

**Marktsegmentierung im Tourismus**

—

**Identifikation der Nachfrage in Wissenschaft und  
Praxis am Beispiel der Hotelbranche**

Dissertation  
zur  
Erlangung des akademischen Grades  
doctor rerum politicarum (Dr. rer. pol.)  
der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät  
der Universität Rostock

vorgelegt von  
Dipl.-Kffr. Madlen Thom  
aus Rostock  
Rostock, Januar 2012

**Gutachter:**

1. Gutachter:

Prof. Dr. Karl-Heinz Breitzmann

Ostseeinstitut für Marketing, Verkehr und Tourismus, Universität Rostock

2. Gutachter:

Prof. Dr. Martin Benkenstein

Institut für Marketing und Dienstleistungsforschung, Universität Rostock

**Datum der Einreichung:** 06. Januar 2012

**Datum der Verteidigung:** 27. Juni 2012

## Inhaltsverzeichnis

<b>Abbildungsverzeichnis.....</b>	<b>IV</b>
-----------------------------------	-----------

<b>Tabellenverzeichnis.....</b>	<b>V</b>
---------------------------------	----------

<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>VII</b>
------------------------------------	------------

<b>A Zielstellung der Arbeit und Bearbeitungsmethodik.....</b>	<b>1</b>
--	----------

1	Marktidentifikation im Tourismus – eine Kluft zwischen Wissenschaft und Praxis .....	1
2	Zielstellung der Arbeit und Ableitung von Teilzielstellungen .....	5
3	Gang der Untersuchung .....	7

<b>B Identifikation touristischer Marktsegmente .....</b>	<b>9</b>
---	----------

1	Das Konzept der Marktsegmentierung .....	9
2	Herangehensweisen zur Bildung von Marktsegmenten im Tourismus.....	16
2.1	A-priori-Segmentierung.....	16
2.2	A-posteriori-Segmentierung .....	17
2.3	Kombinationen von a-priori- und a-posteriori-Segmentierung .....	19
2.4	Anwendung der Segmentierungsansätze in der Tourismusforschung.....	20
3	Kriterien der touristischen Marktsegmentierung .....	25
3.1	Anforderungen an Segmentierungskriterien.....	25
3.2	Kategorisierung der Segmentierungskriterien .....	27
3.3	Wertende Betrachtung touristischer Segmentierungskriterien .....	32
3.3.1	Geographische Segmentierungskriterien .....	33
3.3.1.1	Darstellung geographischer Segmentierungskriterien .....	33
3.3.1.2	Bewertung geographischer Segmentierungskriterien .....	35
3.3.2	Soziodemographische Segmentierungskriterien .....	37
3.3.2.1	Darstellung soziodemographischer Segmentierungskriterien .....	37
3.3.2.2	Bewertung soziodemographischer Segmentierungskriterien .....	44
3.3.3	Verhaltensorientierte Segmentierungskriterien.....	45
3.3.3.1	Darstellung verhaltensorientierter Segmentierungskriterien .....	45

3.3.3.2	Bewertung verhaltensorientierter Segmentierungskriterien .....	52
3.3.4	Psychographische Segmentierungskriterien.....	53
3.3.4.1	Darstellung psychographischer Segmentierungskriterien .....	54
3.3.4.2	Ausgewählte Lifestyle-Segmentierungen und ihr Bezug zum Tourismus .....	73
3.3.4.3	Bewertung psychographischer Segmentierungskriterien .....	82
3.3.5	Zusammenfassende Bewertung der Segmentierungskriterien .....	85
3.4	Anwendung der Segmentierungskriterien in der Tourismusforschung .....	89

## **C Identifikation touristischer Marktsegmente in der Hotelbranche .....92**

1	Charakterisierung der Hotelbranche als relevanten Untersuchungsbereich.....	92
1.1	Begriffliche Abgrenzung der Hotellerie .....	92
1.2	Wirtschaftliche Bedeutung der Hotellerie im Beherbergungs- und Gastgewerbe .....	94
1.3	Marktstrukturen der Hotelbranche.....	95
2	Analyse touristischer Marktsegmentierungen für die Hotelbranche aus der Wissenschaft .....	101
2.1	Vorgehen und Analyseverfahren .....	101
2.2	Analyseergebnisse zu ausgewählten wissenschaftlichen Marktsegmentierungen für die Hotelbranche .....	107
2.3	Zusammenfassung wesentlicher Erkenntnisse .....	119
3	Touristische Marktsegmentierung aus der Praxis der Hotelbranche .....	121
3.1	Untersuchungsdesign.....	121
3.2	Datenerhebung.....	122
3.2.1	Methode der Datenerhebung .....	122
3.2.2	Auswahl und Ansprache der Untersuchungsobjekte.....	124
3.2.3	Erhebungsinstrument und Durchführung der Datenerhebung .....	128
3.3	Datenauswertung .....	132
3.3.1	Auswertungsmethode und Datenaufbereitung .....	132
3.3.2	Analyseergebnisse .....	135
3.3.2.1	Erhobene Gästedaten und ihre Verwendung zur Markt- bzw. Kundensegmentierung .....	137
3.3.2.1.1	Gästefragebögen .....	137



3.3.2.1.2	Weitere betriebsintern erhobene Gästedaten .....	143
3.3.2.1.3	Betriebsextern erhobene Gästedaten und Sekundärquellen.....	153
3.3.2.1.4	Erwünschte zusätzlich zu erhebende Gästedaten.....	158
3.3.2.2	Zielgruppenauswahl.....	162
3.3.2.3	Verwendungszwecke der Markt- bzw. Kundensegmentierungen .....	164
3.3.2.4	Brancheneinschätzung durch die Interviewten .....	169
3.3.2.5	Zusammenfassung wesentlicher Analyseergebnisse .....	174
<b>D</b>	<b>Schlussfolgerungen und Implikationen zur touristischen Marktsegmentierung für Wissenschaft und Praxis der Hotelbranche.....</b>	<b>178</b>
1	Vergleich touristischer Marktsegmentierung aus Wissenschaft und Praxis.....	178
1.1	Bildung von Marktsegmenten.....	178
1.2	Beschreibung von Marktsegmenten .....	183
1.3	Ursachen der Diskrepanzen .....	188
2	Empfehlungen zur touristischen Marktsegmentierung für Wissenschaft und Praxis .....	196
2.1	Empfehlungen an die Wissenschaft.....	196
2.2	Empfehlungen an die Praxis .....	199
3	Resümee .....	205
	<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>209</b>
	<b>Anhang .....</b>	<b>227</b>

## Abbildungsverzeichnis

<b>Abbildung 1</b>	Teilziele der Arbeit und ihre Zusammenhänge .....	6
<b>Abbildung 2</b>	Komponenten der Marktsegmentierung nach MEFFERT und FRETER .....	10
<b>Abbildung 3</b>	Verwendungszwecke der Marktsegmentierung in der normativen, strategischen und operativen Managementdimension .....	13
<b>Abbildung 4</b>	Systematisierung von Segmentierungsansätzen nach DOLNICAR .....	20
<b>Abbildung 5</b>	Schwerpunkte in der touristischen Marktsegmentierung .....	24
<b>Abbildung 6</b>	Kriterien der Marktsegmentierung nach MEFFERT .....	29
<b>Abbildung 7</b>	Segmentierungskriterien nach FRETER .....	31
<b>Abbildung 8</b>	Intrapersonale Bestimmungsfaktoren des Käuferverhaltens .....	53
<b>Abbildung 9</b>	VALS 1 und VALS 2 Lebensstiltypen .....	67
<b>Abbildung 10</b>	Die Sinus-Milieus® in Deutschland 2009 .....	75
<b>Abbildung 11</b>	Sinus-Meta-Milieus® in Westeuropa .....	76
<b>Abbildung 12</b>	8-Euro-Socio-Styles® der GfK Gruppe .....	77
<b>Abbildung 13</b>	Eurostyles-Urlaubertypologie von Fessel+GfK .....	78
<b>Abbildung 14</b>	Multidimensionale Segmentierung in der Tourismusindustrie .....	81
<b>Abbildung 15</b>	Betriebsarten des Gastgewerbes .....	93
<b>Abbildung 16</b>	Marktanteile der Markenhotellerie im klassischen Beherbergungsgewerbe in Deutschland 2008 .....	99
<b>Abbildung 17</b>	Vorgehen zur Ermittlung relevanter Artikel zur Marktsegmentierung in der Hotelbranche .....	102
<b>Abbildung 18</b>	Verfahren qualitativer Forschung .....	122
<b>Abbildung 19</b>	Grundformen bzw. Analysetechniken der qualitativen Inhaltsanalyse nach MAYRING .....	132
<b>Abbildung 20</b>	Kategorisierung der Market-Codes in Hotels .....	148
<b>Abbildung 21</b>	Kategorisierung von Source-Codes .....	150
<b>Abbildung 22</b>	Von der Hotelbranche genannte Verwendungszwecke von Markt- und Kundensegmentierungen im Managementprozess .....	168
<b>Abbildung 23</b>	Vergleich der Bildung touristischer Marktsegmente in Wissenschaft und Praxis am Beispiel der Hotelbranche .....	179
<b>Abbildung 24</b>	Vergleich der Beschreibung touristischer Marktsegmente in Wissenschaft und Praxis am Beispiel der Hotelbranche .....	184
<b>Abbildung 25</b>	Zusammenhänge und Ursachen der Diskrepanzen zwischen wissenschaftlicher und praxisbezogener Marktsegmentierung in der Hotelbranche .....	189

## Tabellenverzeichnis

<b>Tabelle 1</b>	Klassifikation der Segmentierungskriterien nach WEDEL/KAMAKURA .....	32
<b>Tabelle 2</b>	Touristische Marktsegmentierungen auf Basis makrogeographischer Kriterien .....	34
<b>Tabelle 3</b>	Touristische Marktsegmentierungen auf Basis soziodemographischer Kriterien .....	44
<b>Tabelle 4</b>	Touristische Marktsegmentierungen auf Basis verhaltensbezogener Kriterien .....	50
<b>Tabelle 5</b>	Life-Style-Dimensionen im AIO-Ansatz .....	66
<b>Tabelle 6</b>	Touristische Marktsegmentierungen auf Basis psychographischer Kriterien .....	70
<b>Tabelle 7</b>	Adresspotenzial der Psyma-Schober-Touristen-Typen in Deutschland .....	81
<b>Tabelle 8</b>	Vergleichende Beurteilung von Marktsegmentierungskriterien .....	85
<b>Tabelle 9</b>	Touristische Marktsegmentierungen auf Basis von Kriterien unterschiedlicher Kriterienkategorien .....	87
<b>Tabelle 10</b>	Marktsegmentierungskriterien in der Tourismusforschung .....	91
<b>Tabelle 11</b>	Betriebsarten der Hotellerie und ihre Definition durch das Statistische Bundesamt .....	94
<b>Tabelle 12</b>	Anzahl der Unternehmen in der Hotellerie im Dezember 2008 nach Betriebsarten .....	94
<b>Tabelle 13</b>	Ankünfte und Übernachtungen der Gäste in Deutschland im Jahr 2008 nach Betriebsarten der Hotellerie .....	95
<b>Tabelle 14</b>	Anzahl der Artikel mit dem Wort „Segment“ im Titel oder Abstract in Zeitschriften der CABI Leisure Tourism Abstract Database zwischen 1999 und 2009 .....	104
<b>Tabelle 15</b>	Wissenschaftliche Studien mit Marktsegmentierungen für die Hotelbranche .....	105
<b>Tabelle 16</b>	Marktabgrenzung in Segmentierungsstudien für die Hotelbranche .....	108
<b>Tabelle 17</b>	Stichprobenumfang in Segmentierungsstudien für die Hotelbranche .....	108
<b>Tabelle 18</b>	Herangehensweisen zur Bildung von Segmenten in Segmentierungsstudien für die Hotelbranche .....	109
<b>Tabelle 19</b>	Segmentbildende Kriterien, statistische Verfahren und gebildete Segmente in Segmentierungsstudien für die Hotelbranche .....	111
<b>Tabelle 20</b>	Kriterien und statistische Verfahren zur Segmentbeschreibung in Segmentierungsstudien für die Hotelbranche .....	116
<b>Tabelle 21</b>	Sternekategorien der Deutschen Hotelklassifizierung .....	126
<b>Tabelle 22</b>	Zusammensetzung des Untersuchungssamples nach durchgeführten Interviews mit Hotels .....	127
<b>Tabelle 23</b>	Auflistung des zur Verfügung gestellten Datenmaterials der einzelnen Hotelbetriebe sowie der Hotelketten und -kooperationen .....	131

---

<b>Tabelle 24</b>	Darstellungsmatrix der Analyseergebnisse .....	136
<b>Tabelle 25</b>	Merkmale von Hotelgästen, die in mindestens der Hälfte der analysierten Gästefragebögen der Hotels erfasst wurden .....	141
<b>Tabelle 26</b>	Zusammenfassung wesentlicher Aussagen zur Selbst- und Fremdeinschätzung der Privat-, Kooperations- und Kettenhotellerie aus Anhang IV.3 .....	172
<b>Tabelle 27</b>	Häufig genutzte Kriterien zur Bildung von Marktsegmenten aus allgemein touristischer Perspektive sowie wissenschaftlicher und praxisbezogener Perspektive der Hotelbranche .....	180
<b>Tabelle 28</b>	Segmentbeschreibende Kriterien aus wissenschaftlicher und praxisbezogener Perspektive der Hotelbranche .....	186

**Abkürzungsverzeichnis**

AHGZ	Allgemeine Hotel- und Gastronomie-Zeitung
AIO	Activities, Interests, Opinions
ANOVA	analysis of variance
Art.	Artikel
AWA	Allensbacher Werbeträger-Analyse
BAT	British American Tobacco
bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
CABI	Centre for Agricultural Bioscience International
CCA	Centre de Communication Avancé
CIS	Customer Information System
CLV	Customer-Lifetime-Value
CRS	Central Reservation Systems
d. h.	das heißt
DEHOGA	Deutscher Hotel- und Gaststättenverband e.V.
DMO	Destination Marketing Organization
DZT	Deutsche Zentrale für Tourismus e.V.
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
E-Mail	elektronische Mail
EPPS	Edwards Personal Preference Schedule
et al.	et alii
ETC	European Travel Commission
etc.	et cetera
EUR	Euro
f.	folgende (Seite)
ff.	fortfolgende (Seiten)
FIT	free independent traveler
FUR	Forschungsgemeinschaft Urlaub und Reisen
GBÖ	Gästabefragung Österreich
GDS	Global Distribution System
GfK	Gesellschaft für Konsum-, Markt- und Absatzforschung
GVOBl. M-V	Gesetz- und Verordnungsblatt für Mecklenburg-Vorpommern
Hausnr.	Hausnummer
HH	Haushalt
Hrsg.	Herausgeber
i. d. R.	in der Regel
i. e. S.	im engeren Sinne
i. w. S.	im weiteren Sinn

---

IHA	Hotelverband Deutschland (IHA) e.V.
IHK	Industrie- und Handelskammer
ISI	Institute for Scientific Information
ITB	Internationale Tourismus Börse
Jg.	Jahrgang
k. A.	keine Angabe
LMG M-V	Meldegesetz für das Land Mecklenburg-Vorpommern
LoHas	Lifestyle of Health and Sustainability
lt.	laut
MANOVA	multivariate analysis of variance
MDA	multidimensional discriminat analysis
MDS	Multidimensionale Skalierung
MIC	Meetings, Incentives, Conventions
Mio.	Million/en
MIS	Managementinformationssysteme
Mrd.	Milliarde/n
M-V	Mecklenburg-Vorpommern
No.	Number
NTO	National Tourism Organization
o. J.	ohne Jahr
PLZ	Postleitzahl
psych.	psychographisch
resp.	respektive
RPM	Revenue Opportunity Indicator
RVS	Rokeach Value Scale
S.	Seite(n)
schriftl.	schriftlich
SCI	Science Citation Index
SGE	Strategische Geschäftseinheit
sign.	signifikant
sog.	sogenannt
soziodem.	soziodemographisch
TRI	Technology Readiness Index
u. a.	unter anderem, und andere
U.S.	United States
UE	Unternehmensentwicklung
ÜN	Übernachtung(en)
UNWTO	World Tourism Organization
usw.	und so weiter
VALS	Value-and-Life-Style

---

verhalt.	verhaltensorientiert
Verl.	Verlag
Vgl.	vergleiche
VHB	Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft
VIP	Very Important Person
Vol.	Volume
vs.	versus
WZ-Nr.	Wirtschaftszweig-Nummer
z. B.	zum Beispiel
z. T.	zum Teil

## A Zielstellung der Arbeit und Bearbeitungsmethodik

### 1 Marktidentifikation im Tourismus – eine Kluft zwischen Wissenschaft und Praxis

Auf dem touristischen Markt hat sich in den letzten Jahrzehnten – wie auf vielen anderen Märkten – ein Wandel vollzogen. In den 1990er-Jahren wechselte die Marktmacht vom Verkäufer zum Konsumenten touristischer Leistungen. Damit sind die Ansprüche an touristische Produkte bzw. Dienstleistungen stark gestiegen und individueller geworden. Die Heterogenität und Komplexität des touristischen Marktes hat stark zugenommen.<sup>1</sup>

Heutzutage können Konsumenten aus der Vielfalt der angebotenen touristischen Dienstleistungen wählen. Dabei werden sie sich für das Angebot entscheiden, das ihre Wünsche und Bedürfnisse am besten befriedigt. Diese Marktsituation zwingt touristische Dienstleistungsunternehmen, sich an den Bedürfnissen der Kunden zu orientieren und sich daran auszurichten. Um strategische Entscheidungen zu treffen, z. B. zur Produktentwicklung oder Produktpositionierung, ist eine konsequente Auseinandersetzung mit dem Markt und den Bedürfnissen der Nachfrager unerlässlich.<sup>2</sup>

Ein Unternehmen wird jedoch nicht die Bedürfnisse aller Nachfrager befriedigen, gleichzeitig rentabel wirtschaften und einen gleich hohen Qualitätsstandard halten können. Zwangsläufig ist damit eine Aufteilung bzw. Segmentierung des Marktes sowie die Auswahl einer Zielgruppe verbunden.<sup>3</sup> Unternehmen erhoffen, mit der gezielten Abstimmung ihrer Produkte bzw. Dienstleistungen auf die Bedürfnisse homogener Käufergruppen in Teilmärkten eine höhere Kaufintensität und damit einen höheren Umsatz zu erreichen. Zudem ermöglicht die Konzentration der Ressourcen und Kräfte auf eine bestimmte Kundengruppe vielen Unternehmen erst das Überleben auf den vom Verdrängungswettbewerb gekennzeichneten Käufermärkten.<sup>4</sup> Eine Faustregel besagt: „Je kleiner die Leistungskapazität eines Fremdenverkehrsträgers ist, umso spezialisierter sollte sein Marketing sein.“<sup>5</sup> Die Tourismusindustrie hinkt dieser Entwicklung gegenüber anderen Wirtschaftszweigen hinterher.<sup>6</sup>

Mit diesen Veränderungen der Marktsituation wandelte sich auch das Marketing in touristischen Unternehmen von einer Unternehmensfunktion zu einem marktorientierten Führungskonzept.<sup>7</sup> Die Marktsegmentierung als ein strategisches Instrument des Marketing-

---

<sup>1</sup> Vgl. Hallerbach, B. (2007), S. 171.

<sup>2</sup> Vgl. ebenda.

<sup>3</sup> Vgl. Schweitzer, A., Müller-Peters, H. (2001), S. 28; Krippendorf, J. (1980), S. 73 f.

<sup>4</sup> Vgl. Hallerbach, B. (2007), S. 172.

<sup>5</sup> Krippendorf, J. (1980), S. 77.

<sup>6</sup> In Anlehnung an Rück, H., Mende, M. (2008), S. 133 f.

<sup>7</sup> Im heutigen Verständnis vom Marketing spiegeln sich zwei Teilbereiche wider. Einerseits kommt dem funktionalen Kern des Marketing, dem Absatzbereich, die Rolle einer gleichberechtigten Unternehmensfunktion zu. Andererseits wird unter dem Marketing ein Leitkonzept der Unternehmensführung verstanden, welches eine marktorientierte Koordination aller betrieblichen Funktionsbereiche übernimmt. (Vgl. Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M. (2008), S. 13 f.; Benkenstein, M., Uhrich S. (2009), S. 15.)



