarometer¹³ von Union Investment und dem Hotelfachmagazin „hospitalityinside.com“ als „stiller Aufsteiger“ identifiziert.

¹³ www.hospitalityinside.com/market-check/investment-barometer,837.html

Konkrete Räume und symbolische Welten

Neben dem Segment der Service-Apartments bekommt das der als Lifestyle positionierten Ketten- und Boutique-Hotels weitere Entwicklungsimpulse. Einmal benötigt die beschriebene Entwicklung auf der Seite der Beherbergungsunternehmen scharf konturierte und damit für die immer filigraner werdenden Zielgruppen gut zuordenbare Produkte. Zum anderen wirkte Airbnb durch den Austausch des Hotelzimmers mit den touristisch nutzbaren Räumen privater Lebenswelten ebenfalls als Beschleuniger von Lifestyle-Positionierungen in der Hotellerie, da dieses Segment ganz unmittelbar ein wichtiges touristisches Motiv anspricht: Aufgrund der Alltagsnähe der sogenannten Ferienwohnungen wird eine Art des „Tourismus in der eigenen Stadt“ möglich¹⁴, denn über das soziale Bindungsversprechen des Portals wird jede Stadt zu einem globalen Zuhause. Im Airbnb-Blog wird dieser Aspekt beschrieben: „(...) You are helping millions of people feel they can 'belong anywhere' on our planet. As hosts, you're turning strangers into friends through opening your homes and your hearts.¹⁵ „Belonging anywhere“ setzt Gemeinschaftskonzepte¹⁶ voraus, denen es ge-

lingt, die vergleichsweise distanzierten Kontaktversprechen der Vertriebsstrukturen und schwachen sozialen Bindungen der massentouristischen Praxis im Urlaub verlässlich in echte soziale Kontakte umzuwandeln. Dieses Versprechen beinhaltet den Wechsel von einer vergleichsweise unverbindlichen sozialen Beziehung zu alltagsähnlichen sozialen Beziehungen und es scheint sich in den städtischen „Ferienwohnungen“ eher einzulösen als in anderen Strukturen der Beherbergung.

Da viele Segmente der Hotellerie vermehrt solche Gemeinschaften erzeugen wollen und – die Nachfrage drängt sie dazu – auch erzeugen müssen, suchen sie ebenfalls nach neuen Konzepten der Kundeneinbindung und Kundenvernetzung.¹⁷ Wer die Entwicklung des Hotelmarktes derzeit aufmerksam verfolgt, sieht Versuche, vergleichbare Konzepte, wie sie bei der Produktwelt von Airbnb zu finden sind, umzusetzen. So ist eine Zunahme von Originalität und Individualität bei der Einrichtung, bei den Services und bei der Raumkonzeption öffentlicher Räume zu beobachten. Diese Konzepte stiften Gemeinschaft und erzeugen neue Situationen von realer und digita-

¹⁴ Vgl. Andreas Pott, 2007; S. 111 ff.; hierzu auch Wenzel 2001

¹⁵ So der Head of Global Hospitality and Strategy von Airbnb, Brian Chesky, in einem Blog (<http://blog.airbnb.com/airbnb-open-2014-san-francisco/>). In einem weiteren Zitat wird diese Kompetenz als Kernkompetenz von Airbnb aufgeführt: „'Airbnb's much more than a way to save money,' he says. 'Our core purpose is that we can bring the world together in our own unique way: when you come to any city in the world we make you feel like you belong.'“ (www.telegraph.co.uk/finance/newsbysector/retailandconsumer/leisure/11110784/Airbnb-aims-to-reshape-travel-industry.html)

¹⁶ Hier erscheint das Globality-Konzept von Jana Binder, das sie bei der Untersuchung der Reisemotivation der Backpacker-Szene herausgearbeitet hat, aufschlussreich: „Globality“ als eine Art spielerisches Bewältigungstraining bezüglich der Herausforderungen der Globalisierung, das als gemeinsames Motiv für die Szene junger Hochmobiler eine Rolle spielt.

¹⁷ Hier entsteht derzeit eine Reihe von interessanten technischen Lösungen (vgl.: <http://en.loungeup.com/mobile-hospitality-product>), die allerdings in der Bedienung der Gästekommunikation enorme Ressourcen binden.

ler Vernetzung. Neue Positionierungskonzepte¹⁸ markieren Hotels als typische Treffpunkte von Gleichgesinnten, als szenetypisch vororganisierte Erfahrungsräume, die bestimmten Lifestyle-Szenen auf den Leib geschneidert werden.¹⁹ Folglich steigen auch die konzeptionellen und ästhetischen Anforderungen an Ausstattung, technische Einrichtung und integrierte Medienkonzepte sowie deren Zusammenspiel. Besonders Medien werden vermehrt zum Bestandteil der individuellen Profilierung von Beherbergungsunternehmen: „This is more than mere gimmick. These features represent a new step beyond the boutique trend, a step that is the logical response to a society radically altered by the proliferation of social media and smartphones.“²⁰

Ein solcher Aufwand wurde bisher überwiegend im Bereich der luxuriösen Boutique-Hotels betrieben und war mit den Namen Ian Schrager oder Claus Sendlinger (Design Hotels) und mit Einrichtungen verbunden, die sich als eine Art „heimatliche“ Anlaufstellen an die globalen Eliten wendeten. Inzwischen haben sich Lifestyle-Konzepte von der Zuordnung zum gehobenen Segment der Hotellerie befreit und positionieren sich auch in den unteren Rängen. Die Kette Prizeotel etwa lebt von der Gestaltung und vom Image ihres Designers Karim Rashid²¹, der als einer der avisierten zeitgenössischen Designer gilt und auch für die Interieur-Gestaltung des „nhow“²² in Berlin verantwortlich zeichnete sowie ein Spezialist zeitgemäßen „IT“-Designs ist. Aber nicht nur der Fortschritt in der Produktion individueller Einrichtungs- und Dekorationsgegenstände, sondern auch szenetypische Medienkonzepte finden sich im Bereich der Budgetsegmente. So waren Webauftritte mit schrägem Spielecharakter vor Jahren schon bei einem von Künstlern

Wer die Entwicklung des Hotelmarktes derzeit aufmerksam verfolgt, sieht Versuche, vergleichbare Konzepte, wie sie bei der Produktwelt von Airbnb zu finden sind, umzusetzen. So ist eine Zunahme von Originalität und Individualität bei der Einrichtung, bei den Services und bei der Raumkonzeption öffentlicher Räume zu beobachten. Diese Konzepte stiften Gemeinschaft und erzeugen neue Situationen von realer und digitaler Vernetzung.

ins Leben gerufenen Szenekonzept zu beobachten, nämlich beim „Michelberger Hotel“ in Berlin,²³ später dann bei der Website der „Superbude“²⁴. Solche Konzepte werden als Zeichen der Zugehörigkeit zu bestimmten netzaffinen Lifestyle-Communitys eingesetzt. Ergänzt werden sie durch ausgewählte

¹⁸ In der Informationsökonomie findet Positionierung nicht nur im Bereich materieller Faktoren und deren sinnlicher Rezeption (Licht, Akustik, taktile Oberflächen etc.) statt, sondern zunehmend in symbolischen Bereichen, die den Rahmen für bestimmte Erlebnisse bilden.

¹⁹ Besonders interessant sind hier die Forschungen von Hitzler, vgl. Hitzler 2008

²⁰ www.traveller.com.au/dream-merchants-the-future-of-hotels-has-arrived-3c0iu

²¹ www.karimrashid.com

²² www.nh-hotels.de/nh/de/hotels/deutschland/berlin/nhow-berlin.html

²³ www.michelbergerhotel.com

²⁴ www.superbude.de

Musikstreams, die ebenfalls den Community-Charakter zum Ausdruck bringen sollen. Insgesamt zeigt sich, dass die Erweiterung des Produkts Hotelzimmer (neben kontinuierlicher Verbesserung und Anpassung an den technischen Fortschritt bei Bett, Bad, Möbel, Klimatechnik, Licht und Bedienbarkeit der Features) hin zum Ort für die Lifestyle-Szene führt. In diesem Prozess werden die medialen Services immer wichtiger: Deren Kosten sind vergleichsweise gering und für ihre Erweiterung durch „user generated content“ muss weit weniger investiert werden als für edle Architektur, Innendesign und ausgefeilte Servicekonzepte mit einer größeren Anzahl hoch qualifizierter Mitarbeiter.

Zeitgleich haben sich Konzepte entwickelt, die den Gast mit realen Musikinstrumenten und mit der mit Musik verbundenen Peripherie vom Tonstudio bis hin zum Liveact im eigenen Veranstaltungsraum versorgen. Im Upscale-Bereich war das Berliner „nhow“ eines der ersten Hotels der Stadt, das sich mit Musikkultur und den damit umfassend verbundenen Lifestyle als Positionierungselemente²⁵ einen Namen gemacht hat. Das Hotel verfügt über ein eigenes Tonstudio, über einen Veranstaltungsort für Liveacts sowie Musikinstrumente wie Gitarre oder Keyboard, die in den Room-Service integriert sind. Das Budgetkonzept „Ruby“ in Wien schließt mit erheblich vermindertem Aufwand an dieses Konzept an. Auch hier wird den Gästen nach Bedarf ein Instrument (E-Gitarre) zur Verfügung gestellt. Als Budgetkonzept ist die Positionierung des „Ruby“ im Vergleich zum „nhow“ natürlich weit weniger aufwendig, dennoch positionieren sich die „zukünftigen“ Ketten „Ruby“ oder „Mama Shelter“²⁶ bezüglich des ausgewählten Lifestyles und der zugehörigen Erfahrungsräume ihrer Zielgruppen ähnlich.

Wie sich bei den genannten Beispielen zeigen lässt, gibt es im Querschnitt des Hotelangebots eine deutliche Zunahme von Markenkonzepthen, die sich an Lifestyle-Szenen orientieren und durch ihre Positionierung bestimmte Personengruppen ansprechen und binden sollen. Die Stärke dieser Konzepte liegt in der Passung zu dem kollektiven Lebensgefühl eines Kundensegments²⁷, die Schwäche darin, auf möglicherweise relativ kurzlebige Lebenszyklen von Szenen und vor allem von Szenezugehörigkeit zu setzen: Szenen sind zeitlich weder als Phänomen stabil noch bezüglich der Zugehörigkeit der Mitglieder. So bewegen sich nur wenige Menschen dauerhaft in einer Szene – weder im Alltag noch in den verschiedenen Lebensphasen. Insofern müssen sehr scharf auf Abnehmer abgestimmte Lifestyle-Konzepte nicht immer mit den Zyklen der Immobilie kompatibel sein und können nach einigen Jahren zu der Notwendigkeit einer Neujustierung der Positionierung führen.

Insbesondere bei manchen derzeit entstehenden Kettenkonzepten wird sich dann die spannende Frage nach den Erfolgsbedingungen einer Neupositionierung größerer Strukturen stellen, denn bei Lifestyle-positionierten Kettenkonzepten wird es mit Sicherheit nicht ausreichen, Möbel oder Lampen auszutauschen oder die Zimmer mit einem neuen Teppichboden oder Farbanstrich zu versehen. Eine Veränderung des Status quo machte eine den Kern des Konzepts berührende Maßnahme notwendig, und solche Veränderungen werden aufgrund der Einbettung dieser Konzepte in die sozialen Medien und dem Beharrungsvermögen von Informationen im Netz nicht einfach. Folglich ist es wichtig, dass solche Konzeptionen auch die bei einer Drittverwertung nötigen

²⁵ In diesem Zusammenhang wird der Begriff Positionierung überwiegend als kommunikative Positionierung begriffen.

