

Robert Wissmath
Roland Schwecke

Budgetsegmente der Tourismus- metropolen in Deutschland 2013

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

Autoren: Robert Wissmath, Roland Schwecke
Recherche und Korrektur: Anne-Kristin Darr

ISBN: 978-3-98115967-5-5

Die DICON Marketing- und Beratungsgesellschaft mbH (www.dicon-beratung.de) ist auf Beratungsleistungen für Unternehmen aus den Bereichen Freizeit- und Tourismuswirtschaft, Hotellerie und Gastronomie spezialisiert. DICON gestaltet und begleitet Entwicklung, Management und Marketingkonzeptionen sowohl für bestehende als auch für geplante Projekte. Branchen-Know-how, strategische Kraft und ein lebendiges Netzwerk von Kooperationspartnern sind die Stärken der Unternehmensberatung. Zu ihren Kunden gehören Finanzierungsinstitute und Projektentwickler ebenso wie Hotelgesellschaften und mittelständische Hoteliers.

Die vorliegende Studie ist einschließlich aller ihrer Teile urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechtes ist ohne Zustimmung der DICON Marketing- und Beratungsgesellschaft mbH unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Speicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

August 2013

Viele sind hartnäckig
in Bezug auf den einmal
eingeschlagenen Weg,
wenige in Bezug auf das Ziel.

Friedrich Nietzsche

Inhalt

1.	Management Summary	6
2.	TREND UND TENDENZEN IM TOURISMUS	8
2.1	Die Ökonomie des Teilens – Besitzen war gestern?	9
2.2	Neue Communitys	11
2.3	Neue Kunden, neue Märkte	12
2.4	Alte Hindernisse	13
2.5	Das Leben der Anderen	14
2.6	Touristische Ich-Ökonomien	15
2.7	Neue Strategien: mehr Erlebniswert	17
2.8	Neue Strategien: weniger Aufwand	18
3.	DER BUDGETMARKT	19
3.1	Budgetbeherbergung, Hoteltypen oder Familienähnlichkeit von Konzepten?	19
3.2	Accor: Formule 1, ibis und die aktuelle Entwicklung	22
3.3	Motel One, Newcomer aus der Nische	23
3.4	Die Trends: Emotion und Kollektivierung	24
3.5	Preise und Services	26
3.6	Anbieterstruktur	26
4.	WESENTLICHE SEGMENTE DES BUDGETMARKTES	29
4.1	Die Budgethotellerie	29
4.2	Der Hostelmarkt	30
4.2.1.	<i>Differenzierungstypen</i>	<i>32</i>
4.2.2.	<i>Hostels in Europas Metropolen</i>	<i>33</i>
4.2.3.	<i>Entwicklung des Hostelangebots in Deutschlands Städten</i>	<i>34</i>
4.2.4.	<i>Kettenbetreiber</i>	<i>36</i>
4.3	Ferienwohnungen	38
4.3.1.	<i>Der Markt der städtischen Ferienapartments</i>	<i>39</i>
4.3.2.	<i>Webkataloge, Portale und Veranstalter</i>	<i>39</i>
4.3.3.	<i>Die neue Herausforderung</i>	<i>42</i>
4.3.4.	<i>Strukturen der Angebote</i>	<i>43</i>
4.3.5.	<i>Airbnb</i>	<i>45</i>
4.3.6.	<i>Wimdu</i>	<i>48</i>
4.3.7.	<i>9flats</i>	<i>48</i>
4.4	Die gemeinnützigen Anbieter	49
	Deutsches Jugendherbergswerk (DJH)	50
	LITERATURVERZEICHNIS	52
	ANHANG	55

Tabellen und Abbildungen

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Entwicklung der Hostelkapazitäten in Deutschlands Großstädten (Steigerung von 2006 bis 2013)	35
Tabelle 2: Wachstumsraten der Hostels in deutschen Großstädten in Prozent (2-Jahres-Schritte) im Vergleich zum Wachstum der Hotels	35

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Kollektive vs. Individuelle Orientierung	25
Abbildung 2: Positionierung bzgl. Services und Preise	26
Abbildung 3: Der Budgetmarkt	28
Abbildung 4: Entwicklung der in Deutschland bekannten Budgetkettenhotels 2006 bis 2013	30
Abbildung 5: Zahl der Hostels in Europas Großstädten	33
Abbildung 6: Entwicklung der Hostelketten in Deutschland	36
Abbildung 7: Entwicklung des Bettenangebotes der in Deutschland aktiven Hostelketten	37
Abbildung 8: Touristisches Übernachtungsaufkommen der zwölf wichtigsten Tourismusstädte in Deutschland	38
Abbildung 9: Angebotsvolumen überregionaler Ferienwohnungsanbieter von Ferienwohnungen	40
Abbildung 10: Angebotsveränderungen ausgewählter überregionaler Anbieter von Ferienwohnungen Dezember 2011 bis Dezember 2012	41
Abbildung 11: Entwicklung ausgewählter Ferienwohnungsspezialisten Berlin	41
Abbildung 12: Zuwächse der „Social Tourism“ Portale von 2011 bis 2012 an ausgewählten Standorten ..	43
Abbildung 13: „Social Tourism“ Portale, Angebotsstruktur für Berlin	44
Abbildung 14: Angebot von Airbnb in ausgewählten deutschen Städten	45
Abbildung 15: Airbnb, angebotene Zimmer des Typs „Shared Room“	46
Abbildung 16: Verteilung der Betten von Airbnb bzgl. Inseraten für Berlin, Dez. 2012	46
Abbildung 17: Airbnb, durchschnittliche Bettenanzahl der Betriebe ab neun Inseraten	47
Abbildung 18: Angebote von Wimdu in ausgewählten Destinationen	48
Abbildung 19: Angebote von 9flats in ausgewählten deutschen Städten	49
Abbildung 20: Bettenkapazitäten in den tourismusstarken Städten in Deutschland	51

1. Management Summary

Wie kann man den Budgetmarkt definieren? Diese Frage beschäftigt die Branche seit Langem und führt bisher zu höchst unterschiedlichen Lösungen. Einerseits ist in den Marktmodellen der Preis ein wichtiges Kriterium und gleichzeitig spielen Servicestandards, Zusatzangebote oder Qualitätsstandards eine wesentliche Rolle. Die Anbieter selbst ordnen sich unterschiedlichen Bereichen zu und verwenden weitere Klassifizierungen wie Sterne oder auf das Angebot bezogen die Begriffe „Economy“ oder „Low Budget“. Insgesamt erscheinen überwiegend die Abgrenzungskriterien unscharf und die Kriterien untereinander wenig kompatibel. Trotzdem ist der Niedrigpreismarkt, aus welcher Perspektive er auch immer kategorisiert wird, derjenige Markt, in dem sich derzeit die interessantesten Wachstumsraten erreichen lassen und hohe Gewinnmargen erwirtschaftet werden. Und er ist ein Markt, in dem sich viele verschiedene Teilnehmer bewegen.

Dass beispielsweise Hostels und gemeinnützige Anbieter eine wichtige Rolle im Budgetmarkt spielen, ist inzwischen in vielen Fachbeiträgen Konsens. Aus welchen Bereichen die unterschiedlichen Budgetanbieter noch kommen können, ist allerdings wegen fehlender Definitionen nicht ausreichend darstellbar. Hierzu wurde in der vorliegenden Studie ein dynamisches Marktmodell entwickelt, das

die unterschiedlichen Segmente erfasst, die dem Budgetmarkt oder dem Low Market zuzuordnen sind. Markteintritt, Marktfortschritt, Upgrading und Downgrading sind die Schlagworte unter denen die jeweiligen Marktzugänge gefasst werden können.

Sowohl Hostels als auch Ferienwohnungen und Apartments von Einzelanbietern und professionalisierten Strukturen wurden der Kategorie Upgrading zugeordnet. Airbnb, Wimdu und 9flats bringen beachtliche Zuwächse an Betten, die noch weiter steigen werden und auf die touristischen Angebotsformen schon heute starken Einfluss haben. Sie sind aus unserer Sicht zu den Wachstumssegmenten in der Beherbergungswirtschaft zu zählen. Insgesamt sind die Volumina durch die neuen Vertriebsmöglichkeiten erheblich – und hinsichtlich der dahinter verborgenen Entwicklung beachtenswert.

Auch die Budgetkettenhotellerie steigerte ihr Angebot von 26 712 Zimmern auf 38 393. Auf einen etwas längeren Zeitraum bezogen hat sich der Hotel- und Budgetmarkt seit 2006 deutlich entwickelt. Während die Hotellerie von 2006 bis 2013 in den deutschen Großstädten um rund 20,6 Prozent wuchs, verzeichnen andere Segmente erheblich höhere Wachstumsraten. So stieg das Angebot an Hostels im Vergleichszeitraum in den deutschen Großstädten um 228,1 Prozent.

Um die Entwicklung der städtischen Ferienwohnungsangebote zu beschreiben, wurden insbesondere Anbieter mit über 500 Angeboten in den Tourismusmetropolen sowie die enorm wachsenden „Sozialen Tourismus“-Portale Airbnb, Wimdu und 9flats eingehend betrachtet, letztere insbesondere auf dem deutschen Leitmarkt Berlin. Anhand dieser Portale zeigt sich ein anhaltender Trend bezüglich des Reiseverhaltens. Er belegt, dass neben der notwendigen emotionalen Aufwertung des Produktangebots weitere Veränderungen erkennbar werden: Offensichtlich entsteht zeitgleich mit der Nutzung der Vernetzungsoptionen der neuen Medien ein Bedürfnis, diese Vernetzung auch real zu praktizieren. Insofern entwickelt sich ein Beherbergungsbedarf, der neue und kollektive Unterbringungsformen entstehen lässt, die aufgrund ihrer sozialen

Dimension die Logik des Hotelzimmers sprengen.

Als weiterer Trend lässt sich insbesondere im Budgetmarkt beobachten, dass inzwischen die Leistungsreduktion und die Konzentration auf die Kernleistung aus der Perspektive der Abnehmer nicht mehr nur pauschal als das mit dem Begriff Preissensibilität bezeichnete Verhalten verstanden werden kann. Durch die Komplexität der Budgetprodukte wird deutlich, dass die Produkte immer mehr Basis personalisierter Angebote sind, die es den Abnehmern ermöglichen, die Leistungskonfiguration selbst zu bestimmen. Preissensibilität bezeichnet heute den Wunsch nach dem Bezug einer bedarfsgerechten Leistung, wobei der Bedarf zum einen variabel sein kann, zum anderen gehören zunehmend symbolische Leistungen (Ästhetik, Kommunikation) zum Grundbedarf.

2. Trend und Tendenzen im Tourismus

Endete unsere Studie zu Budgetmärkten aus dem Jahre 2011 noch mit Trends, die die Community der Couchsurfer einleitete, so beginnt unsere neue Studie an genau dieser Stelle. Der Grund dafür ist das hohe Wachstum der Märkte des sogenannten Sozialen Tourismus. Der innerhalb weniger Jahre entstandene Aufbau enormer Bettenkapazitäten im Bereich der touristisch genutzten Wohnungen und Apartments in deutschen Städten und die hohe Akzeptanz bei den Abnehmern wiesen dieses Segment gegenüber anderen Marktsegmenten als sehr dynamisch aus. Der Aufbau von Bettenkapazitäten erfuhr durch die Entwicklung neuartiger Vermarktungsmethoden eine derartige Beschleunigung, dass es zu massiven Reaktionen seitens der Verbände der Hotellerie kam. Hier wird in den neuen touristischen Märkten eine Gefährdung herkömmlicher Geschäftsmodelle gesehen. Seitdem wird eine unglaublich hohe Zahl von Angeboten und Übernachtungen in der öffentlichen Diskussion gehandelt. Diese erfüllt verschiedene Funktionen und ist mit Vorsicht zu genießen. Einmal scheinen die Anbieter aus Gründen des Marketings überhöhte Zahlen gerne in Kauf zu nehmen und widersprechen keiner der veröffentlichten Zahlen – insgesamt

war lediglich mit Airbnb ein Informationsaustausch möglich. Zum anderen scheinen exorbitante Zahlen wichtig bei der Lobbyarbeit gegen dieses Segment zu sein, belegen sie doch den Verzehr an knappem Wohnraum, der potenziellen Mietinteressenten nicht mehr zur Verfügung steht. Insofern ist es unwahrscheinlich, dass bei kursierenden Zahlen belastbare Werte zu erwarten wären.

Für uns liegt ein wesentliches Problem der derzeit kursierenden Angebote und Übernachtungsvolumina dieses Segments darin, dass sie zum einen als Grundlage einer seriösen Ermittlung touristischer Marktvolumina für städtische Destinationen ungeeignet sind. Zum anderen werden sie nur unzureichend statistisch erfasst (hier zeigt die offizielle Tourismusstatistik erhebliche Schwächen). Der Einbezug der touristisch genutzten Apartments und Wohnungen in die Berechnungen der Machbarkeit von Hotelprojekten wird durch das zunehmend hybride Verhalten touristischer Akteure jedoch notwendig.

Dieses hybride Verhalten der Abnehmer führt zu einem zweiten wichtigen Aspekt, den wir betonen wollen und der ebenfalls die ausfüh-

liche Einführung begründet: Wer nur aus einer Abwehrstellung gegenüber Innovationen operiert, übersieht schnell eine echte „market disruption“¹. Er gerät in Gefahr, Marktanteile zu verlieren und möglicherweise Opfer dieser „kreativen Zerstörung“ zu werden. Schnell wachsende Märkte verweisen immer auf einen großen Bedarf, der für traditionelle Marktmodelle Risiken birgt. Wachstum gründet darauf, dass ein Produkt einen bestehenden Bedarf befriedigt. Es kann aber auch sein, dass ein neues Produkt auf einen neuen Bedarf stößt. Wie die Wirtschaftsgeschichte zeigt, kann derjenige, der diesen Sachverhalt übersieht und seine Geschäftsmodelle nicht an die Entwicklungen anpasst, sehr schnell Marktanteile verlieren, umgekehrt gibt es gute Beispiele, einer solchen Entwicklung optimal zu begegnen. Um zum Verständnis der Entwicklung einen Beitrag zu leisten, werden nachfolgend die Entwicklungstreiber und einige ihrer Grundlagen kurz beschrieben.

2.1 Die Ökonomie des Teilens – besitzen war gestern?

Es ist heute eine alltägliche Praxis, die ungeheuren Ressourcen der nicht mehr genutzten Dinge des Haushalts durch das Internetauktionshaus eBay wieder ökonomisch zu aktivieren. Im Netz findet sich höchstwahrscheinlich ein Abnehmer, der Geld für den aus der eigenen Perspektive wertlos gewordenen Gegenstand ausgibt, diesen erwirbt und den monetären Wert des aus subjektiver Sicht „abgeschriebenen“ Objekts zumindest teilweise reaktiviert. Was hier auf der Ebene von Objekt und realem Kapital² im Internet hervorragend funktioniert, wiederholt sich auch auf der Ebene des kulturellen und des sozialen Kapitals. Insbesondere das soziale Kapital

wird zum Motor einer Vielzahl von Geschäftsmodellen der Internetwirtschaft. Denn jeder, der Ressourcen teilen will, benötigt Vertrauen in seine Partner. Soziales Kapital schafft hierfür eine Grundbedingung. Der Soziologe Pierre Bourdieu beschreibt Sozialkapital als „(...) die Gesamtheit der aktuellen und potenziellen Ressourcen, die mit dem Besitz eines dauerhaften Netzes von mehr oder weniger institutionalisierten Beziehungen gegenseitigen Kennens oder Anerkennens verbunden sind; oder anders ausgedrückt, es handelt sich dabei um Ressourcen, die auf der Zugehörigkeit zu einer Gruppe beruhen.“³ Soziales Kapital existiert demnach zwischen Individuen und Institutionen und entsteht aus den Beziehungen zwischen ihnen. Mit wachsendem Vertrauen, gegenseitigem Verständnis und wechselseitigen Aktivitäten auf der Grundlage von gemeinsamen Normen und Werten lässt es sich entwickeln und entfaltet seine Bedeutung. Und dieses soziale Kapital kann in reales Kapital umgewandelt werden, wie die sogenannten kollaborativen Geschäftsmodelle belegen. So ist es mittlerweile möglich, sein Auto oder beispielsweise auch die eigene Wohnung zu teilen – gegen Entgelt. Wer Eigentum auf diese Weise teilt, will es danach unversehrt zurückerhalten. Soziales Kapital unterstützt die unversehrte Rückgabe und verhindert den Missbrauch. Damit wird es zur Grundbedingung für das Gelingen der sogenannten kollaborativen Geschäftsmodelle, die zunehmend in die Tourismuswirtschaft eindringen. Ein eindrückliches Beispiel zur Verdeutlichung dieser Funktion im Tourismus sind die Couchsurfer. Eng daran angelehnt sind kommerzielle Konzepte, auf die im Anschluss eingegangen wird. Ob eBay, Spotify, mytaxi, DriveNow, Airbnb oder Wimdu, Couchsurfing oder 9flats – das Teilen von Gütern und Dienstleistungen hat

¹ Als Disruptionen bezeichnet man innovative Entwicklungen, die nicht nur Weiterentwicklungen oder Varianten bestehender Techniken sind, sondern einen gänzlich neuen und für Märkte revolutionären Aspekt einbringen

² Bourdieu differenziert zwischen drei Arten des Kapitals, dem realen, dem kulturellen und dem sozialen Kapital.

³ Bourdieu 1983 in Krekel. Vergleiche insbesondere auch Putnam, 2000

eine Vielzahl von neuen Geschäftsfeldern hervorgerufen, die sehr erfolgreich agieren und herkömmliche Geschäftsmodelle in Bedrängnis bringen können. Eigentum und Besitz sind nicht mehr das Gleiche wie noch vor wenigen Jahren – durch die Entwicklungen im Internet und neue, professionelle Geschäftsmodelle zählt insbesondere der Zugang und das Nutzungsrecht für die Nutzung z. B. von Fahrzeugen, Wohnraum, Werkzeugen und vielen anderen Gütern des täglichen Gebrauchs mehr als Eigentum oder Besitz.

Couchsurfing, der Trendsetter

Couchsurfing wird als die Bereitstellung eines privaten Übernachtungsplatzes in der eigenen Wohnung an Freunde/Mitglieder der gleichnamigen „Community“ bezeichnet. Mit einer Mitgliederzahl von rund vier Millionen ist die größte der Couchsurfer-Communitys couchsurfing.net, ein Erfolgsmodell, dessen Strukturen sich weitgehend ohne Investoren entwickelt haben. Die Grundlage des Angebots der Couchsurfer ist die eigene Wohnung, die sozial aktiviert wird: Sie wird mit Gleichgesinnten geteilt. Dabei können die Begegnungen innerhalb der geschlossenen Community relativ spontan über das Interesse an einem bestimmten Ort und einem dort ansässigen Kontakt innerhalb der Community entstehen oder umgekehrt, aus dem Wunsch, eine Person aus der Community zu besuchen. Als technisches Werkzeug dient dabei ein geschlossenes „computer mediated communication system“, das ausschließlich von Mitgliedern genutzt werden kann. Die Teilnehmer identifizieren sich mit offiziellen Dokumenten, sind unter ihrem richtigen Namen aktiv und bewerten sich wechselseitig hinsichtlich ihrer Rollen als Gastgeber oder als Gast.

In der Community wird realer und sozialer Raum bereitgestellt, die Überlassung des realen Raums erfolgt kostenfrei, denn der zwischen Reisenden und Bereisten entstehende Raum der sozialen Interaktionen ist der Grund für die kostenlose Abgabe des Übernachtungsplatzes: Er ist das eigentliche Ziel der Transaktionen. Insofern finden sich deutliche Hinweise auf eine scharfe Abgrenzung gegenüber allen, die sich einer gemeinsame Sphäre verweigern und lediglich Interessen an dem kostenfreien Übernachtungsplatz haben. Im Couchsurferjargon als „Freeloader“ bezeichnet sind sie nicht besonders beliebt, denn sie entsprechen mit ihrer egoistischen Einstellung in keiner Weise den Erwartungen der Gastgeber an einen wechselseitigen sozialen Kontakt⁴. Da sie die Angebote der Community funktionalisieren, gelten sie als Ausbeuter.

Die gewünschten sozialen Interaktionen sind für beide Seiten anstrengend, denn sie erfordern die Investition der eigenen Zeit und eine erhöhte Rücksichtnahme auf das Verhalten und auf die Vorstellungen sowie auf die Bedürfnisse des Gastgebers oder des Gastes. Zudem ist der Ausgang der Interaktion nicht nur privaten Charakters: Die Interaktion zwischen beiden ist als entsprechende Referenz/Bewertung innerhalb der Community-Plattform für alle Mitglieder einsichtig und kann insofern die Attraktivität des Gastgebers oder des Gastes steigern oder verringern. Die Auswirkung dieser Bewertungen ist beträchtlich: Wer über viele positive Referenzen verfügt, kann beliebig auswählen. Er wird als Gastgeber oder als Gast zunehmend attraktiv; bei negativen Bewertungen ist selbstverständlich das Gegenteil der Fall⁵.

Durch die Möglichkeit zum Aufbau von Reputation beruht das Geschäftsmodell der

⁴ Strommer 2010

⁵ Die Internetkommentare ermöglichen die Transparenz des gegenseitigen Verhaltens und führen zwangsläufig zur Kooperation. Die Mechanik wurde in einer Studie von A. Diekmann und D. Wyder so beschrieben: „Ein relativ lückenloses Rating und vollkommene Transparenz ergeben zudem ein Reputationssystem, das nicht nur bei potenziellen Bietern Vertrauen schafft, sondern es auch Anbietern besonders lohnenswert erscheinen lässt, in Reputation zu investieren. Denn wenn ein positives Rating künftige Geschäfte erleichtert, haben die Akteure einen starken Anreiz, Reputation zu erwerben. Man kann Reputation aber nur durch kooperatives Handeln erwerben, so dass die Reputationsdynamik zugleich eine Kooperationsdynamik in Gang setzt.“

Couchsurfer auf der Akkumulation von sozialem Kapital innerhalb einer geschlossenen Gemeinschaft und ist durch die Geschlossenheit der Community ausschließlich in der sozialen Ökonomie dieser Gemeinschaft abruf- und nutzbar. Die energische Abgrenzung der Couchsurfer von „normalem“ touristischen Verhalten wird insofern verständlich: Da der Reiseanlass unabdingbar an ein verpflichtendes Interesse an die sozialen Bedürfnisse des Gastgebers gekoppelt ist, müssen Couchsurfer ihr Verhalten eng mit den Bedürfnissen ihrer bereisten sozialen Umwelt synchronisieren.⁶ Im industriellen Tourismus ist dieses Verhalten eher nicht üblich.

2.2 Neue Communitys

In Folge der äußerst dynamischen Entwicklung des Sozialen Webs engagieren sich eine Reihe von Investoren bei touristischen Social-Media-Plattformen, die die Produktion von Vernetzung mit mobilitätsbezogenen Dienstleistungen (residentielle und touristische Mobilität) verbinden: Airbnb, Wimdu und 9flats gehören hier zu den derzeit wichtigsten.

Anders als bei den Couchsurfern besteht bei den ausgewählten Community-Portalen für Anbieter die Möglichkeit, die räumlichen und sozialen Ressourcen der eigenen Wohnung oder von Wohnraum, der nicht selbst bewohnt wird, als Übernachtungsprodukt nicht nur im Bereich des sozialen Kapitals innerhalb einer geschlossenen Gemeinschaft zu aktivieren. Für sie wird es möglich, die Kumulation von Sozialkapital auch zu ökonomisieren. Für die Abnehmer besteht die Möglichkeit, in dem relativ offenen System der Communitys preiswerte, private und sozial eingebettete Übernachtungsleistungen zu beziehen. Durch die allen drei Ge-

meinschaften zugrunde liegenden offenen vertikalen Strukturen wird das soziale Kapital des Anbieters in der kommerziellen Bereitstellung des privaten Lebensbereichs und seiner sozialen Stellung⁷ wirtschaftlich aktivierbar. Es erzeugt eine monetäre Form des „return of social investment“: Die Verknüpfung von Angebot, Anbieterbiografie und Lebenswelt (Wohnung, Einrichtung sowie Umfeld), die auf zufriedene Abnehmer⁸ trifft und möglicherweise Freundschaften generiert, erhöht bei allen drei Portalen die Attraktivität des Angebots und wirkt damit direkt auf die betriebswirtschaftlichen Größen „Preis“ und „Absatz“ ein.

Die Struktur des Matching bei Airbnb und den beiden anderen Communitys ist anbieterzentriert aufgebaut und ermöglicht es den Anbietern, sich selbst sowohl als Person in einem Netzwerk von Freunden (Facebook-Schnittstelle zu Airbnb) oder Gruppen (Airbnb verfügt über eine Vielzahl von thematischen und biografischen Gruppen – Schule, Universität, Herkunftsort, Firma etc.–, die sowohl von Anbietern als auch von Abnehmern geteilt werden) sowie innerhalb dialogischer Verweisstrukturen zwischen Anbieter, Abnehmer und Produkt zu positionieren. Hier spielen die mit dem Angebot verbundenen sozialen Verhaltensweisen des Anbieters, seine Sympathiewerte, Interessen, die Ausbildung sowie autobiografische Eigenheiten eine Rolle.

Ähnlich wie bei den Couchsurfern lassen sich ebenfalls Referenzen durch Kommentare von Gästen aufbauen und nach außen dokumentierte Freundschaften schließen, aber anders als die Couchsurfer-Community sind diese Portale bezüglich des Aufbaus wechselseitiger sozialer Verpflichtungen vergleichsweise offen verfasst. Zum einen sind die sozialen

⁶ Sie sind gewissermaßen der Idealtyp des auf Partnerschaft und kulturellen Austausch bezogenen Touristen der Tourismussoziologie der 70er-Jahre – allerdings mit einem Unterschied: An die Wirkung von Bewertungen innerhalb eines für andere einsichtigen Reputationssystems wurde damals nicht gedacht, eher auf ein intrinsisch motiviertes Verhalten.