Managements wurde mit der sich immer stärker ausdifferenzierenden Gesellschaft und dem Phänomen des hybriden Konsumenten<sup>8</sup> in ihrer Umsetzung zunehmend anspruchsvoller.<sup>9</sup> Eine Segmentierung, die marktübergreifende Gültigkeit besitzt sowie universell und erfolgreich einsetzbar ist, gibt es nicht. Kontrastierende Verhaltensmuster des hybriden Konsumenten verlangen vielmehr marktspezifische und somit auch tourismusspezifischere Lösungen.<sup>10</sup> Durch ihre herausragende Bedeutung stößt die Marktsegmentierung sowohl auf Seiten der Wissenschaft als auch in der Praxis auf ein reges Interesse.<sup>11</sup>

FRETER/BAUMGARTH/QUINKE konstatieren, dass das Konzept der Marktsegmentierung in der Wissenschaft mittlerweile eine erhebliche Reife erreicht hat und aktuelle Forschungsbemühungen vor allem auf die Markterfassungsseite, insbesondere auf die Entwicklung leistungsfähiger statistischer Methoden und den Methodenvergleich, gerichtet sind.<sup>12</sup> DOLNICAR/FREITAG/RANDLE sind nach Durchsicht der touristischen Forschungsliteratur zur Segmentierung der Ansicht, dass drei Hauptthemen zu identifizieren sind: (1) Forschung, die auf eine Methodenverbesserung zur Segmentierung abzielt, (2) Forschung, die die Brauchbarkeit verschiedener Segmentierungskriterien (-ansätze) vergleichend bewertet, und (3) empirisch basierte Studien zu angewendeten Segmentierungsansätzen.<sup>13</sup> Das letztgenannte Themengebiet dominiert die Literatur im Hinblick auf die Quantität der Studien.<sup>14</sup>

So ist in der Tourismuswissenschaft die Entwicklung von Touristenprofilen für eine Destination auf Basis einer Touristenbefragung der am weitesten verbreitete Ansatz für Marktsegmentierungsstudien.<sup>15</sup> Dies bestätigt ebenfalls eine Untersuchung von ZINS, bei der von fast 200 analysierten wissenschaftlichen Marktsegmentierungsstudien rund die Hälfte auf die Analyse von Reisenden in eine Destination bezogen ist. Etwa 11 Prozent zielen auf Segmentierungen von Besuchern einzelner Touristenattraktionen ab. Lediglich rund 13 Prozent der wissenschaftlichen Untersuchungen zur Marktsegmentierung konzentrieren sich auf Nachfrager einzelner touristischer Unternehmen bzw. Branchen. Diese geringe Anzahl verteilt sich zudem noch auf die einzelnen Branchen bzw. Unternehmen wie Beherbergung, Gastronomie, Reisebüros, Kreuzschiffahrt etc.<sup>16</sup> Darunter lassen sich wiederum kaum Studien finden, die

---

<sup>8</sup> „Konsumenten lassen sich nicht mehr marktübergreifend ‚über einen Kamm scheren‘, sondern verhalten sich intrapersonell und auf verschiedenen Märkten teils völlig konträr.“ (Schweitzer, A., Peters-Müller, H. (2001), S. 29.)

<sup>9</sup> Vgl. Hallerbach, B. (2007), S. 173.

<sup>10</sup> Vgl. Schweitzer, A., Müller-Peters, H. (2001), S. 30.

<sup>11</sup> In Anlehnung an Dolnicar, S. (2004), S. 244; Dolnicar, S. (2008), S. 129; Hsu, C. H. C., Lee, E.-J. (2002), S. 364; Bigné, E., Gnoth, J., Andreu, L. (2008), S. 151; Zins, A. H. (2008), S. 292 f.; Seaton, A. V. (1996), S. 31.

<sup>12</sup> Vgl. Freter, H., Baumgarth, C., Quinke, C. (2006), S. 76.

<sup>13</sup> Vgl. Dolnicar, S., Freitag, R., Randle, M. (2005), S. 20 f.

<sup>14</sup> Hunderte Studien wurden hierzu in akademischen Zeitschriften veröffentlicht. (Vgl. Dolnicar, S., Freitag, R., Randle, M. (2005), S. 21.)

<sup>15</sup> Vgl. Tkaczynski, A., Rundle-Thiele, S. R., Beaumont, N. (2009), S. 169. Dennoch veröffentlichten die ETC und die UNWTO erst kürzlich aufgrund einer oft an sie gerichteten Bitte der NTOs und DMOs Hinweise und Richtlinien zu aktuellen Techniken und bewährten Praktiken der Marktsegmentierung, im Speziellen für NTOs. (siehe World Tourism Organization (Hrsg.) (2007)).

<sup>16</sup> Vgl. Zins, A. H. (2008), S. 294.

die Anwendung der Marktsegmentierung von touristischen Unternehmen bzw. Anbietern in der Praxis näher betrachten. Bisherige Forschungsbemühungen zur touristischen Marktsegmentierung vernachlässigen die praxisorientierte Sicht und damit die Fragestellung, wie touristische Unternehmen bzw. Anbieter ihren Markt für Management- und Marketingzwecke segmentieren.<sup>17</sup>

Generell ist festzustellen, dass der Einsatz der Marktsegmentierung in der Praxis bisher nur selten untersucht wurde. Somit steht kaum Wissen zur Verfügung, inwieweit wissenschaftliche Erkenntnisse zur Marktsegmentierung in der Unternehmenspraxis angewendet werden.<sup>18</sup> Erst kürzlich konstatierten KESTING/RENNHAK, dass das Segmentierungsverhalten in Deutschland ansässiger Unternehmen bislang nur vereinzelt Gegenstand wissenschaftlicher Studien war. Sie führen in diesem Zusammenhang lediglich zwei entsprechende Untersuchungen<sup>19</sup> der jüngeren Vergangenheit auf, die sich mit Segmentierungsaktivitäten in der deutschen Unternehmenspraxis befassen. Hierbei bemängeln sie den quantitativen Charakter beider Studien, da sie in Form einer standardisierten schriftlichen Befragung erfolgen und somit keine tieferen Eindrücke über Gründe für das ermittelte Segmentierungsverhalten liefern.<sup>20</sup> Als Folge führen KESTING/RENNHAK eine qualitative Befragung zur Segmentierungspraxis mit insgesamt 29 Unternehmensvertretern von Business-to-Business- und Business-to-Consumer-Herstellerunternehmen, investiver und konsumtiver Dienstleistungs- sowie Einzelhandelsunternehmen in Deutschland durch.<sup>21</sup> Die Untersuchungsergebnisse bestätigen und konkretisieren eine erhebliche Kluft zwischen Segmentierungstheorie und -praxis.<sup>22</sup> Weiterhin sind deutliche Unterschiede in den Segmentierungsaktivitäten je nach Bereich, Branche und Unternehmensgröße, aber auch gewisse bereichsübergreifende Gemeinsamkeiten feststellbar. So offenbart sich z. B. eine Dominanz einfacher Segmentierungskriterien in allen fünf untersuchten Unternehmensbereichen. Aussagekräftige Segmentierungen mit Kombinationen mehrerer Kriterien und unter zusätzlichem Einsatz multivariater Analyseverfahren werden überwiegend nur bei sehr großen Unternehmen festgestellt. In kleineren Unternehmen sind aufgrund erheblicher Ressourcenbeschränkungen und dem Fehlen professioneller Daten-

<sup>17</sup> Vgl. Tkaczynski, A., Rundle-Thiele, S. R., Beaumont, N. (2009), S. 170.

<sup>18</sup> Vgl. Freter, H., Baumgarth, C., Quinke, C. (2006), S. 74.

<sup>19</sup> Ihre eigene Untersuchung (2006) und die von Freter, H., Baumgarth, C., Quinke, C. (2006).

<sup>20</sup> Vgl. Kesting, T., Rennhak, C. (2008), S. 105.

<sup>21</sup> Vgl. ebenda, S. 152.

<sup>22</sup> Diese Kluft zwischen Segmentierungstheorie und -praxis wird bereits vorab in einer durch Kesting/Rennhak geführten Diskussion zum State of the Art des wissenschaftlichen Kenntnisstandes über Segmentierungsaktivitäten in der Unternehmenspraxis erkannt. In diesem Rahmen werden sieben wissenschaftliche empirische Studien vorgestellt, die sich der Frage widmen, wie Segmentierung in der Praxis abläuft. (Vgl. Kesting, T., Rennhak, C. (2008), S. 75-94.) Unabhängig von den jeweils betrachteten Ländern, Märkten sowie der Stichprobengröße kommen die Studien tendenziell zu ähnlichen Schlussfolgerungen. Es wird stets eine Kluft zwischen theoretischer und praktischer Marktsegmentierung deutlich. Mehrere Studien zeigen, dass in der Praxis einfachere, relativ leicht erfassbare Variablen gegenüber aussagekräftigeren Kriterien überwiegen und multivariate Analysemethoden nur selten zum Einsatz kommen. Zudem werden Unterschiede im Segmentierungsverhalten bei Unternehmen aus verschiedenen Bereichen deutlich. Abschließend wird konstatiert, dass praxisrelevante Segmentierungsfragen in der Fachliteratur zu wenig Aufmerksamkeit erfahren und gefordert, praxisbezogenere Segmentierungskonzepte zu entwickeln. (Vgl. Kesting, T., Rennhak, C. (2008), S. 95 f.)

banken oft nur sehr grobe Segmentierungskonzepte zu finden.<sup>23</sup> In Bezug auf diese Arbeit erscheinen insbesondere die Feststellungen relevant, dass Anbieter konsumtiver Dienstleistungen sich teilweise noch im Übergang von einer produktgruppenbezogenen hin zu einer kundenorientierten Segmentabgrenzung befinden und Segmentierungspotenzial brach liegt.<sup>24</sup>

Neben diesen vorangegangenen Erkenntnissen ist auf eine jüngst veröffentlichte praxisorientierte Studie zur touristischen Marktsegmentierung von TKACZYNSKI/RUNDLE-THIELE/BEAUMONT hinzuweisen, in der Ansätze zur Marktsegmentierung unterschiedlicher touristischer Anbieter einer Destination mit Segmentierungsansätzen der Marketingorganisation dieser Destination verglichen werden. Der Vergleich der unterschiedlichen Segmentierungsansätze aus der Praxis zeigt, dass bezüglich der verwendeten Variablen zur Marktsegmentierung deutliche Unterschiede zwischen einzelnen touristischen Anbietern in einer Destination und der Marketingorganisation der Destination bestehen. Es wird nachgewiesen, dass die Marktsegmente, die von den Marketingorganisationen einer Destination angesprochen werden, nicht alle Besucher der Destination adäquat einbeziehen bzw. berücksichtigen. Unterschiedliche touristische Anbieter einer Destination ziehen unterschiedliche Touristen an, die zum Teil von der Marketingorganisation einer Destination vernachlässigt werden. Deshalb wird von Marketingorganisationen einer Destination für zukünftige Marktsegmentierungen ein zweiteiliges Vorgehen gefordert. Es sollen durch Interviews mit touristischen Anbietern geeignete Segmentierungskriterien/-ansätze ermittelt, die dann durch Besucherbefragungen erfasst und mittels statistischer Verfahren zur Segmentbildung herangezogen werden.<sup>25</sup>

Die Forderung von TKACZYNSKI/RUNDLE-THIELE/BEAUMONT, dass es für die zukünftige Forschungsarbeit in der touristischen Marktsegmentierung nötig ist, eher die Ebene der touristischen Anbieter als die Ebene der Destination zu betrachten,<sup>26</sup> ist ein wesentlicher Ausgangspunkt dieser Arbeit und erklärt die Konzentration auf eine touristische Branche. Gleichzeitig ist diese wissenschaftliche Untersuchung dem erheblichen Forschungsbedarf zur Segmentierungspraxis in der Tourismusbranche gewidmet. Sie soll einen wesentlichen Beitrag zur Annäherung zwischen praktischem und theoretischem Kenntnisstand bei der Marktsegmentierung im Tourismus leisten.

---

<sup>23</sup> Vgl. Kesting, T., Rennhak, C. (2008), S. 152 ff.

<sup>24</sup> Vgl. ebenda, S. 148 f., 154.

<sup>25</sup> Vgl. Tkaczynski, A., Rundle-Thiele, S. R., Beaumont, N. (2009), S. 173 f.

<sup>26</sup> Vgl. ebenda, S. 174.

## 2 Zielstellung der Arbeit und Ableitung von Teilzielstellungen

Das **Hauptziel** dieser Arbeit leitet sich aus den im vorhergehenden Kapitel beschriebenen Forschungslücken ab. Es beinhaltet die Gegenüberstellung des wissenschaftlichen Forschungsstandes zur Marktsegmentierung im Tourismus und der Marktsegmentierungsaktivitäten der Unternehmenspraxis am Beispiel einer touristischen Branche. Damit sollen gegebenenfalls bestehende Diskrepanzen identifiziert und konkretisiert werden, aus denen Empfehlungen für eine gegenseitige Annäherung zwischen Theorie und Praxis abzuleiten sind.

Zur Erreichung dieser übergeordneten Zielstellung sind folgende **Teilziele** zu bearbeiten:

*Teilziel 1: Erörterung des Konzeptes und der Herangehensweisen der Marktsegmentierung sowie Beschreibung und Bewertung von Segmentierungskriterien anhand der Erkenntnisse der allgemeinen Tourismusforschung.*

Im Rahmen dieser ersten Teilzielstellung geht es zunächst um die Erarbeitung eines grundlegenden theoretischen Verständnisses zur Marktsegmentierung. Dazu sind der Begriff, die Zwecke und der Prozess der Marktsegmentierung näher zu betrachten. Des Weiteren sind verschiedene Herangehensweisen und Segmentierungskriterien vorzustellen. In Bezug auf die Segmentierungskriterien ist ihre Eignung zur Marktsegmentierung im Tourismus zu diskutieren. Gleichzeitig sollen die Herangehensweisen und Segmentierungskriterien unter dem Blickwinkel ihrer Anwendung in der Tourismusforschung genauer analysiert werden.

*Teilziel 2: Bestimmung und Charakterisierung der Hotelbranche als relevanten Untersuchungsbereich.*

Mit dem zweiten Teilziel ist eine Fokussierung auf eine bestimmte touristische Branche verbunden. Durch die Auswahl der Hotelbranche wird entsprechend der obigen Aussage von TKACZYNSKI/RUNDLE-THIELE/BEAUMONT die Ebene des Anbieters bzw. Leistungsträgers berücksichtigt und eine bedeutungsvolle touristische Branche ausgewählt.

*Teilziel 3: Analyse des wissenschaftlichen Kenntnisstandes zur Marktsegmentierung für die Hotelbranche.*

Das dritte Teilziel erfordert die Analyse branchenspezifischer wissenschaftlicher Veröffentlichungen, um den State of the Art der Tourismusforschung auf dem Gebiet der Marktsegmentierung für die Hotelbranche zu ermitteln.

*Teilziel 4: Analyse der Marktsegmentierungsaktivitäten in der Praxis der Hotelunternehmen.*

Parallel zur wissenschaftlichen Perspektive wird mit der vierten Teilzielstellung beabsichtigt, die Marktsegmentierungsaktivitäten in Hotelunternehmen genauer zu untersuchen. Es ist zu eruieren, welche Möglichkeiten zur Marktsegmentierung in der Unternehmenspraxis bestehen, wie sie abläuft und wozu sie im Wesentlichen dient.

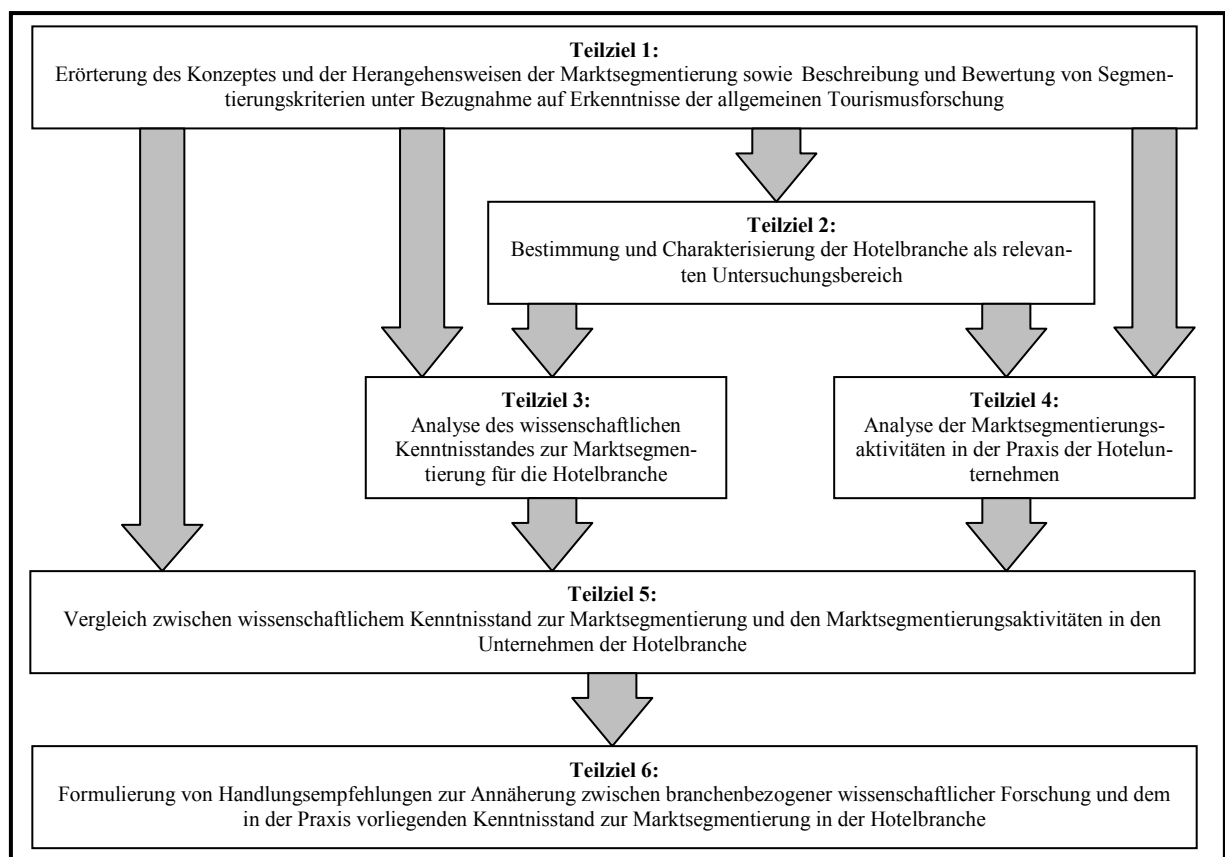
*Teilziel 5: Vergleich zwischen wissenschaftlichem Kenntnisstand zur Marktsegmentierung und den Marktsegmentierungsaktivitäten in den Unternehmen der Hotelbranche.*

Um Teilziel fünf zu erreichen, ist eine Zusammenführung der Erkenntnisse aus den Teilzielen eins, drei und vier notwendig. Es ist zu klären, wie sich die allgemeine Tourismusforschung von der hotelbranchenspezifischen in Bezug auf die Marktsegmentierung unterscheidet und welche Gemeinsamkeiten und Unterschiede wiederum zur Marktsegmentierung in der Unternehmenspraxis der Hotelbranche bestehen. Besonders im Hinblick auf den letztgenannten Vergleich sind deutliche Diskrepanzen zu erwarten, die es zu konkretisieren gilt. Dabei sind auch Ursachen zu hinterfragen.

*Teilziel 6: Formulierung von Handlungsempfehlungen zur Annäherung zwischen branchenbezogener wissenschaftlicher Forschung und dem in der Praxis vorliegenden Kenntnisstand zur Marktsegmentierung in der Hotelbranche.*

Die gewonnenen Erkenntnisse über Diskrepanzen zwischen Wissenschaft und Praxis in der Marktsegmentierung für die Hotelbranche bilden die Grundlage, um Handlungsempfehlungen im Sinne einer beiderseitigen Annäherung von Wissenschaft und Praxis zu entwickeln.

Abbildung 1 fasst die einzelnen Teilziele und ihre Zusammenhänge in einer graphischen Übersicht zusammen.



**Abbildung 1** Teilziele der Arbeit und ihre Zusammenhänge

### 3 Gang der Untersuchung

Mit den unter Gliederungspunkt A.2 formulierten Zielstellungen ist der Gang der Untersuchung bereits vorgezeichnet.

**Kapitel A** ist als Einleitungskapitel zu verstehen, in dem die Problemstellung der Arbeit beschrieben wird, Untersuchungsziele abgeleitet werden und die Darstellung eines strukturierten Vorgehens zur Bearbeitung der Zielstellungen erfolgt.

Im **Kapitel B** wird das theoretische Fundament dieser Arbeit gelegt, das auf einer weit angelegten Literaturrecherche beruht.