²⁶ www.ruby-hotels.com, www.mamashelter.biz

²⁷ Während sich „Ruby“ und „Mama Shelter“ bei Konzept und Ästhetik am Nachtleben und Szenelokal orientieren, ist eine weitere interessante Neuentwicklung das Konzept der „Explorer Hotels“, das sich mit Ausstattung und Standort auf die Outdoor-Szene und deren Bedürfnisse konzentriert hat (www.explorer-hotel.com).

Wandlungsprozesse zulassen können. Wer sich mit dem Thema Sanierung beschäftigt, kennt das Phänomen, dass bei Betriebsschließungen und späterer Neueröffnung alleine wegen der gleichen Adresse eines Hotels die Bewertungen des alten Betriebs dem neuen zugeordnet werden (alle Kommentare sind in den Datenbanken mit der Adresse – also der Immobilie – verknüpft und nicht mit dem Betreiber).

Verändern sich dann Konzept und Positionierung, wird der Nachhall der vorgängigen Positionierung einschließlich aller Bewertungen und Kommentare bei einer zukünftigen Vermarktung zunächst integriert sein. Ähnlich wird durch die Verankerung der Lifestyle-Konzepte in die relative Ewigkeit des „Sozialen Internets“ eine Veränderung des Konzepts zu einer vergleichsweise anspruchsvollen Aufgabe.

Mitarbeitermangel als Übergangsphänomen

Durch die tiefe Integration digitaler Techniken in alle Leistungsbereiche verweisen die neuen Hotelkonzepte gleichzeitig auf die Zukunft der mit der Hotellerie verbundenen Arbeitswelt. Auch hier lassen sich durch die Technik angestoßene radikale Änderungen bereits spürbar wahrnehmen. So wird in einer noch experimentellen Anwendung bei einigen wenigen Häusern des Starwood-Konzepts „aloft“, das sich an die Millennials wendet, die ersten Roboter eingesetzt.²⁸ Aufgrund der mit der Immobilie verknüpften technischen Voraussetzungen sind diese Serviceroboter in der Lage, den Gast auch auf das Zimmer zu begleiten. Starwood möchte die Apple Watch als „Tür-Karte“ nutzen.²⁹ Hier sind die ersten Versuche zu beobachten, den Check-in vollends zu „digitalisieren“. In der Zukunftsvision des Fraunhofer Instituts „Future Hotels“ kommen klassische Check-ins in naher Zukunft in vielen Segmenten der Hotellerie nur mehr am Rande vor. Ein Schritt in diese Richtung stellt die Überlegung der Abschaffung des Check-in-Bereichs bei Marriott dar.³⁰ In Hotelrestaurants wird die elektronische Speisekarte verfügbar³¹ und damit auch ein entsprechender personalentlasteter Bestellvorgang. Viele der Prozesse verlagern Leistungen vom Hotel weg, hin zu den Kunden, den neuen Mit-

arbeitern der Hotellerie. Die große Verbreitung des Smartphones unterstützt die aktuelle Entwicklung, die im umfänglichen Kontext der Digitalisierung der Arbeitswelt steht und erhebliches Potenzial zur Rationalisierung bei der Personalressource beinhaltet. Diese Entwicklung bleibt natürlich nicht allein auf die Hotellerie bezogen. In der Studie „The Future of Employment“ der beiden Wirtschaftswissenschaftler Carl Benedikt Frey und Michael A. Osborne aus Oxford aus dem Jahr 2013, die sich mit den Folgen der Digitalisierung der Arbeitswelt auseinandergesetzt hat und 2014 in Deutschland breit rezipiert wurde, werden die Auswirkungen der Automatisierungstechniken erstmals konkret betrachtet und Ersetzungswahrscheinlichkeiten für rund 700 Berufsbilder errechnet.³² Die Parameter bei der Berechnung waren größtenteils technisch nachbildbare Handlungsroutinen, die sich auf konkrete Tätigkeiten oder kognitive Fähigkeiten bezogen und die maschinell ausführbar sind. Hier war überraschend, dass viele qualifizierte Berufsbilder eine vergleichsweise hohe Ersetzungswahrscheinlichkeit aufweisen. Insgesamt sind wesentliche Bereiche der personellen Hoteldienstleistungen technisch ersetzbar. Diese Erkenntnis ist wenig über-

²⁸ <http://techcrunch.com/2014/08/13/starwood-introduces-robotic-butlers-at-aloft-hotel-in-palo-alto/>

²⁹ www.dailymail.co.uk/travel/travel_news/article-2753317/Apple-Watch-s-Starwood-app-allows-guests-open-hotel-room-doors-tap-button.html

³⁰ www.lodgingmagazine.com/marriott-expands-mobile-check-in-checkout-services/

³¹ www.uptownnetwork.com/blog/2014/6/20/waldorf-astoria-orlando-goes-paperless-with-digital-menus-at-the-bull-bear-restaurant

³² www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The_Future_of_Employment.pdf

raschend: Teilweise ist es schon zur Selbstverständlichkeit geworden, dass durch die Einführung der immer leistungsfähigeren Hotelsoftware Effizienzeffekte hinter der Sichtbarkeitslinie erzielt wurden. Zunehmend erleichtern Inhouse-Managementsysteme³³ die Mitarbeiterkommunikation und ermöglichen auch hier personelle Freisetzungen bei der mittleren Führungsebene. Marketingroutinen lassen sich zu automatisierten Prozessen entwickeln, ebenso große Bereiche der Buchhaltung und des Controllings.

Im unteren Bereich der Hierarchie sorgt neue Küchentechnik gepaart mit der Zunahme geeigneter Vorprodukte für eine höhere Effizienz und verringert den Ausbildungsanspruch an das Personal und selbstverständlich auch den notwendigen Personaleinsatz. Kleine Staubsaugerroboter werden in wenigen Jahren die Bodenbereiche der Zimmer und Flure reinigen und neue Oberflächenbeschichtungen den Reinigungsbedarf in den Badbereichen deutlich reduzieren. So jedenfalls der aktuelle Stand.

Bisher waren die Entwicklungen für die Gäste vergleichsweise wenig spürbar. Dies wird sich nun ändern, da einmal die äußerst knappe Personalressource und zum anderen steigende Kosten die Entwicklung der Rationalisierung bei der Hoteldienstleistung beschleunigen werden. Zudem hat die Budgethotellerie ihre Kunden schon lange an servicearme Prozesse gewöhnt. Mittelfristig wird also eine Entwicklung zu erwarten sein, die bei einem großen und segmentübergreifenden Teil der Hotellerie den Gästekontakt zum Personal überwiegend als Ansprechpartner für komplexe entgeltliche Zusatzleistungen (mit der Zimmerkarte bedienbare Snackautomaten ermöglichen schon jetzt die „kleine“ Versorgungsbasis), im Katastrophenfall oder bei gravierenden Mängeln

stattfinden lässt. Viele Leistungen werden von den Gästen selbst erbracht. Versüßt wird die Entwicklung durch einen Zugang zu sozialen Netzwerken: Ein Social Design ersetzt das fehlende Personal, bezieht Dienstleistung aus dem Umfeld und verknüpft gleichzeitig die sozialen Ressourcen der Kunden untereinander.³⁴ In diesem Kontext geht die Hotellerie den Weg der Intermediäre vielleicht sogar einen Schritt weiter: Vernetzten diese Anbieter mit Abnehmern, also zwei grundverschiedene Rollen und verschiedene Ressourcen, so vernetzten die großen Hotelkonzerne überwiegend ihre Gäste untereinander und monopolisieren den dazu nötigen Raum in den entsprechend Lagen.

Mittelfristig wird also eine Entwicklung zu erwarten sein, die bei einem großen und segmentübergreifenden Teil der Hotellerie den Gästekontakt zum Personal überwiegend als Ansprechpartner für komplexe entgeltliche Zusatzleistungen (mit der Zimmerkarte bedienbare Snackautomaten ermöglichen schon jetzt die „kleine“ Versorgungsbasis), im Katastrophenfall oder bei gravierenden Mängeln stattfinden lässt.

³³ Als Beispiel: www.hotelkit.net

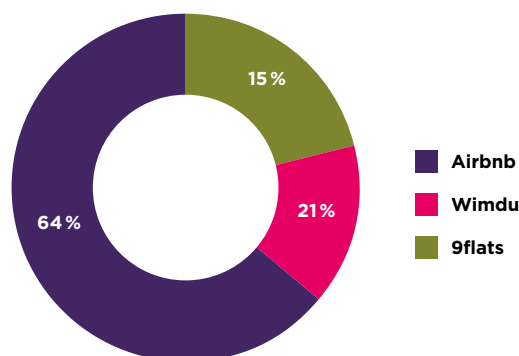
³⁴ <http://architecture.mit.edu/subject/spring-2013-cms634>. Eine andere Variante findet sich bei „Mama Shelter“ in Paris: Die mit Schultafellack gestrichene Decke lässt sich zwar beschriften, jedoch nur in einer auffälligen Aktion im Stil des „auf dem Tisch tanzen“. Insofern führen solche Designs zu einem bestimmten sozialen Verhalten und erzeugen „Stimmung“.

Die Alternative zum Hotel?

In den Jahren 2013 und 2014 standen die sogenannten privaten Ferienwohnungen im Fokus der Branchenwahrnehmung. Die Kundenakzeptanz für dieses touristische Produkt entwickelte sich derart vehement, dass die Hotellerie begann, die Angebote als existenzielle Bedrohung zu empfinden. Die Plattform Airbnb wurde zum Synonym für diese Unterbringungsform und die Nutzer der Plattform wurden zu Feinden der Hotellerie, die dieser rund 370 Millionen Euro an Umsatz entzogen haben sollen, so jedenfalls Willy Weiland, DEHOGA Berlin, im Jahr 2013.³⁵

Wie sich aus unserer Berechnung der Marktanteile an angebotenen Wohnungen zeigt, war die Marktdynamik, die zu dieser nicht belegbaren Aussage führte³⁶, tatsächlich sehr

groß. Neben weit über 8.000 Angeboten³⁷ in Berlin und rund 23.000 in Deutschlands Großstädten alleine bei Airbnb ist das Volumen bei dem wichtigsten Plattformbetreiber gewaltig. Im Jahr 2012 mit rund 64% aller Angebote als Marktführer in den deutschen Großstädten, baute der Konzern seine Position weiter aus. Sowohl Wimdu als auch 9flats haben 2014 Marktanteile abgeben müssen. Airbnb konnte aufgrund der enormen verfügbaren Eigenmittel dagegen den Marktanteil auf rund 70% ausbauen, obwohl die Einführung der Wohnraumzweckentfremdung in Berlin und in anderen Städten absehbar war und damit den Wohnungsanbietern, dem Kernbereich des Angebots von Airbnb, teilweise drakonische Strafen drohen.