⁷ Der Nutzer von Airbnb kann die Angebote einsehen, muss sich anmelden und identifizieren. Im Gegensatz dazu wird bei Amazon und eBay die Identifikation nur mit der Zahlungsfunktion verbunden.

⁸ Der Inhalt der Rückmeldungen bezieht sich auf den Gastgeber und seine sozialen Kompetenzen im Erlebnisfeld der Gäste/Abnehmer, die im System dann veröffentlicht werden. Insofern sind die Bewertungen der Portale rein anbieterbezogen.

Begegnungen bei allen drei Portalen in ihrer Intensität frei gestaltbar und zum anderen verringert die durch den Übernachtungspreis entstandene Ökonomisierung der Begegnung den Druck bezüglich der Aufnahme sozialer Beziehungen. Mit diesem hohen Maß an Freiwilligkeit bezüglich der sozialen Beziehungsleistung sind die Strukturen aller drei Portale weitaus kompatibler mit dem gängigen touristischen Verhalten, als es die Couchsurfer sind. Im Gegensatz zu ihrem Vorbild werden relativ frei gestaltbare Erlebnismöglichkeiten im Feld des Sozialen möglich. Gleichzeitig entstehen die für das Internet typischen horizontalen Vernetzungen, die ökonomisch aktivierbar werden. Es handelt sich dabei um eines der großen neuen Themen im aktuellen Tourismusgeschehen, welches Potenzial besitzt, zu einer echten disruptiven Innovation im Städtetourismus zu werden.⁹

2.3 Neue Kunden, neue Märkte

Aber nicht nur im Bereich der vertikalen Netzwerke des Internet entsteht Neues: Insgesamt wird die Segmentierung der Kundengruppen zunehmend feiner. Im Rahmen des gesellschaftlichen Wandels differenzieren sich die Subjekte und deren Bedürfnisse immer weiter aus. Sowohl die Bedürfnisstrukturen als auch die damit in Verbindung stehenden Verhaltensweisen der Abnehmer werden dabei komplexer. In der Praxis ist dann die Rede von einem hybriden Abnehmerverhalten, das nicht mehr in den klassischen Rastern der Segmentierung von Kundengruppen beschrieben werden kann. Als Reaktion auf die Veränderungsprozesse entstehen seitens der Anbieter immer differenziertere Methoden der Datenerhebung, begleitet von einer ständigen Verfeinerung der Auswertungsmethode

Wer in die „Black Box“ des Abnehmerverhaltens wirklich hineinschauen will, muss darauf gefasst sein, dass ihm im Rückbezug ein aktives Subjekt entgegenblickt und möglicherweise Wünsche und Vorstellungen differenziert äußert.

(etwa die Technik des Data Minings). Beides führt zu einem besseren Verständnis der Kundenbedürfnisse und deren Strukturierung hinsichtlich wichtiger sozialer und ökonomischer Verhaltensweisen und lässt Rückschlüsse auf deren zugrunde liegenden Motive zu. Aufgrund der gewonnenen Erkenntnisse können neue bedürfnisgerechte Angebote bis auf Einzelkundenebene differenziert, entwickelt und angeboten werden. Sie ermöglichen einen bedürfnisgerechten Konsum von immer mehr individuell auf ihre Bedürfnisse angesprochenen Kunden, die sehr schnell lernen, derart angesprochen zu werden.

Aber trotz der fortgeschrittenen Entwicklung bei der Differenzierung von Angeboten auf Einzelkundenebene (insbesondere auf elektronischen Märkten), herrscht in vielen Bereichen der Beherbergungswirtschaft eine gewisse Trägheit vor, den Stand der Entwicklung zur Kenntnis zu nehmen und die neuen Mög-

⁹ Einen Vorgeschmack des Möglichen zeigt sich in Umrissen in der neuen Funktion „Neighborhood“ bei Airbnb.

lichkeiten zu nutzen. Vermutlich auch deshalb, weil die Konsequenzen eines engen Kontaktes innerhalb der Dienstleistungsbranche nicht immer komfortabel sind: Wer in die „Black Box“ des Abnehmerverhaltens wirklich hineinklicken will, muss darauf gefasst sein, dass ihm im Rückbezug ein aktives Subjekt entgegenblickt und möglicherweise Wünsche und Vorstellungen differenziert äußert. Nur wer damit einen angemessenen Umgang entwickelt, wird erfolgreich sein, denn die Erfolgsfaktoren bestehen in der Wahrnehmung des Kunden als Partner einer anhaltend dialogisch aufgebauten Kundenbeziehung.

2.4 Alte Hindernisse

Auch wenn ein touristisches Unternehmen die Entwicklung antizipiert und die neuen Erfolgsfaktoren nutzt, sind weitere Herausforderungen zu bewältigen: In der Tourismusbranche ergeben üblicherweise mehrere einzelne Leistungen von verschiedenen Unternehmen eine touristische Gesamtleistung. Diese ist einfach (nur Übernachtung) oder kompliziert (Verkauf und Information, Transfer, Hotel, sonst. Events etc.) aufgebaut. In diesem Zusammenhang sorgt die neue Dynamik im Umgang mit dem Kunden von touristischen Leistungsbündeln schnell für Probleme: Aus der Kundenperspektive ist es nicht nachvollziehbar, wenn ein bis in die persönlichen Servicevorlieben hinein personalisiertes Angebot nur für einen Teilbereich des touristischen Leistungsbündels (etwa beim Verkauf) gilt, und nicht auch für nachfolgende Teilleistungen (etwa den Transfer und Hotel), die dann wieder der gewohnten Standardisierung folgen. Homogenität und Kontinuität der individualisierten Prozesse werden von den Abnehmern im Rahmen der Gesamtleistung zu Recht erwartet. Inso-

fern muss der auf der Ebene der individuellen Bedürfnisse angesprochene Kunde entsprechend seiner Leistungserwartungen auch in der gesamten Leistungskette durchgereicht werden. Warum dies wenig geschieht, hat gewichtige Gründe, die nachfolgend in Umrissen aufgezeigt werden.

Präzise Datenprofile von Kunden ermöglichen die für die Leistungsphasen der individualisierten Dienstleistung notwendige Einschätzung der Bandbreite von individuellen Kundenwünschen. Daten erleichtern damit den optimalen Einsatz der Ressourcen. Spezifische Kundendaten spielen insofern eine wesentliche Rolle beim Vertrieb individualisierter Leistungen und sind eine scharfe Waffe im Wettbewerb um den Kunden. Eine Weitergabe der Datenprofile in der touristischen Leistungskette ist deshalb nicht nur aus Gründen des Datenschutzes bedenklich. Die Weitergabe der Kundenkenntnisse an andere Marktteilnehmer birgt zusätzlich konkrete ökonomische Gefahren, denn wer dies tut, gibt gleichzeitig wesentliche Geschäftsgeheimnisse an andere Stufen der Leistungskette preis. Dieses Wissen kann (falls die technischen Voraussetzungen existieren) prinzipiell auf jeder weiteren Leistungsstufe mit neu gewonnenen Erkenntnissen bezüglich des Kunden angereichert werden und würde jeder Leistungsstufe den wirkungsvollen Eigenvertrieb des gesamten Leistungsbündels ermöglichen. Der ursprüngliche Eigentümer der Daten und Kundenprofile hätte in diesem Fall das Nachsehen und verschlechtert seine Wettbewerbsbedingungen. Der leidige Sachverhalt gilt für alle an der touristischen Wertschöpfung Beteiligten gleichermaßen und führt dazu, dass integrierte Lösungen hauptsächlich unter dem Dach der Konzerne zu finden sind. In allen ande-

ren Fällen sind die Datenpools (und damit die Kenntnis der Kunden und ihrer Beziehungen) aufgrund der vorherrschenden Wettbewerbskultur überwiegend fragmentiert oder befinden sich in nahezu monopolisierter Form im Besitz externer Anbieter. Deren Strukturen lassen sich dann gegen Bezahlung nutzen und führen zu einer weiteren Abhängigkeit der Hotellerie, wie sich beim Hotelfinder von Google zeigen wird.

2.5 Das Leben der anderen

Wie alle sozialen Phänomene entwickelt sich auch der Tourismus im Rahmen der zivilisatorischen Entwicklung beständig weiter und verändert sich hinsichtlich seiner Erscheinungsformen. Diese Dynamik betrifft selbstverständlich auch viele Vorstellungen und Wunschbilder, die den touristischen Aktivitäten zugrunde liegen: Wer verreisen will, sucht in der Regel etwas anderes als seine alltäglichen Routinen und die mit ihnen verbundenen Strukturen – er sucht das andere zu seinem Alltag. Das heutige Problem ist, dass sich eine „echte“ Gegenwelt im industriellen Tourismus und in den weitgehend touristifizierten Destinationen nicht finden lässt (und vielleicht nie existierte). Zudem ist die Welt durch die Globalisierung überall ähnlich geworden. Essen beim Italiener, Spanier und Japaner kann man in jeder Stadt und in jedem Land nahezu flächendeckend. Bars, Lounges und sonstige Event Locations sehen in New York ähnlich stylish aus wie in den meisten anderen Städten. Beim Shopping gleichen sich die Geschäfte und Marken, und andere Sprachen und Mundarten sind mittlerweile ebenfalls omnipräsent. Auf den unsichtbaren Ebenen der technischen und ökonomischen Prozesse ist die Übereinstimmung noch höher, und moder-

ne Kommunikationstechniken haben den Alltag des Nutzers durch internettaugliche mobile Geräte endgültig globalisiert: Kommunikativ ist heute jeder immer und überall. In diesem Zusammenhang wird ein „alltagsferner“ Urlaub zu einer Fiktion und die gelungene Realisierung dieser Urlaubsphantasie wird zu einem anstrengenden Stück Inszenierungsarbeit für die Anbieter wie für die Abnehmer gleichermaßen. Diese Arbeit findet in den Theatern des Tourismus in einem wechselseitigen Prozess der „Erlebnissuggestionen“ statt, in der Anbieter von Urlauben Erlebnismöglichkeiten vorstellen (suggeriert), die die Abnehmer übernehmen und dann per Autosuggestion in die Wirklichkeit übertragen.¹⁰ Da beide in der Kultur des Tourismus eingeübte Partner sind, wissen beide voneinander und um ihre eingespielten Rollen und erwarten die wechselseitig eingespielten Verfahrensweisen.

Doch diese Beziehung verändert sich zunehmend: Touristische Aufführungen verlagern sich von der üblichen Bühne der touristischen Institutionen vermehrt auf die Hinterbühne individueller sozialer Räume. Dort treffen sich dann die einzelnen Darsteller sowie die „Statisten“ des städtischen Alltags und nehmen jenseits ihrer klassischen touristischen Rollen miteinander Kontakt auf. Der Vorgang lässt sich unter der Bezeichnung „Sozialer Tourismus“ fassen und findet mittlerweile großen Zuspruch. Zwar gehört das Eingehen von losen sozialen Beziehungen seit Langem zum Tourismus und ist deshalb nicht unbedingt neu: Soziale Beziehungen spielen in einer relativ unverbindlichen Ausprägung im Tourismus generell eine große Rolle. Aufgrund der veränderten technischen und kommunikativen Möglichkeiten entstehen derzeit jedoch davon vollkommen unterschiedliche touristische

¹⁰ Schulze 1992 S. 443 ff

Wertschöpfungsmodelle, die individuelle Anbieter mit einzelnen Abnehmern innerhalb sozialer Netzwerke (und damit dauerhaft transparent) verknüpfen.¹¹ Den Abnehmern und Anbietern eröffnet sich damit die Möglichkeit eines leichten und zeitlich beliebig gestaltbaren Zugangs zu neuen sozialen Erfahrungswelten, die nicht mehr mit dem altbekannten Muster eines zufälligen Kennenlernens in einer Destination zu vergleichen sind. Die Nachfrage nach diesen neuen Beziehungen wächst. Insofern entwickelt sich der Beherbergungstyp „möbliertes Apartement mit sozialer Einbindung“ in städtetouristisch attraktiven Destinationen derzeit schneller als der Hotelmarkt.

2.6 Touristische Ich-Ökonomien

In dem neuen Segment mögen die Hardware und der Preis der Unterkunft sehr wichtig sein. Den Ausschlag für die wachsende Bedeutung dieser Tourismusprodukte gibt jedoch der individuelle Anbieter mit seiner dargestellten Lebensgeschichte und mit den aufgezeigten Netzwerken seines privaten Lebensraums, denn die aktuellen Vermarktungstechniken ermöglichen es, sich selbst mit dem eigenen Umfeld und dem unmittelbaren Lebensraum als Reiseziel zu vermarkten. Dies geschieht durch ein zielgenaues onlinegestütztes Matching zwischen der Person des Anbieters, den persönlichen Angeboten und der passenden Nachfrage auf Einzelkundenebene. Dadurch können touristische Anbieter eigener Lebensräume zunehmend von dem schnell wachsenden Nachfragevolumen wirtschaftlich profitieren. Gleichzeitig kann jeder Abnehmer ganz unproblematisch zum Anbieter werden: Da jeder „soziale Tourist“ über eine Wohnung verfügt und im Rahmen seiner Aktivitäten Reputationen (soziales Kapital) aufbaut, ist der

Start in die Ökonomisierung seiner Beziehungen, also der Schritt in den Anbieterstatus, vergleichsweise einfach.

Das unter der Rubrik gefasste Aufkommen „Besuch bei Freunden und Verwandten“, genauer der VFRs (Visits of Friends and Relatives), das bei der Erhebung der Tourismusstatistik in Deutschland derzeit keine Rolle spielt, entwickelt sich durch den „sozialen Tourismus“ allmählich zu einem Bestandteil der strukturierten Tourismuswirtschaft und zieht in den Städten zunehmend Nachfrage an sich, da sich die Praxis der Pflege von Freundschaften in der Internetwirtschaft gewandelt hat. Die Veränderung geschieht sehr zum Leidwesen der Hotellerie. Deren Geschäftsmodell wird mit dem schnell wachsenden Volumen eines

Das unter der Rubrik gefasste Aufkommen „Besuch bei Freunden und Verwandten“ entwickelt sich durch den „sozialen Tourismus“ allmählich zu einem Bestandteil der strukturierten Tourismuswirtschaft und zieht in den Städten zunehmend Nachfrage an sich.

¹¹ Visit Sweden hat 09.2012 ein Projekt begonnen, mit dem Touristen via Twitter mit „real Sweden“ vernetzt werden. Ziel ist, die Besucher nicht nur mit Landschaft und Kultur, sondern auch mit realen Personen zu vernetzen.

Konkurrenzmarktes mit der großen Anzahl von Betten in den deutschen Großstädten konfrontiert. Das beachtliche Marktvolumen der neuen Wettbewerber ist angesichts der vielen Investitionen in Hotelimmobilien und dem damit verbundenen Aufbau von großen Bettenkapazitäten in manchen Destinationen wie etwa Berlin für die Hotellerie durchaus bedrohlich. Denn auch wenn die neuen informationstechnologischen Lösungen prinzipiell jedem zur Verfügung stehen, können sie von der Hotellerie nicht in der gleichen Weise eingesetzt und genutzt werden. Als Korporationen mit entsprechenden organisatorischen Notwendigkeiten und rechtlichen Pflichten sind Hotels nur schwerlich in der Lage, wie ein Subjekt zu agieren.¹² Sie können die Veränderung des Tourismus hin zu der temporären sozialen Einbettung in einen persönlichen Beziehungskosmos insofern nicht in gleicher Weise leisten.

Dementsprechend geht die aktuelle Nachfrage nach bereisbaren individuellen Lebens- und Erlebniswelten derzeit an einem Großteil der Hotellerie vorbei. Um ihre bisher überlegene strukturelle Wettbewerbsfähigkeit weiter behalten zu können, muss die Hotellerie auf die neuen Nachfrageformen reagieren und Antworten finden. Eine angemessene Reaktion wird allerdings nicht leicht werden: Innerhalb der vergangenen Jahrzehnte hat sich als Folge der Standardisierung ein betriebswirtschaftliches Praxiswissen etabliert, durch das sich die Perspektive auf den Kunden eingengt hat. Kunden werden aus einer vertikalen Perspektive auf Objekte reduziert,

die oftmals aus pauschalen Segmentierungen, vereinfachten Verhaltensdeutungen und Zuschreibungen von Eigenschaften zusammengesetzt sind. Sie werden zu sehr durch den Filter der Unternehmensroutinen und der dazugehörigen Prozesse wahrgenommen und sind aus der Unternehmenssphäre als deren Bedarf heraus konstruiert. Sie beschreiben deshalb mehr einen für das Unternehmen griffigen Kundentypus als die realen Nachfrager und deren Bedürfnisse.¹³ Customer Value entsteht aber heute „nicht alleine durch die angebotsorientierten Aktivitäten des jeweiligen Unternehmens, sondern ist vielmehr die Folge von Kommunikations- und Interaktionsprozessen“¹⁴ – also in einer dialogisch aufgebauten Folge kommunikativer Akte, die der Anpassung der veränderlichen wechselseitigen Vorstellungen bezüglich der jeweiligen Bedürfnisbefriedigung¹⁵ von Unternehmen und Abnehmern dienen. Diese zeitlich weit ausgreifenden Klärungsprozesse der wechselseitigen Interessen gehören heute streng genommen in die Leistungsphasen der Dienstleistung und präzisieren den tatsächlichen Bedarf im Leistungsprozess für beide Seiten.

Hier ist der persönliche Anbieter fast jedem Unternehmen überlegen, denn die persönlichen Beziehungen ermöglichen es, unmittelbar, direkt und damit relativ offen miteinander zu interagieren. In dieser Interaktion prägen nur wenige formalisierte, hierarchische oder juristische Strukturen das Verhalten von Anbieter und Abnehmer. Die durch diese Offenheit entstehenden Risiken im wechselsei-

¹² G. Schulze spricht von einem Konflikt zwischen Anbieter und Abnehmer, der auf einer unterschiedlichen Handlungsrationalität beruht. Der „außenorientierten Rationalitätstyp“ der Unternehmen, die als gewinnorientierte Korporationen massenhaft Erlebnisangebote für den Markt produzieren und damit einer Markt-, Produktions- und Kostenlogik folgen, kollidiert mit dem innenorientierten Rationalitätstyp des Abnehmers, der für sich zu einem ganz bestimmten Zeitpunkt ein ihn berührendes Erlebnis organisieren will.

¹³ Ein gutes Beispiel ist die Entdeckung des 50+-Segments und die Verhaltenszuschreibungen an die „neuen Alten“. Wie aktuelle Untersuchungen zeigen, stimmen viele Zuschreibungen nicht, da sich bei dieser Gruppe nicht das Verhalten verändert, sondern der Altersmedian der Gesamtbevölkerung hat sich insgesamt verschoben – es gibt also keine „neuen Alten“ ab 50 (vgl. Otten 2008 S. 210 ff.). Viele Segmentationsmodelle befinden sich diesbezüglich in einem sogenannten „hermeneutischen Zirkel“. Sie nehmen das wahr, was ihre Perspektiven zulassen, bilden entsprechende Modelle und finden sodann ihre Modelle bestätigt.

¹⁴ „Unternehmer, die Erfolg haben wollen, müssen begreifen, dass Verbraucher immer mehr Wert auf Mitwirkung an der Entwicklung, auf Vergemeinschaftung und auf Charakter legen.“ (Ph. Kotler, H. Kartajaya, I. Stiavan, 2010)

¹⁵ This new segment of society sees the world as a place that is interested in their needs and requirements – a world that revolves around the concept of ‘me’. This is not selfishness, but a logical response to the growth of direct marketing and personalized offers (Newsletter April 2012, Jeff Edwards, Vice President Hotels, Amadeus).

tigen Verhalten beider Partner werden über die Dauer des Aufenthalts¹⁶ und öffentliche Reputationssysteme begrenzt: Wer sich nur einen kurzen Zeitraum aufeinander einlässt, bleibt wegen des eingeschränkten persönlichen Kontakts überwiegend erträglich. Dieses Verhalten schließt an die Praxis des kurzen Zeithorizonts und der damit relativ unverbindlichen sozialen Urlaubsbeziehungen von Reisenden nahtlos an. Dazu kommt die Innovation, dass derjenige, der sich gut oder daneben benimmt, es danach als öffentliche Bewertung wird lesen können. Gleiches ist in der Beherbergungswirtschaft völlig üblich: Die dort zum Einsatz kommenden Bewertungssysteme sind vom Kunden zum Unternehmen hin orientiert und machen lediglich die Kundeneinschätzung gegenüber dem Hotel öffentlich.¹⁷ Eine rückbezügliche Kommentierung der Gäste seitens des Hotels ist völlig unüblich (Hotels sind diesbezüglich diskrete Einrichtungen).

2.7 Neue Strategien: mehr Erlebniswert

In naher Zukunft gilt für diejenigen Hoteliers, die bereits ein umfangreiches Dienstleistungsportfolio anbieten, dass sie künftig noch mehr anbieten müssen: Nötig wird die Verzahnung ihres Leistungsangebots mit einer weitgehend individualisierten Kundeninteraktion und -kommunikation, um einen wettbewerbsfähigen „Customer Value“ zu schaffen. Das nötige Investment in die Kommunikationskompetenz des Personals, das die entsprechende personalisierte Kundeninteraktion aufbauen muss, ist nicht alles. Die vielen straff strukturierten Prozesse müssen mit den passenden Erlebnisbildern ausgekleidet und mit konkreten Erlebnisangeboten versehen werden, denn der Gast erwartet auch vor Ort eine konstan-

te Unterstützung bei der Entwicklung seiner Urlaubsphantasien. Heute wird dabei das auf den jeweiligen Gast zugeschnittene Zubehör an Erzählungen, Methapern, Erlebnisbildern und sonstigen symbolischen Zubehör wichtiger als die realen Features der funktionellen Ausstattung: „Je mehr Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften Güter marktfähig machen, desto stärker rückt die Produktion von Symbolen zu Lasten der materiellen Produktion in den Vordergrund“¹⁸. Insofern stellt die Notwendigkeit, große Bereiche des umfangreichen Dienstleistungsportfolios eines Hotels immer wieder neu und angemessen an die extrem variablen Gästebedürfnisse anzupassen, eine echte Herausforderung an Organisation, Kreativität, Personalkompetenz, betriebswirtschaftliche Führung und insbesondere an die finanziellen Fähigkeiten eines Betriebs dar.

Heute wird dabei das auf den jeweiligen Gast zugeschnittene Zubehör an Erzählungen, Methapern, Erlebnisbildern und sonstigen symbolischen Symbolen wichtiger als die realen Features der funktionellen Ausstattung.

¹⁶ Bei einzelnen Couchsurfing wurde bei Interviews auf diesen Sachverhalt eingegangen. Eine zeitliche Restriktion von wenigen Tagen ermöglicht auch bei wenig wechselseitiger Sympathie ein „normales“ Auskommen.

¹⁷ Die Bewertung wird teilweise vorstrukturiert und analog der in einzelne Teile gegliederten Hoteldienstleistung abgearbeitet. Die Struktur ermöglicht die Vergleichbarkeit der einzelnen Bewertungen und wirkt gleichzeitig ordnend auf das Verhalten des Bewertenden ein. Auf die Bewertungen kann der Hotelier bestenfalls öffentlich antworten (etwa bei HolidayCheck), oftmals auch nicht (wie bei HRS). Die Vernetzung von Hotel und Bewertenden wird aber nicht in gleicher Weise möglich, wie bei Airbnb, wo auch der Gast vom Gastgeber Referenzen bekommen kann.

¹⁸ Wöhler 2010

2.8 Neue Strategien: weniger Aufwand

Eine weitere strategische Option besteht in der Reduzierung der Angebote auf den Kern des Leistungsbündels und die Delegation aller sonstigen Leistungen an die Umwelt und die Kunden selbst. Inzwischen erscheint die Bereitschaft und Kompetenz der touristischen Kunden hinsichtlich der KoProduktion derart ausgereift, dass diese Delegation von Leistungen zumindest in Groß- und Mittelstädten problemlos möglich erscheint: Die inzwischen überall verfügbaren internetgestützten Möglichkeiten der Erschließung von geografischen, kulturellen und sozialen Räumen erleichtern die Kundenproduktion erheblich, denn mobile Geräte ermöglichen den Reisenden eine Vielzahl touristisch relevanter Angebote in den Zieldestinationen bedarfsgerecht zu identifizieren. Zudem ist jeder Ort der digitalen Angebotswelt auch im realen städtischen Raum problemlos aufzufinden. Die damit möglich gewordene Leistungsreduktion seitens der Hotellerie kommt insofern sogar als Vorteil für die Abnehmer zum Tragen: Jeder kann sein individuell gewünschtes Leistungsportfolio (Unterhaltung, essen gehen, Bar, Wellness, Sportstudio, Concierge-Funktion, soziale Kontakte etc.) nach seinem unmittelbaren Bedarf gestalten und gegebenenfalls auch jenseits der üblichen touristischen Räume einer Stadt zusammenstellen. Die Delegation von peripheren Leistungen nach außen verkleinert insofern für die Anbieter den Aufwand für eine bedarfsgerechte Personalisierung von vorgehaltenen Leistungsbestandteilen. Gleichzeitig vergrößert sich die Wahlfreiheit des Nutzers hinsichtlich der Befriedigung seiner Bedürfnisse trotz der Hemmnisse eines eigentlich unbekanntes Umfelds. Durch die neuen Technologien und ihren Anwendungen werden Handlungsoptionen mög-

lich, die sich in der fremden Destination nicht mehr wesentlich von denen im heimischen Alltag unterscheiden: Alltägliches Routinehandeln wird mit ortsunabhängigen Informationsroutinen verbunden. In diesem Zuge verändert sich die Bedeutung des Hoteltyps von urbanen Budgethotels: Die Hotels sind für den „Leisure-Reisenden“ keine klassischen touristischen Zielräume mehr. Sie wandeln sich zu individuell gestalteten und komfortablen Zimmern in einer hochmobilen und trotzdem sozial erschließbaren Welt.¹⁹ Zu den zentralen touristischen Zielen werden die Beziehungsmöglichkeiten im Umfeld dieser Räume. Hier liegt dann auch der eigentliche Kern der Herausforderung durch die neuen Anbieter.