Es wird zunächst das Konzept der Marktsegmentierung näher erläutert (Kapitel B.1), indem der Begriff, die Komponenten, Verwendungszwecke und der Ablauf der Marktsegmentierung vorgestellt werden.

Anschließend werden im Unterkapitel B.2 zwei grundsätzlich verschiedene Herangehensweisen der Marktsegmentierung sowie deren Kombinationsmöglichkeiten aufgezeigt, um daraufhin deren Anwendung in der Tourismusforschung zu ergründen.

Im nächsten Bearbeitungsschritt (Kapitel B.3) sollen zum einen Segmentierungskriterien nach Kategorien und ihre Anwendbarkeit unter touristischen Gesichtspunkten dargestellt werden. Zum anderen erfolgt im Zusammenhang zu den jeweiligen Kriterienkategorien eine Bewertung der Segmentierungskriterien, inwieweit sie sich zur touristischen Marktsegmentierung eignen. Dazu wird geprüft, ob die Segmentierungskriterien die an sie gestellten Anforderungen erfüllen. Die Diskussionsergebnisse werden anschließend in einem gesonderten Abschnitt zusammengefasst. Mit Aussagen über Schwerpunkte der Verwendung von Segmentierungskriterien in der Tourismusforschung soll das Kapitel schließen.

Damit wird ein Überblick zur Marktsegmentierung in der Tourismusforschung gegeben und die Grundlage für eine branchenspezifische Betrachtung der Marktsegmentierung im Tourismus gelegt.

**Kapitel C** hat diese branchenspezifische Betrachtung zum Ziel und unterteilt sich ebenfalls in drei inhaltliche Bearbeitungskomplexe.

Der erste Komplex, Kapitel C.1, befasst sich mit der Hotelbranche als ausgewählten Untersuchungsbereich. Es gilt die Hotellerie zu definieren und die Hotelbranche als Untersuchungsbereich näher einzugrenzen. Des Weiteren ist deren Auswahl zu erklären und auf strukturelle Besonderheiten dieses touristischen Branchenzweigs mit Blick auf die Marktsegmentierung hinzuweisen.

Kapitel C.2 beinhaltet die Herausarbeitung und Darstellung des wissenschaftlichen Kenntnisstandes zur touristischen Marktsegmentierung für die Hotelbranche. Dazu sind zunächst relevante wissenschaftliche Veröffentlichungen zu ermitteln. In diesem Zusammenhang erfolgt eine Fokussierung auf Artikel in bedeutenden touristischen Fachzeitschriften. Mit einem Zu-

gang zur CABI Leisure Abstract Database wird eine breit anzulegende Recherche gewährleistet. Die im Ergebnis zur Verfügung stehenden Artikel werden anhand von Analysekriterien, die sich aus Kapitel B ableiten, untersucht. Eine Zusammenfassung der Analyseergebnisse soll letztlich Aufschluss zum Stand der wissenschaftlichen Tourismusforschung auf dem Gebiet der Marktsegmentierung für die Hotelbranche liefern.

Als Pendant zur Perspektive der Wissenschaft werden im Kapitel C.3 die Möglichkeiten und das Vorgehen zur Marktsegmentierung in Hotelunternehmen empirisch untersucht. Dies geschieht in Form eines explorativ-qualitativen Untersuchungsdesigns. Eine inhaltlich repräsentative Auswahl von Hotelunternehmen wird bezüglich der ihnen zur Verfügung stehenden Datenbasis sowie deren Nutzung zur Marktsegmentierung analysiert. Hierzu werden einerseits Sekundärquellen, insbesondere Gästefragebögen der Hotelunternehmen, und andererseits Primärdaten in Form qualitativer Interviews inhaltsanalytisch ausgewertet. Die Unterkapitel C.3.1 und C.3.2 dienen der Argumentation für das gewählte Untersuchungsdesign und der Beschreibung der Datenerhebung. Letzterer Aspekt umfasst eine Auseinandersetzung mit der Methode der Datenerhebung, die Auswahl und Ansprache der Untersuchungsobjekte sowie die Entwicklung und Anwendung eines Interviewleitfadens als Erhebungsinstrument. Das Kapitel C.3.3 konzentriert sich auf die detaillierte Darstellung der Untersuchungsergebnisse, die abschließend in einem gesonderten Abschnitt zu wesentlichen Erkenntnissen komprimiert werden.

Im **Kapitel D** werden die Forschungsergebnisse der Kapitel B und C zusammengeführt. Dazu wird im Unterkapitel D.1 der Kenntnisstand der Tourismusforschung auf dem Gebiet der touristischen Marktsegmentierung insgesamt dem ermittelten hotelbranchenspezifischen wissenschaftlichen Kenntnisstand sowie den Segmentierungsaktivitäten in der Unternehmenspraxis der Hotelbranche vergleichend gegenübergestellt. Dies soll primär der Aufdeckung bestehender Diskrepanzen zwischen diesen drei Betrachtungsebenen dienen, deren Ursachen im nächsten Arbeitsschritt zu eruieren sind. Auf diesem Wissen aufbauend sind im Kapitel D.2 Empfehlungen für eine stärkere zukünftige Annäherung zwischen Wissenschaft und Praxis in der Marktsegmentierung für die Hotelbranche abzuleiten. Das abschließende Kapitel D.3 ist der Zusammenfassung wesentlicher Forschungsergebnisse dieser Arbeit gewidmet.

## B Identifikation touristischer Marktsegmente

Dieses Kapitel behandelt theoretische Grundlagen der Marktsegmentierung. Zu Beginn wird das Konzept der Marktsegmentierung vorgestellt. Dann stehen Herangehensweisen bei der Marktsegmentierung und Segmentierungskriterien im Mittelpunkt des Interesses. Im Rahmen ihrer Betrachtung wird jeweils ein Bezug zur Tourismusforschung hergestellt. Dabei wird der Frage nachgegangen, inwieweit entsprechende Herangehensweisen und Segmentierungskriterien in diesem Wissenschaftsbereich Anwendung finden. Des Weiteren wird im Zusammenhang mit der Darstellung der Segmentierungskriterien eine Diskussion über ihre Eignung zur touristischen Marktsegmentierung geführt.

### 1 Das Konzept der Marktsegmentierung

In der Fachliteratur sind für den Begriff der Marktsegmentierung unterschiedliche Definitionen zu finden.<sup>27</sup>

MEFFERT versteht unter **Marktsegmentierung** „[...] die Aufteilung eines Gesamtmarktes in bezüglich ihrer Marktreaktion intern homogene und untereinander heterogene Untergruppen (Marktsegmente) sowie die Bearbeitung eines oder mehrerer dieser Marktsegmente [...]“.<sup>28</sup> Diese Definition ist in Wissenschaftskreisen weithin akzeptiert und verbreitet.<sup>29</sup>

Dahinter verbirgt sich der Grundgedanke, einen Gesamtmarkt, der sich aus einer Vielzahl aktueller und potenzieller Konsumenten mit unterschiedlichen Bedürfnissen bezüglich relevanter Produkte zusammensetzt, in intern homogene Teilmärkte mittels bestimmter Merkmale der Konsumenten aufzuteilen.<sup>30</sup>

Marktsegmentierung stellt damit ein integriertes Konzept der Markterfassung und Marktbearbeitung dar.<sup>31</sup> Abbildung 2 verdeutlicht die sich daraus ergebenden Komponenten der Marktsegmentierung graphisch.

<sup>27</sup> Vgl. Zins, A. H. (2008), S. 289; Wedel, M., Kamakura, W. A. (2000), S. 3; Freter, H. (2008), S. 53; Frömbling, S. (1993) S. 16 f.; Poth, L. G. und G. (1986), S. 34 f.

<sup>28</sup> Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M. (2008), S. 182.

<sup>29</sup> Vgl. Pepels, W. (2007), S. 10; Freter, H. (2008), S. 54; Freter, H., Baumgarth, C., Quinke, C. (2006), S. 74; Homburg, C., Krohmer, H. (2009), S. 463; Görgen, F. (2007), S. 46; Geml, R. (2004), S. 261; Kirstges, T. (2010), S. 319; Jänsch, N. (1995), S. 18; Zins, A. H. (1993), S. 96; Werner, J. (1987), S. 397; o.V. (1987), S. 549 f.; Böhler, H. (1977a), S. 11 f.; Böhler, H. (1977b), S. 447; Seaton, A. V. (1996), S. 30; Baum, F. (1994), S. 12.

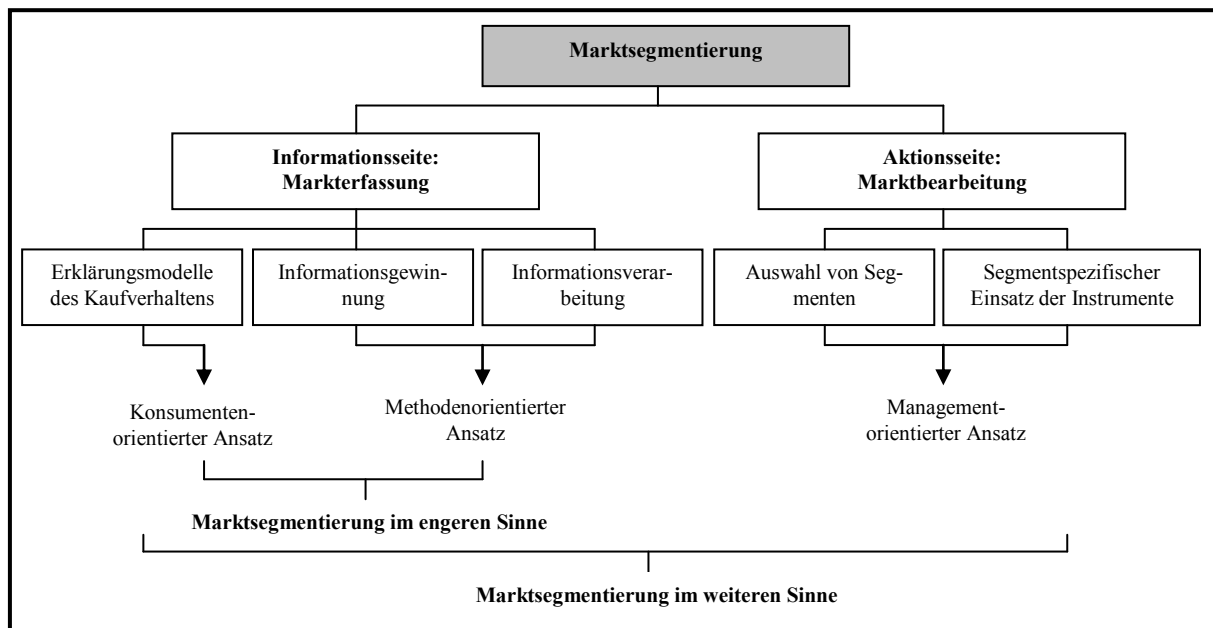
<sup>30</sup> Vgl. Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M. (2008), S. 182.

<sup>31</sup> Vgl. ebenda, S. 183.

Im angelsächsischen Bereich wird die Marktsegmentierung häufig in drei Komponenten unterteilt: (1) „Market Segmentation“ als Abgrenzung von Marktsegmenten, (2) „Market Targeting“ als Bewertung und Auswahl von Marktsegmenten, (3) „Market Positioning“ als wettbewerbsbezogene Positionierung des Angebots bei den Kunden und gezielter Einsatz der Marketinginstrumente. (Vgl. Freter, H. (2001), S. 282; Freter, H. (2008), S. 28.) Siehe bspw. auch Michman, R. D. (1991), S. 49; Kotler, P., Keller, K. L., Bliemel, F. (2007), S. 356.

Zu den einzelnen Phasen oder Stufen des Segmentierungsprozesses siehe weiterführend Freter, H. (2001), S. 283.





**Abbildung 2** Komponenten der Marktsegmentierung nach MEFFERT und FRETER<sup>32</sup>

Bei der **Marktsegmentierung i. e. S.** (Synonyme: Marktaufteilung, Markterfassung, Marktidentifikation) stehen verhaltenswissenschaftliche Aspekte im Vordergrund (konsumentenorientierter Ansatz), um geeignete Merkmale (Kriterien, Variablen) der Konsumenten zur Aufteilung, Beschreibung und späteren Bearbeitung der Marktsegmente zu identifizieren. Zur Analyse verhaltenswissenschaftlicher Zusammenhänge werden mathematisch-statistische Verfahren, wie z. B. Faktoren-, Cluster- und Diskriminanzanalyse, benötigt (methodenorientierter Ansatz).<sup>33</sup>

Seitens der Marktbearbeitung erfolgt die Auswahl von Zielsegmenten bzw. Zielgruppen. Zudem werden unterschiedliche Strategien der Segmentabdeckung sowie die Ausgestaltung segmentspezifischer Marketing-Mix-Programme festgelegt (managementorientierter Ansatz). Unter Einbeziehung dieser beiden Aspekte wird von **Marktsegmentierung i. w. S.** gesprochen.<sup>34</sup>

Insbesondere der Prozess der Marktaufteilung, die Marktsegmentierung i. e. S., war über lange Zeit Schwerpunkt der Forschungsaktivitäten.<sup>35</sup> Der managementorientierte Ansatz der Marktsegmentierung, in den die Ergebnisse der Markterfassung einfließen, wurde bislang stark vernachlässigt.<sup>36</sup>

<sup>32</sup> Vgl. Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M. (2008), S. 184; Freter, H. (2008), S. 27.

<sup>33</sup> Vgl. Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M. (2008), S. 183.

<sup>34</sup> Vgl. ebenda, S. 184.

<sup>35</sup> Vgl. ebenda, S. 182.

<sup>36</sup> Vgl. Freter, H. (2008), S. 26. Zur detaillierteren Diskussion der Unterscheidung verhaltenswissenschaftlicher und managementorientierter Ansätze der Marktsegmentierung siehe Bauer, E. (1977), S. 49 ff.

Die Zwecke der Marktsegmentierung sind allerdings sehr vielseitig. Sie werden von verschiedenen Wissenschaftlern in unterschiedlicher Weise und Ausführlichkeit benannt.<sup>37</sup> Grundsätzlich ist zu erkennen, dass die Aufteilung eines Marktes in homogene Segmente zahlreichen Aufgaben und Entscheidungstatbeständen des Marketing-Managements<sup>38</sup> dient.

Abbildung 3 stellt **Verwendungszwecke der Marktsegmentierung** in der normativen, strategischen und operativen Dimension des Managements dar. Ausgangspunkt dieser Übersicht ist das integrierte Management-Konzept nach BLEICHER. Es unterscheidet auf horizontaler Ebene in die drei Dimensionen des normativen<sup>39</sup>, strategischen<sup>40</sup> und operativen<sup>41</sup> Managements. Dabei kommt dem normativen und strategischen Management eine Gestaltungsfunktion zu, während es die Aufgabe des operativen Managements ist, in die Unternehmensentwicklung im „day to day business“ lenkend einzugreifen.<sup>42</sup> Unter zeitlichen Gesichtspunkten hat das normative und strategische Management somit eher einen langfristigen Bezugsrahmen (fünf bis zehn Jahre) und das operative eine kurz- bis mittelfristige Ausrichtung.<sup>43</sup> Auf vertikaler Ebene untergliedert BLEICHER in die Aspekte: Aktivitäten<sup>44</sup>, Strukturen<sup>45</sup> und Verhalten<sup>46</sup>, wobei Strukturen und Verhalten in der Unternehmung eine unterstützende Funktion für die Aktivitäten haben.<sup>47</sup> Diesem sogenannten „Leerstellengerüst für Sinnvolles und Ganzheitliches“<sup>48</sup> von BLEICHER werden nun, unter ausschließlicher Konzentration auf die vertikale Dimension der Aktivitäten, Verwendungszwecke der Marktsegmentierung zugeordnet.

<sup>37</sup> Siehe bspw. Meffert, H., Bruhn, M. (2009), S. 111; Pepels, W. (2009), S. 53 f.; Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M. (2008), S. 183; Kirstges, T. H. (2010), S. 319; o.V. (1996), S. 666 f.; Hill, W., Rieser, I. (1993), S. 97; Werner, J. (1987), S. 400 f.; Weinstein, A. (2004), S. 15 f.

FRETER nimmt eine sehr umfassende Aufzählung von Zielen und Zwecken der Marktsegmentierung vor. (Vgl. Freter, H. (2008), S. 32 f.) Diese von Freter benannten Ziele und Zwecke sind in Abbildung 3 integriert. Eine spezifische Auflistung von Vorteilen bzw. zum Nutzen der Marktsegmentierung aus Sicht nationaler Tourismusorganisationen liefert die UNWTO. (Vgl. World Tourism Organization (Hrsg.) (2007), S. 23.)

<sup>38</sup> Zu Definitionen sowie Aufgaben und Entscheidungstatbeständen des Marketing-Managements siehe weiterführend u. a. Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M. (2008), S. 19 ff.; Benkenstein, M. (2001), S. 10 f.

<sup>39</sup> „Die Ebene des normativen Managements beschäftigt sich mit den generellen Zielen der Unternehmung, mit Prinzipien, Normen und Spielregeln, die darauf ausgerichtet sind, die Lebens- und Entwicklungsfähigkeit der Unternehmung zu ermöglichen.“ (Bleicher, K. (2011), S. 88.)

<sup>40</sup> „Strategisches Management ist auf den Aufbau, die Pflege und die Ausbeutung von Erfolgspotentialen gerichtet, für die Ressourcen eingesetzt werden müssen.“ (Bleicher, K. (2011), S. 89.)

<sup>41</sup> „Die Funktion des operativen Managements besteht darin, die normativen und strategischen Vorgaben vollziehend in Operationen, die sich an Fähigkeiten und Ressourcen ausrichten, umzusetzen.“ (Bleicher, K. (2011), S. 90.)

<sup>42</sup> Vgl. Bleicher, K. (2011), S. 80.

<sup>43</sup> In Anlehnung an Müller-Stewens, G. (2010), S. 3113. Zur Abgrenzung zwischen Strategie und Taktik (= operative Handlungen) siehe auch Becker, J. (2009), S. 142 ff.

<sup>44</sup> „Aktivitäten entstehen als Konkretisierung der Unternehmenspolitik zu strategischen Programmen beziehungsweise Konzepten, die schließlich in Aufträge umgesetzt werden.“ (Kaspar, C. (1995), S. 46; siehe auch Bleicher, K. (2011), S. 94 f.)

<sup>45</sup> „Strukturen, deren oberste Stufe die Unternehmensverfassung darstellt, finden ihre Konkretisierung in Form der Organisationsstrukturen und Managementsysteme sowie der Organisationsprozesse und der Dispositionssysteme.“ (Kaspar, C. (1995), S. 46; siehe auch Bleicher, K. (2011), S. 95.)

<sup>46</sup> „Die beiden Dimensionen (Aktivitäten, Strukturen) dienen letztendlich der Beeinflussung des menschlichen Verhaltens, welches die Aspekte Unternehmenskultur, Problem- sowie Leistungs- und Kooperationsverhalten umfasst.“ (Kaspar, K. (1995), S. 46; siehe auch Bleicher, K. (2011), S. 95.)

<sup>47</sup> Vgl. Kaspar, K. (1995), S. 47.

<sup>48</sup> Bleicher, K. (2011), S. 87.

Gleichzeitig soll der Marketing-Managementprozess<sup>49</sup> zur Orientierung und besseren Zuordnung der Verwendungszwecke dienen. An dieser Stelle fließen unterschiedliche Gedanken mehrerer Quellen<sup>50</sup> in die Darstellung der Autorin ein.

Schlussfolgernd ist aus Abbildung 3 deutlich zu erkennen, dass Marktsegmentierungen einen wesentlichen Beitrag auf der Entscheidungsebene des strategischen Managements leisten.

---

<sup>49</sup> Es existieren unterschiedliche Konzepte zur Gliederung des Managementprozesses. (In Anlehnung an Benkenstein, M., Uhrich, S. (2009), S. 20 ff.; Benkenstein, M. (2001), S. 10.)

<sup>50</sup> Dazu zählen Benkenstein, M., Uhrich, S. (2009); Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M. (2008); Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H. (2002); Kaspar, C. (1995); Hill, W., Rieser, I. (1993) S. 22 ff.