Marktanteile der Social-Tourismus-Portale 2012
Quelle: DICON 2014

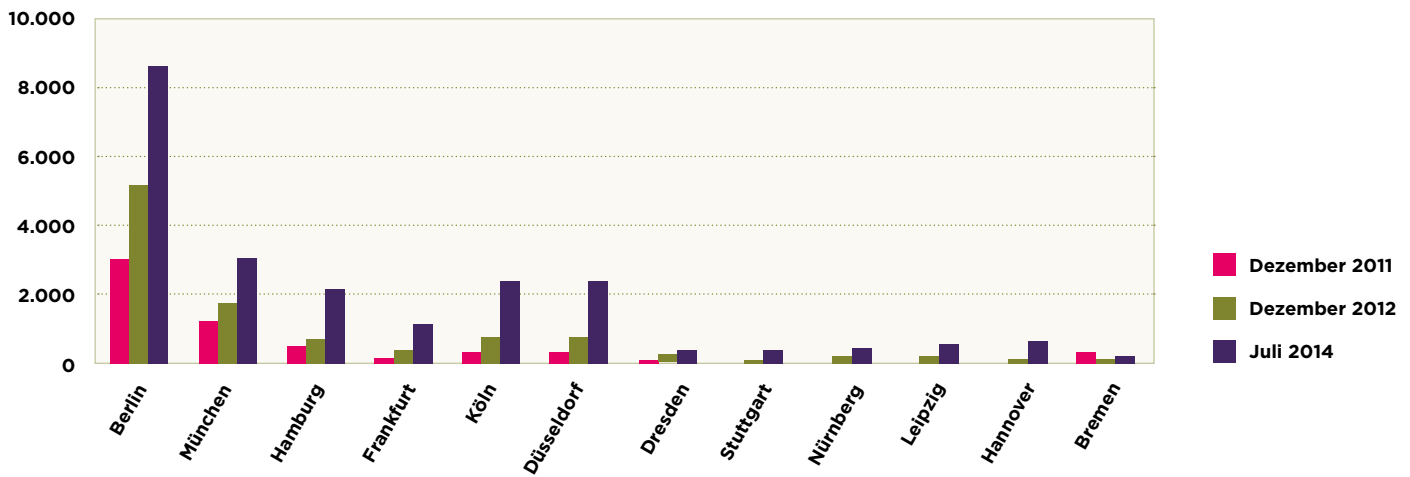
³⁵ www.deutsche-mittelstands-nachrichten.de/2013/11/57176/

³⁶ Es dürfte kein Modell der Ermittlung von Umsätzen geben, das in der Lage wäre, die nur Airbnb zuordenbare Geschäftsvorfälle von jenen Geschäftsvorfällen zu differenzieren, die auch von der Hotellerie hätten angenommen werden können. Zusätzlich wird der von Airbnb ausgehende touristische Mobilisierungseffekt schlicht geleugnet.

³⁷ Der Begriff Angebote bezieht sich lediglich auf die bei Airbnb aufgeführten Wohnungen. Aus den Angeboten lasse sich nur begrenzt die rein touristisch nutzbaren Wohnungen isolieren. Hier kam „Capital“ bei einer auf automatisierte Abfragen gestützte Untersuchung auf rund 6.000 Ferienapartments

Trotz aller Kritik und der damit verbundenen teilweise heftig geführten Debatten waren auch im Jahr 2014 in fast allen Großstädten erhebliche Zuwächse bei den Angeboten zu verzeichnen, die einen beständig wachsenden Bedarf nach derartigen Unterbringungsformaten erkennen lassen. Die Zahl der Angebote betrug im Jahr 2014 bei Airbnb rund 23.000 Angebote, bei Wimdu 6.124 Angebote und bei 9flats 3.648 Angebote. Im Vergleich zu den vorhergehenden Jahren

zeigten sich auch 2014 wieder erhebliche Zuwächse. Ganz offensichtlich spielten die sich verändernden rechtlichen Bedingungen der touristischen Wohnraumvermietung erstaunlicherweise keine Rolle. Wie sich beim Marktführer erkennen lässt, wurden beispielsweise in den wichtigen Städtereisedestinationen Berlin, Hamburg und München³⁸ trotz des geltenden Zweckentfremdungsverbots von Wohnraum erhebliche Zuwachsraten von Angeboten verzeichnet.



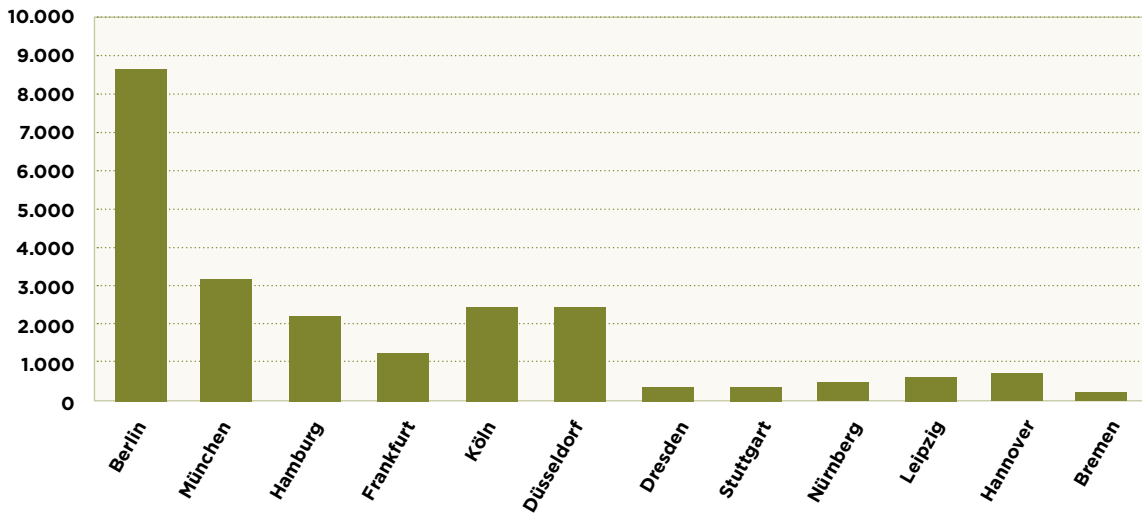
Wohnungseinheiten von Airbnb im Jahresvergleich
Quelle: DICON 2014

Inzwischen verfügt Airbnb trotz des mittlerweile rechtlich schwierigen Umfelds³⁹ über ein großes Angebotsportfolio in Deutschlands Metropolen, das von Berlin mit rund 8.700 Angeboten an der Spitze angeführt wird, gefolgt von München mit 3.156 Angeboten, Düsseldorf mit 2.478 Angeboten, Köln mit 2.434 Angeboten, Ham-

burg mit 2.214 Angeboten und Frankfurt mit 1.199 Angeboten. Alle anderen Städte lagen unter 1.000 Angebote, obwohl auch hier von 2011 bis 2014 erhebliche prozentuale Zuwachsraten zu beobachten waren. Lediglich das Angebot in Dresden steigerte sich „nur“ um rund 40%, Hannover dagegen um ganze 500%.

³⁸ Gleichzeitig gab München als erste Stadt bekannt, die Überwachung der Zweckentfremdung aus Personalmangel nicht durchführen zu können.

³⁹ Neben der untersagten Wohnraumzweckentfremdung bestehen seitens der Vermieter Kündigungsmöglichkeiten wegen der gewerblichen Nutzung einer Wohnung, ebenso gibt es eine indirekte Mängelhaftung der Betreiber durch von Gästen verursachte Ruhestörung.



Wohneinheiten von Airbnb in ausgewählten deutschen Städten 2014

Quelle: DICON 2014

Der Stand der kritischen Diskussion hat sich in den letzten zwei Jahren hin zu mehr Sachlichkeit und auch zu mehr Qualität verändert und bezieht durch den Erfolg der „Sharing Economy“ nun auch diese Geschäftsmodelle und deren ökonomische und soziale Auswirkungen mit ein. Die bisher vorherrschenden Argumente der Verbände beziehen sich auf eine Wettbewerbsverzerrung durch fehlende Rauchmelder, fehlende Fluchtwege oder Schwarzgeldproblematik.⁴⁰ Gleichzeitig führen sie eine Belästigung von Mietern durch Touristen an (DEHOGA Berlin)⁴¹ und natürlich auch das Argument des Entzugs von Wohnraum, der dann als sozialer Wohnungsbau neu erstellt und öffentlich gefördert werden muss.⁴² Gerne wurden Vergleiche zum Umgang im Heimatland von Airbnb, insbesondere in New York⁴³, gezogen und sich die restriktive Politik auch hierzulande gewünscht. Vergleiche mit New York hinken jedoch und werden der Komplexität der unter-

schiedlichen Städte nicht gerecht. Beispielsweise lässt sich der notwendige Brandschutz in einem Wohnhaus mit der berlintypischen Traufhöhe nicht mit dem Fall vergleichen, in dem in einem Gebäude in New York mit mehr als 20 Stockwerken (Hochhaus!) mehrere Etagen hotelähnlich geführt werden.

Mit der Einführung der Wohnraumzweckentfremdung in verschiedenen Städten begann sich die Diskussion zumindest zu versachlichen. Auch im Heimatland Airbnbs hält eine gewisse Pragmatik Einzug. In San Francisco wurde trotz angespannter Wohnlage die geduldete Dauer der touristischen Vermietung auf 90 Tage festgelegt. Dabei handelt es sich um einen Wert, der zum einen nicht ausreicht, eine Wohnung rein gewerblich zu betreiben, zum anderen die Kosten biografischer oder berufsbedingter Vakanzen sowie familiär bedingte Lehrstände von Zimmern (Auszug der

⁴⁰ Wer die Diskussion über die Manipulation von Kassensystemen verfolgt, kann derartige Argumente nur für absurd halten.

⁴¹ www.berliner-zeitung.de/archiv/dehoga-kritisiert-umgang-mit-ferienwohnungen-kontrolliert-wird-nur-bei-beschwerden,10810590,10736836.html; www.wiwo.de/technologie/digitale-welt/sharing-economy-boomt-deutsche-teilen-gerne-ihre-wohnung-mit-touristen-seite-all/7773982-all.html

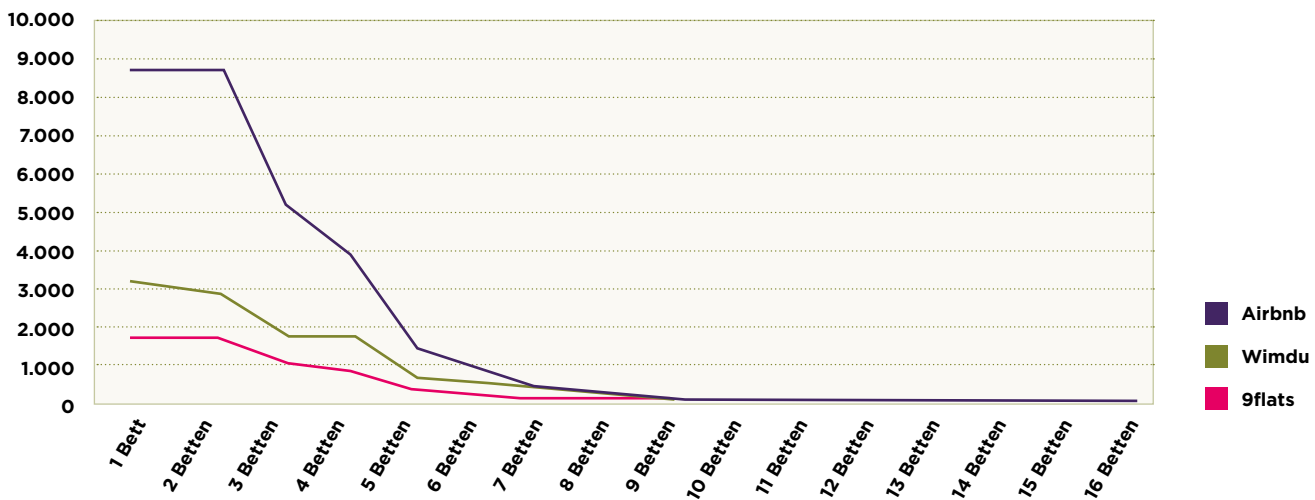
⁴² www.ivbp.de/News/news_zahl_fewo.html

⁴³ www.ag.ny.gov/pdfs/Airbnb%20report.pdf

Kinder, berufliche Mobilität des Partners) teilweise zu kompensieren vermag.⁴⁴

Bei den momentanen Debatten werden das Phänomen, seine Funktionsweisen und insbesondere die kulturell/ökonomischen Folgen vermehrt in den Blick genommen. Insofern ist es möglich geworden, die Belästigung von Einwohnern als ein gesamttouristisches Phänomen zu begreifen⁴⁵ und von Touristen verursachte Störungen der Einwohner nicht mehr nur auf illegale Ferienwohnung projizieren zu müssen. Die von den Gegnern der Ferienwohnung in der Argumentation verwendeten Anschuldigungen entwickeln in den Gentrifizierungsdebatten ein langes Leben und lassen

sich daher nicht mehr nur auf die sogenannten Ferienwohnungen begrenzen. So nimmt mit zunehmendem Erfolg der Stadt Berlin als internationale Tourismusdestination in vielen betroffenen Vierteln die Akzeptanz der Folgen eben dieser Entwicklung deutlich ab. Davon ist selbstverständlich auch die Hotellerie betroffen. Dass die Ferienwohnungsdiskussion durch den Vorwurf des Entzugs von preiswerten Wohnraum und dessen touristischer Nutzung bei der Entwicklung der gegen Touristen gerichtete Negativstimmung unterstützend wirkte, kann als ausgemacht gelten. Nun ist der gleiche Vorwurf auch bei Hotelinvestitionen zu hören.⁴⁶