Nachfolgend werden der Markt und seine wichtigsten Anbieter untersucht, die den Weg des reduzierten Aufwands mit teilweise innovativen Nichtstrategien für eine erfolgreiche Positionierung im Beherbergungsmarkt verfolgen.

Die Hotels sind für den „Leisure-Reisenden“ keine klassischen touristischen Zielräume mehr. Sie wandeln sich zu individuell gestalteten und komfortablen Zimmern in einer hochmobilen und trotzdem sozial erschließbaren Welt.

¹⁹ „Da der Alltag ein Pluralitäts- und Alteritätsgefüge samt unendlich vieler Möglichkeiten darstellt, könnte touristisches Reisen auf diesen Alltag vorbereiten, ist doch die touristische ‚Gegenwelt‘ eine Parallelwelt zum Alltag. Vor diesem Hintergrund läuft eine Veralltäglicung des Tourismus auf ein Ende des Tourismus hinaus.“ K.H. Wöhler 2011.

3. Der Budgetmarkt

3.1 Budgetbeherbergung, Hotel-Typen oder Familienähnlichkeit von Konzepten?

Passen Budgethotels in die gängigen Raster der Hotelkategorien?²⁰ Und sind Hotels die einzigen Anbieterstrukturen dieses Marktes? Diese Fragen werden von der Branche sehr unterschiedlich beantwortet. Sicherlich liegt die größte Aufmerksamkeit bzgl. der Budgetangebote hauptsächlich auf der Hotellerie und hier in erster Linie im Bereich der 1- bis 3-Sterne Hotellerie. Allerdings zeigen sich schon hier Probleme hinsichtlich der Einteilung: Die besten Budgetketten verfügen bzgl. der Qualität einzelner Aspekte oftmals über einen besseren Standard als klassische 2- oder 3-Sterne-Hotels. Spätestens mit der Etablierung der Marke ibis zeigte sich, dass es vorteilhaft sein kann, eine zwar durchaus in Raster der bewährten Hotelkategorien passende Marke zu etablieren, aber gleichzeitig auch Eigenschaften vorzuweisen, die eine Alleinstellung begründen. Motel One hat eben-

falls hinsichtlich mehrerer Ausstattungsmerkmale den Charakter eines 4-Sterne-Produktes, wird aber als Budgetmarke kommuniziert: Die Marke soll dem Gast in Erinnerung bleiben – und zwar dadurch, dass die Erwartungen vor dem Aufenthalt beim Aufenthalt übertroffen werden und Erlebnisse entstehen. Diese Zielsetzung, die bei beiden Marken im Fokus steht, ist bei den gängigen Hotelkategorien nicht immer derart konkret abgebildet. Hier zeigt sich deutlich, dass der Hotelmarkt immer mehr zu einem Erlebnismarkt wird, der nicht allein durch Zimmergrößen, Minibar oder Frühstückszeiten definiert werden kann. Zeitgeist und neue Lebensstile prägen die erfolgreichen Marken und damit auch den Markt.

Aufgrund der von den Sternekategorien abweichenden Orientierung relevanter Marken und der breiteren Palette an Differenzierungskriterien (bzw. der wachsenden Bedeutung von Serviceaspekten und „weichen Kriterien“) wird der Hotelmarkt in unterschiedliche Kategorien eingeteilt. STR Global und einige an-

²⁰ Beherbergungsobjekte lassen sich über Klassifikationssysteme unterscheiden. Die Dehoga führte 1996 ein auf Sterne beruhendes Klassifikationssystem ein. Unter Berücksichtigung von 280 Kriterien aus den Bereichen Gebäude und Raumangebot, Einrichtung und Ausstattung, Service, Freizeit und Angebotsgestaltung sowie dem Tagungsbereich werden damit Beherbergungsobjekte typisiert. Die Klassifizierung wurde ab 2005 mit einem Klassifikationsschema für Gästehäuser, Gasthöfe und Pensionen ergänzt, da diese oftmals strukturell von der Hotellerie abweichen (fehlende Rezeption, sanitäre Einrichtungen etc.). Weitere Klassifizierungssysteme beziehen sich auf Ferienwohnungen und Ferienhäuser, Privatzimmer, Campingplätze und Marinas. Seit 2007 gibt es eine weitere segmentspezifische Klassifizierung für jugendtouristische Einrichtungen, die erstmals in Mecklenburg-Vorpommern eingeführt wurde. Das BundesForum Kinder und Jugendreisen e. V. hat das QMJ (Qualitätsmanagement Kinder- und Jugendreisen für Unterkünfte) in ganz Deutschland etabliert. Dieses System erlaubt eine Zertifizierung und eine Sterneklassifizierung. Neben der Hardware fließen in die Bewertung anders als bei einigen anderen Klassifikationssystemen die Softskills der Mitarbeiter in die Bewertung mit ein. Ein Großteil der Systeme unterscheidet Objekte mittels einer einheitlichen Struktur von 1 bis 5 Sternen sowie halber Sterne als Zwischenschritte. Sie wurden an vorhandenen Objekttypen entwickelt, sind jedoch mittlerweile eigenständige Klassifikationen, die ihrerseits marktbildend werden. Sie bilden den Markt hinsichtlich der Leistung der Objekte und damit indirekt den Preis als Funktion der Kosten ab. Die Klassifikationen ordnen die Vielfalt der angebotenen Leistungen in einen Rahmen, um gegenüber dem Verbraucher objektivierbare Vergleichsmöglichkeiten zu schaffen. Diese beziehen sich auf ein bereitgestelltes Bündel an Faktoren mit unterschiedlichen Gewichtungen.

dere Beratungsunternehmen²¹ differenzieren nach Netto-Raten und unterscheiden den Low Market (unter 50 Euro), den Mid Market (50 bis 100 Euro) und den High Market (über 100 Euro). Auch Gilbert und Lockwood²² sowie Senior und Morphew²³ teilen den Markt in drei Kategorien ein: den oberen, mittleren und unteren Bereich. Andere Beratungsunternehmen differenzieren in Low Budget, Budget, Economy und Mid Class, wobei auch bei diesen Unterteilungen exakte und allgemein anerkannte Differenzierungskriterien fehlen.

Einigkeit besteht weitgehend darin, dass sich eine *Hotelkategorie als Bildung einer typischen Klasse von Objekten* nicht ausschließlich auf den Übernachtungspreis reduzieren lässt und weiterhin Bedarf an konkreten Definitionen besteht, die der dynamischen Entwicklung des Hotelmarktes entsprechen. Die Frage, warum der Budgetmarkt nur als Markt des Angebots von Hotelprodukten und deren Nachfrage bestimmt sein sollte, muss deshalb gestellt werden. Denn tatsächlich bestehen in diesem Markt zwei Klassifizierungsprobleme: Ein Klassifizierungsproblem bezüglich der Marktsegmente, von denen die Hotellerie nur eines ist und ein Klassifizierungsproblem bezüglich der Segmentierung innerhalb der sich in diesem Markt bewegenden Hotellerie. Dieses soll zunächst behandelt werden, da sich hier wesentliche Erkenntnisse zur Lösung der Frage nach den Marktsegmenten ergeben.

Methodisch liegt das Problem der Klassifizierung von Budgethotels anhand der Marktpreise darin, dass die Bildung von Taxonomien, also von deutlich unterschiedenen Klassen, grundsätzlich zentrale Merkmale benötigt, die weitgehend zeitkonstant sind. Zu diesen gehören bei touristischen Gütern die Preise nur äußerst

begrenzt. Zum einen sind die Preise in diesen Märkten starken Zyklen unterworfen, zusätzlich können diese durch Lagedifferenzen oder aufgrund von Desinvestitionen bei gehobenen Hotelprodukten mit denen im Bereich von 1- oder 2-Sterne-Hotels vergleichbar werden. Auch werden mittlerweile in der Vermarktung von Hotelleistungen häufig Yield-Management-Techniken angewendet. Deren Effekt im Kurzfristbereich sind Abweichungen des Preisgefüges nach unten, der längerfristige Effekt eine Erhöhung der durchschnittlichen Raten. Alles zusammen führt zu einer hohen Dynamik beim Preis und dessen Korrelation mit der verbundenen Leistung, die oftmals die zur Taxonomie nötige Merkmalskonstanz aushebelt. Insofern ist die Betrachtung isolierter Preise ein weitgehend ungeeignetes Instrument. Einen weit besseren Ansatz zur Klassenbildung bietet der klassische Ansatz, der unter dem Leitbegriff „no frills“ gebildet wurde. Dieser Ansatz bezieht sich nicht auf Preisstrukturen sondern auf Produkteigenschaften²⁴, die eine bedarfsbezogene Nachfrage abbilden. Aber auch hier muss der Weg zum Verzicht auf „Unnötiges“ sorgfältig betrachtet werden. Der Wunsch nach „no frills“-Produkten kann aufgrund rein preisbezogener Konzepte, über Desinvestition oder aufgrund eines speziellen und personalisierten Abnehmerbedarfs entstehen und er kann sich auf Ausstattung, auf Services oder wie beim neuen Konzept ibis auf „Einfachheit“ in der Ausgestaltung der für jede Dienstleistungsprodukte notwendigen Kundeninteraktion beziehen. Außerdem können symbolische Leistungsfaktoren²⁵ konkrete ersetzen.

Alle Massengüter/-dienstleistungen sind mehr oder weniger durch Standardisierung auf hypothetische Bedarfsstrukturen angepasst worden und sollen als Standardprodukt den

²¹ Die Beratungsgesellschaft Deloitte & Touche definiert die Hotelsegmente Low, Mid und High Market auf Basis der Nettoraten.

²² Gilbert, D, Lockwood, A „Budget hotels - the USA, France and UK Compared“ Travel & Tourism Analyst 1990

²³ Senior, M. and Morphew, R. „Competitive Strategies in the budget hotel sector“ International Contemporary Hospitality Management 1990.

²⁴ Zur Klassenbildung lassen sich konstante Markteigenschaften, konstante Bedarfsstrukturen oder konstante Produkteigenschaften heranziehen.

²⁵ Hier sind insbesondere der Bereich der Marke, das Image, die Gestaltung und Ähnliches gemeint.

wesentlichen Bedarf der allermeisten Abnehmer abdecken. Insofern müssen Abnehmer üblicherweise neben dem, was von ihnen tatsächlich gewünscht wird, bei den Massenprodukten auch Bestandteile akzeptieren, die sie nicht wollen. Auch wenn sich viele daran gewöhnt haben, beim Kauf eines Produkts oder einer Dienstleistung für den eigenen Bedarf unnötige Leistungen mit zu erwerben, handelt es sich immer um ein Zugeständnis der Kunden, diesen Sachverhalt auch zu akzeptieren. Diese Bereitschaft nimmt ab. Zusätzlich hat das Unternehmen Ressourcen verschwendet, indem es dem Kunden zu dem Gewünschten ungefragt eine Reihe für ihn unnötige Leistungen mit in das Produkt verpackt. Dies gilt für Massenprodukte und eben auch für Beherbergungsdienstleistungen. Die sogenannte Budgethotellerie bricht diesen Sachverhalt auf. Ihre Produkte sind auf Bedienung/Erfüllung einer nachgefragten Kernleistung in hoher Qualität bezogen (zu dieser gehört auch das Image des Produkts, also symbolische Leistungen). Andere Leistungen können je nach Bedarf und aus anderen Quellen bedient werden und werden vom Kunden selbst organisiert. (Dies ist einer der Gründe für die schon vor Jahren erfolgte Verlagerung der Budgetstandorte in die Zentren der Städte zuerst bei ibis, später bei Motel One. Hier werden entsprechend vielfältige Angebotsportfolien für die Abnehmer vorgehalten) Das überproportionale Wachstum der Budgethotels ist insofern einer Entwicklung geschuldet, die mit der Individualisierung von Bedürfnislagen und der zunehmenden Selbstverständlichkeit der Ko-Produktion der Abnehmer verbunden ist. Es hat Produkte hervorgebracht, die dieser Entwicklung umfänglich Rechnung tragen. Budgethotels (und Budgetmärkte) entwickeln in den aktuellen Märkten insofern ihre

kundenspezifischen Werte, wenn Abnehmer übernachten und frühstücken und den weiteren Dienstleistungsbedarf selbst und individuell gestalten wollen (dies gilt für den Business oder Leisure-Gast gleichermaßen). Diese Kunden bekommen dann all das nicht angeboten, was sie nicht benötigen. Die Aufmerksamkeit wird nicht abgelenkt und kann sich fokussiert auf die zum tatsächlichen Bedarf passende Leistung und den sonstigen Gründen des Aufenthalts zuwenden. In diesem Fall wird nur das konkrete Bedürfnis des Nachfragers bedient.

Insofern lässt sich eine Entwicklung aufzeigen, deren erste servicereduzierten Konzepte rein preisgetrieben waren und bei denen Services (= Kosten) gekappt wurden, um ein bestimmtes Preisniveau zu erreichen. Heute steuert der individuelle Kundenbedarf das Angebot und die Reduktion von Services. Dieser Sachverhalt ist ein wesentlicher Grund, weshalb sich Budgetkonzepte inzwischen für viele Kundengruppen öffnen.

Nachfolgend werden zwei wesentliche Prototypen²⁶ als zentrale Vertreter des Budgetmarktes in ihrer Entwicklung dargestellt, um an ihnen den Wandel der Märkte und die Reaktion auf den sich verändernden Bedarf nachzuvollziehen. Es handelt sich um das Accor-Konzept ibis, welches als das einflussreichste Konzept dieser Kategorie gelten kann, sowie das äußerst erfolgreiche Hotelkonzept Motel One. Von beiden ausgehend werden dann die zentralen Faktoren bestimmt, die die Zugänge in den Markt ermöglichen. Bei dieser Betrachtung steht der Aspekt der Familienähnlichkeit im Vordergrund, denn auch wenn viele Marktteilnehmer scheinbar wenig miteinander gemein haben, eint sie heute eines: der hybride Kunde.

²⁶ Um den Markt sinnvoll beschreiben zu können, wurde auf ein Theoriemodell zurückgegriffen, das zunächst in der Linguistik Anwendung fand. Die Prototypentheorie besagt, dass Vertreter einer Kategorie nicht über alle Eigenschaften verfügen müssen, die allen Vertretern gemeinsam sind. Sie werden vielmehr durch Familienähnlichkeit zusammengehalten. Das heißt, durch die Unschärfe von Kategoriegrenzen lassen sich auch untypische Vertreter einer Kategorie noch derselben zuordnen und sind verwandt, obwohl sie kaum oder wenige Eigenschaften mit diesen Vertretern teilen, durch die die Kategorie definiert wird. Das Konzept der Familienähnlichkeit bezieht damit die Thematik der Fortentwicklung ein. Nach unserer Ansicht lässt sich nur so die Komplexität des sogenannten Budgetmarktes angemessen darstellen.

3.2 Accor: Formule 1, ibis und die aktuelle Entwicklung

1985 wurde von dem französischen Hotelkonzern Accor das erste, nach eigener Definition als Budgethotel bezeichnete Hotel in Deutschland, ein Formule-1 als Konzernhotel der 1-Stern-Klasse eröffnet. Mit dieser Besetzung wurde von Accor der Budgetmarkt als Marktsegment bis 2 Sterne definiert. Das etwas über zehn Jahre früher etablierte Konzept ibis, heute überwiegend im Bereich von 2 Sternen positioniert, wurde aus Konzernsicht im Bereich „Economie“ eingeordnet. Seither wird die von Accor aufgrund der Mehrmarkenstrategie des Konzerns vorgenommene Zuordnung von Marktsegment und Stern im Rahmen des im angelsächsischen Raum gebräuchlichen Rasters Budget, Economie, Mid-scale, Upscale, Luxury zum unausgesprochenen Standard der Einteilung der wesentlichen Marktsegmente der Hotelbranche in Deutschland. Diese Einteilung gerät unter Druck: Das zunehmend „hybride“ Verhalten der Abnehmer führt dazu, dass diese Segmentierung nicht mehr in der Lage ist, Märkte in ihrem Abnehmerbezug abzubilden. Insofern war Accor gezwungen, nach verschiedener Anpassung des Einrichtungskonzepts eine weitere umfangliche Konzeptanpassung vorzunehmen.

In dieser reagiert Accor auf die Marktveränderung und die entstandene Konkurrenz zum einen mit einer Ergänzung des Angebots und zum anderen mit einem gänzlich neuen Markenkonzzept für ibis. Dieses gruppiert sich um drei wesentliche Bedarfstypen, denen je ein Produkttyp zugeordnet wurde. Bei den Produkten handelt sich um Etap und ibis. Etap wandelt sich zum ibis-budget (74 Häuser), das bisherige ibis (88 Häuser) bleibt, wird jedoch an eine neue Dienstleistungsphilosophie angepasst. Dazu

wird das Portfolio um das ibis Styles (18 Häuser) als Designvariante in Stadt, Freizeit und Geschäftszentren ergänzt. Mit 180 Häusern (Stand Januar 2013) ist damit unter der Marke ibis das größte und vom Produktportfolio das am breitesten aufgestellte Angebot im deutschen Budget-Hotelmarkt zu finden.

Bis Ende 2012 wurden in Deutschland die neuen ibis-Logos (ein die zentrale Funktion des Hotels thematisierendes Symbol in Form eines Kissens mit rot für ibis Hotels, Grün für ibis Styles und Blau für ibis-budget) über den Eingängen der Hotels installiert und eine neue Dienstleistungsphilosophie mit Nachhaltigkeitscharakter initiiert. Bis Ende 2014 sollen die Eingangsbereiche von 50 ibis, ibis-budget und ibis-Styles-Häusern neu gestaltet werden. In allen Häusern wird die neue Markenphilosophie implementiert, die u. a. auf Nachhaltigkeit (Umweltzertifizierung nach ISO 14001), moderate Preise und ein ausgezeichnetes Preis-Leistungsverhältnis ausgerichtet ist. Neben dem Thema Qualität (ISO-9001-Zertifizierung) mit den Standardthemen Sauberkeit und Sicherheit spielen modernes Design, Einfachheit (Simplicity) bei den Gästeprozessen „Buchung und Abrechnung“ sowie das übergreifende Markenthema „well being“ bei der Neuausrichtung der Hotelmarken die wesentliche Rolle. Alle ibis-Häuser werden mit neuen Betten ausgestattet – ein neu entwickeltes Bett ist in wesentlichen Elementen an interkulturell variable Bedürfnisse angepasst und soll für einen optimalen Schlafkomfort sorgen. Auch die Gestaltung der öffentlichen Räume, Lobby und Barbereiche der ibis-budget-Häuser wird verändert.

Dieses Konzept wird seit September 2011 in einem internationalen Rollout in 54 Ländern umgesetzt.

Die Dienstleistungsinnovationen bestehen aus einem Komplex von echten Neuerungen sowie aus Veränderungen bisheriger Services:

- › Zur Verbesserung der Gästebeziehung wird die 15-Minuten-Servicegarantie eingeführt, die besagt, dass bei einem Problem das Team von ibis innerhalb von 15 Minuten versucht, alles in Ordnung zu bringen. Soweit dies nicht gelingt, wird die entsprechende Leistung nicht in Rechnung gestellt.
- › Die Frühstückszeiten werden verlängert. Das Frühstück ist nun von 4:00 Uhr bis 12:00 Uhr verfügbar.
- › Ein Pay-per-Use Konzept wird bei ibis eingeführt. Es ermöglicht zusätzliche Leistungsangebote bei Bedarf abzurufen.
- › Das ibis Styles wird als all inklusive Konzept etabliert, in dem das Frühstück sowie WLAN als die wesentliche Kernleistung integriert sind. Die Objekte verfügen über Sportraum und Sauna sowie über eine familienfreundliche Ausstattung und Services für Kinder. Tagungen sind möglich.
- › Die Struktur des Angebots verändert sich und wird den neuen Marktanforderungen angepasst. So verfügt das ibis Styles über Twin, Doppelzimmer und Familiensuiten mit vier Betten.
- › Dem Aspekt Nachhaltigkeit wird hohe Bedeutung zugemessen.
- › Die Gestaltung der öffentlichen (sozialen) Räume, Lobby und Barbereiche der ibis-budget-Häuser wird verändert.

Die Marktstrategie des neuen ibis-Konzepts ist die Abdeckung der wesentlichen Leistungsanforderungen des Budgetmarktes durch die Positionierung mit den entsprechenden Untermarken in drei zentralen Leistungsbereichen im Niedrigpreissegment. Diese lassen durch die Konzent-

ration auf zentrale Leistungs-Aspekte in hoher Durchführungsqualität, die Emotionalisierung des Produktes, Unterstützung der Konnektivität durch freies WLAN sowie die Anpassung an den Bedarf nach Mikrogruppen mit 4-Bett-(Familien) Zimmern. In allen Bereichen hat sich ibis mit der Neukonzeption des Subbrands gegenüber dem Wettbewerb optimal in Stellung gebracht.

3.3 Motel One, Newcomer aus der Nische

Das Budgetkonzept Motel One wurde im Jahr 2000 vom Eigentümer des damaligen Astronkonzerns (der schon 1987 gegründet wurde), Herrn Dieter Müller, mit der Eröffnung eines ersten Hotels aus der Taufe gehoben und begann eine bis dahin wenig beachtete Marktlücke zu besetzen: die erst Jahre später als „Budget Design-Hotels“ bezeichneten Einrichtungen, die neben dem Preisaspekt auch auf Gestaltung von Interieur und Brand setzten. „Viel Design für wenig Geld“ ist das Motto der Hotelkette. 2002 wurde die Hotelkette Astron mit 54 Hotels und über 8.000 Zimmern an NH verkauft, und der Fokus des Firmengründers lag auf der neuen Low Budget-Design-Marke Motel One. In 2013 betreibt Motel One 42 Hotels mit über 9.000 Zimmern in Deutschland, Schottland und Österreich. Bis 2014 sollen es 61 Hotels mit rund 14.300 Zimmern sein.

Motel One erhielt in den vergangenen Jahren eine Vielzahl an Preisen und Auszeichnungen, so z.B. den Deutschen Servicepreis 2011 sowie Anfang 2012 zum zweiten Mal den Preis als „Bestes Budgethotel“. Im Mittelpunkt des Unternehmens stehen die Mitarbeiter. Sie sind der wichtigste Baustein für den Erfolg des Unternehmens und werden im Motel-One-Incentive-Programm kontinuierlich geschult.

Da das Motto „Viel Design für wenig Geld“ in die Realität umgesetzt wurde und die Erwartungen der Gäste i.d.R. übertroffen werden, hat Motel One in der Branche neue Standards gesetzt und ibis als die bisherige Leitmarke des Budgetmarktes überflügelt. Motel One setzte bei seiner Positionierung neben einer sehr guten Funktionalität des Produkts ebenfalls sehr stark auf wiedererkennbare und emotional besetzte Ikonen: Der sogenannte „Egg Chair“ in der Lounge. Ein Klassiker des weltbekannten Designers Arne Jacobsen in der Farbe des Brands, das Kaminfeuer auf einem großen Display auf einer mit Naturstein verkleideten Wand, die große multifunktionale Lobby mit den typischen Ornamenten, die sich auch in der Gestaltung der Zimmer wiederholen, sowie die sich auf regionale Besonderheiten beziehende Wandgestaltung. Eine ähnliche Dominanz des Bildhaften ist auch beim Internetauftritt zu bemerken, hier dominiert das Bild gegenüber dem Text und transportiert damit ebenfalls die stark auf Emotionalität setzende Markenphilosophie. Gleichzeitig wird das Produkt auf den wesentlichen Bedarf abgestimmt. Übernachtung, Körperhygiene und Frühstück werden mit einer sehr guten Funktionalität angeboten.

Der Hotelmarkt ist besonders durch diese beiden Anbieter weiter in einem spürbaren Veränderungsprozess, auch um das vorgegebene Preis-Leistungsverhältnis der „besten“ Anbieter erreichen zu können.

3.4 Die Trends: Emotion und Kollektivierung

In den Beherbergungsmärkten kommen die klassischen Differenzierungskriterien der Produkte ins Gleiten. In Cost und Logis²⁷ wurde

dieser Sachverhalt von Herrn Dieter Müller, dem Gründer der Kette Motel One, bei einem Interview angesprochen: Weder die Sterne noch die Einteilung Budget, Economie, Mid-scale, Upscale, Luxury bietet eine angemessene Grundlage zur Kategorisierung der aktuellen Produkte. Diese werden auf den Kundenbedarf hin und nicht nach allgemeinen Regeln konzipiert. Dieser Prozess betrifft nicht nur die Beherbergungsbranche, er ist nahezu überall zu beobachten. Es zeigt sich, dass allgemeinverbindliche Bedarfsstrukturen in den Märkten immer weiter abnehmen und eine Spezialisierung innerhalb der Produktwelt zunimmt. Diese Entwicklung betrifft auch die Allgemeinverbindlichkeit von Themenfeldern und damit die Möglichkeit, alle Kunden auf gleiche Weise anzusprechen.²⁸ Eine Reaktion auf die Entwicklung besteht darin, auf scheinbar unmittelbar wirksame Bezüge zurückzugreifen. In diesem Sinne geraten die Emotionen immer mehr ins Blickfeld von Produktdesign und Marketing, denn sie werden als eine Grundstruktur angesehen, über der alles Handeln stattfindet, von der es aber gleichzeitig entscheidend beeinflusst wird. Emotionen sind in dieser Perspektive quasi biologisch verankert und wirken verhaltensauslösend oder zumindest verhaltensbeeinflussend, und zwar abhängig der kulturellen Prägungen. Deshalb wird den Emotionen in den Betriebswirtschaften häufig das Potential zugeordnet, den Auflösungsprozess der intersubjektiven Verbindlichkeiten zu kompensieren.²⁹ So wundert es nicht, dass der Begriff „Emotionalisierung“ und die damit verbundenen Praktiken schon seit längerem eine wichtige Rolle bei Marken, Produkten und Services spielen. Die Autoindustrie war in der Entwicklung der Trendsetter, inzwischen sind nahezu alle Produktgattungen vom Trend der „Emotionalisierung“ betroffen,³⁰ insbesonde-

²⁷ S. Cost und Logis Ausgabe 14/2012.