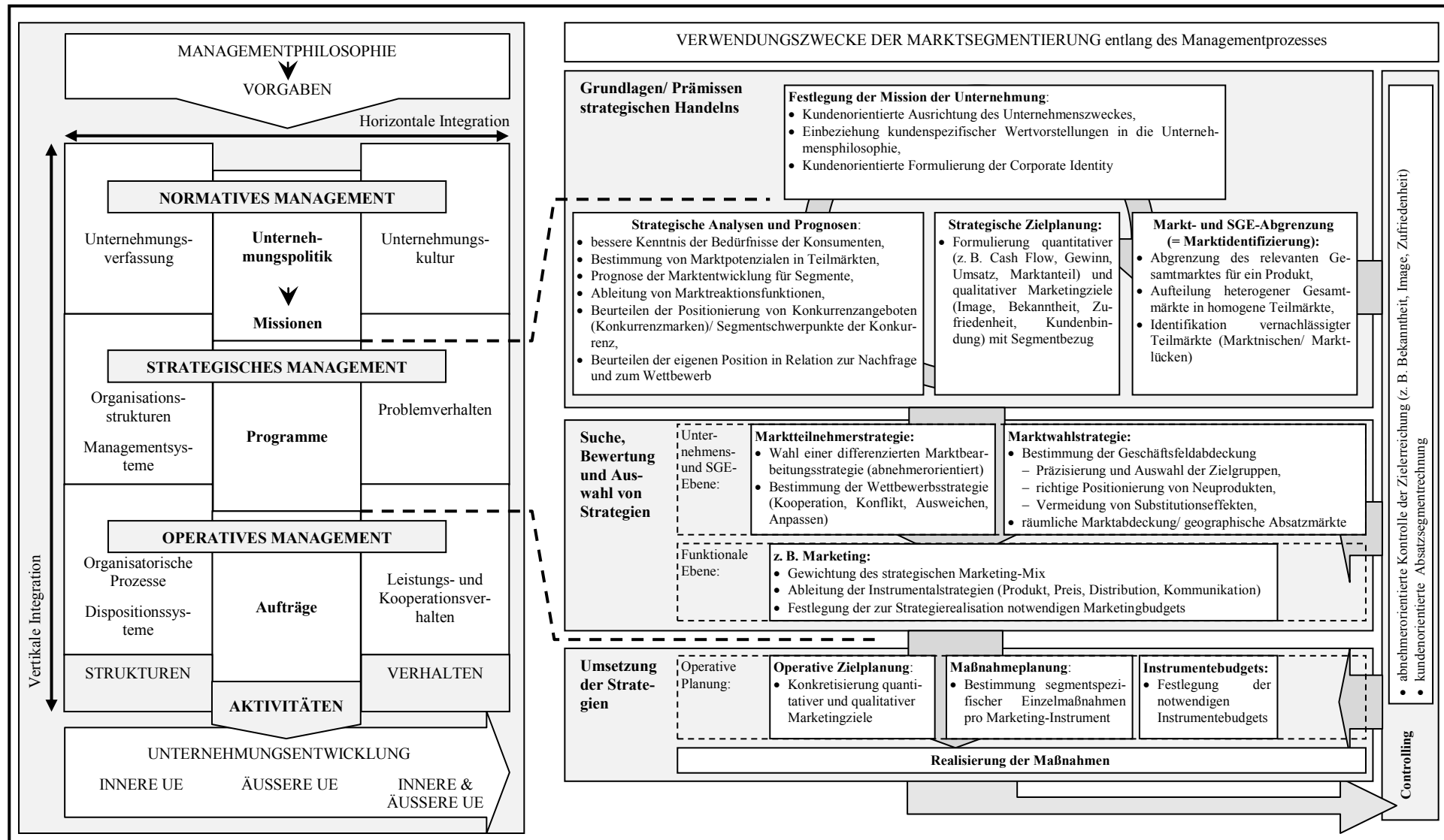


Abbildung 3 Verwendungszwecke der Marktsegmentierung in der normativen, strategischen und operativen Managementdimension

Obwohl Marktaufteilung und Marktbearbeitung in engem Zusammenhang stehen, soll der Schwerpunkt dieser Arbeit auf der Betrachtung der Marktsegmentierung i. e. S. liegen.

Im Folgenden wird der Prozessablauf der Marktaufteilung – die Marktsegmentierung i. e. S. – inhaltlich kurz umrissen. Es handelt sich dabei um drei Schritte: Marktabgrenzung, Auswahl geeigneter Segmentierungskriterien und Identifikation von Marktsegmenten.

### *Marktabgrenzung*

Bevor die Segmentierung des Marktes stattfinden kann, ist zunächst der relevante Markt abzugrenzen. Dies kann nach sachlichen, räumlichen und zeitlichen Aspekten geschehen. In der Wissenschaft wirft vor allem die Frage der sachlichen Marktabgrenzung Diskussionen auf.<sup>51</sup> Wie weit oder wie eng Märkte abgegrenzt werden sollten, lässt sich generell nicht festlegen.<sup>52</sup> Eine adäquate nachfragebezogene Marktabgrenzung liegt meist im Ermessensspielraum des Unternehmens bzw. des Segmentierungssubjektes. In der Unternehmenspraxis wird bei dieser anspruchsvollen für die weitere Segmentierung grundlegenden Aufgabe oft ein vereinfachtes Vorgehen gewählt, indem lediglich auf bisherige/aktuelle Nachfrager/Kunden eines Produktes/einer Leistung (Segmentierungsobjekte) zurückgegriffen wird. Die daraus entstehende Segmentierung ist dann nicht mehr als Marktsegmentierung, sondern als Kundensegmentierung zu bezeichnen. Während sich die Marktsegmentierung auf (potenzielle) Kunden bezieht, die als Käufer eines Produktes oder einer Dienstleistung in Frage kommen, stellt die Kundensegmentierung auf die Unterteilung vorhandener Ist-Kunden ab.<sup>53</sup> In ihr werden zukünftige potenzielle Kunden z. T. vernachlässigt.<sup>54</sup>

### *Auswahl geeigneter Segmentierungskriterien*

Von entscheidender Bedeutung ist die sich an die Marktabgrenzung anschließende Frage, welche Kriterien/Merkmale der aktuellen und potenziellen Käufer zur Segmentbildung heranzuziehen bzw. welche Kriterien für spezielle Produkt- und Dienstleistungsbereiche am besten zur Segmentierung geeignet sind. Hier steht eine Vielzahl möglicher Variablen zur Verfügung, auf die im Kapitel B.III näher eingegangen wird. Die Auswahl der Kriterien/Merkmale zur Bildung und Beschreibung der Segmente bzw. die Festlegung solcher Merkmale erweist sich ebenfalls als große Herausforderung.<sup>55</sup>

Nach BÖHLER und Meinung vieler anderer Wissenschaftler<sup>56</sup> ist die univariate und bivariate Betrachtungsweise unzureichend, um Marktsegmente zu erhalten, die eine hohe interne Homogenität und externe Heterogenität aufweisen. Vielmehr ist die Betrachtung eines

---

<sup>51</sup> Vgl. Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M. (2008), S. 185 f. Es gibt unterschiedliche Ansätze, die sich in anbieter- und produktbezogene sowie nachfragerbezogene Ansätze unterteilen lassen. Weiterführend dazu siehe z. B. Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M. (2008), S. 186 ff.

<sup>52</sup> Vgl. Freter, H. (2008), S. 37; Baum, F. (1994), S. 9.

<sup>53</sup> Vgl. Freter, H. (2008), S. 53 f.

<sup>54</sup> In Anlehnung an Zins, A. H. (2008), S. 294.

<sup>55</sup> Vgl. Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M. (2008), S. 183; o.V. (1987), S. 549.

<sup>56</sup> Siehe u. a. Freter, H. (2008), S. 193; Geisbüsch, H.-G. (1999b), S. 440.

Kriterienbündels erforderlich.<sup>57</sup> Es gilt grundsätzlich, „[...] je mehr Segmentierungskriterien für eine Marktsegmentierung herangezogen werden, desto detaillierter und genauer lassen sich die resultierenden Marktsegmente beschreiben“<sup>58</sup> und „[...] je höher der Entwicklungsstand eines Produkt-/Dienstleistungsbereiches einzuschätzen ist, desto differenzierter ist eine Segmentierung des Marktes vorzunehmen.“<sup>59</sup>

#### *Verfahren zur Identifikation von Marktsegmenten*

Um angemessene Segmentierungsmerkmale zu bestimmen, einige Segmentierungsmerkmale überhaupt zu messen oder eine Vielzahl der ursprünglichen Variablen auf ein Merkmal zu verdichten und um die Marktsegmente zu bilden sowie zu beschreiben, ist die Anwendung multivariater Datenanalysemethoden unerlässlich.<sup>60</sup> Das Methodenspektrum ist äußerst vielseitig.<sup>61</sup> Zur Segmentierung werden datenanalytische Methoden wie die Multidimensionale Skalierung (MDS), die Faktoren- und Clusteranalyse sowie Regressions- und Diskriminanzanalyse verwendet.<sup>62</sup> Mit der ausführlichen Darstellung dieser und weiterer Methoden beschäftigt sich eine Vielzahl von Aufsätzen und Monographien.<sup>63</sup> Denn die Datenauswertung mittels mathematisch-statistischer Verfahren stellt einen weiteren Schwerpunkt der bisherigen Forschungsaktivitäten zur Marktsegmentierung dar.<sup>64</sup>

---

<sup>57</sup> Vgl. Böhler, H. (1977a), S. 15.

<sup>58</sup> Werner, J. (1987), S. 400.

<sup>59</sup> Ebenda, S. 402 f.

<sup>60</sup> Vgl. Böhler, H. (1977a), S. 150.

<sup>61</sup> Vgl. ebenda; Freter, H. (2008), S. 195.

<sup>62</sup> In Anlehnung an Freter, H. (1995), S. 1809; Weinstein, A. (2004), S. 46 ff.; Bauer, E. (1977), S. 66 ff.; Baum, F. (1994), S. 122 ff. Faktoren- und Clusteranalyse sowie Multidimensionale Skalierung zählen zu den Verfahren der Interdependenzanalyse. Regressions- und Diskriminanzanalyse gehören zu den Verfahren der Dependenzanalyse. (Vgl. Fantapié Altobelli, C. (2007), S. 220.)

<sup>63</sup> Siehe z. B. Wedel, M., Kamakura, W. A. (2000); weitere Literaturquellen werden auch bei Freter, H. (2008), S. 194; Weinstein, A. (2004), S. 48; Baum, F. (1994), S. 122 benannt.

<sup>64</sup> Vgl. Freter, H. (2008), S. 194.

## 2 Herangehensweisen zur Bildung von Marktsegmenten im Tourismus

Grundsätzlich werden zwei Herangehensweisen bei der Marktsegmentierung unterschieden: a-priori-Segmentierungen (Synonyme: commonsense segmentation, criterion segmentation) und a-posteriori-Segmentierungen (Synonyme: post-hoc-, data-driven-segmentation, clustering-based segmentation).<sup>65</sup> Sie werden in diesem Kapitel behandelt. Darüber hinaus wird ihre Anwendung in der Tourismusforschung thematisiert, um Schwerpunkte ihres Auftretens zu identifizieren.

### 2.1 A-priori-Segmentierung

In a-priori-Segmentierungen werden die segmentbildenden Kriterien von vornherein – noch vor der Analyse der Daten – festgelegt.<sup>66</sup> Kunden werden auf Basis *eines* Sortierkriteriums vorweg in Gruppen eingeteilt.<sup>67</sup> „Der Ansatz stellt auf eine eindimensionale Klassifikation ab.“<sup>68</sup>

Nach DOLNICAR bestehen a-priori-Segmentierungen aus folgenden vier Schritten:<sup>69</sup>

1. Auswahl eines Segmentierungskriteriums, z. B. Alter, Geschlecht, Herkunftsland oder Reiseausgaben,
2. Gruppierung der Merkmalsträger (Befragten) durch Zuordnung zum entsprechenden Segment anhand der Ausprägung des Segmentierungskriteriums,
3. Beschreibung der Segmente durch Merkmale, in denen sie sich signifikant unterscheiden,
4. betriebswirtschaftliche Bewertung des Nutzens der Marktsegmente (und Formulierung zielgruppenspezifischer Marketing-Aktivitäten).

Anfang der 1970er-Jahre traten bereits erste a-priori-Segmentierungen in der Tourismusforschung auf. Seitdem wurden derartige Segmentierungen zahlreich veröffentlicht.<sup>70</sup>

Sehr häufig werden z. B. seitens des Managements von Destinationen Kriterien/Merkmale von Nachfragern benannt, wie das Herkunftsland von Touristen, denen aufgrund von Erfahrungswerten eine große Verhaltensrelevanz zugesprochen wird. Auch wenn sie nicht sehr fortschrittlich sind, können sie sich durchaus zur verhaltensbezogenen Unterteilung der Nachfrager in intern homogene und extern heterogene Segmente eignen.<sup>71</sup> In Destinationen sind a-priori-Segmentierungen von Touristen auf Basis ihres Herkunftslandes am häufigsten zu finden. Daneben gibt es auch oft a-priori-Segmentierungen, die auf Basis des Ausgabeverhaltens

---

<sup>65</sup> Vgl. Freter, H. (2008), S. 196; Dolnicar, S. (2008), S. 130; Bigné, E., Gnoth, J., Andreu, L. (2008), S. 151; World Tourism Organization (Hrsg.) (2007), S. 5 f.; Hsu, C. H. C., Lee, E.-J. (2002), S. 364; Mazanec, J. A. (2000), S. 374; Hafner, H. (1998), S. 202; Bouncken, R. B. (1997), S. 102.

<sup>66</sup> Vgl. Dolnicar, S. (2008), S. 130; Hsu, C. H. C., Lee, E.-J. (2002), S. 364.

<sup>67</sup> Vgl. Freter, H. (2008), S. 197.

<sup>68</sup> Ebenda.

<sup>69</sup> Vgl. Dolnicar, S. (2008), S. 131.

<sup>70</sup> Vgl. ebenda.

<sup>71</sup> Vgl. ebenda, S. 130 f.

(z. B. Big Spender) oder bestimmter Urlaubsformen (z. B. Kulturtouristen, Ökotouristen ...) gebildet wurden.<sup>72</sup>

Kritik an a-priori-Segmentierungen besteht vor allem darin, dass sie meist nur auf Basis *eines* segmentbildenden Kriteriums entstehen, lediglich von beschreibendem Charakter sind und nicht auf den eigentlichen, wesentlichen Unterscheidungsgrund zwischen Individuen abstellen.<sup>73</sup>

## 2.2 A-posteriori-Segmentierung

Bei a-posteriori-Segmentierungen werden Marktsegmente auf Basis *mehrerer* Merkmale gebildet. Segmente entstehen erst nach Abschluss der Segmentierungsstudie mit Durchführung verschiedener statistischer multivariater Analyseverfahren.<sup>74</sup> Die Segmentbildung erfolgt erst auf Grundlage der Ergebnisse der Datenauswertung.<sup>75</sup> „Der Ansatz stellt auf eine mehrdimensionale Typologie von Käufern ab, d. h. auf eine gleichzeitige Berücksichtigung *mehrerer* Segmentierungskriterien.“<sup>76</sup>

In der Tourismusforschung wurde diese Herangehensweise erst Anfang der 1980er-Jahre übernommen. Insbesondere in den letzten zwei Jahrzehnten wurden zahlreiche a-posteriori-Segmentierungen in der Tourismusforschung veröffentlicht.<sup>77</sup>

A-posteriori-Segmentierungen beinhalten im Wesentlichen alle Schritte der a-priori-Segmentierung. Allerdings weichen sie im zweiten Schritt – der Gruppierung der Befragten – entscheidend voneinander ab:<sup>78</sup>

1. Auswahl mehrerer Kriterien als Segmentierungsbasis, z. B. Reisemotive, Urlaubsaktivitäten,
2. Gruppierung der Merkmalsträger (Befragten)
  - a. Auswahl des Segmentierungsalgorithmus,
  - b. Stabilitätsanalyse,
  - c. Berechnung der endgültigen Segmentierungslösung,
3. Beschreibung der Segmente durch Merkmale, in denen sie sich signifikant unterscheiden (externe Validierung),
4. Betriebswirtschaftliche Bewertung des Nutzens der Marktsegmente (und Formulierung zielgruppenspezifischer Marketing-Aktivitäten).

Bei a-posteriori-Segmentierungen werden Nachfrager auf Basis mehrerer Merkmale/Kriterien mittels statistischer Verfahren gruppiert. Dabei werden die empirisch erhobenen Daten

---

<sup>72</sup> Vgl. Dolnicar, S. (2008), S. 131, 134.

<sup>73</sup> Vgl. ebenda, S. 134.

<sup>74</sup> Vgl. Dolnicar, S. (2008), S. 134; Hsu, C. H. C., Lee, E.-J. (2002), S. 364.

<sup>75</sup> Vgl. Freter, H. (2008), S. 198.

<sup>76</sup> Ebenda.

<sup>77</sup> Vgl. Dolnicar, S. (2008), S. 134; einen detaillierten Überblick zu 47 a-posteriori-Segmentierungen in der Tourismusforschung gibt Dolnicar (2002).

<sup>78</sup> Vgl. Dolnicar, S. (2008), S. 138.



(Merkmale) jedes Befragten (Nachfragers) in Relation zu jedem anderen Befragten gesetzt. Befragte mit ähnlichen Merkmalsausprägungen werden zu Gruppen (Clustern) zusammengefasst.<sup>79</sup>

Im Folgenden werden zum besseren Verständnis der unterscheidende zweite Schritt sowie der dritte Schritt näher erläutert<sup>80</sup>:

*(zu 2 a) Auswahl des Segmentierungsalgorithmus*

Neben der Auswahl der Segmentierungsbasis (Merkmals-/Kriterienbündel) hat die Auswahl des Segmentierungsverfahrens/-algorithmus einen wesentlichen Einfluss auf das Segmentierungsergebnis. Eine „einzig wahre“ Segmentlösung für ein bestimmtes empirisches Datenset gibt es nicht. Verschiedene Algorithmen können zu unterschiedlichen Gruppierungen der Befragten führen, selbst wiederholte Berechnungen nach demselben Algorithmus führen nicht unbedingt zu gleichen Segmentlösungen.<sup>81</sup> In der Tourismusforschung ist die Clusteranalyse (cluster algorithm) als Methode zur Gruppierung sehr verbreitet. Meist wird der Ward-Algorithmus oder der K-means-Algorithmus verwendet, obwohl noch weitere Segmentierungsalgorithmen, z. B. neural networks, bagged clustering, latent class analysis und finite mixture models zur Verfügung stehen. Die meisten Cluster-Algorithmen erlauben die Definition von Distanzmaßen, von denen es wiederum verschiedene gibt. Das Segmentierungssubjekt ist gefordert – in Abhängigkeit von den verwendeten Messskalen für die Merkmale – die passenden Distanzmaße auszuwählen. Zudem erfordern einige Algorithmen vorab die Festlegung der Segmentanzahl für die endgültige Segmentlösung.

*(zu 2 b) Stabilitätsanalyse*

Zwischen den als Segmentierungsbasis (Merkmal-/Kriterienbündel) verwendeten empirischen Daten können als Extreme natürliche Strukturen<sup>82</sup> oder auch gar keine erkennbaren Strukturen<sup>83</sup> auftreten.<sup>84</sup> Während bei empirisch natürlich vorliegenden Datenstrukturen mehrere Algorithmen und deren wiederholte Berechnung zur Identifikation der real auftretenden Segmentlösung (true clustering) führen, kommt es bei vollkommen unstrukturierten empirischen Daten und Anwendung unterschiedlicher Segmentierungsalgorithmen oder deren Wiederholung stets zu unterschiedlichen Segmentlösungen. Keine Stabilität der Segmentlösung ist erkennbar. Anstelle dieser zwei Extreme können die empirischen Daten jedoch auch ansatzweise auf eine Struktur deuten, die allerdings keine eindeutige Segmentlösung zur Folge hat.

---

<sup>79</sup> Vgl. ebenda, S. 134.

<sup>80</sup> Vgl. ebenda, S. 135 ff.

<sup>81</sup> Siehe auch Wedel, M., Kamakura, W. A. (2000), S. 5.

<sup>82</sup> Natürliche Strukturen würden beispielsweise auftreten, wenn nach den drei Kriterien: Alter, Bildungsstand und Vermögen von Personen gruppiert würde. Es würden sich sehr wahrscheinlich folgende natürliche Gruppierungen herausbilden: Junge ohne Vermögen, ältere Vermögende mit hohem Bildungsstand, ältere weniger Vermögende mit niedrigem Bildungsstand.

<sup>83</sup> Kaum erkennbare Strukturen sind z. B. bei einer Gruppierung von Personen nach Geschlecht und ihren Preiserwartungen in Bezug auf einen Hotelaufenthalt zu erwarten. Frauen sowie Männer werden gleichermaßen unterschiedliche Preiserwartungen besitzen.

<sup>84</sup> Siehe auch Freter, H. (2008), S. 30 f.

Wenn die Wiederholung des gleichen Algorithmus zum gleichen Segmentierungsergebnis führt, gilt die Segmentierung als stabil (stable clustering). Segmentierungen, bei denen die Wiederholung des gleichen Segmentierungsalgorithmus zu großen Unterschieden führt, sind im Vergleich dazu zu verwerfen.