Angebotsstruktur Bettenanzahl in Berlin von Airbnb, Wimdu, 9flats (2014)

Quelle: DICON 2014

⁴⁴ In diesem Zusammenhang sollte bei der Diskussion ebenfalls beachtet werden, dass die ungeheure Zunahme beruflicher Mobilitätsanforderungen sich noch nicht ausreichend im Mietrecht niedergeschlagen hat, aber derzeit durch die Rechtsprechung Anpassungen vorgenommen werden. „(...) nach höchstrichterlicher Rechtsprechung bestehe im Hinblick auf die ‚Mobilität und Flexibilität in der heutigen Gesellschaft‘, die es erfordern könne, an einer andernorts gelegenen Arbeitsstelle eine weitere Wohnung zu begründen, ein Anspruch auf Erteilung einer Untervermietungserlaubnis auch dann, wenn der Mieter seinen Lebensmittelpunkt nicht in der Wohnung habe. Diese Grundsätze hätten nach Ansicht der Berufungskammer auch bei einem zeitlich begrenzten mehrjährigen Aufenthalt im Ausland zu gelten, zumal für eine berufliche Tätigkeit in Deutschland zunehmend Auslandserfahrung benötigt werde.“ (Az. VIII ZR 349/13)

⁴⁵ www.zeit.de/reisen/2014-08/tourismus-staedtereisen-berlin-barcelona

⁴⁶ Der Vorwurf, dass die Hotellerie im Nahumfeld des Standorts Veränderungen auslösen könnte, ist nicht von der Hand zu weisen: Durch den zunehmenden Auslagerungsprozess von Leistungen müssen diese aus dem Nahumfeld bezogen werden. Die Nachbarschaft orientiert sich dann an den speziell auf den touristischen Bedarf ausgerichteten Geschäftsoptionen und verändert dadurch ihre Angebotslandschaft.

Bei der Angebotsstruktur der buchbaren Betten in Berlin wird deutlich, dass der überwiegende Teil der Wohnungen im Bereich von 1 bis 5 Betten angeboten wird, jedoch ist die beherbergungsbetrieblich relevante Größe von 9 Betten (laut Betriebsverordnung als Pension zu klassifizieren) immerhin bei 149 Angeboten zu finden, mit mehr als 16 Betten mit hin 12 Angebote. Insofern hat die Innovation Airbnb offensichtlich den in Berlin stattfindenden Strukturwandel im Beherbergungsgewerbe verlangsamt, wenn nicht gar aufgehoben, da durch diese Plattform die eigentlich schon historisch gewordene Wohnungspension eine Renaissance erfährt. Dieser Strukturwandel war interessanterweise bei der überwiegend industriepolitisch geführten Debatte mancher auch das Segment der kleinteiligen Hotellerie vertretenden Verbände kein Thema. In diesem Zusammenhang wurde von den gleichen Gruppen überwiegend von Marktberreinigung gesprochen, und derartige Entwicklungen werden als marktgesetzlich hingenommen.

Verlässt man die Engführung der überwiegend am Angebot orientierten Kritik der Wettbewerber aus der Hotellerie, lassen sich einige Faktoren ausmachen, die für den Erfolg der sogenannten Ferienwohnungen (die Bezeichnung ist streng genommen irreführend!) verantwortlich sind. Neben der ganz offensichtlich existierenden Nachfrage, die um die Themen Preis und Erlebnis kreist oder mit konkreten räumlichen Eigenschaften von touristisch genutzten Wohnungen verbunden ist, scheinen weitere wichtige Elemente des Erfolgs direkt mit der Struktur von Airbnb, seinem Geschäftsmodell und die Höhe der Investitionen, der Strategie des schnellen Marktanteilgewinns sowie den Eigenschaften des Web 2.0 verbunden zu sein. Einer der wichtigsten Erfolgsfak-

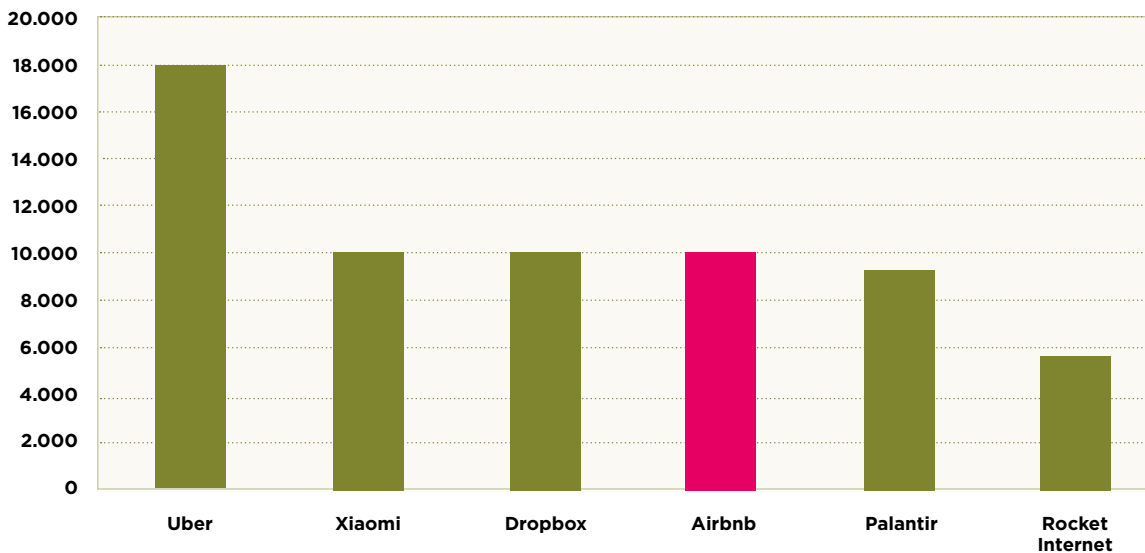
toren geht jedoch im Getöse der Lobbyarbeit deutscher Verbände unter: Insbesondere die wachsende Bedeutung der nutzerbezogenen Daten sollte die Aufmerksamkeit auf sich ziehen. Diese Verfügungsgewalt über Daten und deren Zusammenführung und Auswertung, die bereits vorhandene und nutzbare Ressource⁴⁷ des städtischen Wohnraums sowie die Verbindung mit touristischen Erwartungen nach Authentizität und Integration in die soziale Gemeinschaft einer Nachbarschaft machen den Erfolg der wohnungsbezogenen „Sharing“-Unternehmen aus. Im Folgenden wird der Marktführer Airbnb näher betrachtet, da die Wettbewerber vom Modell weitgehend identisch sind.

⁴⁷ Die Sharing-Ökonomie benötigt Überfluss, dies trifft auch auf das Geschäftsmodell von Airbnb zu. Die Vorstellung des Modells von Airbnb im Berlin der Industrialisierung ist insofern kaum möglich, da die Raumressource zu knapp war. Im heutigen Kontext ist die Ressource „Wohnung“ im Rahmen der Abgeschlossenheit eines Raumangebots vielleicht knapp, nicht jedoch die Ressource des Wohnraums. Dessen Verbrauch pro Person hat im historischen Verlauf konstant zugenommen. Auf solche Differenzierungen beziehen sich die Aussagen der volkswirtschaftlichen Bedeutung der Sharing-Ökonomie.

Der Konzern Airbnb

Das Matching-Portal Airbnb gehört heute mit zu den wertvollsten Internet-Start-ups der Welt und wird nahezu um das Doppelte höher bewertet als der Konzern Rocket Internet der Samwer-Brüder. In dessen Beteiligungsportfolio liegt neben bekannten Unternehmen wie Zalando und eDarling auch Lendico, Westwing, GLOSSYBOX, Foodpanda und einer Reihe von Beteiligungen in lateinamerikanischen, afrikanischen und asiatischen Märkten auch der Airbnb-Klon Wimdu. Diese Bewertung entstand aufgrund der erfolgreichen Finanzierungsrunden und der Höhe des eingeworbe-

nen Beteiligungskapitals, das für die Einschätzung des Unternehmenswerts maßgeblich ist. Der Wert der Start-ups liegt damit in der Bereitschaft von Investoren, in Erwartungen zu investieren, die sich irgendwann einlösen werden. Amazon lässt sich allerdings etwa 20 Jahre nach der Gründung immer noch Zeit mit der Profitabilität. Der Blogger Matthew Yglesias bezeichnet diesen Internetkonzern deshalb als „a charitable organization, being run by elements of the investment community for the benefit of consumers“.⁴⁸ Ob Airbnb ähnlich zu bewerten ist, bleibt derzeit noch offen.



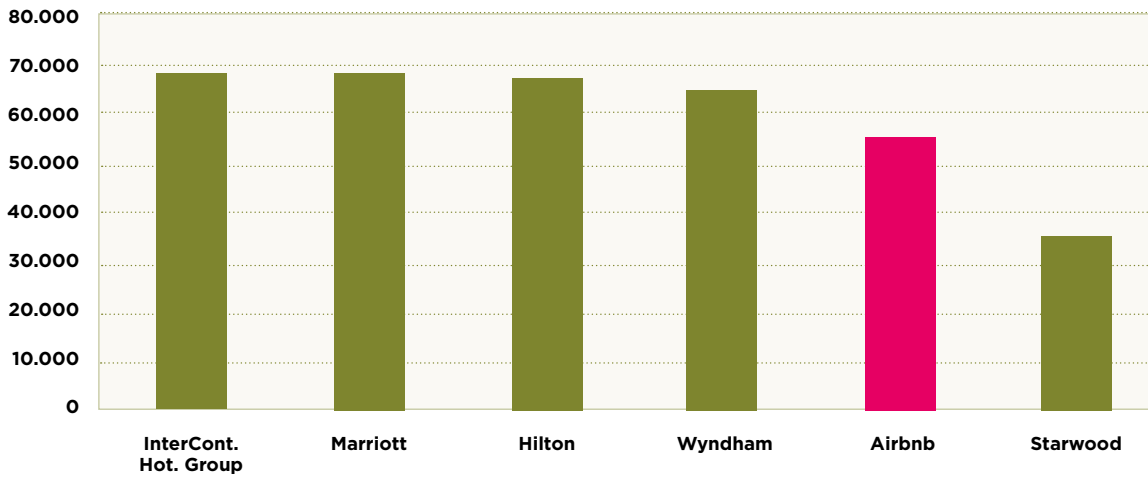
Die wertvollsten Internet-Start-ups der Welt in Millionen US-Dollar

Quelle: „Focus“ 2014, DICON

⁴⁸ www.slate.com/blogs/moneybox/2013/01/29/amazon_q4_profits_fall_45_percent.html. Die Cash-Burn-Rate wird hier als eine Art Spende für die Abnehmer gesehen.