²⁸ Vgl. H. Karmasin 2007, 567ff.

²⁹ ...und ermöglicht, die eingeschliffenen vertikal orientierten Perspektiven des Kundenbezugs der Unternehmen weiter aufrechtzuerhalten, ließe sich der Satz kritisch ergänzen. Diese Einstellung ist jedoch mit Vorsicht zu genießen und die zugrunde liegende „Biologisierung“ des Verhaltens ist in der wissenschaftlichen Debatte höchst umstritten.

³⁰ Vgl.: B. Rueger, F Hannich, 2010; Erfolgsfaktor Emotionalisierung.

re natürlich die touristischen Dienstleistungen. Wenn in unserer Grafik die Spanne der „Emotionalisierung“ als „Emotionale Orientierung“ der „Funktionalen Orientierung“ entgegengesetzt ist, muss dies in Bezug auf die oben umrissene Entwicklung gesehen werden. Diesbezüglich handelt es sich also nicht um den tatsächlichen Bezug von Produkt und Emotion seitens des individuellen Abnehmers, sondern um den Einsatz von Mitteln zur Erzeugung von Emotionen seitens der Anbieter. Da es sich hier um betriebswirtschaftliche und kommunikative Techniken handelt, lassen sich die damit verbundenen Produkte ohne Berücksichtigung der tatsächlichen Wirkung beim Abnehmer entsprechend ordnen. Der Pol „Funktionale Orientierung“ beschreibt Konzepte, bei denen der Einsatz dieser Techniken weniger, der Pol „Emotionale Orientierung“ jene, bei denen der Einsatz der Techniken mehr ausgeprägt ist.

Die beiden weiteren Kriterien „Individuelle Orientierung“ versus „Kollektive Orientierung“ können weitgehend unabhängig vom Aspekt der Emotionalisierungstechniken betrachtet werden (auch wenn stark kollektiv orientierte Betriebsformen per se ein Emotionsversprechen beinhalten). Hier spielen in erster Linie Raumstrukturen (sozial geteilte Räume) und kommunikative Kollektivierungstechniken (Community, Sozial Web etc.), soziale Praktiken (gruppenorientierte Erlebnis- oder Bildungsangebote etc.) sowie deren informationelle Erschließung eine große Rolle.

Die Grafik zeigt eine klare Bewegung der Konzepte hin zur Emotionalisierung des Produktangebots und gleichzeitig das Eindringen kollektiver Orientierungen jenseits der klassischen Reisegruppen.³¹ Es scheint, dass sich auch die Hotellerie der von den „neuen Medien“ angestoßenen Entwicklungen zur Vernetzung nicht verschließen kann und sogar in Teilbereichen der Konzepte darauf setzt.

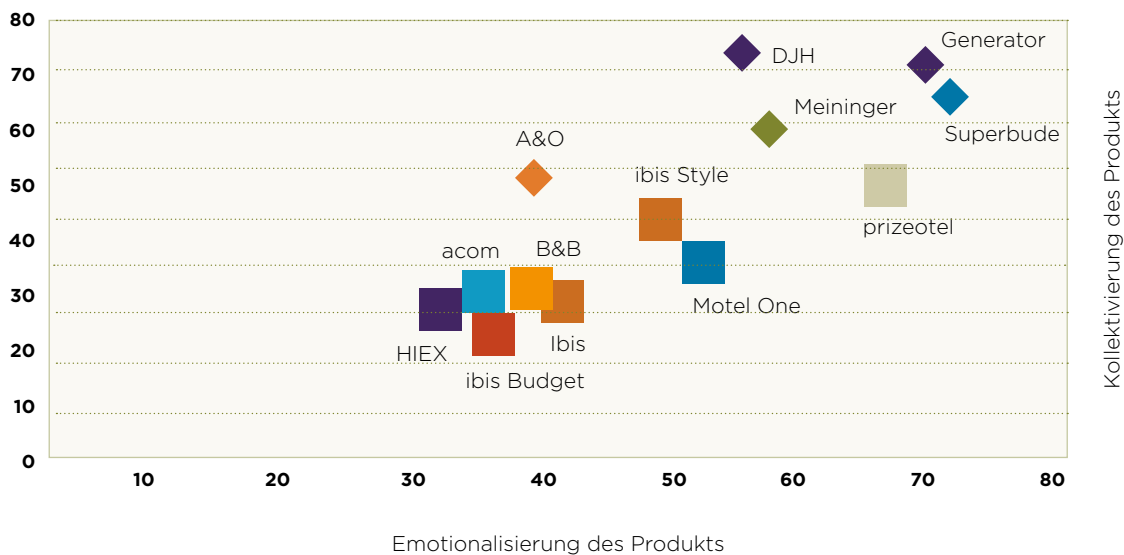


Abbildung 1: Kollektive vs. individuelle Orientierung, in Punkten

Quelle: Recherche und Modellentwicklung DICON 2013

³¹ Dies stützt auch Beobachtungen der „initiativen“ Gruppen von Ferienwohnungsanbietern mit mehr als 9 Betten.

3.5 Preise und Services

Was die Differenzierung der Objekte betrifft, gilt gleichermaßen auch für die Preise und deren Zusammenhang zu den jeweiligen Leistungen. Das Preisgefüge wurde im Bereich der Zimmer (Hostel: Private) ermittelt. Als Leistungen wurden alle angebotenen Services aufgenommen

und gewichtet. Das gute Abschneiden mancher Hostels ist mit dem für Budgetketten ungewöhnlichen umfangreichen F&B-Angebot verbunden. Die nachfolgende Grafik mit ihren Achsen, die die Preispanne und den Servicegrad bezeichnen, zeigt eine Verteilung, die deutlich die Marktpositionierung der unterschiedlichen Anbieter zeigt.

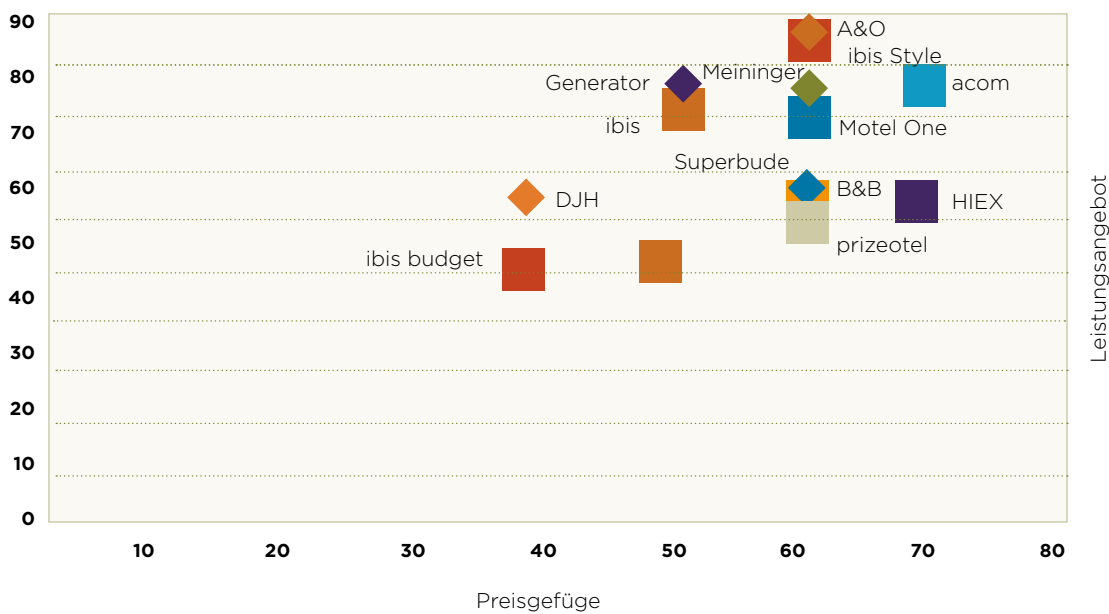


Abbildung 2: Positionierung bzgl. Services und Preise, in Euro

Quelle: Recherche und Modellentwicklung DICON 2013

3.6 Anbieterstruktur

Wie in den vorherigen Kapiteln ausgeführt, wurde der Budgetmarkt in seiner Entwicklung bisher überwiegend als eine Spezialisierung des Hotelmarktes aufgefasst, dessen Betriebe zunächst als „standardisierte und konventionell eingerichtete Hotels mit Au-

tobahnanschluss“ begriffen wurde und sich später zu „No-frills-Hotel“ mit reduzierten Serviceleistungen in städtischen Lagen entwickelten. Diese wurden in erster Line über den Preis konzipiert. Inzwischen hat sich bei vielen unterschiedlichen Marktteilnehmern ein sehr differenziertes Produktportfolio entwickelt, das immer mehr die emotionale Aus-

strahlung der Produkte (natürlich auf dem Hintergrund einer „economies of scale“ und sonstiger Effizienzvorteile) mit dem Bedarf an individuellen Produkten und Kop-Produktion verbindet. Insofern sind heute Budgethotels in ihren Differenzierungsgraden komplex und objektbezogen nur schwer kategorisierbar. Nimmt man jedoch bedarfsbezogenen Kriterien und definiert den Budgetmarkt als Markt von Übernachtungsprodukten mit bestimmten Eigenschaften in Verbindung mit einer bestimmten Preisstruktur, lässt sich das Problem lösen. Nach unserer Auffassung handelt es sich bei den zentralen Eigenschaften um:

- › die Reduzierung und/oder Auslagerung von Services
- › die Steuerung und Übernahme von Services seitens des Kunden
- › den deutlichen Trend zur Emotionalisierung
- › die Zunahme kollektiver Orientierungen in den Produktangeboten
- › das untere Preissegment

Aus diesen Kriterien lassen sich dann vier wesentliche Zugangsmöglichkeiten von Anbietern ableiten, die sich nicht nur auf spezialisierte Hotels beziehen, sondern die ganze miteinander im Wettbewerb stehende Budgetfamilie in diesem Markt abbilden.

Es handelt sich dabei um den Markteintritt von Anbietern aus der gehobenen Hotellerie, die sich aufgrund von Desinvestition, zunehmender Personalknappheit und anderen Gründen durch Angebotsreduktion und Preis-anpassung im Budgetsegment positionieren.

Diesen stehen Anbieter gegenüber, die aus anderen, ehemals als Parahotellerie bezeich-

Nimmt man jedoch bedarfsbezogene Kriterien und definiert den Budgetmarkt als Markt von Übernachtungsprodukten mit bestimmten Eigenschaften in Verbindung mit einer bestimmten Preisstruktur, so kann der Markt „besser“ kategorisiert werden.

neten Bereichen und der Hotellerie nachgeordneten Bereichen in den Markt aufsteigen. Die wichtigsten Vertreter dieses Segments sind die Hostels und das Segment der Ferienwohnungen (Upgrading).

Weitere Markteintritte sind aus dem Bereich gemeinnütziger Anbieter zu erkennen. Hier entdecken Großstrukturen wie das DJH, Kuranbieter und andere das Marktsegment als neue Absatzmöglichkeit für ihre Produkte (Markteintritt).

Hinzu kommen die Entwicklungen von budgettauglichen Konzepten und die gezielt positionierten Produkte von Neuanbietern, die sich unter der Rubrik Marktfortschritt einordnen lassen. Auch in diesem Bereich entsteht eine große Dynamik, denn viele Anbieter beginnen, eigens für den sogenannten Designbudgetmarkt spezielle Nischenprodukte zu entwickeln (Marktfortschritt).



Abbildung 3: Der Budgetmarkt

Quelle: DICON 2013

Da sich die Studie in erster Linie mit organisierten Märkten befasst, werden im nachfolgenden Teil von den vier relevanten Marktzugängen nur drei näher untersucht: Ausgelassen sind die unter „Downgrade“ gefassten Marktteilnehmer. Diese sind von der Struktur her sehr inhomogen und spielen oftmals nur eine Bedeutung für regional eng umgrenzte Märkte.

Im Bereich „Upgrade“ untersuchen wir die Hostels, deren Zugehörigkeit zu den Budgetmärkten heute wohl kaum mehr bestritten wird, sowie den Bereich der Ferienapartments. Hier liegt der Fokus insbesondere auf dem Volumen der „Social-Tourism“ Portale, da diese zwar intermediär organisiert sind, aber als Community mehr organisieren als das reine Matching von Anbieter und Abnehmer.

Im Bereich „Markteintritt“ von Anbietern aus gemeinnützigen Märkten wurde nur das Deutsche Jugendherbergswerk aufgenommen. Viele der Anbieter wie Kolpinghotels oder kirchliche Einrichtungen, wie etwa das Bonhöffer Hotel in Berlin, vermarkten sich inzwischen als Einrichtungen des Hotelmarktes. In Städten sind die Volumina überschaubar, nimmt man jedoch die Gesamtzahl der angebotenen Betten, ist das Segment in der Fläche enorm.

Im Bereich „Marktfortschritt“ sind die bisherigen Player des Budgetsegments sowie wenige neue Teilnehmer aufgenommen. Es handelt sich nicht um Individualhotels, sondern um Ketten und kettenfähige Konzepte.

4. Wesentliche Segmente des Budgetmarktes

4.1 Die Budgethotellerie

Im Folgenden wird die Entwicklung des Budgethotelmarktes bezüglich der in Deutschland relevanten Markenanbieter dargestellt. Hier zeigt sich, dass seit unserer letzten Untersuchung in 2011 nur wenige neue Anbieter hinzugekommen sind:

Es handelt sich um den internationalen Hampton by Hilton sowie um den nationalen Brand prizeotel.

Marktführer bzgl. der Anzahl der Betriebe in Deutschland ist weiterhin ibis, das Konzept wurde in Kap. 3.2 ausführlich dargestellt. Es holen zwei Anbieter auf: B&B Hotels und Motel One. Den größten Zuwachs zeigen allerdings die B&B Hotels. Die Gruppe ist von zehn Häusern in 2006 auf mittlerweile 48 Häuser angewachsen. Eine besondere Wachstumsdynamik ist auch bei Motel One festzustellen. Der Sprung von 13 Hotels auf 38 Hotels sowie fünf weiteren Eröffnungen im Jahr 2013 in Deutschland zeigen die Dynamik von gut gestalteten Produkten deutlich auf. Seit Jahren steigt hier sowohl die Nachfrage als auch das Angebot. Motel One sieht sich als Design-Mar-

ke und setzt laut Internetauftritt darauf, sich als Marktführer hinsichtlich der Qualität von seinen Mitbewerbern abzuheben. Die Motel One-Gruppe hat auch Ambitionen hinsichtlich einer internationalen Entwicklung. Im Fokus stehen vorerst Österreich und Schottland.

Ein weiteres innovatives Budgethotelkonzept ist das der internationalen Marke easyHotel, das bisher insbesondere in England vertreten ist, aber auch schon Standorte in Ungarn, Bulgarien, Zypern, Schweiz, VAE und Deutschland besetzt hat. Mit mehreren Projektvorhaben in Deutschland ist eine Expansion seitens der Geschäftsführung vorgesehen, weswegen die Kette trotz einer derzeitigen geringen Präsenz in Deutschland mit einem Betrieb in Berlin bereits als Player mit aufgenommen wurde. Ein schnelles Wachstum der Gruppe in Deutschland ist schon bis Ende 2014 zu erwarten, nach Stand Januar 2013 sollen vier weitere Betriebe bis dahin eröffnet werden; der erste davon in Frankfurt am Main.

Express by Holiday Inn hat sich im Zeitraum von 2006 bis 2013 expansiv entwickelt, so stieg die Zahl der Betriebe der Franchisemarke von neun 2006 auf 22 im Jahr 2013. Im Ver-

gleich zu 2011 sank die Zahl der Betriebe von Express by Holiday Inn allerdings von 25 auf

22 geöffnete Betriebe. Modernität und Service sind die Aufsteller dieser Marke.

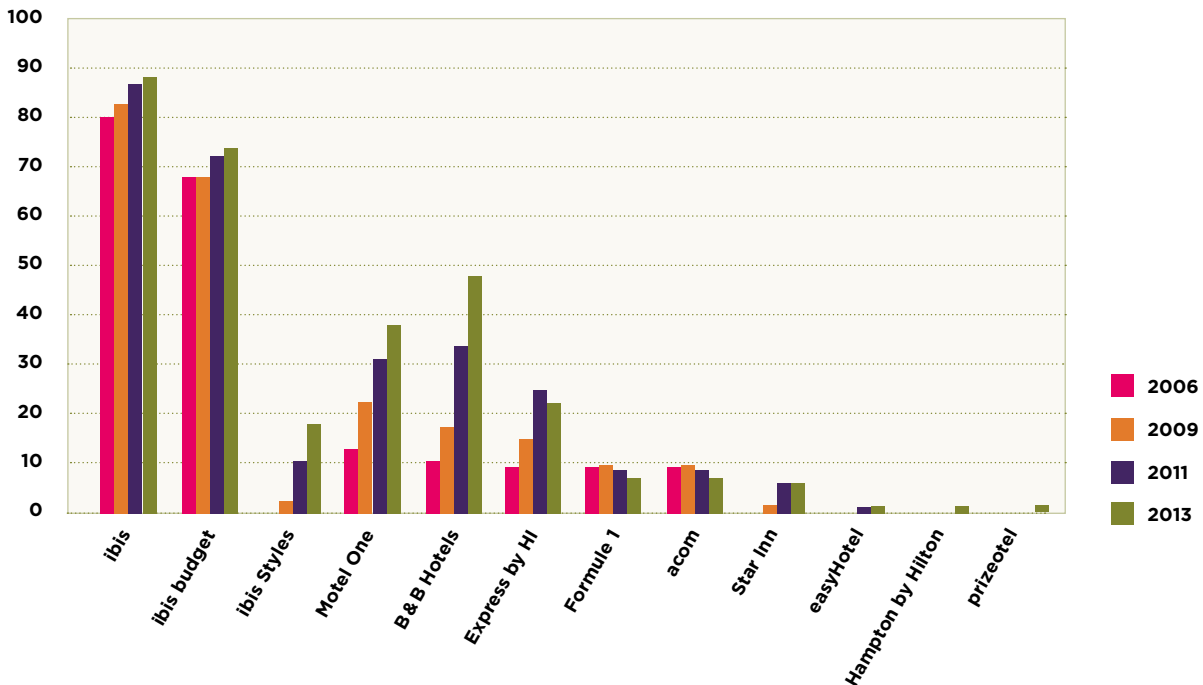


Abbildung 4: Entwicklung der in Deutschland bekannten Budgetkettenhotels 2006 bis 2013, in Objekten
 Quelle: Auskünfte der Anbieter 2013; Internetrecherche DICON

Neben der neuen Positionierung von ibis ist insbesondere der Neuzugang von Hampton by Hilton und prizeotel aufzuführen. Hampton by Hilton hat in Deutschland bisher nur ein Haus in Berlin.

In 2013 werden allerdings in Nürnberg und Stuttgart zwei Häuser neu gebaut. prizeotel verfügt ebenfalls über nur ein Haus mit 227 Zimmern (Stand Januar 2013), wird aber schon im Laufe des Jahres 2013 zwei weitere Häuser in Hamburg mit 218 Zimmern und Hannover mit 147 Zimmern eröffnen.

4.2 Der Hostelmarkt

Die Landschaft der Hostels hat sich seit unserer letzten Studie in 2011 weiter verändert. Das Segment wurde kapitalmarktfähig: Zum einen sind Hostels als Immobilien finanzierbar geworden und finden Investoren. Zum anderen wurden Hostels kapitalmarktfähig in dem Sinne, als Investoren in ganze Gesellschaften eingestiegen sind und aller Voraussicht nach auch weitere „Merger“ stattfinden werden. Dieser Sachverhalt betrifft die großen internationalisierungsfähigen Strukturen, deren Ex-

pansion und Internationalisierung damit einen Beschleunigungsschub erfährt. Das Interesse der Investoren ist durch die hohe Rentabilität dieses Betriebstyps begründet und speist sich zugleich aus der speziellen und Erfolg versprechenden Besetzung eines Marktes, der sowohl im Budgetbereich als auch im niederpreisigen Gruppenbereich operiert. Gleichzeitig sind Hostels noch mit einem weiteren Segment gut kompatibel: Der Dorm³², also Mehrbettzimmer mit mehr als zwei Betten, kann als Raumkonzept die eingangs geschilderte Entwicklung zu kollaborativen Geschäftsmodellen in der touristischen Entwicklung besser adaptieren als ein konzeptionell auf das Bedürfnis von Einzelpersonen und Paaren ausgerichtetes Hotelzimmer.

Inzwischen haben sich Hostels von der Unterbringungsform für Backpacker und für den Jugendtourismus emanzipiert, auch wenn dieses Segment bei vielen Betrieben nach wie vor wirtschaftlich von großer Bedeutung ist.³³ Der hohe interne Differenzierungsgrad³⁴ der Hostels ermöglicht es, viele unterschiedliche Nutzerbedürfnisse einzugehen. Trotzdem lassen sich Hostels bezüglich ihrer Struktur immer noch als überwiegend auf Bettenzahl pro Zimmereinheit maximierte touristische Beherbergungsbetriebe der unteren Preisklasse³⁵ beschreiben und unterscheiden sich überwiegend von den Konzepten der Hotellerie, obwohl unter der Marke ibis inzwischen ein Zimmer mit vier Betten angeboten wird. Insofern ist eines des wichtigsten Unterscheidungskriterien zur Hotellerie die Unterteilung in Private Rooms und Dorms. Die Individualität des eigenen Hotelzimmers wird im Dorm (Mehrbettzimmer) aufgehoben und ist nur auf das

eigenen Bett und ein abschließbares Schrankfach bezogen. Ein weiteres Unterscheidungskriterium zur Struktur der Hotels war, dass die Hostels einen hohen Anteil an jugendlicher und junger Gästeklientel haben und attraktive Gemeinschaftsbereiche mit umfangreichen Informations- und Unterhaltungsangeboten zur Verfügung stellen (Gemeinschaftsspiele, Internet, CowWorking Places, „Coffice“ etc.). Diese Differenzierung hebt sich langsam auf und die Gestaltung der sozialen Sphäre wird auch zum Thema neuer Budgetkonzepte der Hotellerie (prizeotel). Ließ sich 2006 der Begriff Hostel noch mit der Aussage definieren „Ein Hostel ist mit kleinen (zwei bis vier Betten) und großen Zimmern (vier bis maximal 14 Betten) ausgestattet, die von den Reisenden geteilt werden und günstig im Preis sind. Hostels liegen in erster Linie in Städten, sind meist privat geführt und bieten Versorgung (Frühstück/Restaurant) und soziale Aufenthaltsqualität (Bar, sonstige Räume)“³⁶, so könnte heute diese Definition teilweise auch auf einige Konzepte der Budgethotellerie zutreffen.

War die Entwicklung der Hostels bis 2010 von einer großen Dynamik geprägt, so scheint mittlerweile die Nachfrage weitgehend gedeckt zu sein. Der schnelle Aufbau der Kapazitäten der vergangenen zehn Jahre beginnt sich in den untersuchten Destinationen sichtbar zu verlangsamen – obwohl die Großstrukturen wie A&O oder Meininger weiterhin ein hohes Expansionstempo vorlegen. Das Segment Hostel, das sich insbesondere in internationalen Reisedestinationen innerhalb weniger Jahre besonders schnell entwickelte, scheint nun in seiner Entwicklung allmählich zum Stillstand gekommen zu sein. Vermutlich

³² Dorms sind kollektiv genutzte Gruppenunterkünfte, deren Betten einzeln verkauft werden. Der Preis für einzelne Betten ist i. d. R. deutlich unter dem Bettenpreis eines Doppelzimmers.

³³ Dies zeigt die Eingliederung des neuen Eigentümers von Meininger (Cox&Kings) zur Konzernsparte Education

³⁴ Hostels, ein Wachstumssegment im Beherbergungsbereich (DICON, 2006).

³⁵ Verwendet man die Definition von Bieger/Laesser 2007, ist der „Key“ als kleinster individueller Bereich der Struktur des Hostels das Bett.

³⁶ DICON, 2006: „Hostels: Ein Wachstumssegment im Beherbergungsmarkt.“ Hier wird das Hostel als „ein auf Bettenanzahl maximierter und eventorientierter touristischer Beherbergungsbetrieb der unteren Preisklasse definiert. Das Hostel ist nicht konfessionell organisiert und wendet sich an Jugendliche und junge Erwachsene. Immer in Städten und mehrheitlich in touristischen City-Lagen verfügt der Betriebstyp gewöhnlich über eine 24-Stunden-Rezeption und ist mit Restaurant und/oder Bar sowie sonstigen Nebenflächen ausgestattet.“

wird die abfallende Dynamik des Kapazitätsaufbaus von einer zunehmenden Dynamik des Kapazitätsumbaus abgelöst.

4.2.1. Differenzierungstypen

Die nicht den Kettenstrukturen zugehörigen Hostels sind in vielen Fällen nicht kategorisiert. Ein Grund dafür ist, dass die Objekte des Hostelmarktes vom Phänotyp sehr unterschiedlich sind. Hostels sind zum einen in überwiegender Maße Konversionsimmobilien und transportieren damit teilweise die funktionalen und ästhetischen Aspekte der vorhandenen Immobilien, zum anderen beeinflussen nur wenige standardisierende Prozesse³⁷ den Umgang mit Raum und Einrichtung. Zusätzlich sind vollkommen unterschiedliche Betreiberstrukturen und sehr unterschiedliche Betriebskonzepte vorzufinden; einige sind bezüglich ihrer Klientel stark selektiv ausgerichtet.