*(zu 2 c) Berechnung der endgültigen Segmentierungslösung*

Wiederholte Berechnungen auf Basis des gleichen Segmentierungsalgorithmus sollten auch gleichzeitig für eine unterschiedliche Segmentanzahl erfolgen, um die optimale Segmentanzahl für den angewandten Segmentierungsalgorithmus zu bestimmen und die endgültige Segmentlösung festzustellen. Zur Bestimmung der Segmentanzahl für einen Segmentierungsalgorithmus gibt es weitere heuristische Methoden<sup>85</sup>. Beispielsweise kann auch die agglomerative hierarchische Clusteranalyse nach Ward, die eher für kleine Fallzahlen geeignet ist, auf eine Stichprobe der empirischen Daten angewendet werden, um die optimale Anzahl der Segmente für die endgültige Segmentierungslösung zu ermitteln.

*(zu 3) Externe Validierung bzw. Beschreibung der Segmente*

Wenn die endgültig ermittelten Marktsegmente sich nicht nur durch die segmentbildenden Kriterien deutlich unterscheiden, sondern auch in Bezug auf weitere nicht in die Segmentbildung einbezogener (externer) Merkmale/Kriterien signifikant voneinander abzugrenzen sind, so können sie als extern valide bezeichnet werden. Dies kann die Attraktivität der Marktsegmente für die Marktbearbeitung erheblich steigern. Beispielsweise sind Segmente, die auf Basis von Reisemotiven gebildet wurden, für das Management zur Marktbearbeitung nützlicher, wenn sie sich auch in Bezug auf soziodemographische Merkmale und Verhaltensmerkmale (z. B. Media-Nutzung) deutlich unterscheiden.

## 2.3 Kombinationen von a-priori- und a-posteriori-Segmentierung

Es können Kombinationen von a-priori- und a-posteriori-Herangehensweisen zur Segmentierung auftreten.<sup>86</sup> Diese werden auch als Hybride Segmentierungen bezeichnet.<sup>87</sup>

Zum einen können beide Vorgehensweisen **sukzessive** aufeinander folgen, sodass eine mehrstufige Marktsegmentierung entsteht. Die jeweils vorausgehende Segmentierung bestimmt dann den Ausgangspunkt für die Segmentierung auf nachfolgender Stufe.

Zum anderen kann eine **simultan** konstruierte Segmentlösung auftreten. In diesem Fall werden zwei Segmentierungen, die entweder a-priori oder a-posteriori auf Basis unterschiedlicher Segmentierungskriterien aus den gleichen empirischen Daten (der gleichen Stichprobe) gebildet wurden, miteinander zu neuen Gruppen/Segmenten kombiniert, z. B. mittels einfacher Kreuztabellierung.<sup>88</sup>

---

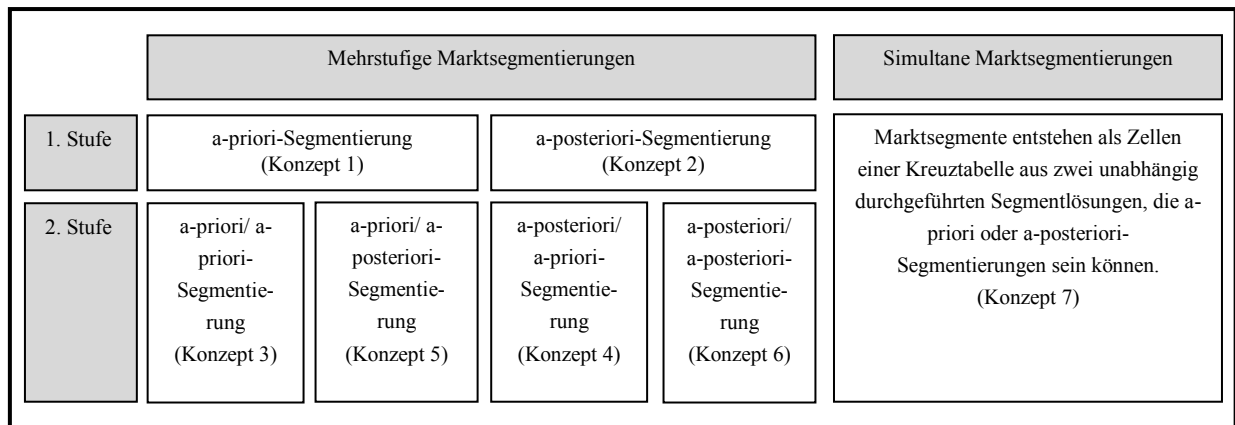
<sup>85</sup> Vgl. Zuber, M. (o.J.), S. 14.

<sup>86</sup> Vgl. Dolnicar, S. (2008), S. 141.

<sup>87</sup> Vgl. Bouncken, R. B. (1997), S. 102.

<sup>88</sup> Vgl. Dolnicar, S. (2008), S. 141 f.; in Anlehnung an Pepels, W. (2007), S. 10 f.

Abbildung 4 stellt die Kombinationsmöglichkeiten beispielhaft für zwei Stufen graphisch dar.



**Abbildung 4** Systematisierung von Segmentierungsansätzen nach DOLNICAR<sup>89</sup>

## 2.4 Anwendung der Segmentierungsansätze in der Tourismusforschung

Nach Analysen von **HSU/LEE (2002)**<sup>90</sup> und **BIGNÉ/GNOTH/ANDREU (2008)**<sup>91</sup> handelt es sich bei wissenschaftlichen Veröffentlichungen touristischer Marktsegmentierungsstudien mehrheitlich um a-posteriori-Segmentierungen. Nach HSU/LEE sind ca. 64 Prozent (21 von 33 Studien) und nach BIGNÉ/GNOTH/ANDREU ca. 74 Prozent (43 von 58 Studien) a-posteriori-Segmentierungen.<sup>92</sup> Vergleicht man die Anzahl der veröffentlichten a-posteriori-Segmentierungen und der a-priori-Segmentierungen pro Jahr bei der jüngeren Untersuchung von BIGNÉ/GNOTH/ANDREU, so nimmt der Anteil veröffentlichter a-posteriori-Segmentierungen seit 2002 beachtlich zu.<sup>93</sup>

Allerdings wird in den beiden vorgestellten Analysen von Segmentierungsstudien im Tourismus – wie in vielen wissenschaftlichen Untersuchungen – einfach nach a-priori- oder a-posteriori-Herangehensweise systematisiert.<sup>94</sup> Da die Stichprobe als Ausgangspunkt der Segmentierung nicht detailliert betrachtet wird<sup>95</sup>, geht der Aspekt der Mehrstufigkeit oder Simultaneität von Segmentierungsansätzen in diesen beiden Analysen höchstwahrscheinlich verloren.

<sup>89</sup> In Anlehnung an Dolnicar, S. (2004), S. 245 und Dolnicar, S. (2008), S. 143.

<sup>90</sup> Vgl. Hsu, C. H. C., Lee, E.-J. (2002), S. 364 ff. Eine Systematisierung von 33 touristischen Segmentierungsstudien, die in den 1990er-Jahren in verschiedenen touristischen Fachzeitschriften u. a. Journal of Travel Research, Journal of Travel and Tourism Marketing, Journal of Hospitality and Tourism Research, Tourism Management, Annals of Tourism etc. veröffentlicht wurden.

<sup>91</sup> Vgl. Bigné, E., Gnoth, J., Andreu, L. (2008), S. 155 ff. Eine Systematisierung von 58 touristischen Segmentierungsstudien von 2000 bis 2006 aus den Zeitschriften: Annals of Tourism Research, Journal of Travel Research und Tourism Management.

<sup>92</sup> Vgl. Hsu, C. H. C., Lee, E.-J. (2002), S. 364 ff.; Bigné, E., Gnoth, J., Andreu, L. (2008), S. 155 ff.

<sup>93</sup> Vgl. Bigné, E., Gnoth, J., Andreu, L. (2008), S. 155 ff.

<sup>94</sup> Vgl. Dolnicar, S. (2008), S. 141.

<sup>95</sup> Das heißt der volle Stichprobenumfang wird nicht immer als Ausgangspunkt bzw. Basis der Segmentierung angesehen.

Im Gegensatz zu den soeben erwähnten Untersuchungen analysiert **DOLNICAR (2004)** 19 Artikel touristischer Marktsegmentierungen zwischen 1988 und 2002 aus dem „Journal of Travel Research“<sup>96</sup>, entsprechend der in Abbildung 4 dargestellten Systematisierung.<sup>97</sup>

Um die Zuordnung von DOLNICAR verständlicher zu machen, sollen im Folgenden Beispiele für die Konzepte benannt werden.<sup>98</sup>

Bei Marktsegmentierungen nach **Konzept eins** (einstufig, a-priori) werden beispielsweise Befragte aus der Gesamtbevölkerung (= Stichprobe und Ausgangspunkt der Segmentierung) in Besucher und Nichtbesucher einer bestimmten Destination unterteilt und aufgrund ihrer Unterschiede beschrieben (Baloglu/McCleary 1999). Weitere Beispiele sind: die Unterteilung von befragten Gästen eines bestimmten Hotels in Geschäfts- und Freizeitreisende (Kashyap/Bojanic 2000) oder die Unterteilung von befragten Besuchern einer Destination in behinderte und nicht-behinderte Besucher sowie deren Beschreibung (Israeli 2002).

In das **Konzept zwei** (einstufig, a-posteriori) kann DOLNICAR, aufgrund des geringen Umfanges der von ihr untersuchten Artikel, nur eine Studie von Bieger/Lässer (2002) einordnen, in der Befragte aus der Schweizer Gesamtbevölkerung anhand ihrer unterschiedlichen Reise-motivationen mittels statistischer Verfahren segmentiert werden.

Eine Segmentierung nach **Konzept drei** (zweistufig, a-priori/a-priori) liegt z. B. vor, wenn Studenten einer Universität befragt und diese in gereiste versus nicht-gereiste Studenten unterteilt werden. Die gereisten Studenten werden daraufhin in einheimische versus ausländische Studenten differenziert und näher beschrieben (Field 1999).

Da DOLNICAR für **Konzept vier** (zweistufig, a-posteriori/a-priori) keine Studie findet, entwickelt sie selbst eine Segmentierung aus empirischen Daten. Dazu werden Besucher Österreichs, die in den Jahren 1994 und 1997 befragt (Stichprobe) wurden, zunächst nach ihren Motivationen mit statistischen Verfahren segmentiert. Eines der entstandenen Segmente, der „Sport-Tourist“, wird dann weiter unterteilt nach dem Befragungszeitraum in „Sport-Tourist aus 1994“ und „Sport-Tourist aus 1997“ und daraufhin jeweils näher beschrieben.<sup>99</sup>

Bei Segmentierungen des **Konzeptes fünf** (zweistufig, a-priori/a-posteriori) wird lediglich eine Teilgruppe der Befragten, also nur ein Teil der Stichprobe, anhand eines Merkmals ausgewählt und auf Basis mehrerer Variablen/Merkmale mittels statistischer Verfahren weiter segmentiert. Zu diesem Konzept gehört z. B. eine Studie, bei der Besucher einer Destination befragt werden, wobei nur die naturorientierten Touristen der weiteren Analyse dienen und auf Basis ihrer Nutzenvorstellungen (Benefits) mittels statistischer Verfahren segmentiert werden (Silverberg/Backman/Backman 1996). Es können jedoch auch von befragten Besu-

<sup>96</sup> Diese Zeitschrift ist nach Auffassung von DOLNICAR die wesentliche Plattform für Veröffentlichungen von Segmentierungsstudien im Tourismus.

<sup>97</sup> Vgl. Zins, A. H. (2008), S. 295. Simultane Marktsegmentierungsansätze werden in der Untersuchung von DOLNICAR noch nicht berücksichtigt.

<sup>98</sup> Vgl. Dolnicar, S. (2004), S. 244 f.

<sup>99</sup> Vgl. ebenda, S. 246 ff.

chern einer Destination (Stichprobe) nur Besucher eines bestimmten Events ausgewählt werden, die dann wiederum auf Basis ihrer Motivationen mittels statistischer Verfahren untergliedert werden (Formica/Uysal 1998).

**Konzept sechs** (zweistufig, a-posteriori/a-posteriori) würde vorliegen, wenn der „Sport-Tourist“, wie in Konzept vier beschrieben, auf zweiter Stufe vielleicht auf Basis seiner Einstellungen zur Urlaubsregion mit Hilfe statistischer Verfahren weiter untergliedert wird.

Im **Konzept sieben** (simultane Marktsegmentierung) würde man beispielsweise zwei unabhängige Segmentierungen der befragten Besucher Österreichs vornehmen, z. B. eine auf Basis von Motivationen mittels statistischer Verfahren und eine andere auf Basis von Einstellungen zu Österreich als Urlaubsdestination. Die bei jeder Segmentierung entstandenen Segmente bilden dann wieder einen zweidimensionalen Raum, in den alle Befragte eingeordnet werden können und wodurch dann wieder neue Gruppierungen/Segmente entstehen.

Die von DOLNICAR (2004) analysierten 19 Artikel bzw. Studien verteilen sich auf die Segmentierungsansätze/Konzepte der Abbildung 4 folgendermaßen: 10 Artikel (53 Prozent) werden als einstufige a-priori-Segmentierungen, ein Artikel (5 Prozent) als einstufige a-posteriori-Segmentierung, sechs Artikel (32 Prozent) als zweistufige Segmentierungen der Kombination a-priori/a-posteriori und zwei Artikel (11 Prozent) als zweistufige Segmentierungen der Kombination a-priori/a-priori eingeordnet. Den Konzepten vier (zweistufig, a-posteriori/a-priori) und sechs (zweistufig, a-posteriori/a-posteriori) konnten keine Artikel zugeordnet werden. Auf Basis dieser Zahlen konstatiert DOLNICAR, dass die einstufige a-priori-Segmentierung der gebräuchlichste Ansatz in der Tourismusforschung ist.<sup>100</sup>

Obwohl diese Aussage aufgrund der zwei zuvor vorgestellten umfassenderen Untersuchungen anzuzweifeln ist, bestätigt DOLNICAR ihre Auffassung in einer kürzlich erschienenen Studie: **DOLNICAR (2009)** ordnet rund 140 Artikel zur touristischen Marktsegmentierung der letzten zehn Jahre aus fünf bedeutenden touristischen Fachzeitschriften<sup>101</sup> den oben erwähnten Konzepten zu. Es kommt dabei zu einer ähnlichen Verteilung wie in der Untersuchung aus dem Jahr 2004.<sup>102</sup> Allerdings treten nach Ansicht der Autorin Widersprüche in der Zuordnung von Studien bezüglich der Mehrstufigkeit auf.<sup>103</sup>

Eine noch umfangreichere Untersuchung von **ZINS (2008)**, der 180 Artikel zur touristischen Nachfragesegmentierung aus sieben bedeutenden touristischen Fachzeitschriften<sup>104</sup> für den

<sup>100</sup> Vgl. ebenda, S. 244 f., 250.

<sup>101</sup> Annals of Tourism Research, Tourism Management, Journal of Travel Research, Journal of Sustainable Tourism, Journal of Travel and Tourism Marketing

<sup>102</sup> 56 Prozent der Studien sind einstufig/a-priori (Konzept 1); 10 Prozent der Studien sind einstufig/a-posteriori (Konzept 2); 34 Prozent der Studien sind mehrstufig oder simultan (Konzepte 3-7), wobei lediglich eine Studie davon keine a-posteriori-Herangehensweise zu beinhalten scheint. (Vgl. Dolnicar, S., Kemp, B. (2009), S. 181, 190.)

<sup>103</sup> Darauf wird auch bereits von ZINS (2008), S. 296 in Bezug auf DOLNICAR (2004) hingewiesen.

<sup>104</sup> Annals of Tourism Research, The Cornell Quarterly, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Journal of Tourism Research, Journal of Travel and Tourism Marketing, Tourism Analysis, Tourism Management

Zeitraum von 1986 bis 2005 analysiert und das Systematisierungsschema von DOLNICAR (2004) verwendet, weist auf gravierende Unterschiede in der Verteilung der Studien auf die Konzepte im Vergleich zu DOLNICAR hin. Nach Analyse von ZINS sind lediglich 2 Prozent der von ihm analysierten Artikel dem Konzept eins (einstufig, a-priori), nur 4,5 Prozent dem Konzept zwei (einstufig, a-posteriori), 20 Prozent dem Konzept drei (zweistufig, a-priori/a-priori) und die überwältigende Mehrheit von 72 Prozent dem Konzept fünf (zweistufig, a-priori/a-posteriori) zuzuordnen.<sup>105</sup>

Nach Auffassung der Autorin kann die von ZINS vorgenommene Zuordnung von touristischen Segmentierungsstudien jedoch nicht der von DOLNICAR gleichgesetzt werden.<sup>106</sup> Insofern erscheint der Vergleich zu DOLNICAR (2004) obsolet und die in Abbildung 4 dargestellten Segmentierungsansätze können bisher nicht durch verlässliche Untersuchungsergebnisse quantitativ untersetzt werden.<sup>107</sup>

Unter Vernachlässigung der Mehrstufigkeit oder Simultanität von Segmentierungsansätzen und ausschließlicher Konzentration auf das Vorkommen von a-priori- oder a-posteriori-Herangehensweisen in touristischen Segmentierungsstudien bestätigt ZINS (2008) im deutlich umfänglicheren Maße die Untersuchungsergebnisse von HSU/LEE (2002) und BIGNÉ/GNOTH/ANDREU (2008), indem 77 Prozent der analysierten Artikel zur touristischen Marktsegmentierung a-posteriori-Herangehensweisen und 22 Prozent ausschließlich a-priori-Herangehensweisen beinhalten.<sup>108</sup>

Darüber hinaus ist aus der Analyse von ZINS zu erkennen, dass 7 Prozent der touristischen Segmentierungsstudien Stichproben der Gesamtbevölkerung und 17 Prozent Stichproben der gesamten Reisendenpopulation als Ausgangspunkt (Basis) der Segmentierung wählen.<sup>109</sup> Rund drei Viertel der von ZINS analysierten touristischen Segmentierungsstudien basieren auf Teilpopulationen des Gesamtmarktes oder Teilgruppen der gesamten Touristenpopulation.

<sup>105</sup> Vgl. Zins, A. H. (2008), S. 295 f., vernachlässigt Konzept 7.

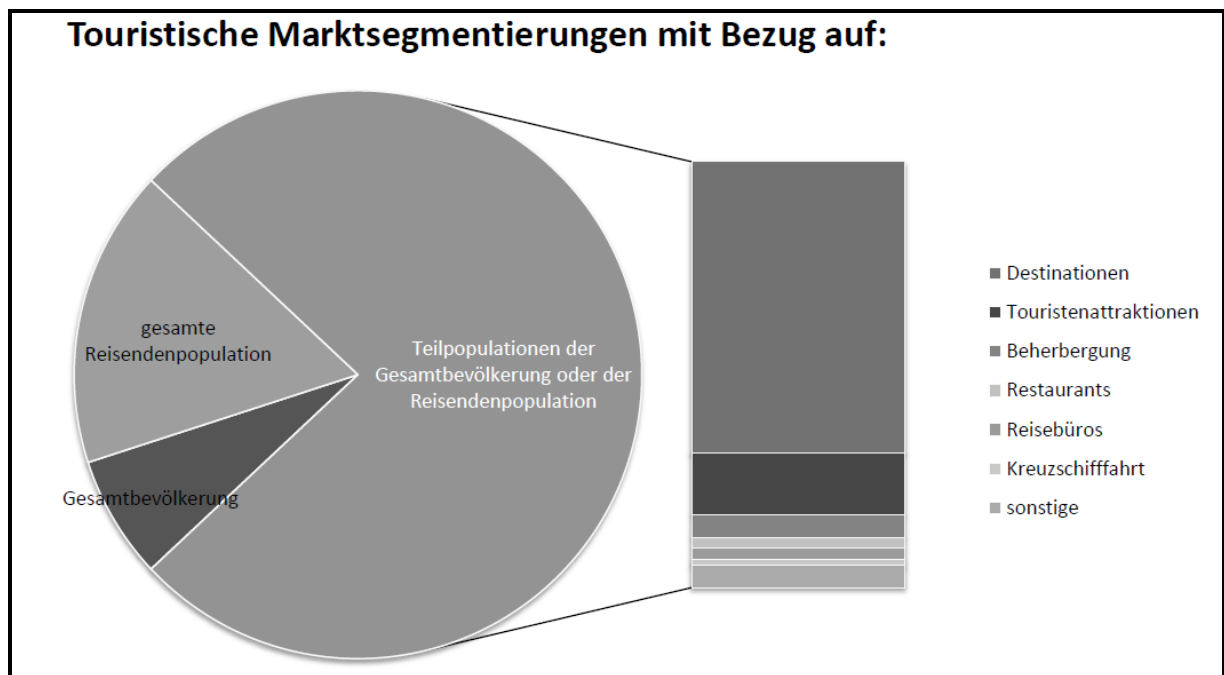
<sup>106</sup> Die Autorin ist der Meinung, dass die Dimensionen beider Systematisierungen nicht identisch sind. Zwar stimmen die Systematisierungen von DOLNICAR und ZINS in der horizontalen Dimension (Abbildung 4) – ob es sich grundsätzlich um eine a-priori oder a-posteriori-Segmentierung handelt – überein, aber sie unterscheiden sich in der zweiten Dimension (vertikale Ebene in Abbildung 4). DOLNICAR betrachtet an dieser Stelle die Anzahl der Segmentierungsstufen, ausgehend von der Stichprobe, die Grundlage der Segmentierung ist. ZINS interessiert jedoch, ob es sich bei der Grundgesamtheit der Stichprobe für die Segmentierung um die Gesamtheit aller Nachfrager (Gesamtmarkt) oder eine Teilgruppe des Gesamtmarktes handelt. Die Auswahl einer Teilgruppe des Gesamtmarktes als Grundgesamtheit der Stichprobe stellt für ZINS bereits eine erste Segmentierungsstufe dar, obwohl das, nach Auffassung der Autorin, eher der Abgrenzung des relevanten Marktes gleichzusetzen ist.