Aufgrund der Finanzierungsrunden, bei denen Airbnb überaus erfolgreich war, wurde es möglich, das Geschäftsmodell schnell international zu expandieren und eine innovative IT-Struktur zu schaffen. Inzwischen kann der Konzern bezüglich seiner Kapazität als Beherbergungsunternehmen trotz des von der Hotellerie völlig verschiedenen Produkts im Konzert der Großen des Marktes mitspielen und hinsichtlich der Marktabdeckung diese möglicherweise sogar überrunden. Verfügte die InterContinental Hotels Group in ihrem Markenportfolio über 686.873 Zimmer,

Marriott über 676.000, Hilton über 672.000 und Wyndham über 645.400 Zimmer, so kam Airbnb zum Zeitpunkt der Messung auf 550.000 Listungen (aktuell über 700.000), die von der Bettenanzahl aufgrund der vielen Mehrbettangebote weit größer als die der Hotelkonzerne sein dürfte. Das 2009 gegründete Unternehmen hat damit in seiner rund fünfjährigen Geschichte bezüglich der Angebotsvolumina ohne Übernahmen und Zusammenschlüsse zu Hotelkonzernen, die seit vielen Jahren am Markt präsent sind, aufgeschlossen.

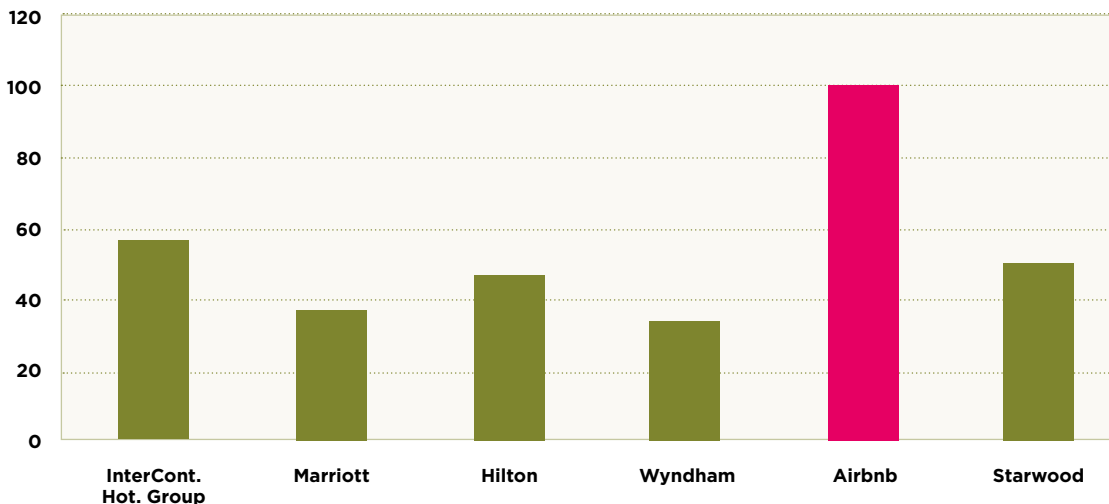


Anzahl Zimmer bzw. Listungen internationaler Hotelgruppen im Vergleich

Quelle: „Fast Company“ 2014, DICON

Noch deutlicher wird die Dynamik, wenn der Bereich der Marktabdeckung in Städten betrachtet wird. Hier verfügt Airbnb mit einer Prä-

senz in rund 34.000 Städten uneingeschränkt über eine kaum von einer Hotelgruppe erzielbare Präsenz in Groß- und Mittelstädten.



Marktdeckung internationaler Hotelketten in Städten im Vergleich (in Prozent)

Quelle: „Fast Company“ 2014, DICON

Trotz dieses unglaublichen Erfolgs hat Airbnb seine Strategie überprüft und ließ verlauten, das Angebotsportfolio erweitern zu wollen. Diesbezüglich sind die Aussagen des Vice President of Engineering aufschlussreich. Dieser kündigte an, den zur Verfügung stehenden Datenpool⁴⁹ auch dazu zu nutzen, Vorhersagen über den Beherbergungswunsch eines Kunden zu treffen, bevor dieser seine Präferenzen zum Ausdruck bringt: „The really interesting things we’re working on, are search and personalization and matching, so that we can make a recommendation that will be so spot on that you don’t even have to go through the process of searching through the listings.“⁵⁰ Airbnb arbeitet demnach an ähnlichen Analyse-Systemen zur Kundenpräferenz wie Amazon, denn auch hier wurde die Lieferung des gewünschten Produkts vor dem Kauf in Aussicht gestellt, um eine umständliche Suche zu vermeiden.

Weitere wichtige Nachrichten beziehen sich auch auf das Produktangebot selbst. Hier wurde zum einen mit dem Hotelpionier Chip Conley im Unternehmen eine Position des „Head of Hospitality“ besetzt, die Erwartungen nach weiteren hotelähnlichen Services aufkommen lässt. Neben einer App, die vor Ort Gäste mit Interessensübereinstimmung vernetzen soll, ist einer dieser neuen Services die „Echtzeit-Buchungs-App“, die bereits jetzt die Grenzen der Ferienwohnung zum Hotel aufweichen könnte, da sich die sogenannte Ferienwohnung nun dem Walk-in öffnen kann. Im „Internet World Business“-Magazin war zu lesen: „Anbieter, die ihre Unterkunft für die kurzfristige Reservierung freigeben wollen, geben dazu bei Airbnb die Bedingungen ein, unter denen sie das automatische Einbuchen der Gäste ohne vorherigen E-Mail-Kontakt erlauben. Für die Nutzer entfällt damit der gelegentlich

⁴⁹ Vergleiche auch <http://venturebeat.com/2014/05/18/how-airbnb-used-data-to-propel-its-growth-to-a-10b-valuation>

⁵⁰ <http://gigaom.com/2014/06/18/airbnb-wants-to-recommend-trips-to-users-before-they-even-start-to-search-for-them/>

langwierige Bestätigungsprozess. Während die Schnellreservierung für Nutzer wie auch Anbieter neue Möglichkeiten – und Airbnb mehr Vermittlungsgebühren – erschließt, stellt sich jedoch die Frage, inwiefern sich Airbnb mit dem Schritt zur automatischen Reservierung zu weit von seinem ursprünglichen Konzept wegentwickelt, das die Einzigartigkeit und Persönlichkeit der Unterkünfte in den Vordergrund stellt.⁵¹ Diese im Zitat geäußerte Kritik bezüglich der Abkehr vom ursprünglichen Konzept, trifft auch auf eine weitere Ankündigung zu: Die „FAZ“ berichtet im August 2014 von noch weitergehenden Ambitionen.⁵² „Wir nehmen die gesamte Reise in den Blick“, so hat sich Christopher Cederskog von Airbnb gegengüber der Zeitung geäußert. Der dritte Mitgründer, Nathan Blecharczyk, verdeutlicht in einem „Spiegel“-Interview, was darunter verstanden werden soll: „Essen, Transport und all die anderen Services rund ums Reisen werden künftig für uns eine Rolle spielen.“⁵³ Nicht nur Übernachtungen, sondern „der gesamte Tourismus“ sei der Markt für das Unternehmen. Das Unternehmen will offensichtlich Komplettanbieter für Reisen werden, jedoch anders als die etablierten Touristiker.

Der Unterschied besteht im vollständigen Focus auf Datenakkumulation und digitale Vernetzungsleistung individueller Personen statt auf klassische an Produkte gebundene Leistungen und deren Rückwärtsintegration in den Vertrieb.⁵⁴ In diesem Zusammenhang sind auch angestrebte Allianzen mit „Uber“ zu sehen,⁵⁵ die in Verbindung mit dem Reisekostenabrechnungssystem Concur (noch außerhalb Deutschlands Übernachtung und

Mobilität, insbesondere im Bereich der Business-Reisen verbindet.⁵⁶ Airbnb hat in diesem Zusammenhang ein eigenes Portal für Geschäftsreisen entwickelt,⁵⁷ in dem die Zimmer in Gemeinschaftswohnungen nicht gelistet werden. Airbnb geht mit diesem Schritt in den umfassenden Wettbewerb mit der Hotellerie und den Betreibern von Service-Apartments – und unterstützt dabei auch die Seite der Anbieter: Eine weitere wichtige Kooperation besteht mit dem Start-up Beyond Pricing. Dieses Unternehmen wurde als Full-Service-Property-Management-Company für Airbnb gegründet, konzentrierte sich jedoch wegen des durchschlagenden Erfolgs des Pricing-Algorithmus auf Pricing-Services⁵⁸ für die Wohnungsanbieter. Diese werden dabei unterstützt, den optimalen Preis für ihr Angebot zu finden und durchzusetzen.

Es zeigt sich, dass, auch wenn der Wettbewerb mit der Hotellerie eskaliert, Airbnb eben kein Hotelkonzern ist, sondern ein klassisches Web-Technologie-Unternehmen. Entsprechend kann es auch nur begrenzt eine Abkehr von einem wie auch immer gearteten produktbezogenen Konzept geben: Viele verschiedene Themenbereiche lassen sich in das übergeordnete Themenkonzept der Plattform integrieren und zu sich ergänzenden Geschäftsfeldern verknüpfen. Der Unterschied zwischen Hotelunternehmen und Airbnb lässt sich an Bereichen darstellen, die für moderne digitale Unternehmen typisch sind und inzwischen auch vermehrt in der Kritik stehen.⁵⁹ Es ist die Monopolisierung und die Ökonomisierung der von den Nutzern (Anbieter und Abnehmer) der Plattform produzierten und mit deren sozialem Verhalten verknüpften Daten.

⁵¹ www.internetworld.de/e-commerce/app/airbnb-greift-hotels-an-470177.html

⁵² FAZ vom 21.8.2014

⁵³ www.spiegel.de/netzwelt/netzpolitik/airbnb-hauptquartier-und-hotels-es-geht-um-billionen-von-dollar-a-987888.html

⁵⁴ www.hotellerie.de/de/hyatt-ceo-sees-no-serious-threat-from-fast-growing-airbnb

⁵⁵ <http://gigaom.com/2014/07/29/uber-joins-airbnb-in-bringing-the-sharing-economy-to-business-travel/>

⁵⁶ <http://t3n.de/news/business-travel-airbnb-oeffnet-559699/>

⁵⁷ www.airbnb.de/business-travel

⁵⁸ www.geekwire.com/2014/beyond-pricing-maximizes-profit-airbnb-hosts-launches-seattle/

⁵⁹ Vgl. Janier 2011

Wer zum Beispiel seine Wohnung mehrere Jahre erfolgreich vermietet, verfügt auf der Plattform über eine Vielzahl von Kontakten und Gästekritiken, die mit seinem Produkt und seinem persönlichen Einsatz für das Wohl seiner Gäste in direktem Zusammenhang stehen und für deren Vermittlung eine Provision fällig und an den Plattformbetreiber bezahlt wurde. Auch umgekehrt verfügen die Gäste über Referenzen der Anbieter und auch sie haben Provisionen für die Vermittlung bezahlt. Diese Kritiken führen zu der Möglichkeit, bestimmte Preisvorstellungen oder Buchungswünsche umzusetzen, da sie wechselseitig aufeinander einwirken und dadurch die Nachfrage enorm steigern können. Wer allerdings die Plattform verlässt, verliert, anders als der Hotelier mit den klassischen Beziehungen zu seinen Stammgästen, seine Reputation in genau diesem Moment. Das öffentliche Fazit seiner den Kunden entgegengebrachten Aufmerksamkeit und Leistungsbereitschaft löst sich in nichts auf, obwohl diese Sammlung von persönlichen Reaktionen der Gäste oder der Wohnungsvermieter zu dem von den Nutzern erworbenen sozialen Kapital gehört. Tatsächlich sind die von den Reputationssystemen generierten Datensätze jedoch alleiniges Eigentum der Plattformbetreiber.