Klassifikationen der Differenzierungstypen über das Erscheinungsbild oder den Dienstleistungsprozess im Bereich der Hostels waren oftmals nicht erwünscht: Hostels haben sich aus den Beherbergungsformen eines hoch individualisierten Tourismus entwickelt. Sie brachten den Klassifikationen der Tourismuswirtschaft wenig Interesse entgegen, da sie den für diese Zielgruppen wichtigen alternativen Status durch Normierung aufgelöst hätten.³⁸ Als alternatives Modell wurden in der Einflussosphäre der Hostels die ersten Formen der Kundenbewertung erfunden. Sie ermöglicht trotz maximaler Individualität der einzelnen Anbieter diese per Votum zu bewerten und erzeugten dadurch in der Menge der Bewertungen einen auf Aus-

gen von Gästen bezogenen Standard. Insofern konnten die Freiheiten bezüglich Konzeption, Ausstattung und Gestaltung bestehen bleiben. Die inzwischen weitverbreiteten Folgekonzepte (HolidayCheck und TripAdvisor etc.) haben eine derartige Dynamik entwickelt, dass nun auch in der Hotellerie über eine Abkehr von der Sternklassifikation nachgedacht wird,³⁹ die mehr Spielräume für Differenzierungsmöglichkeiten eröffnet. Ausnahmen sind die als hybrider Betriebstyp das gesamte Spektrum des Tourismusmarktes abdeckenden Ketten, die sich der Hotelklassifizierung und der Klassifizierung des Jugendreisemarktes (QMJ) unterwerfen, da sie sich neben dem Backpacker- und Jugendtourismus auch im Hotelmarkt bewegen.

Tragfähige Unterscheidungskriterien der Hostels sind somit nur schwer aus Objekt und Ausstattung zu entwickeln und können deshalb derzeit⁴⁰ nur an den Marktsegmenten ausgerichtet werden. Bezüglich der Marktausrichtung können die Objekte grob in drei Bereiche eingeordnet werden: In „All Segments Hostels“, die über das jugendtouristische QMJ-Testat verfügen und von der Dehoga mit Sternen zertifiziert wurden, in überwiegend jugendtouristische Hostels und in Backpacker-Hostels. In gebräuchlichen Begriffsbildungen wird zusätzlich noch zwischen Jugendhotels und Jugendübernachtungsstätten⁴¹ unterschieden. Insgesamt wird das Segment in der offiziellen Tourismusstatistik überwiegend der sogenannten Parahotellerie zugeordnet, diese Unterteilung stammt allerdings aus den Sechzigerjahren und ist streng genommen nicht mehr zeitgemäß.⁴²

³⁷ Es handelt sich im Wesentlichen um genehmigungsrechtliche Belange.

³⁸ DICON 2011: „Budgetsegmente in der Beherbergungsindustrie 2011“.

³⁹ Artikel AHGZ vom 30.11.2012: „Motel One verzichtet auf Sterne“.

⁴⁰ Am Beispiel der Hostels zeigen sich die Eigenschaften der Klassifikationssysteme: Die Klassifikationen wurden zwar anhand der vorhandenen Objekte entwickelt, bilden aber die Bedürfnisse der Nachfrager nicht ausreichend ab. Insofern entstehen feine graduelle Zwischenstufen (+), um eine bessere Marktabdeckung zu erzielen.

⁴¹ Jugendhotels bieten den Service eines Hotels, sind aber durch eine entsprechende Ausstattung preiswerter und jugendgerechter als herkömmliche Hotels. Sie werden von unterschiedlichen Trägern oder Privatpersonen geführt. Eine Jugendübernachtungsstätte ist eine Beherbergungsstätte, die einen jährlichen Belegungsanteil von mehr als 50 Prozent durch Kinder und Jugendliche sowie deren Begleiter aufweist. (Quelle: Praxisleitfaden Kinder und Jugendunterkünfte in Deutschland, Bundesforum für Kinder und Jugendreisen).

⁴² Vgl. Bieger/Laesser 2007: Neue, hybride Formen der Beherbergung.

Hostels sind i.d.R. auch Jugendherbergen – dieser Begriff war bis 2009 vom Deutschen Jugendherbergswerk geschützt. Seit 2009 wird der Begriff Jugendherberge auch von privatwirtschaftlichen Hostels offiziell für Werbezwecke genutzt. Im Vergleich zu den Jugendherbergen ist die Kategorie Hostel sehr (bzw. noch mehr) verwandt mit Hotels. Beide Kategorien sind der Gattungsform „Herberge“⁴³ zuzuordnen. Bis 2009 wurde die Bezeichnung „Jugendherberge“ hauptsächlich vom Deutschen Jugendherbergswerk als Marke verwendet, offiziell durfte der Begriff nicht als Benennung von Hostels verwendet werden. Auf Grundlage des Beschlusses des BGH vom 17.09.2009 wurde einer Beschwerde des DJH nicht stattgegeben, woraus eine Löschung der Marke „Jugendherberge“ resultierte. Infolgedessen stieg die Zahl der Herbergen, die sich als Jugendherberge oder Hostel und Jugendherberge benannten. Auch einige gemeinnützige Anbieter nannten sich in Folge „Jugendherberge“.

4.2.2. Hostels in Europas Metropolen

Hostels sind in erster Linie in den europäischen Großstädten und touristischen Zentren zu finden. Wie schon die vergangenen Marktrecherchen aufgezeigt haben, belief sich das Wachstum des Segments zwischen August 2006 und Januar 2010 in deutschen Großstädten auf 175 Prozent.⁴⁴ Damit war die Angebotssteigerung selbst im Vergleich zu anderen Budgetsegmenten das mit Abstand am schnellsten wachsende. Auch internationale Anbieter wie „tune hostels“ (mittlerweile tune hotels) oder in Europa „St Christopher’s Inn“ (17 Hostels in Europas Großstädten) zeigen, wie groß das geschäftliche Potenzial dieses Segments ist. Um die interessantesten Metropolen Europas bzgl. der Hostelangebote zu identifizieren, wurde eine Recherche bezüglich der Anzahl von Hostels in europäischen Metropolen durchgeführt:⁴⁵

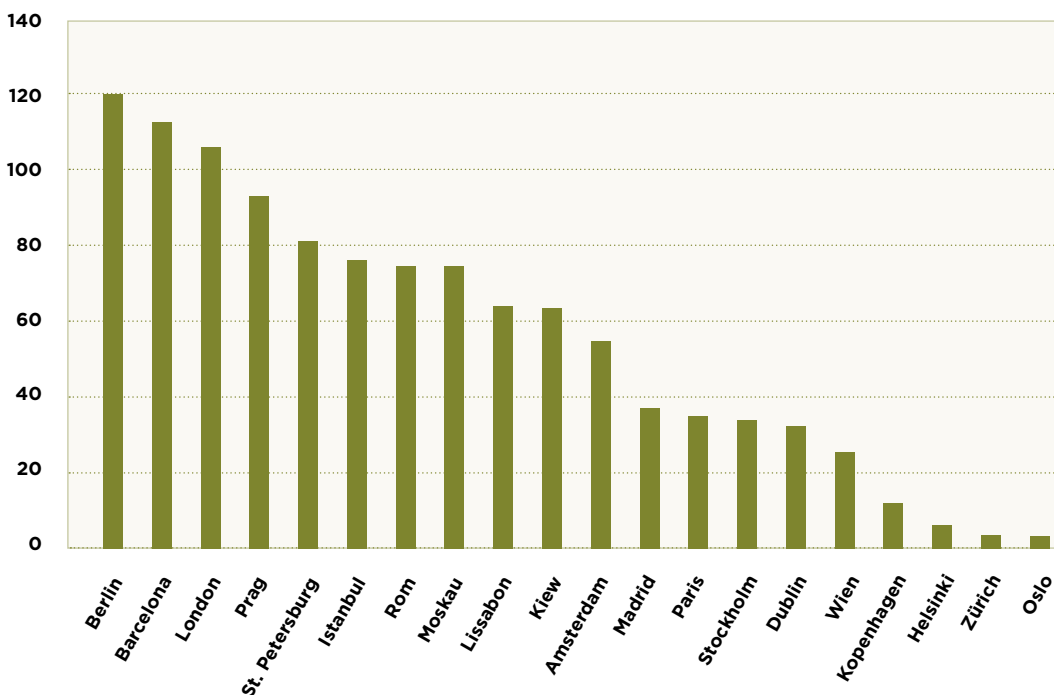


Abbildung 5: Anzahl der Hostels in Europas Großstädten in Objekten

Quelle: Recherche DICON 2012 / 2013

⁴³ Die Herberge wurde aus dem „Heerlager“ und „berga“ abgeleitet, was aus dem Wort bergen herrührt (Bergung, Unterkunft für das Heer).

⁴⁴ Vgl. hierzu DICON 2011: Budgetsegmente in der Beherbergungsindustrie 2011

⁴⁵ Die Recherche wurde auf Grundlage aller Hostelangebote von hostelbookers.com, hostels.com und gomio.com vorgenommen.

Wie Abbildung 5 zeigt, ist Berlin mit 120 Hostels vor Barcelona mit 114 und London mit 108 der größte Anbieter dieses Segments. Auch Prag, St. Petersburg und Istanbul weisen in den gängigen Hostelportalen ein relativ großes Angebot aus. Interessant ist die Aufstellung insbesondere aufgrund der Frage, welche Bedeutung die jeweiligen Städte für Backpacker und Schulklassen haben, die einen Großteil der Gäste für manche international expandierende Hostels stellen (bei dem größten deutschen Anbieter A&O sind ca. 60 Prozent der Gäste Schulklassen).⁴⁶ Dementsprechend haben einige Metropolen wie Paris, Stockholm oder Wien ein relativ kleines Übernachtungsangebot an Hostels für jüngere Kundengruppen und erscheinen für diese weniger attraktiv hinsichtlich des Übernachtungsangebotes. Die Anzahl an Hostels in Europas Metropolen hängt neben der jugendtouristischen Nachfrage und der Nachfrage nach besonders günstigen Angeboten aber auch mit der Zahl verfügbarer Konversionsimmobilien und den Immobilienpreisen zusammen.

4.2.3. Entwicklung des Hostelangebotes in Deutschlands Städten

Wie im Kapitel 4.2.1 beschrieben, sind Zuordnungen über Klassifikationen nur begrenzt aussagefähig. Daher wurden nachfolgend die Hostels neben den Zuordnungen zu Zielgruppen innerhalb der touristischen Hauptsegmente hinsichtlich ihrer strukturellen Besonderheiten ausgewählt. Wesentliche Kriterien sind hierbei die interne Differenzierung der Zimmertypen (Single Bed, Double Bed, Dormitory mit verschiedenen Belegungsvarianten) sowie die Auffindbarkeit in den gängigen Vermarktungsportalen der Hostels.⁴⁷ Das Angebot an Hostels in den deutschen Groß-

städten hat sich seit der ersten Erhebung in 2006 bis Anfang 2013 um 228,1 Prozent erhöht – hierbei ist allerdings zu berücksichtigen, dass sich das starke Wachstum bis 2013 deutlich reduziert hat. Der Boom der Hostels scheint in einigen Großstädten seinen Zenit erreicht zu haben – allerdings ist das Wachstum im Vergleich zu den Hotelkapazitäten in Deutschlands Großstädten weiterhin deutlich größer. Die amtlich registrierten Hotelkapazitäten in Deutschlands Großstädten haben sich seit August 2006 um 20,6 Prozent erhöht. Dementsprechend sind in den in Tabelle 1 aufgeführten Städten seit 2006 bis Januar 2013 425 neue Hotels entstanden. Die Zahl der Hostels stieg um 145.

Bzgl. der Wachstumsraten des Hotelmarktes konnte Berlin eine Zunahme um 135,6 Prozent, das entspricht 207 Beherbergungsobjekten, verzeichnen. In dieser Größenordnung wuchsen auch die Beherbergungsmärkte in Frankfurt am Main und Dresden mit Raten von 133,5 respektive 126,1 Prozent. Alle anderen betrachteten Städte weisen deutlich geringere Zuwachsraten zwischen 110,2 und 122,6 Prozent auf. Im Zeitraum von 2006 bis 2013 stieg in allen aufgeführten Städten die Zahl der Beherbergungsbetriebe in den aufgeführten deutschen Großstädten um 120,6 Prozent. In Bezug auf diesen Wachstumstrend ist eine deutlich überproportionale Steigerung des Hostelangebotes festzustellen (328,1 Prozent). Insofern ist sowohl aus immobilienwirtschaftlichen Gründen⁴⁸ als auch aus Nachfragersicht ist weiterhin von einem Wachstum dieses Segments auszugehen – allerdings mit einer stark abflachenden Kurve –, auch wenn die Werte weiterhin deutlich über dem durchschnittlichen Wachstum der Hotels liegen werden.

⁴⁶ Vgl. Der Hotelier vom 22.09.2012: „Budget: Chic und günstig“ von Hendrik Markgraf

⁴⁴ Vgl. DICON 2009: „Wie Budgetmärkte weiter wachsen“, Kap. 3.1.1., Flashpacker.

⁴⁸ Zum einen gewinnt das Segment der Hostels über die Kettenbetreiber an Aufmerksamkeit und wird finanzierbar, andererseits ist es eine Variante für Umnutzungen ausgewählter Immobilien.

	Hostels			Steigerung		Beherbergungsbetriebe			Steigerung	
	Aug. 06	Apr. 09	Jan. 13	real	in %	Aug. 06	Jan. 09	Jan. 13	real	in %
Berlin	44	84	118	74	90,9	582	656	789	207	35,6
Hamburg	4	13	21	17	225,0	291	294	331	40	13,7
München	6	11	15	9	83,3	358	374	399	41	11,5
Dresden	4	9	13	9	125,0	161	171	203	42	26,1
Köln	2	6	14	12	200,0	252	247	268	16	6,3
Leipzig	2	5	11	9	150,0	93	98	114	21	22,6
Frankfurt	1	4	9	8	300,0	200	224	267	67	33,5
Stuttgart	0	4	6	6	-	157	157	173	16	10,2
Düsseldorf	1	1	3	2	0,0	209	218	234	25	12,0
Gesamt	64	137	210	146	228,1	2.303	2.439	2.778	475	20,6

Tabelle 1: **Entwicklung der Hostelkapazitäten in Deutschlands Großstädten (Steigerung von 2006 bis 2013)**

Quelle: Recherche DICON

Im Vergleich zu den Vorjahren hat sich das Wachstum des Betriebstyps Hostel in Deutschlands Großstädten deutlich abgeschwächt. Stieg die Zahl der Hostels in Berlin von August

2006 bis Januar 2011 noch um 164, so wuchs die Zahl von Januar 2011 bis Januar 2013 auf „nur“ noch 10 Betriebe. In Hamburg, Köln und Leipzig erhöhte sich das Angebot um jeweils 5 Betriebe.

	Wachstum der Hostels			Wachstum der Hotels		
	Apr. 09	Jan. 11	Jan. 13	Jan. 09	Jan. 11	Jan. 13
Berlin	90,9	28,6	9,3	12,7	15,7	4,0
Hamburg	225,0	23,1	31,3	1,0	8,2	4,1
München	83,3	18,2	15,4	4,5	4,8	1,8
Dresden	125,0	22,2	18,2	6,2	9,4	8,6
Köln	200,0	66,7	40,0	-2,0	11,7	-2,9
Leipzig	150,0	20,0	83,3	5,4	9,2	6,5
Frankfurt	300,0	25,0	80,0	12,0	10,7	7,7
Stuttgart	0,0	25,0	20,0	0,0	6,4	3,6
Düsseldorf	0,0	100,0	50,0	4,3	0,0	7,3
Gesamt	114,1	28,5	19,3	5,9	9,6	4,0

Tabelle 2: **Wachstumsraten der Hostels in deutschen Großstädten in Prozent (Zwei-Jahres-Schritte) im Vergleich zum Wachstum der Hotels**

Quelle: Recherche DICON, statistische Landesämter

Auf Grundlage von Tabelle 1 wurden die Wachstumsraten der Hostels und der offiziellen Hotelkapazitäten berechnet. Die letzten Marktuntersuchungen bzgl. der Hostelkapazitäten (s. auch Tabelle 1) waren 2006, 2009 und 2011. Dementsprechend werden

die Wachstumsraten im Abstand von jeweils zwei (bzw. drei) Jahren berechnet. Wie sich zeigt, lagen die Wachstumsraten von 2006 bis 2009 bei den Hostels mit 114,1 Prozent am höchsten - in den Folgejahren sanken sie von durchschnittlich 28,5 auf 19,3 Prozent.

4.2.4. Kettenbetreiber

Wie Abbildung 6 zeigt, sind A&O mit 18 Objekten und Meininger mit neun deutschen Objekten die größten Kettenbetreiber des Hostelsegments in Deutschland. Beide Betreiber verfügen außerdem über Objekte im europäischen Ausland – A&O über einen Betrieb in Wien und ein weiteres Haus in Prag. Meininger ist im europäischen Markt außerhalb Deutschlands (Stand Januar 2013) mit drei Häusern in Wien und einem weiteren Haus in London vertreten. Weitere Betriebe sind in Amsterdam, Brüssel (Mai 2013) und Salzburg. In 2014 ist die Eröffnung eines weiteren Betriebes in Barcelona vorgesehen.

baxpax operiert weiterhin mit drei Häusern ausschließlich am Berliner Markt, wombat's hat 2008 neben der deutschen Destination Mün-

chen auch Berlin mit einem zentral im Scheunenviertel liegenden Haus besetzt. Zu den bestehenden vier Häusern in Wien, München und Berlin sind derzeit zwei Projekte in Wien und Budapest in Planung. Die Interpub-Gruppe mit ihren St Christopher's Inn Hostels betreibt ein Haus in Berlin, in anderen deutschen Städten ist sie nicht vertreten. Damit bleibt St Christopher's weiterhin hauptsächlich in seinem Heimatmarkt Großbritannien aktiv, wo die Gruppe elf Häuser betreibt. Im restlichen Europa verfügt sie über je ein Haus in Amsterdam, Brügge, Prag, Barcelona, Bruges und Paris.

Als Neuzugang bei den Kettenhostels in Deutschland wurde das Plus Hostel in Berlin aufgenommen. Die italienische Betreibergruppe ist in Europa an sechs Standorten präsent – in Berlin eröffnete die Gruppe das erste Hostel 2010.

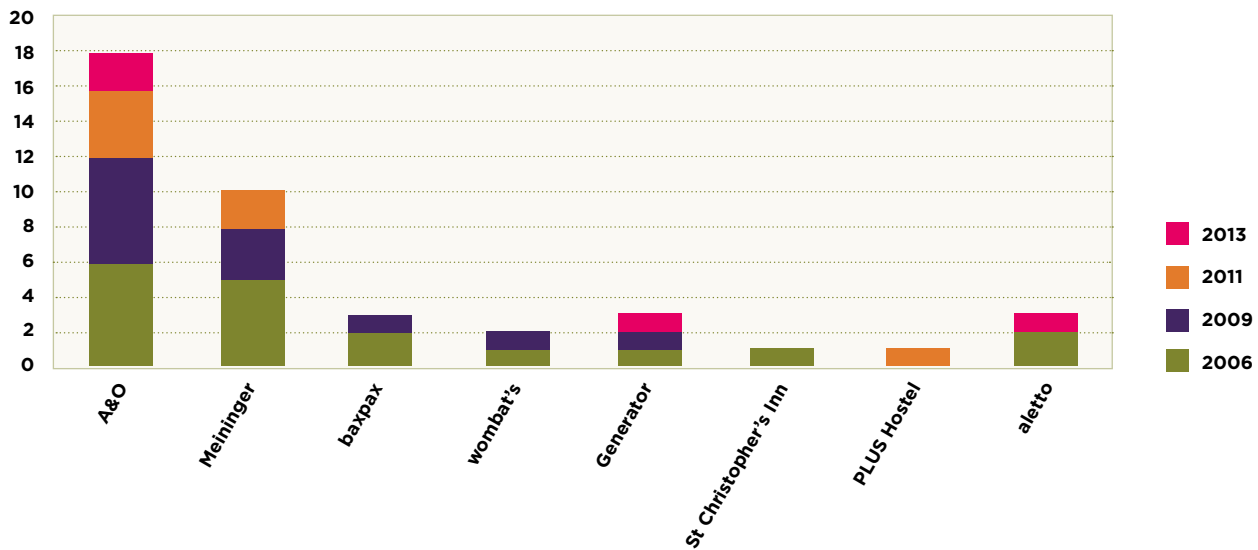


Abbildung 6: Entwicklung der Hostelketten in Deutschland, in Objekten

Quelle: Auskünfte der Betreiber, Internetrecherche DICON 2013

Ein weiterer Neuzugang bei den Hostelketten ist aletto, der mit der Eröffnung seines dritten Betriebes in Berlin mit zu den Kettenbetreibern aufgenommen wurden. Generator ist ein weiterer Anbieter, der deutlich gewachsen ist. Mit der Eröffnung eines zweiten Betriebes in Berlin und einem weiteren in Hamburg hat der internationale Hostelkonzern seine Expansion fortgesetzt. Besonders bzgl. der Betten weist der Anbieter deutliche Kapazitätssteigerungen

auf. Die neuen Betriebskonzepte (u. a. Hamburg und Kopenhagen) sind nach Ansicht von DICON sehr gelungen.

Auch bzgl. der Bettenkapazitäten ist A&O mit Abstand der größte Anbieter von Hostelbetten in Deutschland. Hier konnte der Abstand gegenüber Meininger sogar ausgebaut werden. Beigetragen hat hier besonders die Neueröffnung des Betriebes in Hamburg mit rund 1.900 Betten.

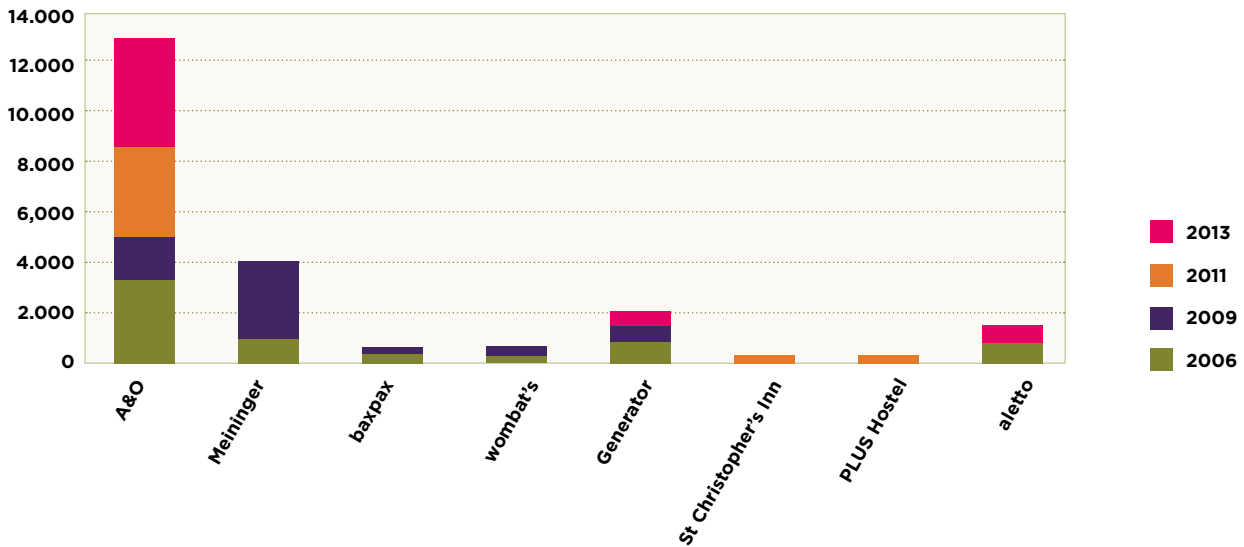


Abbildung 7: Entwicklung des Bettenangebotes der aktiven Hostelketten in Deutschland, Anzahl Betten

Quelle: Auskunft der Betriebe, Recherche DICON 2013

4.3 Ferienwohnungen

Die Stadt ist der offensichtliche Gewinner der Globalisierung. 2008 lebten erstmals mehr Menschen in Städten dieser Erde, als auf dem Land. Vom Bevölkerungsfonds der vereinigten Nationen wird im Jahr 2030 weltweit mit einer Anzahl von mehr als fünf Milliarden Städtern ausgegangen. Urbanisierung ist das dazu passende Schlagwort. Es bezeichnet zwei Aspekte: Zum einen die Ausdehnung der Städte, zum anderen die sogenannte „funktionale Urbanisierung“, ein Begriff, der eine Ausweitung städtischen Verhaltens in ländlichen Räumen beschreibt. In beidem ist die Entwicklung in Deutschland weit fortgeschritten. Insbesondere der Bereich der funktionalen Urbanisierung. Ende der Fünfzigerjahre entstand durch die hohe Bevölkerungsdichte und die schwierige Wohnungssituation in Westdeutschland eine von den Verdichtungscentren in das nahe gelegene Umland gerichtete Wanderungsbewegung. Viele Haushalte verließen die Zentren, weil die Grundstückspreise und infolge dessen Kosten für das Wohnen stiegen. Die preisgünstige Mobilität unterstützte diesen Prozess ebenso wie die zunehmende Motorisierung.

Nach einer Phase des Abschmelzens der Bevölkerung deutscher Großstädte und dem Wegzug

der Einwohner in die Randbereiche, beginnen Städte trotz der negativen demografischen Entwicklung einen Sog zu entwickeln und wieder zu wachsen. Offensichtlich findet eine Re-Urbanisierung statt: Die Stadt wird als Lebensraum zunehmend attraktiver und bezüglich ihrer Einwohner globaler.