<sup>107</sup> Zur Diskussion des State of the Art der touristischen Marktsegmentierung aus wissenschaftlicher Perspektive sollte zukünftig eine Kombination der Grundidee von ZINS – die Systematisierung von Segmentierungsstudien nach der Grundgesamtheit der als Segmentierungsausgangspunkt dienenden Stichprobe – mit der Systematisierung der Segmentierungsansätze von DOLNICAR erfolgen.

<sup>108</sup> Abweichungen bei DOLNICAR (2009) (a-priori-Segmentierungen: rd. 57 Prozent; a-posteriori-Segmentierungen: rd. 43 Prozent) sind möglicherweise auf die Auswahl bestimmter touristischer Fachzeitschriften zu begründen.

<sup>109</sup> ZINS bezeichnet nur Segmentierungen dieser Art als „wirkliche“ Marktsegmentierungen. Das Verständnis des Begriffes „wirkliche“ Marktsegmentierung ist in dieser Arbeit jedoch breiter gefasst. Es handelt sich bereits um Marktsegmentierungen sobald potenzielle Kunden mit einbezogen werden. (Siehe Kapitel B1.)

Diese 75 Prozent der Studien, die auf Teilpopulationen entfallen, lassen sich im Weiteren folgendermaßen aufteilen: Rund 50 Prozent stellen Segmentierungen von Touristen bezogen auf eine Destination dar; 11 Prozent sind Segmentierungen von Besuchern einzelner Touristenattraktionen; 13 Prozent sind Touristensegmentierungen für ein einzelnes Unternehmen oder eine touristische Branche, wobei sich lediglich 4 Prozent auf Beherbergung, 2 Prozent auf Restaurants, 2 Prozent auf Reisebüros, 1 Prozent auf die Kreuzschiffahrt usw. beziehen.<sup>110</sup> Abbildung 5 stellt diese Erkenntnisse graphisch dar.



**Abbildung 5** Schwerpunkte in der touristischen Marktsegmentierung

Zusammenfassend ist festzustellen, dass über 70 Prozent der wissenschaftlichen Studien zur touristischen Marktsegmentierung a-posteriori-Herangehensweisen beinhalten. Diese Entwicklung scheint in den letzten Jahren kontinuierlich zuzunehmen. Das quantitative Vorkommen mehrstufiger oder simultaner touristischer Marktsegmentierungen wird bisher kaum durch belastbare wissenschaftliche Erkenntnisse belegt. Es ist eine starke Konzentration auf Teilpopulationen von Touristen als Ausgangspunkt wissenschaftlicher Segmentierungen zu erkennen. Insbesondere wird ein Mangel an wissenschaftlichen Segmentierungsstudien für einzelne touristische Branchen deutlich.

<sup>110</sup> Vgl. Zins, A. H. (2008), S. 294.

### 3 Kriterien der touristischen Marktsegmentierung

In diesem Kapitel sollen die einzelnen Segmentierungskriterien im Mittelpunkt stehen und bezüglich ihrer Eignung zur Marktsegmentierung im Tourismus diskutiert werden.

Um diese Diskussion zu ermöglichen, werden zunächst Anforderungen an Segmentierungskriterien erörtert.

#### 3.1 Anforderungen an Segmentierungskriterien

Die Auswahl der Kriterien/Merkmale zur Bildung von Marktsegmenten erweist sich vielfach als anspruchsvoll.<sup>111</sup> In der Fachliteratur werden gewöhnlich sechs Anforderungen an Segmentierungskriterien gestellt, um aus der Vielzahl grundsätzlich möglicher Segmentierungskriterien eine Eingrenzung vorzunehmen und die Zweckmäßigkeit der Marktaufteilung zu gewährleisten.<sup>112</sup> Im Wesentlichen werden diese Anforderungen in die touristische Fachliteratur übernommen.<sup>113</sup>

Folgende Anforderungen sind diesbezüglich zu nennen:<sup>114</sup>

- Kaufverhaltensrelevanz.

Segmentierungskriterien sind kaufverhaltensrelevant, wenn sie Beziehungen zu den Bestimmungsfaktoren des Käuferverhaltens aufweisen bzw. Voraussetzungen für den Kauf eines bestimmten Produktes oder einer Dienstleistung darstellen. Mittels der Kriterien sollen Segmente gebildet werden, die in Bezug auf ihr Kaufverhalten in sich homogen, untereinander jedoch heterogen sind.<sup>115</sup>

<sup>111</sup> Vgl. Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M. (2008), S. 183; Freter, H. (2008), S. 90; o.V. (1987), S. 549.

<sup>112</sup> Vgl. Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M. (2008), S. 190.

Diese Anforderungen können sowohl auf die einzelnen Segmentierungskriterien als auch auf die aus der Segmentierung resultierenden Segmente bezogen werden. FRÖMBLING spricht in diesem Zusammenhang einerseits von der Überprüfung der Eignung von Segmentierungskriterien zur Marktsegmentierung und andererseits von der Überprüfung der Qualität der Marktsegmentierungskonzepte. Weiterführend siehe Frömbing, S. (1993), S. 45.

<sup>113</sup> Siehe z. B. Frömbing, S. (1993), S. 37 f.; Bounken, R. B. (1997), S. 103; Rück, H., Mende, M. (2008), S. 136 f.; Fyall, A., Garrod, B. (2005), S. 100; Wiesner, K. A. (2008), S. 91; Seaton, A. V. (1996), S. 30; Weiner, J. (2010), S. 209 f.; Gardini, M. A. (2009), S. 165. Die Autoren übernehmen alle bzw. den Großteil der sechs genannten Anforderungen.

<sup>114</sup> Vgl. Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M. (2008), S. 190 f.; Meffert, H., Bruhn, M. (2009), S. 111 f.; Freter, H. (2008), S. 90 ff.

Weitere Autoren benennen gleiche bzw. ähnlich formulierte Anforderungen und beziehen diese vor allem auf das Segmentierungsergebnis – die gebildeten Marktsegmente. In diesem Fall wird dann häufig von den Anforderungen an eine effiziente Marktsegmentierung gesprochen. Siehe bspw. Pepels, W. (2007), S. 14 f.; Wedel, M., Kamakura, W. A. (2000), S. 4 f.; Kotler, P., Keller, K. L., Bliemel, F. (2007), S. 386; Kotler, P., Armstrong, G., Wong, V., Saunders, J. (2011), S. 482 f.; Homburg, C., Krohmer, H. (2009), S. 463 f.

Gelegentlich fassen Wissenschaftler die drei ersten Anforderungen zu einer Bewertungsdimension „Marktrelevanz“ zusammen. (Siehe u. a. Stuhldreier, U. (2001), S. 31 f.; Medelnik, N. (2010), S. 20 f.)

Die Anforderungen der Handlungsfähigkeit, Zugänglichkeit und Wirtschaftlichkeit dokumentieren und unterstreichen den Zusammenhang zwischen Markterfassung und Marktbearbeitung und somit das Verständnis von Marktsegmentierung i. w. S. (Vgl. Freter, H. (2008), S. 92.)

<sup>115</sup> Ein Beispiel zur näheren Erläuterung: Ein Reiseveranstalter von Studienreisen würde Befragte einer Stichprobe aus der Gesamtbevölkerung nicht anhand der Haarfarbe unterscheiden, weil dies keinen relevanten Bezug zum Kauf oder Nicht-Kauf einer Studienreise hat, sondern er würde eher nach Bildungsgrad der Befragten differenzieren.



- Aussagefähigkeit für den Einsatz der Marketing-Instrumente (Handlungsfähigkeit).

Die Segmentierungskriterien mit ihren unterschiedlichen Ausprägungen sollen den gezielten (differenzierten) Einsatz des Marketinginstrumentariums ermöglichen. Erst damit wird die Verknüpfung zwischen Markterfassung und Marktbearbeitung gewährleistet.<sup>116</sup>

- Zugänglichkeit (Erreichbarkeit).

Die Segmentierungskriterien sollen die gezielte Ansprache der mit ihrer Hilfe abgegrenzten Segmente ermöglichen. Insbesondere die Kommunikations- sowie die Distributionspolitik sollen auf die gebildeten Segmente auszurichten sein.

- Messbarkeit (Operationalität).

Die Segmentierungskriterien müssen mit den zur Verfügung stehenden Marktforschungsmethoden messbar und damit erfassbar sein. Die Messung muss objektiv, reliabel und valide sein.<sup>117</sup> Dies ist Voraussetzung, um mathematisch statistische Verfahren zur Segmentbildung einsetzen zu können.

- Zeitliche Stabilität.

Die Segmentierungskriterien sollten über einen längeren Zeitraum hinweg stabil sein, denn die Planung segmentspezifischer Marketing-Maßnahmen sowie deren Durchführung und Wirkung benötigen einen gewissen Zeitrahmen.

- Wirtschaftlichkeit.

Der Nutzen (höhere Erlöse, sichere Marktposition), der sich aus der Segmentierung ergibt, muss die Kosten übersteigen, die aufgrund der Segmentierungsmaßnahmen entstehen (Kosten der Informationsgewinnung und -verarbeitung sowie zur differenzierten Marktbearbeitung).

Die Beurteilung eines einzelnen Segmentierungskriteriums bezüglich seiner Wirtschaftlichkeit ist äußerst schwierig.<sup>118</sup> Für jedes Segmentierungskriterium wäre es erforderlich, den entsprechenden Nutzen zu präzisieren.<sup>119</sup> BÖHLER empfiehlt deshalb jedes Segmentierungsmerkmal bezüglich des Aufwandes zu bewerten, mit dem es zu Segmentierungszwecken eingesetzt werden kann.<sup>120</sup> Um die Wirtschaftlichkeit eines Segmentierungskonzeptes in seiner Gesamtheit zu prüfen, sollten indirekt Informationen

---

<sup>116</sup> Beispielsweise wären für den Reiseveranstalter von Studienreisen zusätzlich zum Kriterium des Bildungsgrades die Erfassung von Einstellungen zum Reisen sowie die Höhe des Nettoeinkommens von Interesse, um eine Segmentierung vorzunehmen und differenzierte Marketingmaßnahmen abzuleiten.

<sup>117</sup> In Anlehnung an Böhler, H. (1977a), S. 16; Frömbling, S. (1993), S. 43 ff.

Objektivität einer Messung ist gegeben, wenn mehrere Personen unabhängig voneinander zum gleichen Ergebnis bzw. Messwert gelangen. (Vgl. Berekoven, L., Eckert, W., Ellenrieder, P. (2009), S. 80.)

Reliabilität bedeutet bei wiederholter Messung die gleichen Messwerte vom Objekt zu erhalten (Reproduzierbarkeit der Messergebnisse). (Vgl. Berekoven, L., Eckert, W., Ellenrieder, P. (2009), S. 81.)

Validität ist ein Maß dafür, ob die gemessenen Daten auch wirklich die zu messende Größe repräsentieren. (Vgl. Berekoven, L., Eckert, W., Ellenrieder, P. (2009), S. 82.)

<sup>118</sup> Vgl. Gröne, A. (1977), S. 49.

<sup>119</sup> Vgl. Frömbling, S. (1993), S. 42.

<sup>120</sup> Vgl. Böhler, H. (1977a), S. 16. Beispielsweise ist das Geschlecht als Merkmal einfacher zu erfassen als Motive einer Person.

zur Stabilität der Segmente und ihrer Ansprechbarkeit/Zugänglichkeit herangezogen werden. Sind Marktsegmente über einen längeren Zeitraum stabil, so senkt dies z. B. Kosten der Marktforschung. Sind Marktsegmente gut erreichbar bzw. ansprechbar, sind Streuverluste relativ gering und damit auch ein niedrigerer Mitteleinsatz einhergehend.<sup>121</sup> Außerdem müssen Marktsegmente groß genug sein, um die Wirtschaftlichkeit der gezielt eingesetzten Marketing-Maßnahmen zu gewährleisten.<sup>122</sup> Damit dies beurteilt werden kann, sollte die Segmentgröße und die Kaufkraft eines Segments messbar sein.<sup>123</sup>

In Bezug auf Dienstleistungen ist eine zusätzliche Anforderung zu ergänzen:

- Akzeptanz beim Kontaktpersonal.

Kontaktpersonen im Dienstleistungsprozess sollten die Segmentierungskriterien akzeptieren und einsetzen können.<sup>124</sup> Durch die Integration des Kunden in den Prozess der Dienstleistungserstellung ergibt sich für Dienstleister zum einen die Möglichkeit Daten über Kunden selbst und direkt zu erfassen,<sup>125</sup> zum anderen besteht das Risiko des Scheiterns eines Segmentierungskonzeptes bzw. -ansatzes aufgrund einer ablehnenden Haltung seitens des Kontaktpersonals. Um Letzteres zu verhindern, müssen die Segmentierungskriterien verständlich, leicht interpretier- und anwendbar sein.<sup>126</sup>

Die Anforderungen der Messbarkeit und der zeitlichen Stabilität sind von jedem einzelnen Segmentierungskriterium, alle weiteren Anforderungen nur von dem zur Marktsegmentierung insgesamt herangezogenen Kriterienkatalog zu erfüllen.<sup>127</sup>

### 3.2 Kategorisierung der Segmentierungskriterien

Für Produkt- und Dienstleistungsmärkte lässt sich eine Vielzahl von Merkmalen der Konsumenten bzw. Nachfrager zur Segmentierung heranziehen<sup>128</sup>, die in den unterschiedlichen Herangehensweisen zur Segmentbildung Anwendung finden.

<sup>121</sup> Vgl. Frömbling, S. (1993), S. 42.

<sup>122</sup> Vgl. Wedel, M., Kamakura, W. A. (2000), S. 4.

<sup>123</sup> Vgl. Weiner, J. (2010), S. 209; Kotler, P., Armstrong, G., Wong, V., Saunders, J. (2011), S. 482 f.

<sup>124</sup> Vgl. Freter, H. (2001), S. 289; Haller, S. (2007), S. 361.

FRETER fügt der Liste der sechs oben benannten Anforderungen einen weiteren gesonderten Aspekt hinzu, die Trennschärfe. Demnach müssen die Segmentierungskriterien in der Lage sein, die Segmente klar voneinander abzugrenzen. Trennschärfe kann als rein mathematische Größe oder mehr inhaltlich im Sinne interner Homogenität und externer Heterogenität interpretiert werden. (Vgl. Freter, H. (2008), S. 92.) Da letzterer Aspekt bereits in der Anforderung der Kaufverhaltensrelevanz enthalten ist, soll die Trennschärfe in dieser Arbeit keine gesonderte Berücksichtigung erfahren.

<sup>125</sup> Vgl. Haller, S. (2007), S. 352.

<sup>126</sup> In Anlehnung an Kohrmann, O. (2003), S. 24 f.; Stuhldreier, U. (2001), S. 33 f. und Medelnik, N. (2010), S. 22.

<sup>127</sup> Vgl. Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M. (2008), S. 191; Meffert, H., Bruhn, M. (2009), S. 112.

<sup>128</sup> Vgl. Werner, J. (1987), S. 399; Freter, H. (2008), S. 90; Bruns, J. (2007), S. 47.

In der Fachliteratur gibt es verschiedenste Kategorisierungen der Segmentierungskriterien.<sup>129</sup> Ähnlich vielfältig – nicht ganz so umfangreich, teilweise aber branchenspezifischer – ist das Bild in der touristischen Fachliteratur.<sup>130</sup>

Im Folgenden werden drei bedeutende Kategorisierungen aus der Marketing-Literatur vorgestellt. Des Weiteren ist darauf hinzuweisen, dass sich nachfolgende Ausführungen auf den privaten Endkunden als Nachfrager und somit auf die klassische Perspektive des Business-to-Consumer-Marktes konzentrieren.<sup>131</sup>

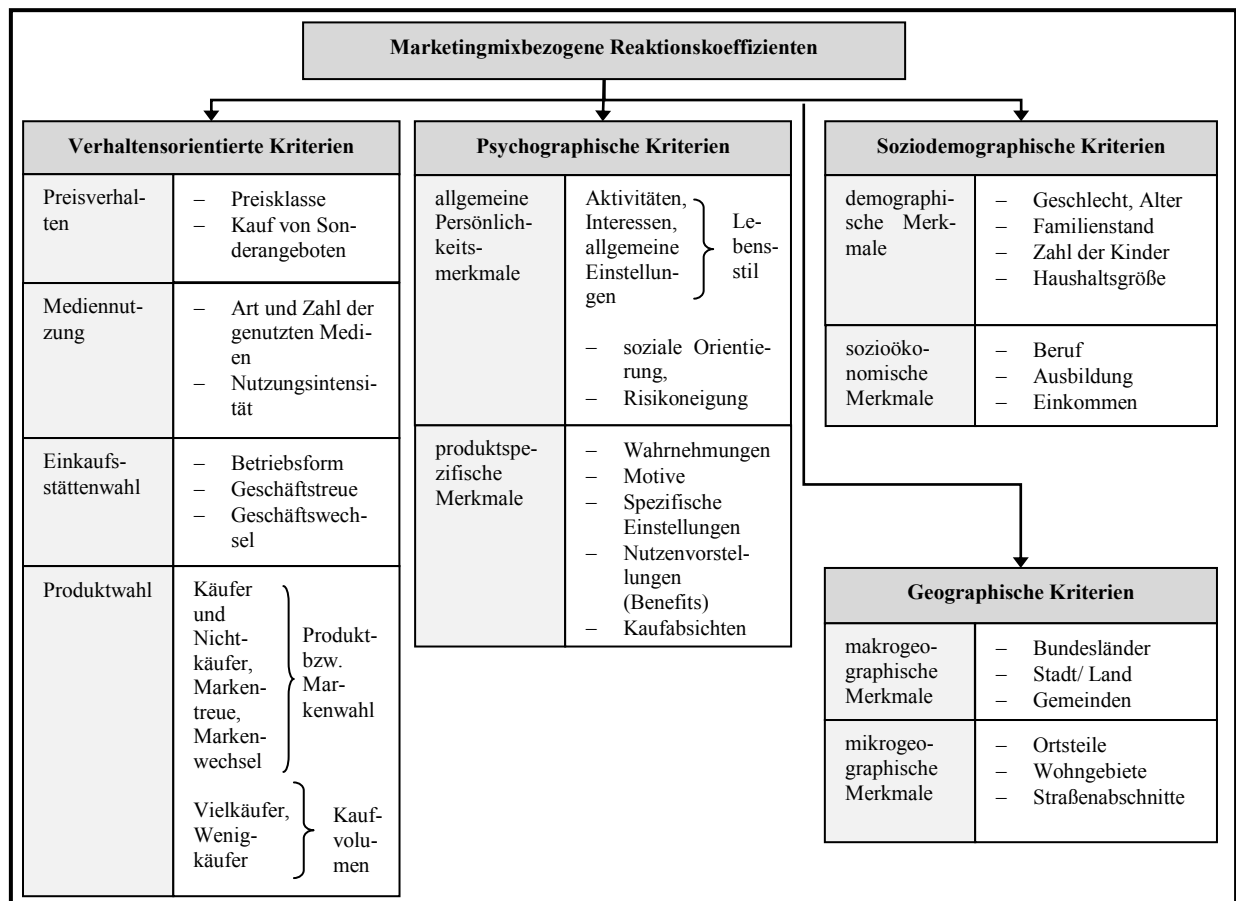
Abbildung 6 zeigt die Systematisierung der Segmentierungskriterien nach MEFFERT.