Reputationssysteme haben aber noch eine andere Funktion: Ihr Einsatz führt in der Kombination mit ökonomischen Transaktionen zu einer Art Automatismus der Kooperation. Sie sind Kooperationsmaschinen, die zu bestimmten Verhaltensmustern zwingen: Viele Ursachen können zu schlechten Kritiken führen, auch atmosphärische Verstimmungen zwischen Nutzern und Anbietern der Wohnungen. Negativkritik gilt es jedoch aus Sorge vor einbrechenden Umsätzen auf

Reputationssysteme haben aber noch eine andere Funktion: Ihr Einsatz führt in der Kombination mit ökonomischen Transaktionen zu einer Art Automatismus der Kooperation. Sie sind Kooperationsmaschinen, die zu bestimmten Verhaltensmustern zwingen.

der Anbieterseite oder aus Sorge vor verschlechterten Zugängen zu den Angeboten auf der Seite der Abnehmer mit allen Mitteln zu vermeiden. Zudem wurde bei Airbnb neuerdings eine Korrektur des Algorithmus vorgenommen, die den wechselseitigen Einfluss beider Parteien auf die Bewertung verringert: War es zuvor möglich, Kommentare nacheinander abgeben zu können, wird die Kritik von Anbieter und Abnehmer nun nach 14 Tagen zeitgleich veröffentlicht. Die Steuerungsmöglichkeit, bei der die sich wechselseitig bewertenden für eine gute Kritik belohnen konnten, entfällt damit. Zusätzlich soll ein neues Motivationskonzept eingeführt werden: „(...) the company tackled the ‘discomfort’ issue by offering a \$ 25 Airbnb coupon to renters as an incentive for writing something – anything at all – about their stay.“⁶⁰ In diesem Zusammenhang will Airbnb zu ausführlicheren Kritiken kommen.

⁶⁰ <http://businessoverbroadway.com/customer-experience-management>; www.lead-digital.de/aktuell/social_media/so_laesst_sich_die_echtheit_von_reviews_garantieren

Die Struktur führt dazu, dass die gemeinsame Situation von den Teilnehmern entsprechend gestaltet werden muss. In einem Artikel in der „FAZ“ beschreibt J. Lottmann diese Erfahrung mit Airbnb mit einem ironischen Unterton „(...) schöne Bewertungen über meine Wohnung – und das ist ja das Wichtigste bei all diesen Geschäftsmodellen. Bald standen über ein Dutzend Lobpreisungen im Netz. Manchmal merkte ich, dass jemand etwas unzufrieden war und dass womöglich in die Bewertung aufnehmen würde. Ich war dann besonders nett, brachte ihn noch zum Flughafen, lernte Worte seiner Landessprache auswendig oder schenkte Blumen, Obst oder eine Flasche Prosecco. Freundschaft unter Fremden kann so einfach sein und tut allen gut. (...)“⁶¹ Die im Zitat beschriebenen Zwänge gelten in der Forschung als belegt. Insbesondere bei eBay wurde das von Reputationssystemen gestiftete kooperative Verhalten untersucht.⁶² Während es bei eBay sich jedoch um Reputation bei der Abrechnung, der Pünktlichkeit beim Versand oder der Warenqualität, also überwiegend um Prozess- und Produktqualität handelt, erweitert Airbnb den Qualitätsbegriff: Der „zuverlässige“ Lieferant wird vom „sympathischen“ Gastgeber abgelöst und die Stellschraube des Kooperationszwangs um eine wesentliche Windung angezogen. Es entstehen neben den öffentlichen Aussagen zur Prozessqualität auch öffentliche Aussagen zur empathischen Qualität der Gastgeber und der Gäste und damit Aussagen zur Person selbst, die damit zum Produkt gehört. Nicht mehr nur konkrete Leistungen werden für den Vertriebs Erfolg in Sharing-Plattformen relevant, sondern auch allgemeine Einschätzungen der Person (die Komplexität der Gastgeberrolle verführt zu diesem Verhalten). Diese Einschätzungen werden damit zum Be-

standteil des Geschäftsmodells und für den geschäftlichen Erfolg des Anbieters oder bei der Aufnahme der Geschäftsbeziehung zu den Abnehmern der Leistung relevant. Rechtlich sind die Bewertungen im Wesentlichen als freie Meinungsäußerung zu werten⁶³ und werden durch diese Verlagerung in die grundgesetzlich geschützte Sphäre der Individualität des Einzelnen in den wenigsten Fällen (etwa bei nachgewiesener Schmähkritik) juristisch beeinflussbar. Die veröffentlichten Sympathiebekundungen steuern also die

Der „zuverlässige“ Lieferant wird vom „sympathischen“ Gastgeber abgelöst und die Stellschraube des Kooperationszwangs um eine wesentliche Windung angezogen. Es entstehen neben den öffentlichen Aussagen zur Prozessqualität auch öffentliche Aussagen zur empathischen Qualität der Gastgeber und der Gäste und damit Aussagen zur Person selbst, die damit zum Produkt gehört.

⁶¹ www.faz.net/aktuell/feuilleton/vermieten-mit-airbnb-meine-wohnung-wird-immer-sauberer-13126870.html

⁶² <http://subs.emis.de/LNI/Proceedings/Proceedings154/gi-proc-154-320.pdf>; www.soz.uni-frankfurt.de/K.G/B7_2006_Rapp.pdf

⁶³ Urteil v. 6.12.2013, Az: 5 O 372/13; Az. 28 O 452/12; Az. 113 C 28/12

Transaktion⁶⁴, entziehen sich selbst jedoch weitgehend der Steuerung durch die betroffenen Subjekte. Man kann diese Ersetzung von übergeordneten Regeln⁶⁵ durch unmittelbare soziale Kontrolle als eine Grundlage der Personalisierung in der „Sharing“-Welt bezeichnen.⁶⁶

Die weitere Ebene der Personalisierung wurde bereits angesprochen und leitet sich aus der Datenauswertung als Mittel zur Gestaltung proaktiver Angebote ab. Wer den Bedarf des individuellen Kunden vor dessen Wahl kennt, erspart diesem die Suche und sich selbst die Präsentation seiner Angebote in den langen Angebotslisten sowie die damit verbundenen Kosten und kann mit Preisprämien rechnen.⁶⁷ Der diese Technik beherrschende Anbieter kann dann das richtige Produkt jederzeit kontextsensitiv und bedarfsgerecht präsentieren und ist nicht mehr auf die klassischen Strukturen angewiesen, die mit der subjektzentrierten Suche verbunden sind. In diesem Zusammenhang sind allerdings alle Formen der Ansprache an allen möglichen Kontaktpunkten denkbar, auch Lösungen wie eine jüngst vorgestellte App, die Fremde zu Boten von Konfliktlösungen macht: Mit dieser App soll es möglich werden, Personen aus dem Netzwerk der App als Konfliktlöser für private Differenzen zu mobilisieren und Botschaften überbringen zu lassen. Mit der gleichen Technik könnten auch im jeweils passenden Kontext von

Individuen im Rahmen einer kontextsensitiven Ansprache Produkte vorgestellt und vollkommen neue Vertriebswege aufgebaut werden. Hier wird deutlich, warum dasjenige Unternehmen, welches sich in diesem Bereich einen technologischen Vorsprung erarbeitet hat, über die geeigneten Daten verfügt und in geeignet großen Märkten unterwegs ist, in den Augen von Investoren zum begehrten Investment wird. Unzweifelhaft ist der touristische Markt mit seinen enormen Volumina (94 Mrd. Euro ohne Sekundäreffekte und nur in Deutschland 2013) in diesem Zusammenhang optimal. Mit seinem riesigen Volumen, den komplexen Wertschöpfungsketten, den vielen kleinteiligen Strukturen sowie den kulturellen Eigenarten der touristischen Produkte bietet der Tourismusmarkt den neuen Intermediären den optimalen Aktionsraum. Die „Wirtschaftswoche“ fasste jüngst den Sachverhalt zusammen: „Es lohnt sich daher, nicht mit romantisch verklärtem, sondern mit soziologisch kaltem Blick auf den Plattform-Kapitalismus der Zukunft zu schauen – und sich den Sinn dafür zu erhalten, dass ‚Share-Economy‘ eine euphemistische Bezeichnung für etwas ist, was auf einen sukzessiven Machtzuwachs der intermediären Ebene hinausläuft.“⁶⁸

Neben dem, dass der soziologische Blick schon aufgrund der Neugier gegenüber den Phänomenen alles andere als kalt sein dürfte, macht diese Perspektive klar, dass die hier beschriebene intermediäre Ebene auf eine besondere Wei-

⁶⁴ Die Sharing-Ökonomie führt letzten Endes zu einer Totalkommerzialisierung des Lebens. (...) ‚Airbnb‘, der Community Marktplatz, der jedes Zuhause in ein Hotel verwandelt, ökonomisiert sogar die Gastfreundschaft. Die Ideologie der Community oder der kollaborativen Commons führt zur Totalkapitalisierung der Gemeinschaft. Es ist keine zweckfreie Freundlichkeit mehr möglich. In einer Gesellschaft wechselseitiger Bewertung wird auch die Freundlichkeit kommerzialisiert. Man wird freundlich, um bessere Bewertungen zu erhalten. Auch mitten in der kollaborativen Ökonomie herrscht die harte Logik des Kapitalismus. Bei diesem schönen ‚Teilen‘ gibt paradoxerweise niemand etwas freiwillig ab.“ (www.sueddeutsche.de/politik/neoliberales-herrschaftssystem-warum-heute-keine-revolution-moeglich-ist-1.2110256-2) Hierzu auch Z. Baumann 2009, S. 140 ff.

⁶⁵ Letztendlich wird strafrechtlich zu sanktionierendes und sozial deviantes Verhalten im Vorfeld unterbunden. Alexandra Borhardt kritisiert die schleichende Ersetzung von gesellschaftlich sanktionierten Regeln, die auch die staatliche Gewaltenteilung repräsentieren. Diese werden durch Reputationssysteme quasi abgeschafft: Die Potenz der Masse überwacht einen Einzelnen, dessen Einflussmöglichkeit auf das Urteil der Masse nicht existiert. Vgl.: A. Borhardt 6/7 September SZ Nr. 205

⁶⁶ Sie dürfte auch dafür verantwortlich sein, das Abendteuer des Besuchs fremder Anderer scheitert: Die touristische Inszenierung schließt sich kurz, denn durch die Reputationsmechanik werden Tourist und fremder Gastgeber schon im Vorfeld durch maschinelles Design ihren wechselseitigen Ansprüchen gerecht und sind sich im Kontext der immer mitgedachten Öffentlichkeit weder fremd noch anders. (Vgl. auch Wenzel S. 491 ff.)

⁶⁷ <http://skift.com/2014/09/02/interview-expedia-ceo-on-the-transformation-of-travel-booking/>

⁶⁸ www.wiwo.de/politik/deutschland/tauchsieder-die-gefahren-der-share-economy-seite-all/10695116-all.html

se agiert: Ihre Kompetenz liegt in der Erschließung der ungeheuren Ressourcen des sozialen Kapitals der Einzelnen und dessen teilweise Ökonomisierung durch Konzernstrukturen. Damit einhergehend lassen sich Teile der Zeitereserven arbeitsfreier Lebensbereiche heben und ökonomisch nutzbar machen. Genau hier trifft die Entwicklung wieder auf die Hotellerie.