Diese Steigerung der Attraktivität spiegelt sich auch im Tourismus wider. Der Städtetourismus ist eines der überproportional wachsenden touristischen Segmente. So steigerte sich das Übernachtungsaufkommen in den zwölf wichtigsten städtetouristischen Destinationen um rund 146 Prozent von 2000 zum Jahr 2011.⁴⁹ Obwohl die funktionale Urbanisierung die großen Unterschiede zwischen Stadt und Land im Prozess der Industrialisierung Deutschlands schon seit über 100 Jahren weitgehend eingeebnet hat, scheint von der Stadt, insbesondere der Großstadt, eine erhebliche touristische Faszination auszugehen und das großstädtische Leben sowie der Alltag anderer ein lohnendes Reiseziel zu sein und die touristischen Phantasien anzuregen. Insofern erfährt fast zwangsläufig auch das Segment der Ferien- oder „Mit“-wohnungen in Städten einen enormen Aufschwung. Zumal die Ferienwohnungen, anders als die Hotellerie, mehr in das städtische Leben integriert zu sein scheinen und als individuelle Räume in Erscheinung treten.

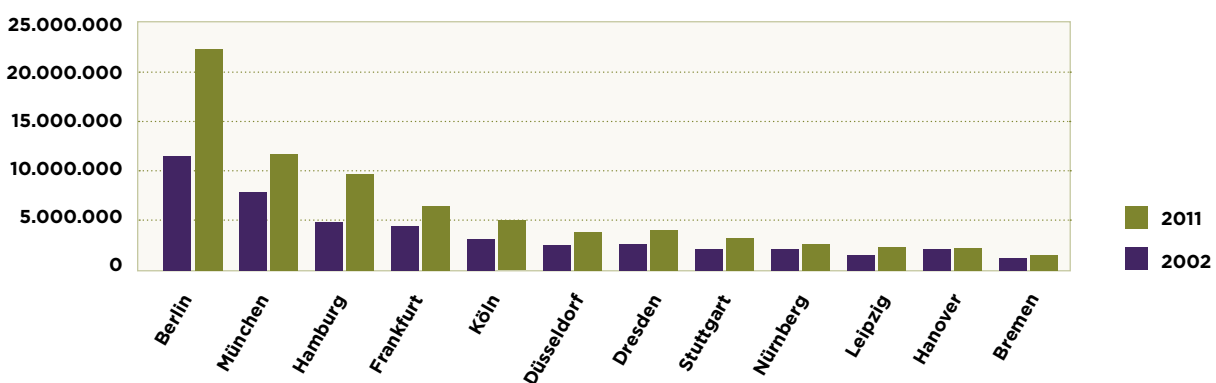


Abbildung 8: **Touristisches Übernachtungsaufkommen der zwölf wichtigsten Tourismusstädte in Deutschland, Übernachtungen**
 Quelle: Statistische Landesämter, Recherche DICON 2012

⁴⁹ Quelle: Statistisches Bundesamt

4.3.1. Der Markt der städtischen Ferienapartments

In Berlin begann sich der Markt städtischer Ferienwohnungen bereits vor dem Jahr 2000 gut zu entwickeln. Mit der Zunahme des Städtetourismus und den neu entstandenen Optionen der webbasierten Vermarktungsstrukturen gab es neben dem entstehenden Segment der Ferienwohnungen erste Experimente mit „dezentralen Hotels“, die aus bereitgestellten oder angemieteten Wohnungen, einer zentralen Vermarktung im Internet sowie mobilen Services (Schlüsselübergabe und Reinigung) bestanden. Diese konnten sich jedoch zunächst aufgrund der noch zu wenig verbreiteten Vermarktungsstrukturen (Stand und Verbreitung der Webtechnologie) und der zu geringen Nachfragevolumina nicht durchsetzen. Marktbeherrschend waren die Onlinekataloge. Erst mit dem Markteintritt risikofinanzierter Global Player ließen sich die im Bereich von Onlinekatalogen bereits vorhandenen Potenziale (MOWITANIA, FeWodirekt, etc.) erweitern. Hier entwickelte sich eine große Dynamik, die von mehreren Treibern unterstützt wurde. Zwei der wichtigsten Treiber bestanden in den hohen Marketingausgaben und neuen Verdienstmöglichkeiten. Vom starken Aufwind der Burnrate⁵⁰ getrieben, führten diese Konzepte schnell zu einer breiten und internationalen Bekanntheit des Segments. Gleichzeitig ermöglichen die Portale, den Einwohnern von tourismusintensiven Städten auch aktiv vom Tourismus zu profitieren, und brechen die klassischen Monopole der Beherbergung auf.⁵¹ Insbesondere in tourismusintensiven Großstädten mit vergleichsweise geringen Mieten,⁵² fehlenden Bestimmungen zur Wohnraumzweckentfremdung und geringem Pro-Kopf-Einkom-

men haben sich sehr viele Ferienapartments und Betreiberstrukturen etablieren können.

In der nachfolgenden Detailuntersuchung der Marktkapazitäten werden die wichtigsten Anbieter der Ferienportale kurz aufgeführt, sowie die äußerst erfolgreichen Social-Web-Konzepte Airbnb, Wimdu und 9flats dargestellt. Deren Angebotsvolumina werden erfasst, da sie durch die bequeme Angebotsabwicklung und ihre Angebotsdimension als Anbieter von „shared rooms“ das Volumen der klassischen Ferienwohnungen erweitern. Aufgrund der Akzeptanz der Abnehmer können diese Anbieter als Wettbewerber der Hotellerie sowie der Hostels angesehen werden. Als deren wichtigster Anbieter wird Airbnb detaillierter betrachtet.

4.3.2. Webkataloge, Portale und Veranstalter

Die Angebote für touristisch genutzten Wohnraum in Städten sind breit gefächert und beziehen verschiedenste Strukturen mit ein. Einige der ältesten sind die Mitwohnzentralen, die um 1980 gegründet wurden und sich auf Zimmer und später Wohnungsvermietung ab einem Monat und unter einem Jahr spezialisierten. In Messezeiten und bei großen Kongressen war und ist es dennoch üblich, dass Mitwohnzentralen freie Kapazitäten, die sonst ab einem Monat vermietet wurden, für wenige Tage zum Monatspreis und darüber abgaben. Dieses Segment deckte auch die bei Projekten oder Weiterbildungen nicht unüblich längeren Aufenthalte ab, die als „Longstay“ auch zum Geschäftsmodell von Hotels und Apartmenthotels gehörten. Zu diesem Bereich kamen vermehrt flexibel vermietete und städtetouristisch genutzte

⁵⁰ Als Burnrate bezeichnet man die für die Expansion verbrauchten Investorenmittel.

⁵¹ In Berlin sind seit dem Jahr 2000 derart viele Hotelbetten entstanden, so dass die Bettenzuwächse der Ferienapartments bei einem veränderten Kundenverhalten durchaus zu Risiken für die Hotelbranche führen können.

⁵² Durch die enormen Steigerungen der Wohnungspreise und der Mieten in den deutschen Großstädten dürfte die Entwicklung der hotelähnlich geführten Strukturen abflauen. Gleichzeitig werden aller Wahrscheinlichkeit nach die Angebote im Bereich der Wohnungsteilung zunehmen.

Ferienwohnungen hinzu, die auch ab wenigen Tagen Aufenthaltsdauer angeboten wurden. Hier hat sich zum einen eine Reihe von Portalen etabliert, die regional und überregional das Produkt „Ferienwohnung“ anbieten und auf bestimmte Destinationen spezialisiert sind (beispielsweise MOWITANIA als zeitweiser Marktführer für Ferienwohnungen in Berlin). Gleichzeitig wurde von den Anbietern des Ferienwohnungssegments in klassischen Urlaubsdestinationen das Angebot kontinuierlich ausgebaut. Inzwischen haben nahezu alle international aufgestellten Intermediären die tourismusintensiven deutschen Städte in ihrem Portfolio aufgenommen.

Insgesamt lässt sich die Struktur der Anbieter in mehrere Klassen einteilen. Zum einen in Selbstvermarkter, die eine oder mehrere Wohnungen durch die eigene Homepage anbieten. Zum anderen in Onlinekataloge, bei denen die Wohnungseigentümer per kostenpflichtige Anzeige ihre Ferienwohnung einstellen und alle Kontakte direkt zwischen Anbieter und Abnehmer hergestellt werden müssen. Und schließlich in Portale, die neben der Darstel-

lung des Objekts auch das Matching zwischen Anbieter und Abnehmer gegen Provisionszahlung übernehmen, und in Anbieter, die als Veranstalter auch weitere Services der touristischen Wertschöpfungskette in das Angebot von Wohnungen integrieren.

Nachfolgend werden nur Webkataloge und Portale von Ferienanbietern aufgeführt und dahingehend unterschieden, als sie einmal in den wesentlichen Großstädten Deutschlands mit ihrem Angebot präsent waren oder nur in einzelnen ausgewählten Standorten und damit unter die Rubrik „regionalen Spezialisten“ fielen und nicht berücksichtigt wurden. Tatsächlich ergab die Recherche eine Vielzahl fast nur regional operierender Anbieter unter 100 Angeboten. In der Grafik sind die wichtigsten mit einem Angebot über 500 Apartments⁵³ in den wichtigsten Städten dargestellt. Bei einigen Portalen ergaben sich von 2011 auf 2012 derart große Angebotsreduktionen, dass sie nicht mehr auf der Liste der in Deutschlands Großstädten operierenden Anbieter mit über 500 Einheiten aufgenommen wurden.

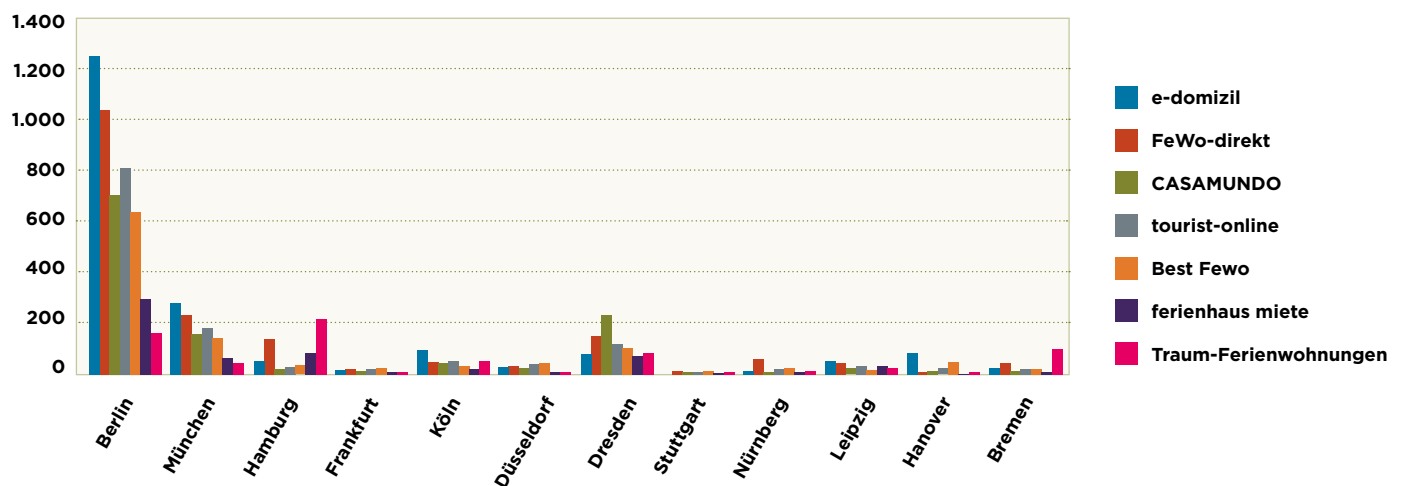


Abbildung 9: Angebotsvolumen überregionaleer Ferienwohnungsanbieter von Ferienwohnungen, angebotene Einheiten
 Quelle: Internetportale der genannten Anbieter; Recherche: DICON 2012

⁵³ Die Zahl von 500 Apartments in den städtetouristisch wichtigsten Destinationen erschien deshalb als sinnvoll, da nur damit eine Vergleichbarkeit mit den Anbietern Airbnb, Wimdu und 9flats möglich wird.

In der folgenden Tabelle lässt sich die Angebotsveränderung im Zeitraum eines Jahres erkennen. Insgesamt sind die Zuwächse moderat und errei-

chen bei Weitem nicht die Dynamik eines Wachstums von über 100 Prozent, wie etwa bei Airbnb, die im nächsten Kapitel dargestellt werden.

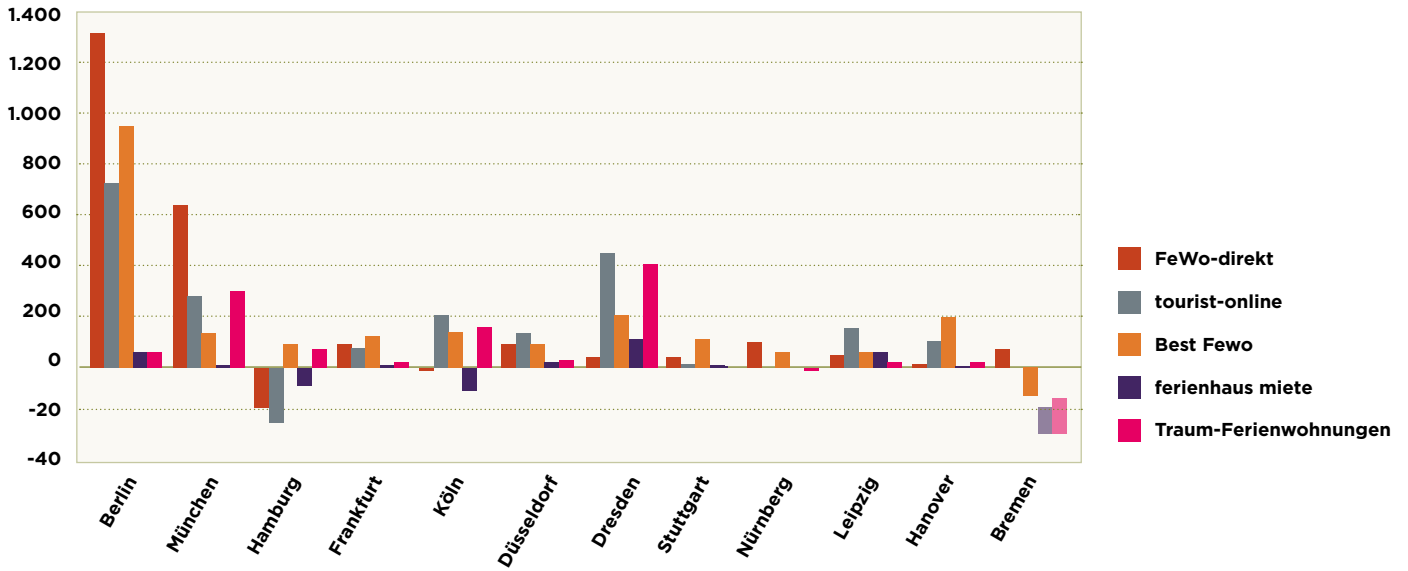


Abbildung 10: Angebotsveränderungen ausgewählter überregionaler Anbieter von Ferienwohnungen
Dez. 2011 bis Dez. 2012, angebotene Einheiten

Quelle: Internetportale der genannten Anbieter; Recherche: DICON 2012

Umgekehrt entsteht der Eindruck, dass Airbnb, Wimdu und 9flats eine Wanderung von Anbietern zu den Portalen des „Sozialen Tourismus“ generieren. Insbesondere bei den regionalen Spezialisten scheint die Migration ihrer Angebotspartner zu anderen Anbietern zum Teil erheblich zu sein.

Am Beispiel Berlin lässt sich zeigen, dass sich das Angebotsvolumen von MOWITANIA, einem der ersten Ferienwohnungsanbieter in Berlin, im Zeitraum Dezember 2011 bis Dezember 2012 um knapp 1.000 Angebote reduziert hat. Andere haben ihre Aktivitäten in Berlin eingestellt.

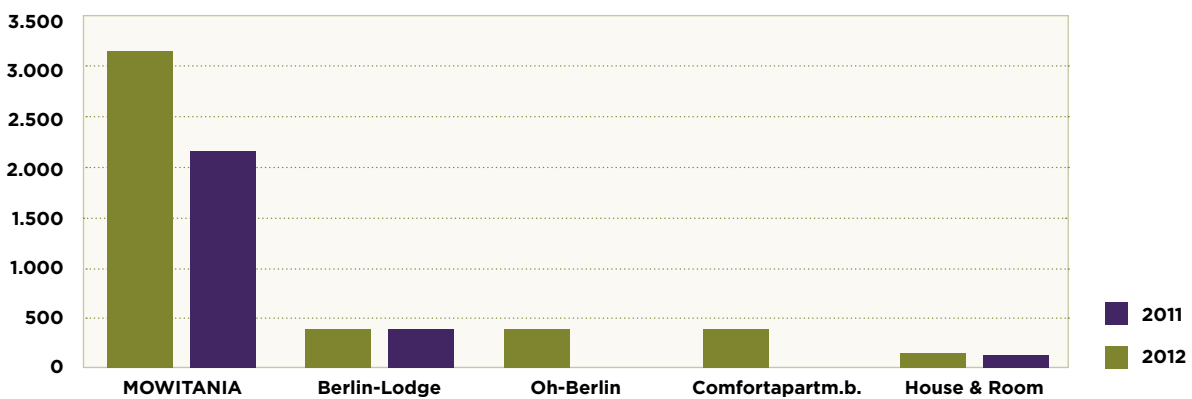


Abbildung 11: Entwicklung ausgewählter Ferienwohnungsspezialisten für Berlin, angebotene Einheiten

Quelle: Internetportale der genannten Anbieter; Recherche: DICON 2012

4.3.3. Die neue Herausforderung

Eine ganze Wohnung oder ein Zimmer mit Bett in der eigenen Wohnung touristisch zu vermieten wird einfach und ermöglicht dem Vermieter, einen Beitrag zum Lebensunterhalt zu erwirtschaften, die Mietbelastung zu reduzieren, eine Wohnung zu finanzieren oder ein Geschäftsmodell mit Gewinnerzielungsabsicht aufzubauen. Insofern entstehen mit der wachsenden Anzahl städtischer Ferienwohnungen auch neue Zweitberufe: Zahlreiche „Nebenerwerbstouristiker“ betreten den Markt des Städtetourismus. Das enorme Wachstum des Segments zeigt deutlich Wirkungen der bereits beschriebenen technologischen Innovation (Kap 1.3 ff.), deren Wirkung noch lange nicht abgeschlossen sein dürfte. Wie sich das Szenario der mittelfristigen demografischen Entwicklung, die Absenkung des gesetzlichen Rentenniveaus und die fatale Auswirkung der Kapitalmarktkrise auf die private Vorsorge oder insgesamt die wirtschaftliche Entwicklung im Euroraum und damit auf Entwicklungen der kollaborativen Geschäftsmodelle auswirkt, lässt sich nicht präzise vorhersagen.

Die Vermutung, dass derartige Modelle besonders krisenresistent sein dürften, erscheint jedoch recht plausibel. Kollaborative Modelle ermöglichen eine Teilhabe an sonst nicht oder gegebenenfalls nicht mehr verfügbaren ökonomischen Prozessen: Wer sich kein Auto leisten kann (oder will), nutzt die Reserven anderer und entlastet diese. Wer über eine größere Wohnung verfügt, nimmt Teil an der sonst nicht zugänglichen Fremdenverkehrsökonomie und kompensiert die privaten Leerstandskosten seiner Wohnung oder seines Zweitwohnsitzes⁵⁴ oder er wird Kleinunternehmer. Insbesondere der letztere Grund scheint einer

der wichtigen Treiber sein: Bei der Recherche waren Kleinstunternehmer identifizierbar, die neben freien und prekären Berufen von der touristischen Wertschöpfung ihres Wohnorts ökonomisch profitieren.⁵⁵ Gleichzeitig haben sich im Bereich der ab sechs Betten aufgerüsteten Wohnungen Betreiberstrukturen etabliert, die mit Betriebsgrößen von 30 bis 350 Betten bezüglich der Größe zu den Hostel oder Boardinghousebetreibern gezählt werden müssen.

Dieser Prozess zeigt sich in aller Deutlichkeit in der Tourismusdestination Berlin und führt zu Problemen mit der Hotellerie und den unterschiedlichen Mieterorganisationen. Neben vielen, oftmals plakativ nach vorne gestellten Negativeffekten,⁵⁶ etwa der (Zer-)Störung von Hausgemeinschaften und zunehmenden Verknappung von Wohnraum, ergeben sich aber auch tourismusökonomische Vorteile. Wie eine Studie der HR&A Advisors im Auftrag von Airbnb aus dem Jahr 2008 für San Francisco⁵⁷ belegt, ist der Eintrag ökonomischer Effekte in die Destination anders strukturiert: Gab der Airbnb-Gast \$ 1.100 bei einem Aufenthalt in San Francisco aus, von denen ca. \$ 369 beim Gastgeber und \$ 740 als „local business income“ (also im lokalen ökonomischen System) verblieben, so lagen bei einem vergleichbaren Hotelaufenthalt die Ausgaben bei \$ 840, die Ausgaben für das Hotel bei \$ 310 und das „local business income“ bei \$ 530. Zudem verteilt sich Tourismusaufkommen offensichtlich in der urbanen Fläche wesentlich breiter, da für die Investition in ein Hotel der Lageaspekt zentral ist und deshalb die städtische Hotellerie zu Clusterbildung in eng umgrenzten Bereichen neigt.⁵⁸ Insofern sind auch die Ströme dieser Tourismusvariante nicht nur auf die touristischen Cluster

⁵⁴ Berlin verfügt über etwas mehr als 100.000 Zweitwohnsitze.

⁵⁵ Die Studie stammt von HR&A Advisors 2012.

⁵⁶ Die zu beobachtende diesbezügliche Diskussion wird oft sehr „fundamental“ geführt: Auf der einen Seite der Einbruch des Tourismus in „heile“ städtische Strukturen, die den Tourismus geradezu als negatives Gegenbild benötigen. Die Figur des negativen Touristen ist hinlänglich aus der Tourismusliteratur bekannt und seit dem 19. Jh. als starker literarischer Topos zu beobachten (vgl Hennig 1999 S. 13 ff.).

⁵⁷ Natürlich sind bei der Studie manche Effekte nicht berücksichtigt: Im Gegensatz zum amerikanischen Wohnungs- und Häusermarkt ist der deutsche Wohnungsmarkt überwiegend ein Mietermarkt und aus historischen Gründen stark reguliert.

⁵⁸ Vgl. hierzu Studie Airbnb zum Markt in San Francisco.

bezogen, sondern gleichmäßiger über das Stadtgebiet verteilt. Aus touristischer Sicht interessant ist weiterhin der derzeit geringere CO₂-Fußabdruck von Ferienapartments gegenüber Hotels.⁵⁹ Davon unbenommen werden acht- bis 16-Betten-Apartments mit schnell wechselnden Mietergruppen selbstverständlich zu einem Ärgernis für die Hausgemeinschaften und betrieblich durch eine Verwaltungsstruktur gebündelt. Sie sind hotel- beziehungsweise hostelähnlich – und aus Wettbewerbsgründen als Unternehmen entsprechend zu behandeln.

Wie nachfolgende Grafik zeigt, waren die Zuwächse bei allen untersuchten Destinationen innerhalb des letzten Jahres enorm und liegen in Berlin bei Airbnb mit 6.000 Angeboten bei einer Steigerung von knapp 105 Prozent ab einer Ausgangslage von etwas über 3.000 Angeboten in 2011. In den untersuchten Destinationen lag das Wachstum innerhalb eines Jahres von Wimdu bzgl. der Angebote bei 74 Prozent bei einer Ausgangslage von ca. 2.700 Angeboten und bei 9flats bei ca. 103 Prozent bei einer Ausgangslage von etwa 1.200 Angeboten.

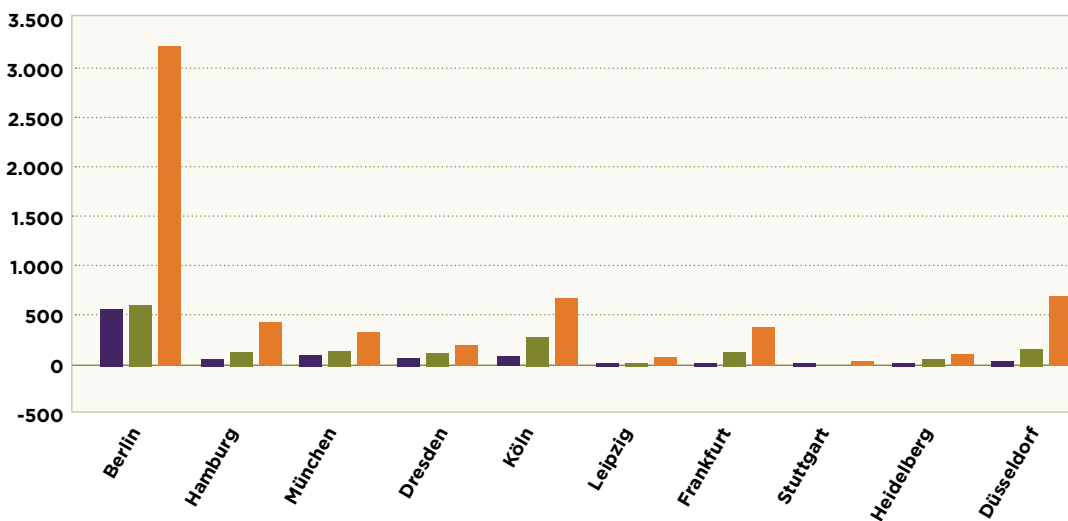


Abbildung 12: Zuwächse der „Social Tourism“-Portale von 2011 bis 2012 an ausgewählten Standorten, angebotene Einheiten

Quelle: Internetportale der genannten Anbieter; Recherche: DICON 2012

Insgesamt ist Airbnb mit über 65 Prozent des gesamten Angebots in den ausgewählten Destinationen der derzeitige Marktführer.