---

<sup>129</sup> Vgl. Böhler, H. (1977a), S. 62. Zu verschiedenen Systematisierungen siehe bspw. Geml, R. (2004), S. 264; Geisbüsch, H.-G. (1999a), S. 439 f.; o.V. (1987), S. 549; Werner, J. (1987), S. 399; Görgen, F. (2007), S. 49; Jänsch, N. (1995), S. 22 f.; Berekoven, L., Eckert, W., Ellenrieder P. (2009), S. 234; Kotler, P., Armstrong, G., Wong, V., Saunders, J. (2011), S. 463 ff.; Berndt, R., Fantapié Altobelli, C., Sander, M. (2010), S. 123; Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M. (2008), S. 191; Böhler, H. (1977a), S. 63; Freter, H. (2008), S. 93; Pepels, W. (2007), S. 15 ff.; Kotler, P., Keller, K. L., Bliemel, F. (2007), S. 366 ff. Homburg, C., Krohmer, H. (2009), S. 464; Michman, R. D. (1991), S. 28; Hansen, U. (1990), S. 76; Bauer, E. (1977), S. 57 ff.

<sup>130</sup> Zu verschiedenen Systematisierungen in der touristischen Fachliteratur siehe bspw. Freyer, W. (2011), S. 88 f.; Mundt, J. W. (2011), S. 445 f.; Bieger, T. (2008), S. 172 f.; Hebestreit, D. (1992), S. 124 f.; Wölm, D. (1981), S. 99 f.; Krippendorf, J. (1980), S. 74 f.; Roth, P. (2003), S. 81 f.; Wiesner, K. A. (2008), S. 92; Seaton, A. V. (1996), S. 34 ff.; Bécherel, L. (1999), S. 60 f.; Gardini, M. A. (2009), S. 160; World Tourism Organization (Hrsg.) (2007), S. 6 f.; Barth, K., Theis, H.-J. (1998), S. 71 ff.

<sup>131</sup> Neben dieser Perspektive existiert u. a. die des Business-to-Business-Marktes. Für Systematisierungen der Segmentierungskriterien bzw. -ansätze im Business-to-Business-Markt siehe bspw. Backhaus, K., Voeth, M. (2010), S. 118 ff.; Kleinaltenkamp, M. (2002), S. 195 f.; Bonoma, T. V., Shapiro, B. P. (1983), S. 7 ff.; Gröne, A. (1977), S. 32 ff. Segmentierungskriterien im Business-to-Business-Bereich lassen sich insbesondere aus der Forschung zum organisationalen Beschaffungsverhalten ableiten. (In Anlehnung an Backhaus, K., Voeth, M. (2010), S. 118; Kohrmann, O. (2003), S. 61.)



**Abbildung 6** Kriterien der Marktsegmentierung nach MEFFERT<sup>132</sup>

Danach werden folgende Gruppen von Kriterien unterschieden:

- marketingmixbezogene Reaktionskoeffizienten,
- geographische Kriterien,
- soziodemographische Kriterien,
- psychographische Kriterien und
- verhaltensorientierte bzw. beobachtbare Kriterien des Kaufverhaltens.

Wie aus der Übersicht von MEFFERT zu ersehen ist, stellen die marketingmixbezogenen Reaktionskoeffizienten eine übergeordnete Gruppe dar. Marketingmixbezogene Reaktionskoeffizienten, z. B. individuelle Preis- und Werbe-Nachfrageelastizitäten, sind Ausdruck für die Reaktion eines einzelnen Konsumenten auf den Einsatz der Marketinginstrumente. Konsumenten mit sich gleichenden (Markt-) Reaktionsfunktionen bilden ein homogenes Segment bzw. Konsumenten, die gleiche – oder zumindest ähnliche – Reaktionen auf den Einsatz der Marketing-Instrumente aufweisen, sind zu einem Segment zusammenzufassen.<sup>133</sup> Immer wieder wird dieser Ansatz in Bezug auf eine optimale Marktsegmentierung diskutiert. Allerdings scheitert er aus zahlreichen Gründen, die hier nicht näher erörtert werden sollen.<sup>134</sup> BÖHLER kommt zu dem Entschluss, dass auf die Segmentbildung nach Reaktionsfunktionen verzichtet

<sup>132</sup> Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M. (2008), S. 191.

<sup>133</sup> Vgl. Freter, H. (2008), S. 92.

<sup>134</sup> Siehe weitergehend dazu Böhler, H. (1977b), S. 448 f.

werden sollte.<sup>135</sup> Auch FRETER beurteilt den Segmentierungsansatz nach individuellen Reaktionsfunktionen, aufgrund unzureichender Operationalität und Wirtschaftlichkeit, als unzweckmäßig. Er verweist auf die Suche nach Ersatzkriterien, die einen Bezug zum Kaufverhalten aufweisen und mit deren Hilfe es auch praktisch möglich ist, Segmente bzw. Typen voneinander abzugrenzen. Als derartige Ersatzkriterien können die Merkmale der anderen Kriteriengruppen dienen.<sup>136</sup>

Die soziodemographischen Kriterien lassen sich wiederum in die Kategorien demographische Merkmale und sozioökonomische Merkmale differenzieren.<sup>137</sup> Einige Autoren ordnen die geographischen Segmentierungskriterien den demographischen Merkmalen zu.<sup>138</sup> Andere wiederum fassen geographische, demographische und sozioökonomische Merkmale unter dem Oberbegriff der demographischen Merkmale zusammen. Somit unterscheidet z. B. FREYER im Tourismus in drei Grundarten der Segmentierungskriterien: demographische, psychographische und verhaltensorientierte Kriterien.<sup>139</sup>

FRETER hat das grundlegende Schema von Segmentierungskriterien aus Abbildung 6 kürzlich erweitert (siehe Abbildung 7). Nach seiner Auffassung ist diese neue umfangreichere Darstellung längst noch nicht vollständig und soll nur als Anregung dienen.<sup>140</sup>

---

<sup>135</sup> Vgl. Böhler, H. (1977b), S. 449.

<sup>136</sup> Vgl. Freter, H. (2008), S. 97.

<sup>137</sup> Vgl. Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M. (2008), S. 194.

<sup>138</sup> Vgl. Freter, H. (2008), S. 93; Homburg, C., Krohmer, H. (2009), S. 465; Meffert, H., Bruhn, M. (2009), S. 112.

<sup>139</sup> Vgl. Freyer, W. (2009), S. 185.

<sup>140</sup> Vgl. Freter, H. (2008), S. 90.

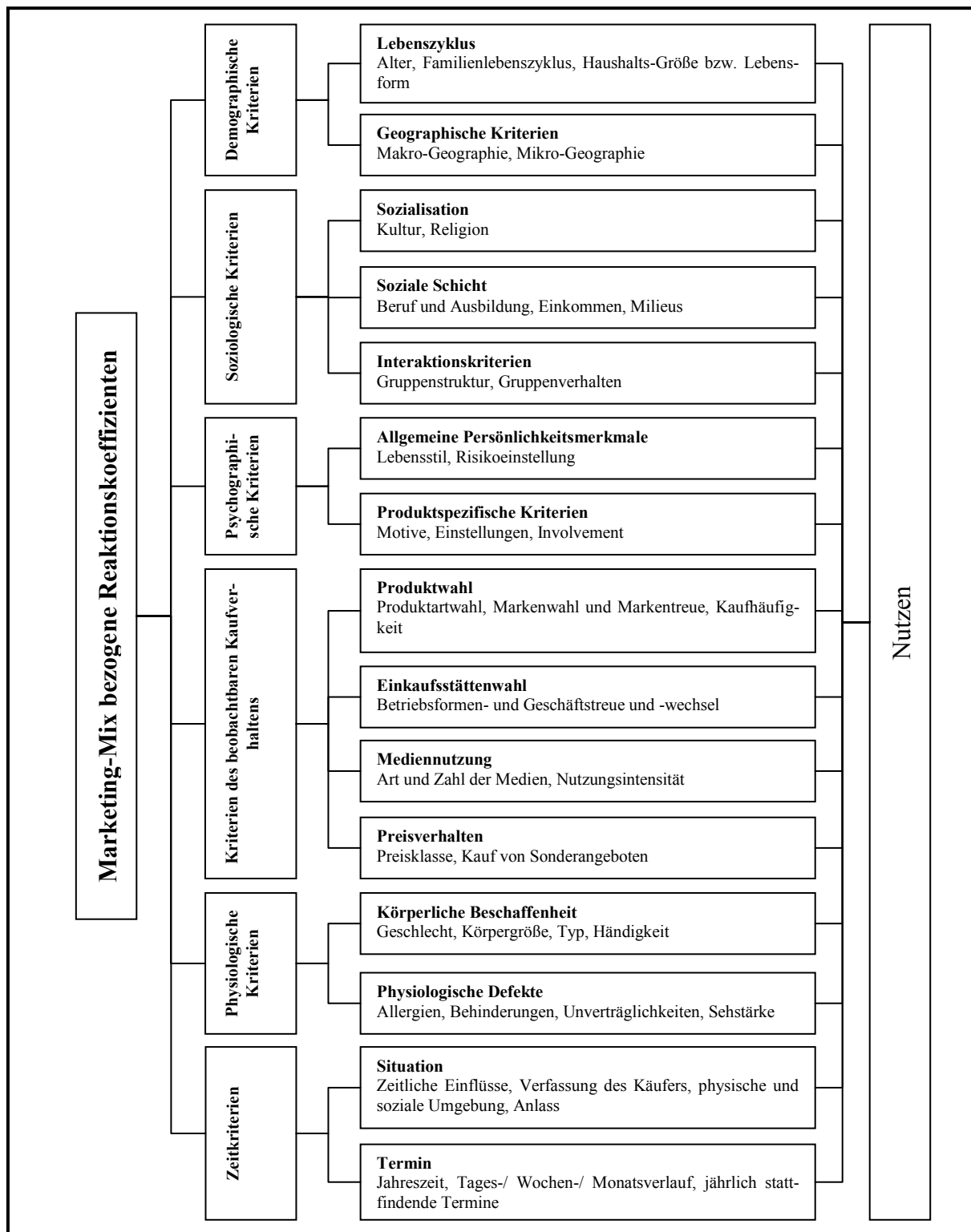


Abbildung 7 Segmentierungskriterien nach FRETER<sup>141</sup>

Die sozioökonomischen Kriterien (wie Beruf, Ausbildung und Einkommen) finden sich als Unterkategorie in den soziologischen Kriterien wieder. Neu ist der Aspekt, dass hierzu auch die sozialen Milieus zählen. Bisher wurden sie oft den psychographischen Kriterien, im Speziellen den Lebensstilsegmentierungen, zugeordnet. Zwei neue Kategorien sind die physiolo-

<sup>141</sup> Vgl. ebenda, S. 93.

gischen und die Zeitkriterien. Der ersteren ist nun u. a. das Geschlecht als Segmentierungskriterium zugeordnet. Den Nutzen betrachtet FRETER gesondert als einzelnes Segmentierungskriterium. Sonst wird dieses Kriterium in der Fachliteratur entweder im Zusammenhang mit den psychographischen oder den verhaltensorientierten Kriterien diskutiert.

Wie vor allem bei den psychographischen Kriterien zu erkennen ist, lassen sich Segmentierungskriterien in allgemeine und produktspezifische Merkmale differenzieren. Allgemein bedeutet, sie sind unabhängig vom Produkt, der Dienstleistung oder den Gegebenheiten/Umwständen. Produktspezifisch heißt, sie sind bezogen auf beides, den Konsumenten und das Produkt bzw. die Dienstleistung und/oder einzelne Umstände. Zudem unterscheiden sich Merkmale darin, ob sie beobachtbar bzw. sichtbar oder unbeobachtbar sind.<sup>142</sup> Aufgrund dessen ordnen WEDEL/KAMAKURA die oben systematisierten Segmentierungskriterien in die Kategorien der Tabelle 1 ein.

**Tabelle 1** Klassifikation der Segmentierungskriterien nach WEDEL/KAMAKURA<sup>143</sup>

Segmentierungskriterien	allgemeine Kriterien	produktspezifische Kriterien
beobachtbar	kulturelle, geographische, demographische und sozioökonomische Variablen	Nutzer-Status, Nutzungshäufigkeit, Geschäftstreue und Stammkundschaft, Situationsvariablen
unbeobachtbar	Psychographische Variablen, Werte, Persönlichkeitseigenschaften und Lebensstil	Psychographische Variablen, Nutzensvorstellungen, Wahrnehmungen, Elastizitäten, Eigenschaften, Präferenzen, Absichten

Obwohl die Kategorisierung der Segmentierungskriterien von FRETER umfangreicher ist, soll zur Vermeidung einer zu feingliedrigen Betrachtung und einer damit einhergehenden Gefahr der Unübersichtlichkeit in den anschließenden Kapiteln auf das Spektrum der Segmentierungskriterien nach MEFFERT (geographische, soziodemographische, verhaltensorientierte und psychographische) näher eingegangen werden, in dem sich auch Ideen von WEDEL/KAMAKURA widerspiegeln. Gleichzeitig wird ein Bezug zu wissenschaftlichen Erkenntnissen im Tourismus hergestellt.

### 3.3 Wertende Betrachtung touristischer Segmentierungskriterien

Entsprechend der zugrundeliegenden Kategorisierung nach MEFFERT werden im Folgenden einzelne Kriterien und deren Anwendbarkeit für die touristische Marktsegmentierung dargestellt. Im Anschluss an diese Betrachtung der einzelnen Kriterien folgt jeweils eine Bewertung ihrer Eignung zur Marktsegmentierung. Dies erfolgt zusammenfassend mit Blick auf die jeweilige Kriterienkategorie, woraus sich abschließend in einem gesonderten Abschnitt eine vergleichende Gegenüberstellung ergibt.

<sup>142</sup> Vgl. Wedel, M., Kamakura, W. A. (2000), S. 7; Vgl. Freyer, W. (2011), S. 88; Zins, A. H. (1993), S. 98.

<sup>143</sup> Vgl. Wedel, M., Kamakura, W. A. (2000), S. 7. (von der Autorin übersetzt)

### 3.3.1 Geographische Segmentierungskriterien

#### 3.3.1.1 Darstellung geographischer Segmentierungskriterien

Geographische Segmentierungskriterien stellen die älteste und einfachste Segmentierungsbasis dar.<sup>144</sup> Durch die Integration des externen Faktors bei der Dienstleistungserstellung spielen sie im Dienstleistungsbereich eine größere Rolle als im Bereich der Sachgüter.<sup>145</sup> Letztendlich muss der Konsument und nicht das touristische Leistungserzeugnis den Raum überwinden. Dabei gilt, dass die relative Marktnähe im Allgemeinen die Anziehungskraft eines touristischen Angebotes erhöht.<sup>146</sup> Geographische Kriterien wie Reiseziel und Herkunftsland/-region nehmen in der touristischen Marktsegmentierung eine herausragende Stellung ein und werden oft verwendet.<sup>147</sup> Viele touristische Anbieter vermarkten ihre Leistungen an Konsumenten aus klar definierten geographischen Räumen.<sup>148</sup> Grundsätzlich werden makrogeographische und mikrogeographische Kriterien als Segmentierungsbasis unterschieden.<sup>149</sup>

Eine **makrogeographische Segmentierung** von Konsumenten kann nach einzelnen Kriterien wie Staaten, Bundesländer, Städte, Landkreise oder Gemeinden erfolgen.<sup>150</sup> Eine weitere Möglichkeit ist die Unterteilung in Stadt- und Wohnbevölkerung oder nach Gemeindegrößenklassen.<sup>151</sup> Typische geographische Einteilungen der Bundesrepublik in Regionen sind die NIELSON- bzw. ATTWOOD-Gebiete, benannt nach den entsprechenden Marktforschungsinstituten, die diese Einteilungen initiierten.<sup>152</sup>

Die Herkunft der Gäste als räumliches Kriterium ist im Tourismus eine sehr verbreitete Größe zur Marktsegmentierung. Es ist grundsätzlich davon auszugehen, dass sich die touristischen Verhaltensweisen von Land zu Land deutlich unterscheiden.<sup>153</sup> Beispielsweise wird das Menü einiger Restaurants oder Hotels an regionale Bedürfnisse angepasst.<sup>154</sup>

Der wesentliche Informationsgehalt der geographischen Segmentierungskriterien liegt jedoch in der Lokalisierung von Zielpersonen/-gruppen. Mit ihrer Anwendung wird der Frage nachgegangen, wo sich der potenzielle Kunde befindet. So ist es möglich, bereits im Vorfeld Streuverluste bei Marketingaufwendungen zu vermeiden. Zudem kann eine regionale Planung von Marketingbudgets vorgenommen werden. Beispielsweise kombinieren Destinationen geographische Marktsegmente mit Kennziffern der Marktbewertung (z. B. Wirtschaftswachs-

---

<sup>144</sup> Vgl. Belloc, H. (2010), S. 41; Bayrle, M., Rossmann, D., Seitz, E. (2007), S. 77.

<sup>145</sup> Vgl. Freter, H. (2001), S. 291; Haller, S. (2007), S. 352.

<sup>146</sup> Vgl. Krippendorf, J. (1980), S. 76.

<sup>147</sup> Vgl. Seaton, A. V. (1996), S. 38.

<sup>148</sup> Vgl. Belloc, H. (2010), S. 41.

<sup>149</sup> Vgl. Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M. (2008), S. 192; Freter, H. (2008), S. 108.

<sup>150</sup> Vgl. ebenda.

<sup>151</sup> Vgl. Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M. (2008), S. 192.

<sup>152</sup> Vgl. Freter, H. (2008), S. 108.

<sup>153</sup> Vgl. Krippendorf, J. (1980), S. 75.

<sup>154</sup> Vgl. Weiner, J. (2010), S. 201.



tum, Reiseintensität, durchschnittliche Konsumausgaben für Reisen) und ermitteln so die Wichtigkeit des zu bearbeitenden geographischen Marktes.<sup>155</sup>

Tabelle 2 gibt einen Überblick über touristische Segmentierungsstudien mittels makrogeographischer Kriterien.

**Tabelle 2** Touristische Marktsegmentierungen auf Basis makrogeographischer Kriterien<sup>156</sup>

Studie	Segmentierungsobjekt	Segmentierungskriterien	Herangehensweise	Segmentnamen
Mudambi/Baum (1997)	Foreign Travelers to Turkey	Country of origin (Herkunftsland)	a-priori	Visitors from various countries
Juaneda/Sastre (1999)	Foreign travelers to Majorca, Spain	Country of origin (Herkunftsland)	a-priori	German tourists, British tourists
Field (1999)	Clemson University students	Country of origin (Herkunftsland)	a-priori	International students, domestic students
Yuksel (2004)	(Visitors' evaluations of shopping experience)	Domestic/international visitors	a-priori	Domestic (Turkish) and international (Yugoslavian and Dutch)

Bei der **mikrogeographischen Segmentierung** wird die räumliche Aufteilung von Konsumenten in sogenannte Wohngebietszellen unterhalb des Stadt- bzw. Stadtviertelniveaus vorgenommen.<sup>157</sup> Dabei werden geographische Räume<sup>158</sup> im Umfang von 15 bis 500 Haushalten – je nach Systemansatz – voneinander abgegrenzt.<sup>159</sup> Ausgangspunkt ist die Bildung von regionalen Bezugseinheiten, die anschließend mit Hilfe weiterer verfügbarer Informationen über die dort lebenden Bewohner, z. B. soziodemographischer (wie Einkommen), kaufverhaltensbezogener oder psychographischer Art (wie Lebensstil), beschrieben werden.<sup>160</sup> Wohngebietszellen, die durch homogene Lebensstile und Kaufverhaltensmuster gekennzeichnet sind, werden dann zu bestimmten Wohngebietstypen, z. B. Künstler- und Studentenviertel, zusammengefasst.<sup>161</sup> Ein zentraler Unterschied zur bisherigen Methodik der Typologisierung liegt darin, dass anstatt der Konsumenten deren Wohngebiete typisiert werden und indirekt damit umfangreiche Aussagen über die dort lebenden Personen getroffen werden.<sup>162</sup> Denn Orte, Nachbarschaften, Straßenzüge, Wohnquartiere lassen sich – wie Konsumenten – durch ganz spezifische Charakteristika bestimmen. Charakteristische Siedlungsstrukturen wie Villenvororte, soziale Wohnbausiedlungen, Reihenhaushaus- und Einfamilienhausgebiete stellen vergleichbare soziale Erscheinungen wie Demo- oder Lifestyletypologien der Marktforschung

<sup>155</sup> Vgl. Bayrle, M., Rossmann, D., Seitz, E. (2007), S. 77.