Auch die Konzernhotellerie integriert vermehrt Leistungsressourcen der Kunden in das Leistungsangebot. Die Automatisierung des Check-in ebenso wie die Delegation von immer mehr Services an den Kunden bindet deren Zeit vermehrt in die Produktionsprozesse der Dienstleistung ein. Auch die Kompensation des zunehmenden Leistungsabrufs von Kundenleistungen kommt oftmals aus der Kundensphäre: Die Informationswelt rund um das Produkt, die als Leistungszusatz in die Grundleistungen des Beherbergungsgewerbes integriert sind, werden als Kommentierungen oder Tipps häufig in der Kundensphäre erzeugt. Ein Unterschied zwischen beiden Marktteilnehmern besteht derzeit noch darin, dass Intermediäre das Verhalten von Anbietern und Abnehmern zueinander optimieren können, gängige Hotelunternehmen derzeit bestenfalls das Verhalten ihres Personals zu den Abnehmern. In Hochlohnländern wird man sich von den Mitarbeitern allerdings vermehrt durch Automatisierungsbemühungen trennen. Durch das allmähliche Abschmelzen der Personaldecke der Betriebe und der Delegation von Leistungen an die vernetzten Abnehmer nähern sich jedoch beide Strukturen an.

Eine weitere Annäherung an die Hotelwirtschaft geht auch von Airbnb aus. Mit der Einführung einer Preisoptimierungssoftware für die Anbieter von Wohnungen verlässt Airbnb das Gleichgewicht eines C2C-Interessen-Intermediators. Die Gewichtung wird in Richtung

Auch die Konzernhotellerie integriert vermehrt Leistungsressourcen der Kunden in das Leistungsangebot. Die Automatisierung des Check-in ebenso wie die Delegation von immer mehr Services an den Kunden bindet deren Zeit vermehrt in die Produktionsprozesse der Dienstleistung ein.

einer B2C-Strategie der Leistungsvermittlung verändert und der Gewinn des Anbieters wird optimiert. Sowohl bei der Hotellerie wie auch bei Airbnb verfügt so der Anbieter über die wesentliche Ressource: Sehr viele Zimmer in einem Objekt oder eine oder mehrere Wohnungen. Allerdings werden die Big-Data-Hotelkonzerne in Kürze ebenfalls über eine ähnliche Flut von Kundendaten und Kundennetzwerke verfügen. Zu diesen kommen dann deren erheblichen Bodenmonopole hinzu.

Ferien in der Stadt

Airbnb ist ein städtisches Phänomen und die Städtereisen selbst sind ein Wachstumsmarkt mit beständig steigenden Volumen in Europa und Deutschland. Die Daten der FUR-Analyse aus dem Jahr 2012, die sich mit dem Reisen in die deutschen Städte beschäftigt hat, bestätigen die Beliebtheit der „Destination Großstadt“. Der Marktanteil der in Deutschland unternommenen Kurzreisen in die elf Großstädte lag 2012 mit rund mit 25% sehr hoch (Daten: FUR-Reiseanalyse 2012). Ganz offensichtlich geht von der Großstadt eine Faszination aus, die aufgrund ihrer Komplexität der Tourismustheorie eine Reihe zu klärender Fragen aufgibt. So ist zwar der Sachverhalt, dass viele Urlaubs- und Kurzurlaubsreisen in die Stadt stattfinden, unbestritten. Dagegen betritt die Theoriebildung bei der Klärung der Frage, warum sie stattfinden, unwegsames Gelände. Städte sind bezüglich ihrer Geschichte, ihrer Einwohner, der Kultur, hinsichtlich des Stadtbilds und den damit verbundenen Zuschreibungen sowie der in ihnen möglichen Lebens- und Erlebnismöglichkeit enorm komplex. Insofern ist nicht davon auszugehen, dass die Motivlage bezüglich der Reismotive der einzelnen Städtereisenden weniger komplex sein dürfte. Zusätzlich sind neben den Vorstellun-

gen und Wünschen an die Destination viele Bilder und Vorstellungen mit der Kultur des Tourismus und seiner Geschichte verbunden. Die Komplexität erhöht sich damit weiter.

Gleichzeitig finden sich in der Praxis, etwa bei der Hotellerie, was die Segmentierung in Abnehmergruppen betrifft, überwiegend wenig methodische Werkzeuge, die zur Lösung der Frage nach den Motiven, eine Stadt zu bereisen, beitragen können. Hier orientieren sich die Kundendifferenzierungen überwiegend an Kanälen und Anbietern oder an wenigen Nachfragetypen (Business, Leisure). Sie folgen der touristischen Wertschöpfungskette und stehen damit in den wenigsten Fällen mit einem speziellen Typ von Nachfragern in Verbindung.

In diesem Kontext wurde von Andreas Pott ein interessantes Theoriemodell der Städtereise entwickelt, das mit bisherigen Reisetypen kompatibel ist. Städtereisen spielen sich hier vorwiegend im Kontext der Kultur ab, die von Pott als Reise mit einer Position der Beobachtung und des Vergleichs verstanden wird:⁶⁹ „Im kontrastierenden Vergleich mit dem Alltag der Touristen wird im Städtetourismus das

⁶⁹ Andreas Pott bezieht sich hier explizit auf die Funktion der Kultur bei Luhmann.

Fremde und Andere bereist, besichtigt und erfahren. In dieser Allgemeinheit kann sich der Vergleich auf Verschiedenstes beziehen – von Gebäuden, Bauformen oder Kunst (...) über Lebens-, Wohn-, Arbeits- und Verhaltensweisen der Stadtbewohner bis zu städtischen Konsummöglichkeiten und popkulturellen Freizeitangeboten wie Musicals, Straßenfeste oder Zoos.“⁷⁰ Im Zusammenhang mit diesem Theoriemodell lässt sich argumentieren, dass mit der Nutzung Airbnbs diese Beobachterposition noch weiter in die reale Textur der Stadt eindringen kann als bisher. Touristisch gesehen verspricht Airbnb eine relativ unverbindliche Reise zur letzten verbliebenen „Terra Incognita“ des Tourismus – dem fremden Anderen in seinem unmittelbaren (Wohnung) und mittelbaren (Stadt) Lebensraum. Es scheint, als ob in der Entwicklung grundlegender touristischer Destinationsstrukturen im späten 18. bis in das frühe 20. Jahrhundert wie das Meer, das Gebirge und der Wald, die großen Ströme, das Land (Sommerfrische), berühmte Städte und deren massentouristischer Verwertung nun durch die Revolution des Social Webs neben der offenen Destination der Globalität (Backpacker) auch die örtlich gebundene soziale Beziehung als weitere Möglichkeit eines touristischen Reiseziels hinzukommt.

Mit den Möglichkeiten einer Verankerung in einen privaten sozialen Raum ausgestattet, verlässt der Airbnb-Gast seinen eigenen städtischen Alltag und tritt durch die Tür seiner gebuchten Wohnung in eine Stadt ein, die durch die Situation der privaten Wohnung in einem Wohnhaus trotz der Situation als Urlauber näher am Alltag ist und durch einen dort dauerhaft lebenden Gastgeber tiefer erschlossen werden kann⁷¹ als in der gängigen Rolle als Städtetourist in einem Hotel. Auf-

grund der Rahmenbedingungen kann sich deshalb ein touristisches Erleben entfalten, das dem wichtigsten städtetouristischen Urlaubsmotiv derzeit am nächsten kommt: das intensive Erleben, ein zeitweilig vom Alltag befreiter Einwohner einer ganz realen Stadt mit einer neuen Nachbarschaft sein zu können. Wie immer gibt es dabei einen Wermutstropfen: Um frei vom Alltag werden zu können, ist eine Art Karte anzulegen, die dieses „Abenteuer“ hinsichtlich der Risiken für Anbieter und Abnehmer überschaubar gestaltet: Es handelt sich dabei nicht um eine gewöhnlich Kartierung, die einen Raum beschreibt und so Orientierung hinsichtlich der möglichen Wege und Auswege aufzeigt. Es wird eine soziale Struktur kartiert, in der das wechselseitige Verhalten von Reisenden und Bereisten verzeichnet ist und die den Raum dieses zwischenmenschlichen Verhaltens für alle einsehbar fortschreibt. Insofern liegt der Verdacht nahe, dass damit die tatsächlichen Alltagsroutinen mit Airbnb erneut in den Städtetourismus einkehren, denn die Freiheit der ungezwungenen Beobachterposition im städtischen Gefüge könnte durch die Unfreiheit erkaufte worden sein, in den begleitenden sozialen Netzwerken zum beständigen Objekt der Beobachtung und Kommentierung werden zu können. Auch hier könnte möglicherweise die weitsichtige These Enzensbergers gelten, dass der Tourist mit seiner Ankunft das Ziel seiner Vorstellungen zerstört.

⁷⁰ Andreas Pott 2007, S. 111

⁷¹ Die Merkwürdigkeit dieses voyeuristischen Eintritts in die Intimität eines privaten Lebensraums einer Gastgeberin beschreibt der amerikanische Journalist Nathan Heller in einer Glosse: www.newyorker.com/humor/daily-shouts/whats-mine-airbnb-review

Hotels und Wohnen

Verändert sich die Hoteldienstleistung hin zum „mitarbeitenden Kunden“, weil sie umfangreich mit Rationalisierungsbemühungen verbunden ist, verändert sich ebenfalls eine wichtige Chance zur Differenzierung des Hotelangebots und etwas für dieses Typisches: das Personal und dessen Interaktion mit dem Gast. Beides wird deutlich weniger werden. Die bisherige Konzentration der Hotellerie auf Professionalität, Freundlichkeit sowie auf zuvorkommendes Verhalten der Angestellten wird sich deshalb bei Verkleinerung der Personalressource auf die sogenannte Hardware verlagern müssen. Darunter fallen die öffentlichen Funktionsräume, deren technische Ausstattung und Möblierung sowie insbesondere die Zimmer und deren Ausstattung.

Tatsächlich lässt sich derzeit eine verstärkte Zuwendung zu neuen Gestaltungsformen von Zimmern und öffentlichen Räumen beobachten. Sie sind zwei zentralen Leitmotiven zuordenbar. Das eine Motiv wurde in der Studie bereits aufgezeigt und beschäftigt sich mit Raumdesigns, die kommunikatives Verhalten und soziales Erleben befördern. Das zweite Motiv sieht das Hotelzimmer als ein Bereich der Wohnumwelt, der zur Minderung von Stress, zur Herbeiführung eines tiefen Schlafs und zur schnellen Entspannung und Erholung des Gastes dienen soll. Hier tritt der Aspekt „salutogenetische Erholungsqua-

lität“ des Wohnens in den Vordergrund der Objekt- und Raumgestaltung. Der Begriff aus der Wohnpsychologie, der sich ursprünglich auf eine Wohnung-Umfeld-Relation bezieht, erfährt im Hotel, einer temporäre Sonderform des Wohnens, eine neue Bedeutung, denn das Umfeld wird überwiegend als ein temporärer Ausschnitt angesehen und erscheint insofern vernachlässigbar oder wird im Rahmen zunehmender beruflicher Mobilität sogar als Stressfaktor identifizierbar. Folglich wird diese Außenwelt durch Gebäudefunktionen und Technik weitgehend abgeschirmt: Zugangsbeschränkung, Schallschutzfenster, Klimaanlage mit Ent- oder Befeuchtung und Ionisierung der Luft, Filtertechnik, die verbaute Sicherheitstechnik, Lichttechnik und Lichtsteuerung oder andere Einrichtungen lassen einen akustisch und klimatisch ortsneutralen Raum entstehen.