4.3.4. Strukturen der Angebote

Die Angebote teilen sich in unterschiedliche Produktklassen. Zum einen sind es Angebote

einer Übernachtungs- und „Mitwohnmöglichkeit“ als Zimmer oder Wohnung, also „shared rooms“ im klassischen Sinne (Anbieter und Abnehmer teilen sich Bereiche einer Wohnung oder eine Wohnung). Zum anderen handelt es sich um Apartments, also abgeschlossene Einheiten, die entsprechend möbliert der touristischen Nutzung zugeführt werden.⁶⁰

⁵⁹ WWF 2009.

⁶⁰ Auch diese können „shared rooms“ sein, wenn beispielweise berufsmobile Anbieter über mehrere Wohnsitze verfügen und ihre Wohnungen in Abwesenheitszeiten vermieten.

Dieses wäre die grundsätzliche Differenzierung. Es lohnt sich jedoch, bei den abgeschlossenen Einheiten eine weitere Unterscheidung einzuführen, die sich auf die angebotenen Größen bezieht. In den drei Portalen finden sich Objekte bis zu einer Größenordnung von +16 Betten. Ab sechs Betten lassen sich die Apartments durchaus wieder als „shared rooms“ bezeichnen, da ab einer gewissen Größe eine identische Struktur wie die des Hostel-Dorm entsteht: Die Preisprämie auf die einzelne Übernachtung wird mit dem Verzicht auf Privatsphäre⁶¹ erkaufte. Während sich der Dorm eines Hostels überwiegend mit Buchungen einzelner Betten füllt, geschieht dies in Ferienwohnungen ab acht Betten i. d. R. mit einer initiativen Gruppe. Trotz des gemeinsamen Rahmens müssen jedoch auch hier Ein-

schränkungen der Privatsphäre von den Gästen in Kauf genommen werden.

Bei den genannten Anbietern wird ein Produktportfolio angeboten, das sich vom Bett in der Wohnung privater Gastgeber über die Ferienwohnung bis zum „privaten“ Dorm erstreckt und damit bezüglich der Aufstellung der Segmente zwischen dem Angebot der Couchsurfer, dem der Hotellerie und dem der Hostels changiert.

Nachfolgend werden die Strukturen der Angebote hinsichtlich der Anzahl von Betten für den Markt Berlin aufgezeigt. Hier lässt sich erkennen, dass die überwiegende Mehrzahl der Angebote im Bereich von ein bis vier Betten liegt, wobei das Segment der Angebote von ein bis zwei Betten dominiert.

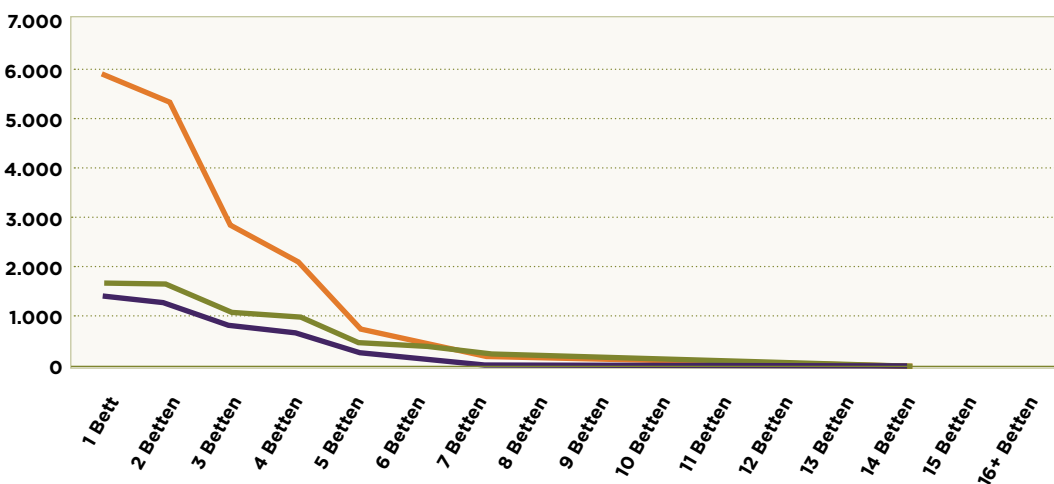


Abbildung 13: „Social Tourism“-Portale, Angebotsstruktur Berlin, angebotene Betten

Quelle: Internetportale der genannten Anbieter; Recherche: DICON 2012

Insgesamt ist die Bettenanzahl der Angebote aufwendig zu ermitteln: Neben einer schnellen Veränderung der Angebote und der Angebotsstruktur überschneiden sich alle Angebotsklassen (ein, zwei, drei Betten usw.). So werden Ein-Bett-Übernachtungen auch in Vier- bis Sechs-Bett-Apartments angeboten – Nachfragen nach Vier-Bett-Apartments

können auch in Zehn-Bett-Apartments befriedigt werden und so fort. Insbesondere die Preispolitik des festen Grundpreises sowie des zusätzlichen Preises pro Person ab der Belegung von zwei Personen lässt große Gestaltungsspielräume beim Vertrieb zu. Insofern lässt sich die Zahl der jeweiligen Angebote mit unterschiedlichen Betten nicht pauschal

⁶¹ DICON 2006

in die angebotene Bettenzahl der tatsächlich vorhandenen Betten überführen. Zudem ergeben sich Überschneidungen mit anderen Intermediären, die eine belastbare Gesamtberechnung erschweren. Insofern wurde sich bei der Studie auf die nachfolgend genannten drei touristischen Portale beschränkt und insbesondere Airbnb untersucht, da von dieser Seite Informationen zur Verfügung gestellt wurden.

4.3.5. Airbnb

Die Gründung von Airbnb, einem amerikanischen Start-up erfolgte 2008. Nach einer populären Gründungserzählung veranlasste eine Mieterhöhung die Designer Brian Chesky und seinen Freund Joe Gebbia, ihre Wohnung bei einer Designkonferenz mit Luftmatratzen auszustatten und sie unterzuvermieten. Sie boten diese „privaten Aufbettungen“ über das Internet als „Air Bed and Breakfast“ an und entwickelten damit das Prinzip, das sie dann mit Unterstützung einiger Finanzinvestoren in Folge weltweit professionalisierten. Neben Horowitz, DST Global, General Catalyst, Greylock Partners, Sequoia Capital und SV Angels hat Peter Thiel (Gründer von PayPal) investiert. Auch der Springerkonzern zeigte Interesse, als Investor einzusteigen. 2012 erfolgt eine enge Mediapartnerschaft⁶² sowie eine enge Zusammenarbeit mit der Immonet GmbH, einem der großen deutschen Immobilienportale aus dem Hause Springer.⁶³ Airbnb ist inzwischen weltweit aufgestellt, erzielte ein Buchungsvolumen von ca. 10 Mio. Übernachtungen in 26.000 Städten und in 192 Ländern. 2011 lag das Aufkommen noch bei rund 5 Mio. gebuchten Übernachtungen.⁶⁴

witz, DST Global, General Catalyst, Greylock Partners, Sequoia Capital und SV Angels hat Peter Thiel (Gründer von PayPal) investiert. Auch der Springerkonzern zeigte Interesse, als Investor einzusteigen. 2012 erfolgt eine enge Mediapartnerschaft⁶² sowie eine enge Zusammenarbeit mit der Immonet GmbH, einem der großen deutschen Immobilienportale aus dem Hause Springer.⁶³ Airbnb ist inzwischen weltweit aufgestellt, erzielte ein Buchungsvolumen von ca. 10 Mio. Übernachtungen in 26.000 Städten und in 192 Ländern. 2011 lag das Aufkommen noch bei rund 5 Mio. gebuchten Übernachtungen.⁶⁴

› Zahl der Apartments und Betten

Airbnb verfügte zum Zeitpunkt der Messung⁶⁵ über ein Angebotsvolumen von 12.390 Angeboten unterschiedlicher Angebotstypen in den untersuchten Städten. Führend ist das Angebot mit ca. 6.300 angebotenen Einheiten in Berlin, mit ca. 1.900 Einheiten in München, mit knapp über 1.000 Angeboten in Düsseldorf und Köln, mit knapp unter 1.000 in Hamburg und mit über 500 in Frankfurt.

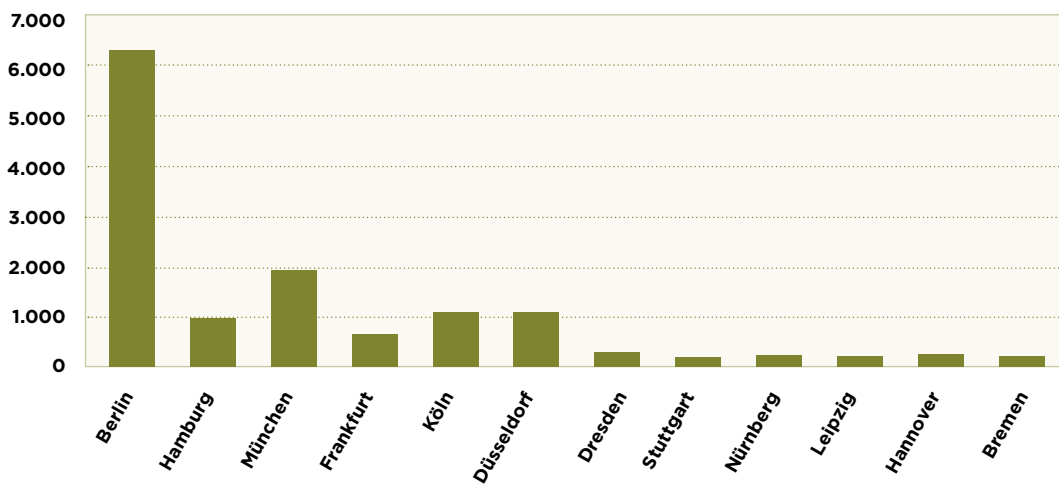


Abbildung 14: Angebot von Airbnb in ausgewählten deutschen Städten, angebotene Einheiten

Quelle: www.airbnb.de; Recherche: DICON 2012

⁶² <http://www.presseportal.de/pm/6338/2191649/axelspringerundairbnbbuendelnihrekraefte>

⁶³ Immonet kann damit alle Formen der Immobiliennutzung abdecken, auch die kurzfristige Vermietung.

⁶⁴ <https://www.airbnb.de/home/press>

⁶⁵ 01.12.2012 bis 10.12.2012

› Struktur des Angebots: Zimmer und Wohnungen

Untersucht man die Unterteilung der Angebote von „ganzes Haus/Wohnung“ und „Zimmern“ und bereinigt die im Bereich „Zimmer“ eingetragenen Ferienapartments, so ergeben sich folgende Verhältnisse: ca. 20 Prozent des 1-Bett-Angebots sind gegenüber Fremden nicht abgeschlossene Einheiten, im Bereich der Angebote von zwei Betten steigt die Zahl auf ca. 25 Prozent des Gesamtangebots und sinkt bei Drei-Bett-Angeboten auf ca. 10 Prozent. Bei Vier- und Fünf-Bett-Angeboten reduzieren sich die „shared rooms“ auf ca. 5 Prozent bis leicht unter 2 Prozent des Gesamtangebots und laufen bei Sechs-Bett-Angeboten aus. Das überwiegende Angebot besteht aus Ferienwohnungen, also aus abgeschlossenen und weitgehend für Gäste vorgehaltenen Einheiten.

› Struktur des Angebots: Anzahl der angebotenen Betten

Eine Einschätzung der Bettenanzahl wurde anhand von Stichproben⁶⁶ ermittelt und beträgt ca. 20.000 Betten. Die überwiegend größte Anzahl der Betten finden sich im Bereich der zwei und der vier Personen Angebote mit knapp 11.300 zugehörigen Betten. Die Ergebnisse sind in der nebenstehenden Grafik aufgezeigt.

› Unternehmerstrukturen

Legt man den der Beherbergungsstatistik geltenden Wert von neun Betten als betriebliche Mindestgröße eines statistikrelevanten Betriebes zugrunde und überträgt diesen

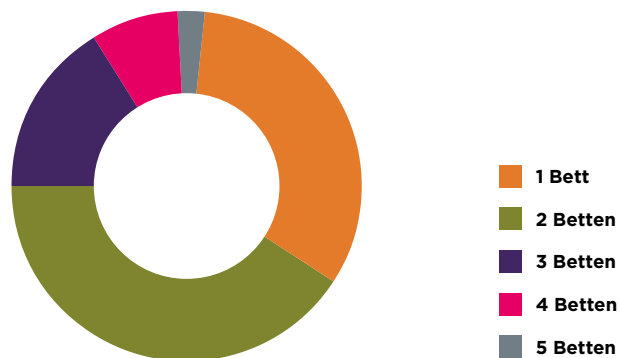


Abbildung 15: Airbnb, Angebotene Zimmer des Typs „Shared Room“

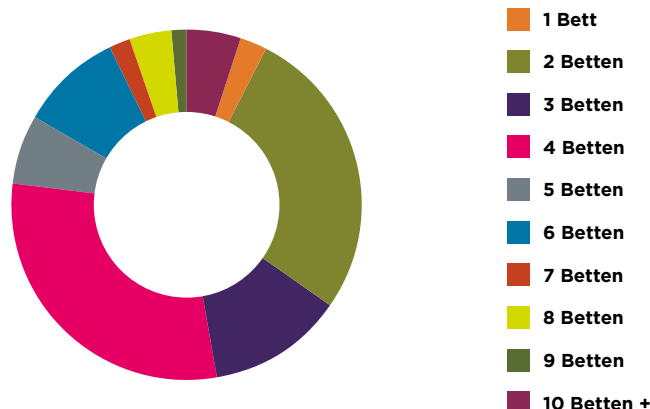


Abbildung 16: Verteilung der Betten von Airbnb bzgl. Inseraten für Berlin, Dez. 2012

Quelle: www.airbnb.de; Recherche DICON 2012

Wert auf die Anzahl der Inserate mit den entsprechenden Bettenzahlen (ein Inserat = eine abgeschlossene Einheit), so finden sich bei Airbnb nur rund 89 Inserate mit neun Betten, also laut Fremdenverkehrsstatistik pensionsähnliche Betriebe. Hier sind jedoch lediglich

⁶⁶ Die Grundgesamtheit wechselte bei den Stichproben je nach Anzahl der Inserate: Bei ein bis fünf Betten lag die Stichprobe zufällig ausgewählte Inserate bei n=215 und sinkt mit der abnehmenden Zahl der Angebote proportional.

rund 15 Betriebe exakt dieser Größe zu finden, die zusammen über ca. 250 Betten verfügen. Die anderen 74 Betriebe besitzen eine größere Bettenkapazität pro Inserat. Diese Betriebe mit mehr als zehn bis 16 Betten pro Einheit verfügen über eine Kapazität von ca. 1.020 Betten.

Rund ein Drittel der genannten Anbieter über neun Betten arbeiten mit einer größeren Anzahl an Inseraten. Diese Betreiber vereinigen zwar das stattliche Bettenvolumen von rund 1.820 Betten auf sich, machen aber nur rund 9,0 Prozent des Angebots aus. Der größte Anbieter verfügt mit 96 Inseraten über ein Volumen von über 315 Betten. Der Zweitgrößte mit 21 Inseraten über 180 Betten.⁶⁷ Die Bettenanzahl pro Inserat (also pro abgeschlossene Einheit) beträgt im Durchschnitt 12,2 Betten und liegt damit in einem Bereich, der von der Berliner Betriebsverordnung⁶⁸ als Beherbergungsstätte zu qualifizieren wäre.

Der ableitbare Flächenverzehr an Wohnraum liegt bei 25.600 m² Wohnfläche,⁶⁹ für das einzelne Bett müssen im Durchschnitt ca. 13,7 m² Fläche angesetzt werden. Umgerechnet auf zwei Betten liegt der durchschnittliche Flächenbedarf damit bei rund 27 m² (da bei Wohnraum die Erschließungsflächen anders strukturiert sind als im Hotel, stimmen die Werte in ihrer Struktur nicht genau mit den üblichen Kennzahlen der Zimmerkategorien der Hotellerie überein, dürften jedoch bei den im Budgetbereich üblichen Zimmergrößen liegen). Die beschriebenen Betriebe sind aufgrund ihrer kollektiven Räume den Hostels ähnlicher als den Hotels und gehören, auch wenn eine einzige Betriebsimmobilie als Klammer fehlt, zu diesem Betriebstyp.

Die dezentrale Struktur der Betriebe erschwert die Dienstleistungslogistik. Auf der anderen Seite lässt sich durch die dezentrale Struktur das Angebotsvolumen aufgrund der Kündigungsmöglichkeiten des Wohnungsmietvertrags einfach erweitern oder entsprechend verkleinern. Marktanpassungen sind somit relativ problemlos durchzuführen: Diese Betriebe können jederzeit mit steigender Nachfrage an der jeweils nachgefragten Mikrodestination wachsen oder schrumpfen. Bei einem Kapazitätsabbau würden die kurzen Kündigungsfristen von Wohnungsmietverträgen den Anpassungsprozess erleichtern.

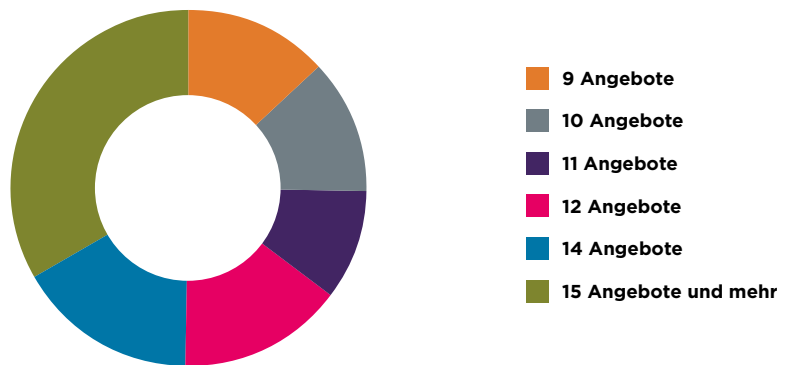


Abbildung 17: **Airbnb, durchschnittliche Bettenanzahl der Betriebe ab neun Inseraten**

Quelle: www.airbnb.de; Recherche DICON 2012

⁶⁷ Für diese Betreiber, die seit mindesten zehn Jahren in Berlin im Bereich der Ferienwohnungen tätig sind, stellt Airbnb nur einen Vertriebskanal von vielen dar.

⁶⁸ §14 Abs. 1 BetrVO.

⁶⁹ Die Wohnungsgrößen sind dem Internetportal airbnb.de entnommen. Sie werden bei der Beschreibung der Unterkunft im Portal mit angegeben. Der Flächenverzehr liegt bezogen auf die Gesamtwohnfläche Berlins im untersten im Bereich unter 2 Promille.

4.3.6. Wimdu

Wimdu ist das deutsche Pendant zu Airbnb und wurde 2011 gegründet. Nach Firmenangaben liegt das Angebotsportfolio bei rund 50.000 Wohnungen in rund 100 Ländern. Wimdu ist ein Projekt der Start-up-Fabrik „Rocket Internet“ der Samwer-Brüder, Deutschlands wichtigsten Onlineunternehmern und gilt als Kopie von Airbnb. Etwa 90 Mio. Euro wurden als Kapital investiert. Die Firmenzentrale liegt in Berlin.

Der Aufbau der Webpräsenz ist nahezu identisch mit Airbnb, die einzelnen Features vergleichbar.

› Zahl der Apartments und Betten

Wimdu verfügte zum Zeitpunkt der Messung über ein Angebotsvolumen von 4.527 Angeboten unterschiedlicher Angebotstypen in den untersuchten Städten. Führend war das Angebot mit 1.944 angebotenen Einheiten in Berlin, mit 753 Einheiten in München, mit knapp über 465 Angeboten in Köln, 375 in Hamburg, 396 in Düsseldorf und 234 in Dresden.

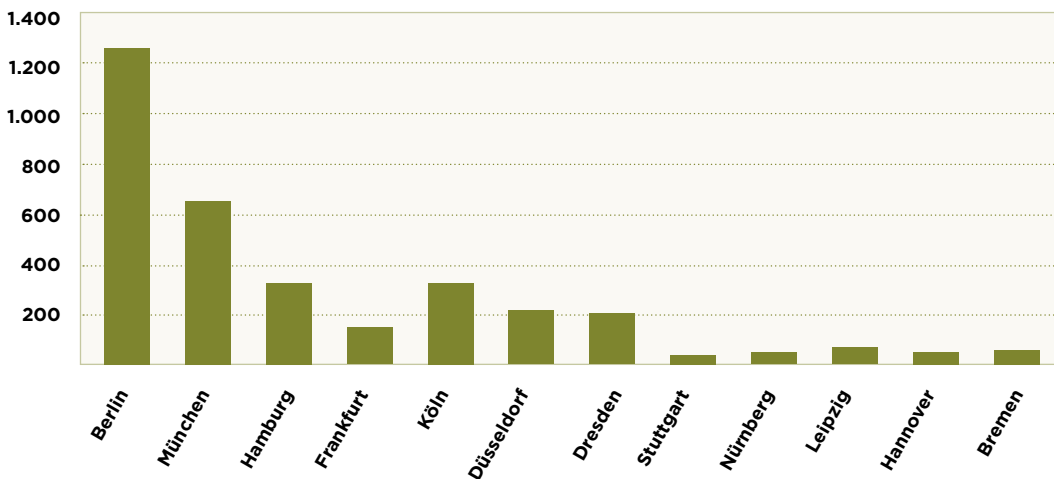


Abbildung 18: Angebote von Wimdu in ausgewählten Destinationen, angebotene Einheiten

Quelle: www.wimdu.de; Recherche DICON 2012

4.3.7. 9flats

9flats wurde Ende 2010 gegründet. Der Gründer, Stephan Uhrenbacher, ist mit 15 Jahren Erfahrung im digitalen Business ein Veteran des digitalen Zeitalters. Qype und das Handelsportal Avocado waren seine Projekte. Verschiedene

andere, auch touristische Projekte wurden von ihm betreut. Nach mehreren Finanzierungsrunden ist 9flats inzwischen mit T-Venture verbunden, der ein mit der Deutschen Telekom zugehöriger Risikofinanzierer ist. T-Ventures ist auch am Marktführer im deutschen Immobiliengeschäft, dem Portal Immobilienscout 24, beteiligt.

› Zahl der Apartments und Betten

9flats, der kleinste der drei Anbieter, verfügte zum Zeitpunkt der Messung über ein Angebotsvolumen von 2.365 Angeboten unterschiedlicher Angebotstypen in den unter-

suchten Städten. Führend war das Angebot mit 1.365 angebotenen Einheiten in Berlin, mit 227 Einheiten in München, mit 209 Angeboten in Hamburg, 184 Angeboten in Düsseldorf und mit 82 in Frankfurt und mit 78 Angeboten in Dresden.

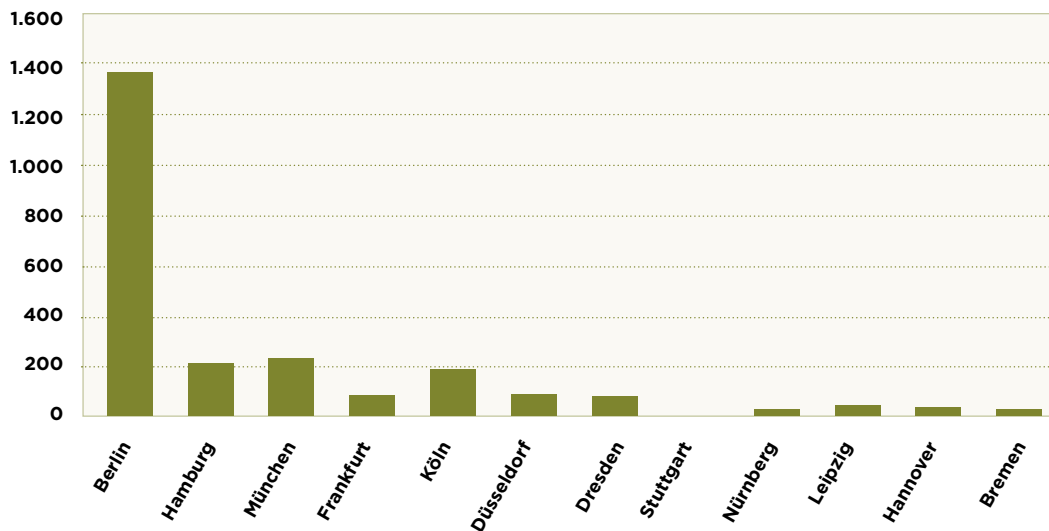


Abbildung 19: Angebote von 9flats in ausgewählten deutschen Städten, angebotene Einheiten

Quelle: www.9flats.de; Recherche DICON 2012

4.4 Die gemeinnützigen Anbieter

Die gemeinnützigen Anbieter können mit gutem Grund als der schlafende Riese des Budgetmarktes bezeichnet werden. Mit 350.000 Betten stellen sie eines der volumenstärksten Sondersegmente dieses Marktes dar.⁷⁰ In der vorliegenden Studie wurde aus diesem Bereich allerdings nur das Deutsche Jugendherbergswerk aufgenommen. Der Grund dafür liegt in der Eigenart der vielen, meist kleinen Einrichtungen: Die wenigsten finden sich in den tourismusintensiven Metropolen und sind innerhalb einer professionellen organisatorischen Struktur verknüpft.

Im Bereich der gemeinnützigen Anbieter vollzieht sich ein langsamer Wandel: Viele Einrichtungen wurden im Rahmen kommunaler Daseinsvorsorge geschaffen, sind kirchliche Einrichtungen oder befinden sich in der Hand freier Trägerschaften. Durch die Überschuldung der öffentlichen Haushalte sowie die knapper werdenden Mittel kirchlicher oder freier Träger entsteht vermehrt Umsatzdruck und damit Veränderungsbedarf bezüglich der Ausrichtung hinsichtlich der Zielgruppen: Die Nutzung wird offener, gleichzeitig werden Einrichtungen abgegeben. Diese finden sich dann oftmals im gewerblichen touristischen Markt wieder.