Hotels konzentrieren sich trotz ihrer meist zentralen Lage auf Innenräume, in denen sich Strukturen finden lassen, die von ihrer Entwicklung her mit Wohnstrukturen vergleichbar sind. Einmal vergrößern die Hotels die historischen Raumfunktionen der Diele, nämlich Eingang und Lobby. Zum zweiten wird eine Funktion entzerrt: Der Schlafbereich wird von allen anderen Bereichen durch lange Gänge und Aufzüge weitgehend entkoppelt. Zum dritten verdichten sich Funktionen: Überwiegend

wird der Schlafbereich mit Bad zum Kernbereich. Zum vierten werden Wohnfunktionen ergänzt, denn zu den Bereichen des wohnlichen Aufenthalts, für den die Lobby zuständig wird, kommen Bereiche für Versorgung, Sport und Wellness, Kosmetik oder für Arbeiten und Tagungen sowie andere Einrichtungen hinzu. Die eigentliche städtische Wohnumwelt mit ihren sozialen Nachbarschaftsfunktionen wird dagegen abgeschirmt und stattdessen ein sozialer Raum der Hotelgäste untereinander geschaffen, der in die Lobby, also ins Innere des Hotels verlegt wird. So schließt sich das Hotel von seiner natürlichen städtischen Wohnumwelt ab, obwohl Hotels zunehmend als ausgefallene architektonischer Solitäre in ihrem Umfeld an Dominanz gewinnen. Der eigentliche Kontakt in ihre direkte Umwelt wird von Informationssystemen geleitet und findet in punktuellen touristischen oder beruflichen Kontakten mit dem städtischen Umfeld statt. Zusätzlich werden Aufgaben, die sonst mit dem Einsatz von Personal verbunden waren, immer häufiger an materielle Strukturen delegiert. Insofern ist es nötig, bei Planungen mehr auf die Wirkung von Gegenständen und Objekten sowie deren Anordnung im Zusammenhang mit grundlegenden baulichen Strukturen zu achten. Ebenso wird deren Zusammenspiel oder Ansteuerbarkeit durch elektronische Medien immer wichtiger. Gelungene Ausstattung und Architektur sowie deren Einbindung in elektronische Kommunikation unterstützen daher das Entstehen neuer (sozialer) Erlebnisräume, die nur noch wenig mit denen des gegebenen Nahumfelds zu tun haben müssen. Folglich wird der Hotelaufenthalt im städtischen Kontext immer weniger mit Wohnen im städtischen Kontext vergleichbar (die Diskrepanz wird mit zunehmender Automatisierung größer). Während das Wohnen, etwa bei

den städtischen „Ferienwohnungen“, mit der komplexen städtischen Realität und dem Störungs- und Gefährdungspotenzial der vielen unbeeinflussbaren Variablen des städtischen Alltags trotz aller touristischen Distanz in hohem Maße konfrontiert ist, wird der Aufenthalt in der touristischen Institution „Hotel“ in Zukunft vermehrt in einer völlig anderen Inszenierung stattfinden. Im Hotel wird der Gast sich zunehmend in einem Bereich aufhalten, der die Stadt draußen präsent sein lässt, ihm aber im Innenraum des Zimmers einen gesunden und erholsamen Aufenthalt⁷² bietet, die Verfolgung spezieller Erlebnisinteressen innerhalb des Hauses effektiv unterstützt sowie Gemeinschaften erzeugt und bei den punktuellen Stadtgängen der touristischen Besorgung die wichtigen und konzeptionell passenden Ziele bietet: Es ist eine Art Landgang in der Stadt, bei dem die fest verankerten „Kreuzfahrtschiffe“ der Hotellerie temporär verlassen werden.

⁷² Vgl. Ilona Kickbusch in „GDI Impuls“, Sommer 2006: www.ilonakickbusch.com/kickbusch-wAssets/docs/Kickbusch_Ilona_2_06.pdf; vgl. auch Wippermann 2013

Literatur

Internetrecherche

- http://vor9.de/media/2014_koop_holland_air_bnb.pdf
- <http://www.fastcoexist.com/3038476/collaborative-economy-companies-need-to-start-sharing-more-value-with-the-people-who-make-th>
- <http://architecture.mit.edu/subject/spring-2013-cms634>
- <http://blog.airbnb.com/airbnb-open-2014-san-francisco/>
- <http://businessoverbroadway.com/customer-experience-management>
- <http://en.loungeup.com/mobile-hospitality-product>
- <http://gigaom.com/2014/06/18/airbnb-wants-to-recommend-trips-to-users-before-they-even-start-to-search-for-them/>
- <http://gigaom.com/2014/07/29/uber-joins-airbnb-in-bringing-the-sharing-economy-to-business-travel/>
- <http://skift.com/2014/09/02/interview-expedia-ceo-on-the-transformation-of-travel-booking/>
- <http://skift.com/2014/09/02/interview-expedia-ceo-on-the-transformation-of-travel-booking/>
- <http://subs.emis.de/LNI/Proceedings/Proceedings154/gi-proc-154-320.pdf>;
- <http://t3n.de/news/business-travel-airbnb-oeffnet-559699/>
- <http://techcrunch.com/2014/08/13/starwood-introduces-robotic-butlers-at-aloft-hotel-in-palo-alto/>
- <http://venturebeat.com/2014/05/18/how-airbnb-used-data-to-propel-its-growth-to-a-10b-valuation>
- <https://www.airbnb.de/business-travel>
- vor9.de/media/2014_koop_holland_air_bnb.pdf
www.ag.ny.gov/pdfs/Airbnb%20report.pdf
<http://architecture.mit.edu/subject/spring-2013-cms634>
- www.berliner-zeitung.de/archiv/dehoga-kritisiert-umgang-mit-ferienwohnungen-kontrolliert-wird-nur-bei-beschwerden,10810590,10736836.html
- www.bitkom.org/files/documents/BITKOM_LF_big_data_2012_online%281%29.pdf; S. 12 ff.
- www.dailymail.co.uk/travel/travel_news/article-2753317/Apple-Watch-s-Starwood-app-allows-guests-open-hotel-room-doors-tap-button.html
- [www.deutsche-mittelstands-nachrichten.de/2013/11/57176/.](http://www.deutsche-mittelstands-nachrichten.de/2013/11/57176/)
- www.exporer-hotel.com

- www.fastcoexist.com/3038476/collaborative-economy-companies-need-to-start-sharing-more-value-with-the-people-who-make-th
- www.faz.net/aktuell/feuilleton/vermieten-mit-airbnb-meine-wohnung-wird-immer-sauberer-13126870.html
- <http://blog.airbnb.com/airbnb-open-2014-san-francisco/>
- www.geekwire.com/2014/beyond-pricing-maximizes-profit-airbnb-hosts-launches-seattle/
- www.hospitalityinside.com
- www.hospitalityinside.com/market-check/investment-barometer,837.html
- www.hotellerie.de/de/hyatt-ceo-sees-no-serious-threat-from-fast-growing-airbnb
- www.ilonakickbusch.com/kickbusch-wAssets/docs/Kickbusch_Ilona_2_06.pdf
- www.internetworld.de/e-commerce/app/airbnb-greift-hotels-an-470177.html
- www.ivbp.de/News/news_zahl_fewo.html
- www.karimrashid.com
- www.lodgingmagazine.com/marriott-expands-mobile-check-in-checkout-services/
- www.mamashelter.biz
- www.michelbergerhotel.com;
- www.newyorker.com/humor/daily-shouts/whats-mine-airbnb-review.
- www.nh-hotels.de/nh/de/hotels/deutschland/berlin/nhow-berlin.html
- www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The_Future_of_Employment.pdf
- www.ruby-hotels.com
- www.slate.com/blogs/moneybox/2013/01/29/amazon_q4_profits_fall_45_percent.html
- www.soz.uni-frankfurt.de/K.G/B7_2006_Rapp.pdf;
- www.spiegel.de/netzwelt/netzpolitik/airbnb-hauptquartier-und-hotels-es-geht-um-billionen-von-dollar-a-987888.html
- www.sueddeutsche.de/politik/neoliberales-herrschaftssystem-warum.heute-keine-revolution-moeglich-ist-1.2110256-2
- www.superbude.de
- www.telegraph.co.uk/finance/newsbysector/retailandconsumer/leisure/11110784/Airbnb-aims-to-reshape-travel-industry.html
- www.traveller.com.au/dream-merchants-the-future-of-hotels-has-arrived-3c0iu
- www.uptownnetwork.com/blog/2014/6/20/waldorf-astoria-orlando-goes-paperless-with-digital-menus-at-the-bull-bear-restaurant
- www.wiwo.de/politik/deutschland/tauchsieder-die-gefahren-der-share-economy-seite-all/10695116-all.html
- www.wiwo.de/technologie/digitale-welt/sharing-economy-boomt-deutsche-teilen-gerne-ihre-wohnung-mit-touristen-seite-all/7773982-all.html
- www.zeit.de/digital/datenschutz/2014-09/google-nutzerprofile-datenschutzbehoerde-hamburg
- www.zeit.de/reisen/2014-08/tourismus-staedtereisen-berlin-barcelona

Literatur

- Baumann, Zygmund: Leben als Konsum, Hamburger Edition, 2009
- Berking, Helmut; Löw, Martina: Die Eigenlogik der Städte, neue Wege in der Stadtforschung, Campus, Frankfurt, New York 2008
- Binder, Jana: Globality. Eine Ethnologie über Backpacker, Wiesbaden 2005
- Cohen, Eric: Who is a Tourist?, Sociological Review 1974
- Dettmer et al: Tourismstypen, München 2000
- DICON 2009: Wie Budgetmärkte weiter wachsen, DICON 2009; www.dicon-beratung.de
- DICON 2011: Budgetsegmente in der Beherbergungsindustrie, DICON 2011;
- DICON 2013: Budgetsegmente der Tourismusmetropolen in Deutschland 2013, DICON 2013
- Forschungsgemeinschaft für Urlaub und Reisen (FUR): Reiseanalyse 2009, 2010, 2011, 2012 , 2013
- Freyer, W.: Tourismus-Marketing, München 2004
- Hahn, H.; H. J. Kagelmann: Tourismuspsychologie und Tourismussoziologie, München 1993
- Heinrichs, Harald; Grunenberg, Heiko: Sharing Economy, Auf dem Weg in eine neue Konsumkultur; Leuphana Universität Lüneburg, Centre for Sustainability Management, 2012
- Henning, Christoph; Reiselust Touristen, Tourismus und Urlaubskultur; Suhrkamp, Frankfurt am Main 1999
- Hitzler, Ronald; Niederbacher, Arne: Leben in Gemeinschaften, VS Verlag Wiesbaden 2008
- Horx, Matthias: Die Zukunftsgesellschaft. Tourismus und demographischer Wandel, 2009
- IHA: Hotelmarkt Deutschland, Berlin 2009, 2010, 2011, 2012, 2013
- Lauterbach, Burkhard: Tourismus, Eine Einführung aus Sicht der volkswissenschaftlichen Kulturwissenschaft, König & Neumann, Würzburg 2008
- Lauterbach, Burkhard: Städtetourismus, König & Neumann, Würzburg 2013
- Löw, Martina: Soziologie der Städte, Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main 2010
- Pott, Andreas: Orte des Tourismus, Eine raum- und gesellschaftstheoretische Untersuchung, Transkript Verlag, Bielefeld; 2010
- Spath, Dieter, Herausgeber: Future Hotel; Fraunhofer-Verlag, Stuttgart 2009
- Wenzel, Harald: Abendteuer der Kommunikation, Velbrück Wissenschaft, Weilerswirst 2001
- Wipperman, Peter: Health Style; New Business Verlag, Hamburg 2013