⁷⁰ Ausführliche Darstellung: Dicon 2010

Deutsches Jugendherbergswerk (DJH)

Die Geschichte des DJH begann Anfang des 20. Jahrhunderts mit der so genannten Wandervogelbewegung. Als Wandervögel bezeichneten sich die Anhänger einer 1896 in Berlin-Steglitz entstandenen Bewegung, die sich als Gegenbewegung zur industriellen Revolution verstand und sich aus der bürgerlichen Enge und Autorität des Kaiserreichs lösen wollte. 1909 entstand unter der Federführung von Richard Schirrmann die erste Jugendherberge. 1910 schrieb Schirrmann einen Aufsatz über Volksschülerherbergen und rief zu Spenden auf, deren Erlös in drei Herbergen investiert wurde. 1911 gab es schon 17 Jugendherbergen, 1921 etwa 1.300 und bis 1928 entstanden rund 2.200. Sie verfügten meist über große Schlafsäle und einige kleinere Zimmer für Betreuer. 1932 wurde die International Youth Hostel Federation gegründet, die im späteren Deutschland der Reichsjugendführung unterstellt wurde, denn nach der Machtergreifung Hitlers wurde die Bewegung in die Hitlerjugend und den Bund deutscher Mädchen überführt. Das Jugendherbergswerk gründete sich daher nach 1949 neu. Das Deutsche Jugendherbergswerk ist heute als Träger von rund 500 Jugendherbergen in Deutschland das größte Mitglied der Vereinigung des Weltverbandes Youth Hostel Federation mit 90 nationalen Verbänden aus 80 Ländern. In der Tradition ihrer Entstehungsgeschichte sind Jugendherbergen auch heute noch gemeinnützig organisiert und in hohem Maße pädagogisch an den Bedürfnissen von jugendlichen orientierte Gruppeneinrichtungen.

Das Deutsche Jugendherbergswerk ist ein rechtsfähiger Idealverein mit dem Zweck der Förderung der Jugendhilfe, der Völkerverstän-

digung sowie des Umwelt- und Landschaftsschutzes und damit ein als gemeinnützig anerkannter Mitgliedsverband und Träger der Jugendhilfe. Als Dachorganisation fungiert der Hauptverband. Dieser wird von dem Vorstand vertreten, der mit der Hauptgeschäftsstelle, dem Sozialausschuss, diversen Projektgruppen und Beiräten in Kontakt steht. Das DJH gliedert sich in 14 autonome Landesverbände sowie einen Dachverband und die DJH Service GmbH. Die gesamte Konstruktion ist – mit Ausnahme der Service GmbH – gemeinnützig.

Die Hauptgeschäftsstelle nimmt Kooperations- und Koordinationsaufgaben für die 14 DJH-Landesverbände wahr, die von Vorständen, Präsidien und Verwaltungsräten geleitet werden und in fortwährendem Austausch mit Fachgremien stehen. Die Jugendherbergen des DJH sind weisungsgebunden und stehen u. a. in Kontakt mit 360 ehrenamtlich tätigen Orts- und Kreisverbänden. Das Deutsche Jugendherbergswerk gehört zu den größten Bettenanbietern Deutschlands. Rund 500 Anlagen in 14 autonomen Regionalverbänden verfügen über 75.000 Betten. Das DJH verfügt über eine Mitgliederstruktur, deren Mitgliedschaft im Rahmen einer Jahresgebühr erworben wird. Die Mitgliedskarte ist international einsetzbar und maximal 16 Monate gültig. Auch Schulen, Vereine, Verbände, Institutionen und Firmen können die körperschaftliche Mitgliedschaft beantragen. Derzeit gehören über rund 2 Millionen Mitglieder, die von der DJH Service GmbH verwaltet werden, dem DJH an.

Im Rahmen einer Neuorientierung und Modernisierung der Strategie wurden Schwerpunktprofile entwickelt, die die Anlagen innerhalb des großen Portfolios strukturieren. Zu diesen wurden regionale Spezialisierungen

eingeführt, die spezielle und regionale Profilierungen berücksichtigen können. (Ausführlich: Dicon 2011). Das DJH verfügt insofern im Bereich der Veranstaltungen gegenüber anderen Anbietern über einen großen inhaltlichen Vorsprung, da Angebotsinhalte, Zielsetzungen der einzelnen Programme sowie das entsprechende Qualitätsmanagement in einer eigenen übergeordneten Bildungseinrichtung für Mitarbeiter erarbeitet werden. Da bei der vorliegenden Studie insbesondere die Anbieter in den touristisch relevanten Großstädten Deutschland untersucht werden, sind nur die dortigen Profilierungen aufgeführt. Der hier überwiegende Programmschwerpunkt ist das sogenannte „Internationale Profil“, unter dem Jugendherbergen auftreten, die internationale Begegnungen organisieren und die Gemein-

schaft der Gäste über Ländergrenzen hinweg zum Austausch von Erfahrungen und zu Toleranz anregen sowie insbesondere Angebote für internationale Gäste bereit halten.

Insgesamt sind 25 Einrichtungen mit einem Bettenvolumen von 6.729 Betten in den untersuchten Städten zu finden. Die Einrichtungen sind überwiegend groß: Im Durchschnitt verfügen sie über rund 270 Betten. Lediglich die Destinationen Köln (Durchschnitt rund 390 Betten), Hamburg (Durchschnitt rund 384 Betten), Frankfurt (Durchschnitt rund 443 Betten) liegen weit über dem Durchschnittswert. Hier verfügen die neuen Häuser über eine sonst nur von Hostels gewohnte Bettenzahl. Die nachfolgende Grafik zeigt die Bettenkapazitäten in den jeweiligen Destinationen.

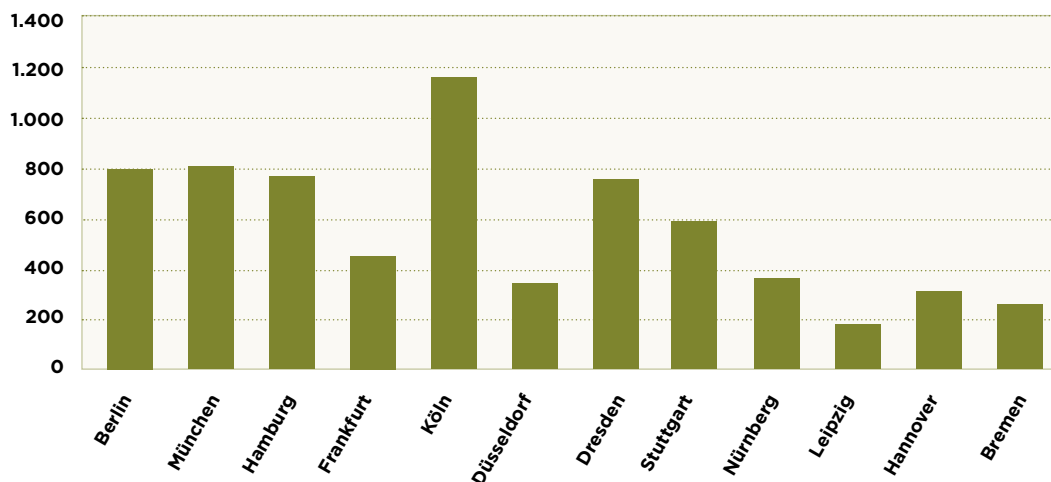


Abbildung 20: DJH, Bettenkapazitäten in den tourismusstarken Städten in Deutschland, angebotene Betten

Quelle: www.djh.de, Recherche DICON

Literatur

- AHGZ vom 30.11.2012: „Motel One verzichtet auf Sterne“
- Beck, Ulrich: Riskante Freiheiten; Frankfurt a. M. 1994
- Bieger/Laesser 2007: Journal of Travel Research
- Binder, Jana: Globality. Eine Ethnologie über Backpacker, Wiesbaden 2005.
- Bourdieu, Pierre 1983 in: Kreckel, Reinhard (Hg): Soziale Ungleichheiten; Göttingen 1983
- BundesForum für Kinder- und Jugendreisen: Praxisleitfaden Kinder- und Jugendunterkünfte in Deutschland
- Cohen, Eric: Who is a Tourist?; Sociological Review 1974
- Coleman, James: Foundations of Social Theory; Cambridge, 1990
- Cost und Logis, Ausgabe 14/2012
- Dettmer et. al.: Tourismustypen, München 2000
- Diller, Hermann: Preispolitik, Stuttgart 2007
- Esch, Franz-Rudolf: Moderne Markenführung: Grundlagen. Innovative Ansätze. Praktische Umsetzungen, Wiesbaden 2005
- Friebe, Holm/Ramge, Thomas: Marke Eigenbau, Frankfurt a. M. 2008
- Freyer, W.: Tourismus-Marketing, München 2004
- Forschungsgemeinschaft für Urlaub und Reisen (FUR): Reiseanalyse 2009, 2010, 2011, 2012
- Gilbert, D, Lockwood, A „Budget hotels - the USA, France and UK Compared“ Travel & Tourism Analyst 1990
- Günther, A. In: Hartmann, Hans A./Haubel, Rolf: Freizeitwirtschaft und Tourismus, Wiesbaden 1998
- Hahn, H.; H. J. Kagelmann: Tourismuspsychologie und Tourismussoziologie, München 1993
- Henning, Christoph: Reiselust Touristen, Tourismus und Urlaubskultur; Suhrkamp, Frankfurt a. M. 1999
- Horx, Matthias: Die Zukunftsgesellschaft. Tourismus und demographischer Wandel, 2009
- IHA: Hotelmarkt Deutschland, Berlin 2009, 2010, 2011, 2012
- Karmasin, Helen: Produkte als Botschaft; Landsberg 1998
- Kaul, Helge/Steinmann, Cary; Community (Hg.): Community Marketing; Stuttgart 2008
- Kosmale, Jens-D.: Kinder- und Jugendreisen in Deutschland (2003)
- Lin, Nan: Building a Network Theory of Social Capital, Cambridge 2001
- Markgraf, Hendrik: „Budget: Chic und günstig“ aus „Der Hotelier“ vom 22.09.2012
- Opaschowski, Horst W.: Tourismusanalyse 2009
- Opaschowski, Horst W.: Das gekaufte Paradies; BAT Hamburg 2001
- Pine, J. Gilmore, James H.: Erlebniskauf; München, 2000
- Prahl, HansWerner: Tourismussoziologie; Paderborn 2002
- Rifkin, Jeremy: Access. Das Verschwinden des Eigentums. Warum wir weniger besitzen und

mehr ausgeben werden. Frankfurt/New York 2000

- Rüger, Brian/Hannich, Frank: Erfolgsfaktor Emotionalisierung, Schäffer Poeschel, Stuttgart 2010
- Schroeder, Günter: Lexikon der Tourismuswirtschaft, Hamburg 2002
- Seiz, Alexander: Trends im Familientourismus, Waldstetten 2008
- Senior, M./Morphew, R. „Competitive Strategies in the budget hotel sector“ International Contemporary Hospitality Management 1990
- Sennett, R: Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus, Berlin 2000
- Tietz, Dirk: Der Einfluss des Internets auf Intermediäre im Tourismus: Entwicklung einer Analysemethodik und Anwendung auf die Tourismusindustrie, Wiesbaden: Gabler 2007
- Von Loewenfeld, Fabian: Brand Community; Wiesbaden 2006
- Voss, Günther G./Rieder, Kerstin: Der arbeitende Kunde. Wenn Konsumenten zu unbezahlten Mitarbeitern werden, Frankfurt a. M. 2006
- Wöhler, Karlheinz: Touristifizierung von Räumen; VS Verlag/Springer, Wiesbaden 2011

Studien

- ADAC Reisemonitor: 11952012, ADAC Verlag 2012
- Adobe Scene7 2011 Survey: Digital Marketing in the Next Decade, www.scene7.com
- AGOF internet facts: Branchenpotential im Internet; Q1 2012, Reise & Touristik; AGOV e.V. 2012
- Amadeus, Hotels 2020: Beyond Segmentation, Strategies for growth in an era of personalization and global change; www.amadeus.com
- Thomas. F. Dapp: Deutsche Bank Research Juni 2011, Die digitale Gesellschaft, Neue Wege zu mehr Transparenz, Beteiligung und Innovation
- BITKOM-Studie 2011, 1: Soziale Netzwerke. Eine repräsentative Untersuchung zur Nutzung sozialer Netzwerke im Internet
- BITKOM-Studie 2011, 2: Soziale Netzwerke. Eine repräsentative Untersuchung zur Nutzung sozialer Netzwerke im Internet
- Creditreform: Branchencheck Beherbergung 2009, 2011
- DICON 2006: Hostels, ein Wachstumssegment im Beherbergungsbereich
- DICON 2009: Wie Budgetmärkte weiter wachsen; Niedrigpreissegmente und elektronische Destinationsvermarktung
- DICON 2010: Kommen jetzt die Guten? Potentiale wertorientierter Anbieter des dritten Sektors im Tourismus
- DICON 2011: Budgetsegmente in der Beherbergungsindustrie 2011
- Enrin C. Nelson, Dr. Susanna Gebauer, Jonathan Gebauer: The Social Media Way of Life for B2B Experts and Content Marketers, Explor B2B, 2012
<https://exploreb2b.com/en/contentmarketingwhitepaper>
- GfK: Tourism in European Cities and Corporate Social Responsibility, 2011
- Harald Heinrichs/Heiko Grunenberg: Sharing Economy, Auf dem Weg in eine neue Konsumkultur; Leuphana Universität Lüneburg, Centre for Sustainability Management, 2012
- Sachverständigenrat zur Begutachtung der Gesamtgesellschaftlichen Entwicklung: Herausforderung des Gesellschaftlichen Wandels, Statistisches Bundesamt, Wiesbaden 2011
- Strommer, F.: CouchSurfing, eine tourismusanthropologische Studie; Universität Wien, 2010 Studienkennzahl A307

Anhang

Kettenbetreiber im Hostelbereich in Deutschland

Bei der Anzahl der im Folgenden aufgezeigten Kettenbetreiber wurden folgende Kriterien zugrunde gelegt: Sie verfügen über drei Objekte in Deutschland, mindestens aber über ein Volumen von 500 Betten.

A&O

- › **Objekte und Bettenanzahl:** 2013 verfügt die Kette über 18 Objekte in Deutschland, sowie vier weitere Häuser in Österreich und Tschechien. Insgesamt verfügt der führende deutsche Anbieter im Hostelsegment über 4.750 Zimmer sowie 15.200 Betten.
- › **Expansion:** Von den hier aufgeführten 22 Betrieben werden im Jahr 2013 drei Betriebe neu eröffnen. Frankfurt am Main im Mai 2013, zwei weitere Betriebe in Wien und Graz bereits im März 2013.
- › **Strategie:** Bei A&O handelt es sich um ein All-Segment-Konzept von Hostel und Hotel. Es wird konsequent der Weg als Discountanbieter verfolgt, der das Hotelsegment im Rahmen von Business und Leisure Traveler sowie den Jugendtourismus und das Backpackersegment abdeckt. Derzeit stellt der Familientourismus bei A&O rund 7 Prozent des Umsatzes – dieser soll durch segment-spezifische Ausstattungsverbesserung in den nächsten Jahren ausgeweitet werden.

Meininger

- › **Objekte und Bettenanzahl:** Im Januar 2013 verfügt Meininger über neun Betriebe in Deutschland mit über 3.950 Betten. Meininger ist im europäischen Markt außerhalb Deutschlands (Stand Januar 2013)

mit drei Häusern in Wien und einem weiteren Haus in London vertreten. Weitere Betriebe sind in Amsterdam, Brüssel (Mai 2013) und Salzburg. 2014 ist die Eröffnung eines weiteren Betriebes in Barcelona vorgesehen.

- › **Expansionspläne:** Im Mai 2013 ist die Eröffnung eines Betriebes in Brüssel geplant, für 2014 eine weitere in Barcelona.
- › **Strategie:** Strategisch platziert sich Meininger mit einem Produkt auf zwei Märkten, dem Hostel und dem Low-Budget-Hotelmärkte, und will damit alle Nachfragegruppen von Schulklassen über Backpacker und Familien bis hin zu Geschäftsreisenden bedienen. Ohne sich an ein Segment festzumachen, ist jedes Meininger-Haus „The urban traveller’s home“.

Wombat's

- › **Objekte und Bettenanzahl:** wombat's betreibt sechs Häuser, davon drei in Wien, eines in Berlin sowie ein weiteres in München und eines in Budapest. Die Gesamtkapazität sind 2200 Betten, Mailand ist in Planung, Fertigstellung soll Frühjahr 2014 sein.
- › **Expansionspläne:** Auf ihrer Homepage werben die wombat's-Investoren für weitere Expansionen in europäischen Metropolen. Besonderes Interesse besteht an den Standorten Brüssel, London, Paris, Amsterdam Florenz, Mailand, Rom, Venedig, Barcelona, Madrid sowie Prag.
- › **Strategie:** Die Zielgruppe der wombat's-Gruppe sind Individualreisende zwischen 20 und 35 Jahren und Gruppen, vermarktungstechnisch setzt sie auf den Internetverkauf und Mund-zu-Mund-Propaganda. Inhaltlich sollen die Hostels durch szenigen Lifestyle, lockere Atmosphäre und ein gutes Preis-Leistungs-Verhältnis überzeugen.

St Christopher's Inn (Interpub Plc)

- › **Objekte und Bettenanzahl:** Das Portfolio der britischen Firma Interpub plc. umfasst 17 St Christopher's Inn Hostels, drei Budgethotels und Budgethotelbereich sowie private Apartements und weitere Einrichtungen. Ein Haus der Gruppe mit 160 Betten befindet sich in Deutschland (Berlin).
- › **Expansionspläne:** Die Gruppe befindet sich weiterhin auf Expansionskurs, eines ihrer neuesten Projekte war ein 275-Betten-Hotel in Paris. Die Expansion wird über einen großen britischen Projektentwickler abgewickelt.
- › **Strategie:** Die Interpub-Gruppe betreibt lediglich sechs ihrer Häuser außerhalb Großbritanniens, diese bisher aber ausschließlich in Metropolen. Zwei der britischen Häuser befinden sich jedoch in Feriendestinationen (Newquay und Brighton), auch im restlichen Europa zeigt die Gruppe an solchen Standorten Interesse.

Allen St Christopher's Inn Hostels ist entweder eine Bar oder ein Pub angeschlossen. Die Zielgruppe der Belushi's Bar sind vor allem Backpacker, Studenten und sonstiges „Partyvolk“, die St. Christopher's Inns als „Uniquely English“-Pubs sollen auch die ältere touristische Klientel ansprechen.

Generator

- › **Objekte und Bettenanzahl:** Generator gehört zu den international ausgerichteten Hostelbetreibern, die u.a. in London und Kopenhagen Hostels betreiben. In Deutschland ist die Hostelkette 2013 mit drei Hostels vertreten - Berlin East mit 236 Zimmern und 892 Betten, Berlin Mitte mit 140 Zimmern und 580 Betten sowie der neue Betrieb in Hamburg mit 166 Zimmern und 696 Betten.
- › **Expansionspläne:** Generator ist ein expansionsfreudiges Unternehmen und aufgrund seiner Ausrichtung und der attraktiven neuen Betriebe ein zukunftssträchtiger Anbieter. In Deutschland sucht die Gruppe besonders in München nach einem neuen Standort.
- › **Strategie:** Generator ist insbesondere in europäischen Städten vertreten, neben den genannten deutschen Städten u.a. in London, Barcelona oder Dublin. Alle Häuser

sind zentral gelegen, modern ausgestattet und preiswert. Fokus wird bei Generator auf attraktive Gemeinschaftsräume gelegt. Besonders gelungen sind diese u.a. in den neuen Betrieben in Hamburg und Kopenhagen.

Relevante Kettenbetreiber im Budgethotelbereich in Deutschland (Januar 2013)

Die Gruppe Accor ist voll auf Expansion ausgerichtet. Die starke Marke ist auf dem Hotelmarkt etabliert und ist bzgl. der Betriebszahl schon seit Jahren Marktführer. Servicequalität rund um die Uhr ist der selbstaufgelegte Anspruch der Marke. Accor will die Position als weltweit führender Hotelbetreiber stärken und die ambitionierte Wachstumsstrategie vorantreiben durch neue eigene Hotels, aber auch insbesondere durch Franchise- und Managementverträge. Zwischen 2012 und 2016 möchte die Hotelgruppe in Deutschland mindestens 100 neue Hotels eröffnen. Die Strategie von Accor ist es, bundesweit zu wachsen und das nicht nur in wenigen Großstädten. Gerade die Economy-Marken wachsen kontinuierlich bundesweit. Durch die Neuausrichtung und dem Rebranding der ibis-Familie ist der Konzern für den intensiven Wettbewerb im Economy-Bereich für weiteres Wachstum und hohe Attraktivität als Marktführer bestens gerüstet. Ziel ist es, die Flächendeckung der ibis-Marken in Deutschland zu erhöhen und Marktanteile in den wichtigen Standorten Deutschlands weiter auszubauen. Das Potenzial für Wachstum mit der Marke ibis Styles ist besonders hoch, und Accor sieht ein Potenzial von über 150 Hotels in Deutschland. Mittelfristig soll das Netzwerk auf 50 Hotels ausgebaut werden durch eine Mischung von Neubauten und Franchisebetrieben.

ibis

- › Objekte: 88 (Stand: Januar 2013)
- › Zimmer: 11.329

ibis budget

- › Objekte: 74
- › Zimmer: 6.826

ibis Styles

- › Objekte: 18
- › Zimmer: 1.463

Motel One

- › Objekte: 39
- › Zimmer: 8.269
- › **Expansion:** Bis 2014 soll das Standortnetz auf 60 Hotels mit rund 13.500 Zimmern wachsen, davon bereits 2.500 Zimmer außerhalb Deutschlands. Ziel der Gruppe besteht darin, Motel One zu dem europäischen Qualitätsführer der Low-Budget-Hotellerie zu entwickeln.
- › **Strategie:** „One Hotels & Resorts AG ist eine der bestkapitalisierten Hotelgesellschaften Deutschlands und ein professioneller Partner mit langjähriger hotelspezifischer Erfahrung. Die One Hotels & Resorts AG ist in zwei Geschäftsbereiche aufgestellt: Motel One (Operations & Immobilien) und Resort Hotels. Der Schwerpunkt innerhalb des Konzerns liegt auf der Entwicklung und dem Ausbau der Low-Budget-Design-Marke Motel One.

B&B Hotels

- › Objekte: über 55
- › Zimmer: über 5.300
- › **Expansion:** B&B expandiert weiterhin stark; folgende Hotels wurden bis Juli 2013 eröffnet: Berlin-Airport (140 Zimmer), Bremen (100 Zimmer), Bielefeld (104 Zimmer), Kiel (101 Zimmer), Kassel (94 Zimmer), Bonn (100 Zimmer). Zudem sollen in 2013 noch weitere Hotels in Heidelberg, Wiesbaden, Ulm, Erfurt, Freiburg, Lübeck, Hamburg-Harburg, Bad Homburg, Düsseldorf, Böblingen und Leipzig eröffnet werden.
- › **Strategie:** Die B&B Hotels, die für preisorientierte Markenhotellerie stehen, leben nach dem Grundsatz „Für mich gemacht“. Dabei konzentriert sich die Kette auf eine moderne Ausstattung und ein frisches individuelles Design zum günstigen Zimmerpreis ab 38 Euro. Sowohl in Deutschland als auch in ganz Europa expandiert die Gruppe schnell. Der Fokus liegt auf den Geschäftsreisen und darin, dieser Zielgruppe möglichst viele Extraleistungen zu bieten. Der Grundsatz: „Viel Komfort für wenig Geld“.

Express by Holiday Inn

- › Objekte: 22
- › Zimmer: 3.394
- › **Expansion:** Für die kommenden Jahre sind weitere Neueröffnungen geplant: Im Fokus

stehen dabei Städte mit über 100.000 Einwohnern.

- › **Strategie:** Die Verbindung aus Modernität, Service und einem fairen Preis setzt sich konsequent durch und bildet die Grundlage der Strategie von Express by Holiday Inn.

Formule 1 (Accor)

- › Objekte: 7
- › Zimmer: 465
- › **Expansion:** Es wird keine weitere Expansion angestrebt.
- › **Strategie:** Die Automatisierung von vielen Funktionen spart Kosten. So ist die Rezeption nur zu besonderen Stoßzeiten besetzt, ansonsten hilft ein Automat.

Acom

- › Objekte: 2
- › Zimmer: 307
- › **Expansion:** Für 2013 sind weitere Neueröffnungen geplant (Region S, Essen, Leipzig, Berlin).
- › **Strategie:** Acomhotels werden in Städten ab 80.000 Einwohnern in Deutschland und im benachbarten Ausland realisiert. Standortkriterien sind Zentrumsnähe, Anbindung an die Autobahn, öffentliche Verkehrsmittel und wenn möglich an einen Flughafen, Vorhandensein industrieller Konzentrationen und touristischer Attraktionen. Zielgruppen der acomhotels sind Geschäftsreisende, Reisegruppen und Städtereisende.

easyHotel

- › Objekte: 2 (eines davon 2014)
- › Zimmer: ca. 255
- › **Expansion:** Frankfurt, Eröffnung 2014; bis Anfang 2015 sind zwei weitere Neueröffnungen geplant
- › **Strategie:** easyHotel ist ein innovatives Budgetkonzept, das mit kleinen Zimmergrößen und attraktiver Ausstattung im europäischen Budgetmarkt expandiert. Gesucht sind für die Expansion die Top 7 Ballungsräume (Berlin, Hamburg, Köln/Bonn, Düsseldorf, Frankfurt/a. M., Stuttgart, München) und Städte mit mehr als 500.000 Einwohnern. Maßgebend ist jedoch die Top-Zentrallage innerhalb der Stadt (Bahnhofsnähe, Fußgängerzone, Trend- und Citylagen) mit ausgeprägter Infrastruktur.