<sup>156</sup> Eigene Zusammenstellung ausgewählter Studien aus Hsu, C. H. C., Lee, E.-J. (2002), S. 365 f. und Bigné, E., Gnoth, J., Andreu, L. (2008), S. 155 ff.

<sup>157</sup> Vgl. Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M. (2008), S. 193; Freter ist der Auffassung, dass von mikrogeographischer Marktsegmentierung bereits bei einer Aufteilung des Marktes unterhalb der Gemeindeebene zu sprechen ist. (Vgl. Freter, H. (2008), S. 110.)

<sup>158</sup> Das sind kleine, räumlich zusammenhängende Regionen. (Vgl. Martin, M. (1992), S. 18.)

<sup>159</sup> Vgl. Martin, M. (1992), S. 2, 21.

<sup>160</sup> Vgl. ebenda, S. 14 f.; Freter, H. (2008), S. 110.

<sup>161</sup> Vgl. Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M. (2008), S. 193.

<sup>162</sup> Vgl. Martin, M. (1992), S. 15.

dar. Der dortigen Wohnbevölkerung werden intuitiv eine gewisse Art und Weise des Denkens, Lebens, Wohnens, Arbeitens und Konsumierens unterstellt und somit bekommen räumliche Strukturen gewisse „individualpsychologische“ Eigenschaften zugesprochen.<sup>163</sup> Der Segmentierung liegt die Annahme der „Nachbarschafts-Affinität“ zugrunde. Man nimmt an, benachbarte Personen bzw. Haushalte besitzen einen gleichen oder ähnlichen Status und Lebensstil sowie ein vergleichbares Kaufverhalten.<sup>164</sup> In Deutschland gibt es kommerzielle Anbieter, wie die Schober Information Group Deutschland GmbH, die AZ Direct Marketing Bertelsmann GmbH, die Deutsche Post Direkt GmbH oder die microm Micromarketing-Systeme und Consult GmbH, die über mikrogeographische Datenbanken verfügen. Sie bieten Unternehmen unterschiedlichster Branchen Kundenstrukturanalysen an.<sup>165</sup> Dabei werden die Kundendaten mit Daten der mikrogeographischen Datenbank abgeglichen. Dem Unternehmen kann daraufhin mitgeteilt werden, welche Schwerpunkte es in welchen mikrogeographischen Segmenten hat und wo Potenziale für die Neukundengewinnung liegen. Zudem können die Kundendaten mit den Angaben der mikrogeographischen Datenbanken angereichert werden.<sup>166</sup>

Der wesentliche Vorteil in dieser Form der Segmentierung liegt darin, dass mikrogeographische Segmente mit Adressdaten in Zusammenhang gebracht werden können und somit Direkt-Marketing-Maßnahmen möglich werden. Potenzielle Kunden können z. B. durch Mailings direkt kontaktiert werden. Unternehmen wie Schober oder Microm zählen z. B. Thomas Cook<sup>167</sup> oder TUI Deutschland sowie die ift-Freizeit- und Tourismusberatung<sup>168</sup> zu ihren Referenzkunden. Die UNWTO konstatiert, dass die Verwendung mikrogeographischer Segmentierungen in nationalen Tourismusorganisationen in den letzten zehn Jahren beachtlich zugenommen hat.<sup>169</sup> Auch kleinere touristische Unternehmen, wie einzelne Hotels, bedienen sich der Dienste der oben genannten kommerziellen Anbieter. Sie erteilen jedoch meist keine Aufträge für Kundenstrukturanalysen, sondern geben einen Filter bzw. ein Suchprofil vor (z. B. nach Alter, Einkommen und Gesundheitsinteresse). Aus der mikrogeographischen Datenbank lassen sie sich dann entsprechende Adressen potenzieller Kunden herausfiltern, die sie im Direkt-Marketing einsetzen.

### 3.3.1.2 Bewertung geographischer Segmentierungskriterien

Mit einer **makrogeographischen Segmentierung** werden nur grobe bzw. indirekte Bezüge zum *Kaufverhalten* hergestellt. Ein wesentlicher Vorteil liegt jedoch in der einfachen und kos-

---

<sup>163</sup> Vgl. ebenda, S. 17.

<sup>164</sup> Vgl. Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M. (2008), S. 193; Freter, H. (2008), S. 110.

<sup>165</sup> In Anlehnung an Freter, H. (2008), S. 110 ff.; Deutsche Post AG (Hrsg.) (2010) – online; microm Micromarketing-Systeme und Consult GmbH (Hrsg.) (2011a) – online.

<sup>166</sup> Vgl. Freter, H. (2008), S. 112.

<sup>167</sup> Vgl. Schober Information Group Deutschland GmbH (Hrsg.) (2011a) – online.

<sup>168</sup> Vgl. microm Micromarketing-Systeme und Consult GmbH (Hrsg.) (2011b) – online.

<sup>169</sup> Vgl. World Tourism Organization (Hrsg.) (2007), S. 59.

tengünstigen Datenbeschaffung<sup>170</sup> und der daraus resultierenden *Wirtschaftlichkeit*. Darüber hinaus ist sie leicht verständlich und für jede involvierte Person (= *Kontaktpersonal*) gut nachvollziehbar. Sie ermöglicht, vor allem Zielpersonen zu lokalisieren. Für sich allein genommen liefert eine geographische Segmentierung zwar Informationen darüber, wo sich der potenzielle Kunde befindet, aber nicht auf welche Art und Weise er bearbeitet werden muss.<sup>171</sup> Damit bieten geographische Segmentierungskriterien lediglich Ansatzpunkte für den *Einsatz der Marketing-Instrumente*, z. B. im Rahmen der Verteilung von Werbebudgets. Durch entsprechende regionale Medien ist die *Zugänglichkeit* der Segmente gewährleistet. Veränderungen regionaler Besonderheiten im Kaufverhalten verlaufen zeitlich eher moderat, sodass von einer gewissen *Stabilität* auszugehen ist.<sup>172</sup>

Eine **mikrogeographische Segmentierung** hat eine hohe Aussagefähigkeit bezüglich des gezielten *Einsatzes des Marketing-Mix*.<sup>173</sup> Die Segmente und damit die einzelnen Konsumenten sind adressmäßig exakt erfasst und somit sehr gut über Kommunikations- sowie Distributionskanäle *erreichbar*.<sup>174</sup> Je kleinräumiger ein Gebiet definiert wird bzw. je kleiner die regionalen Bezugseinheiten werden, umso größer ist die Aussagefähigkeit (*Kaufverhaltensrelevanz*) der mikrogeographischen Segmentierung und der Homogenitätsgrad der Segmente nimmt zu. Das Problem besteht jedoch darin, einen größeren Wirtschaftsraum auf vernünftige Weise in Subräume zu untergliedern (Aggregatproblem), zu denen entsprechende sekundärstatistische, öffentlich zugängliche Daten/Merkmale vorliegen, die sich als Indikatoren des Konsumentenverhaltens eignen und auch für kommerzielle Zwecke nutzbar sind (Datenproblem).<sup>175</sup> Zudem sind gewaltige Datenmassen EDV-technisch zu bewältigen (Methodenproblem), da es sich bei einer mikrogeographischen Segmentierung beispielsweise um eine Vollerhebung der gesamten Bundesrepublik Deutschland handeln kann.<sup>176</sup> Der gravierende Nachteil der mikrogeographischen Segmentierung ist in der geringen *Wirtschaftlichkeit* durch die aufwendige Datenbeschaffung und den damit einhergehenden hohen Kosten zu sehen.<sup>177</sup> Zudem nimmt mit zunehmender Feinräumigkeit der Segmentierung die zeitliche *Stabilität* ab.<sup>178</sup> Dennoch ist – obwohl Fluktuationen in den Mikrosegmenten auftreten – von einer gewissen Stabilität auszugehen. Grund dafür ist die Nachbarschafts-Affinitäts-Hypothese, d. h. Hinzuziehende werden sich nicht wesentlich von den Weggezogenen unterscheiden.<sup>179</sup>

<sup>170</sup> Vgl. Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M. (2008), S. 193; Krippendorf, J. (1980), S. 76; Bayrle, M., Rossmann, D., Seitz, E. (2007), S. 77.

<sup>171</sup> Vgl. Bayrle, M., Rossmann, D., Seitz, E. (2007), S. 77.

<sup>172</sup> Vgl. Freter, H. (2008), S. 112 f.

<sup>173</sup> Vgl. Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M. (2008), S. 194.

<sup>174</sup> Vgl. Martin, M. (1992), S. 18.

<sup>175</sup> Vgl. ebenda, S. 175 ff.

<sup>176</sup> Vgl. ebenda, S. 175, 185.

<sup>177</sup> Vgl. Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M. (2008), S. 193 f.; Homburg, C., Krohmer H. (2009), S. 465; Freter, H. (2008), S. 112.

<sup>178</sup> Vgl. Freter, H. (2008), S. 112.

<sup>179</sup> Vgl. ebenda, S. 113.

### 3.3.2 Soziodemographische Segmentierungskriterien

#### 3.3.2.1 Darstellung soziodemographischer Segmentierungskriterien

Die soziodemographischen Kriterien werden häufig auch als klassische Segmentierungskriterien bezeichnet.<sup>180</sup>

Zu den **demographischen Kriterien** werden Geschlecht, Alter, Familienstand, Haushaltsgröße und Zahl der Kinder gezählt.<sup>181</sup>

Das **Geschlecht** als Segmentierungskriterium eignet sich insbesondere bei Produkten/-gruppen, die in direktem Zusammenhang zum Geschlecht stehen.<sup>182</sup> Konsumenten können demnach nur in zwei Gruppen – Männer und Frauen – geteilt werden. In einer weiteren Segmentierungsstufe wären dann beispielsweise einzelne Frauentypen von Interesse. Das Kriterium ist jedoch für weitergehende Segmentierungszwecke kaum geeignet.<sup>183</sup> Zwar sind in Bezug auf das Freizeit- und Reiseverhalten deutliche Unterschiede zwischen Männern und Frauen festzustellen<sup>184</sup>, aber die „Frau“ als Zielgruppe an sich stellt keineswegs eine homogene Einheit dar. Um die Zielgruppe der Frauen mit heutigen Wert- und Rollenvorstellungen und gesellschaftlichen Hintergründen definieren zu können, ist eine exakte Differenzierung der spezifischen Motive, Gewohnheiten und Wünsche notwendig.<sup>185</sup> „In den einzelnen Bereichen der Tourismus- und Freizeitwirtschaft müssen demnach weibliche Zielgruppen in noch kleinere Segmente [...] unterteilt werden, da es wenig sinnvoll wäre, alle Frauen mit einem Angebot anzusprechen zu wollen.“<sup>186</sup> In Europa sind im Vergleich zu den USA nur wenige Stu-

<sup>180</sup> Vgl. Bruns, J. (2007), S. 49; Meffert, H., Bruhn, M. (2009), S. 113; in Anlehnung an Freter, H. (2008), S. 97, 114.

<sup>181</sup> Vgl. Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M. (2008), S. 194; Bruns, J. (2007), S. 48.

<sup>182</sup> Vgl. Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M. (2008), S. 194.

<sup>183</sup> Vgl. Freter, H. (2008), S. 167.

<sup>184</sup> Beispielsweise üben Frauen mehr kommunikativ-entspannungsorientierte Freizeitbeschäftigungen (z. B. Lesen, Telefonieren, Freunde besuchen) und Männer ein mehr aktiv-leistungsbezogenes Freizeitverhalten (z. B. aktives Sporttreiben oder Besuche von Sportveranstaltungen) aus. (Vgl. Opaschowski, H. W. (2008), S. 114.) Weiterhin werden Frauen acht Freizeitkompetenzen zugesprochen: Frauen sind in ihrer Freizeit sozial engagierter, offener für neue Anregungen, rücksichtsvoller in ihrem Freizeitverhalten, haben vielseitige Freizeitinteressen, praktizieren ein spontaneres und flexibleres Freizeitverhalten, genießen ihre Freizeit bewusster, sind in der Auswahl ihrer Freizeitaktivitäten niveau- und anspruchsvoller sowie generell aktiver und unternehmungslustiger. (Vgl. Opaschowski, H. W. (2008), S. 122 ff.) Die Reiseanalyse 2001 offenbart in der Auswertung zu den Urlaubspräferenzen zwischen Männern und Frauen, dass Männer im Urlaub deutlich lieber aktiv Sport treiben und gerne Risiken eingehen. Im Gegensatz dazu, haben Frauen im Urlaub häufiger den Wunsch ihre Gesundheit zu pflegen und etwas für die Schönheit zu tun. Dementsprechend ziehen Frauen den „Wellness-Urlaub“ gegenüber dem „Fitness-Urlaub“ vor. Männer denken hingegen umgekehrt. (Reiseanalyse 2001 zitiert nach: Ligges, M. (2005), S. 64.) Einen detaillierteren Überblick zu geschlechtsspezifischen Unterschieden im Freizeit- und Touristenverhalten liefern u. a. Meng, F., Uysal, M. (2008), S. 446 ff.

<sup>185</sup> Vgl. Ligges, M. (2005), S. 87. „Es reicht hier nicht, einen typischen weiblichen Kunden zu definieren. Die Zielgruppenbeschreibung muss nicht nur die klassischen soziodemographischen Kriterien evaluieren, sondern auch qualitative Kriterien im Sinne von Grundüberzeugungen und persönlichen Lebensformen enthalten.“ (Ligges, M. (2005), S. 103.)

<sup>186</sup> Ligges, M. (2005), S. 90. LIGGES stellt beispielhaft zwei Segmentierungen weiblicher Reisender vor. (Siehe: Ligges, M. (2005), S. 100 ff.) Des Weiteren ist als Beispiel eine kürzlich vorgenommene Untersuchung von McNAMARA/PRIDEAUX, die das Segment der allein reisenden Frauen in Tropical North Queensland in Bezug auf ihre Motivationen und ihr Reiseverhalten beschreibt, zu erwähnen. (Vgl. McNamara, K. E., Prideaux, B. (2010), S. 253 ff.)

dien zu finden, die sich mit Bedürfnissen von Frauen auf Reisen beschäftigen.<sup>187</sup> In der Tourismuswirtschaft gibt es mittlerweile einzelne Hotels oder Hotelgruppen, die sich mit ihren Leistungen beispielsweise auf Frauen, insbesondere Business-Frauen, spezialisiert haben.<sup>188</sup> LIGGES nennt weitere Beispiele touristischer Angebote für Frauen, z. B. Reiseveranstalter und Reisebüros für Frauen, Frauenreisenetzwerke oder sogar Fluglinien. Sie verweist jedoch darauf, dass Tourismusorganisationen in Bezug auf spezielle Angebote für Frauen bisher sehr wenig unternommen haben.<sup>189</sup>

Das *Alter* ist eines der ältesten und häufigsten genutzten Segmentierungskriterien.<sup>190</sup> Es ist als Segmentierungskriterium bedeutsam, wenn Produkte eines Unternehmens sich auf spezifische Altersgruppen, z. B. Senioren oder Teenager, beziehen. So korrelieren auf dem Freizeitmarkt die Bedürfnisse und das Verhalten der Konsumenten meist mit dem Alter.<sup>191</sup> BAHRMANN ist der Überzeugung, dass dies insbesondere auch für den touristischen Markt gilt.<sup>192</sup> Beispielsweise differieren die Reiseintensität und die Wahl des Reiseverkehrsmittels mit dem Alter.<sup>193</sup> In der Reiseanalyse 2009 wird festgestellt, dass mit zunehmendem Alter der Anteil der Auslandsreisen deutlich abnimmt und der Inlandsreiseanteil in Deutschland entsprechend steigt.<sup>194</sup> SEATON vertritt die Auffassung, dass das Alter für die nächsten Jahrzehnte ein wichtiger Indikator für Prognosen im Tourismus sein wird.<sup>195</sup> Diese Ansicht bekräftigen Zahlen zur demographischen Entwicklung. Denn das größte Problem der Industriestaaten besteht in der Umkehrung der Alterspyramide. Das Verhältnis zwischen Bevölkerungsgruppen im Kindes- und Jugendalter, im erwerbsfähigen Alter und im Rentenalter verschiebt sich der Gestalt, dass immer mehr ältere Menschen immer weniger arbeitenden Menschen gegenüberstehen. Dies wird die zukünftige Struktur der touristischen Nachfrage maßgeblich beeinflussen. So wird der Anteil älterer Reisender stark zunehmen.<sup>196</sup> Dies ist allerdings nicht nur auf das

<sup>187</sup> Vgl. Ligges, M. (2005), S. 90, 104.

<sup>188</sup> Vgl. Seaton, A. V. (1996), S. 38; Weiner, J. (2010), S. 202 f.; Holloway, J. C. (2004), S. 118; Ligges, M. (2005), S. 75.

<sup>189</sup> Vgl. Ligges, M. (2005), S. 110 ff.

<sup>190</sup> Vgl. Freter, H. (2008), S. 98. Einen höheren Erklärungsbeitrag für das Kaufverhalten liefert das psychologische Alter gegenüber dem kalendarischen. Allerdings treten bei der Messung große Probleme auf. (Vgl. Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M. (2008), S. 194.)

<sup>191</sup> Vgl. Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M. (2008), S. 194.

<sup>192</sup> Vgl. Bahrmann, M. (2002), S. 93.

<sup>193</sup> Vgl. Hebestreit, D. (1992), S. 125.

<sup>194</sup> Vgl. Aderhold, P. (2009), S. 53.

<sup>195</sup> Vgl. Seaton, A. V. (1996), S. 37.

<sup>196</sup> Vgl. Petermann, T., Revermann, C., Scherz, C. (2006), S. 33. Bis zum Jahr 2020 wird erwartet, dass sich die Zahl der Menschen im Alter von 65 und älter in der Weltbevölkerung verdreifachen wird, auf 700 Millionen Menschen. In Frankreich, Deutschland und Japan werden sie sogar mehr als 20 Prozent Bevölkerungsanteil ausmachen. (Vgl. Greaves, D. (2008), S. 156.) Bis 2050 wird der Anteil der Über-60-Jährigen in Deutschland auf ein Drittel steigen. (Vgl. Kotler, P., Keller, K. L., Bliemel, F. (2007), S. 371.) Diese Entwicklung wird die sozialen Sicherungssysteme in Deutschland nachdrücklich beeinflussen. Um dem Druck, der auf die Alterssicherungssysteme und die Gesundheitssysteme lastet, entgegenzuwirken, stehen Reformen an, die jedoch meist zu negativen Auswirkungen auf die frei verfügbaren Einkommen führen. Dennoch wird selbst bei ungünstigen Bedingungen für die Einkommensentwicklung in Zukunft mit einer stabilen touristischen Grundnachfrage gerechnet, da Urlaubsreisen viele und wichtige Motive erfüllen und Einsparungen bei Reisen vergleichsweise schwer fallen. Es wird mittelfristig nicht mit einer gravierenden Veränderung bezüglich der Menge der Reisen, wohl aber in Bezug auf ihre Gestaltung gerechnet. Der im demographischen Wandel be-

quantitative Wachstum dieser Bevölkerungsgruppe zurückzuführen, sondern liegt auch in einem veränderten Reiseverhalten begründet. Die sogenannten „Best Ager“ sind bereits heute kein homogenes Ganzes. Vielmehr bestehen zwischen ihnen in materieller, gesundheitlicher, geistiger und sozialer Hinsicht Unterschiede. Zukünftig wird diese Heterogenität noch weiter zunehmen.<sup>197</sup> Insofern kann das Alter in Bezug auf den generellen Absatz einer touristischen Leistung auf einer ersten Segmentierungsstufe zur Differenzierung der Nachfrage dienen.<sup>198</sup> Allerdings sollte anschließend eine weitere Unterteilung mittels kaufverhaltensrelevanter Eigenschaften erfolgen.<sup>199</sup>

Die zwei Kriterien **Familienstand** und **Zahl** (bzw. grundsätzliches Vorhandensein) **der Kinder** werden kaum als eigenständige Segmentierungskriterien angewendet.<sup>200</sup> Im Tourismus jedoch bedingen diese Variablen häufig das Kaufverhalten der Gäste sehr stark.<sup>201</sup>

In Bezug auf den Familienstand zeigt eine Untersuchung von LAESSER/BERITELLI/BIEGER, dass Personen aus Single-Haushalten beim Reisen stärker darauf ausgerichtet sind, etwas Neues zu entdecken und in soziale Interaktion zu treten. Als Alleinreisende besuchen sie oft Freunde und Verwandte. Als Gruppenreisende wollen sie meist ihren Horizont durch einen Sightseeing-Trip erweitern. Erstere sind häufig bei Freunden und Verwandten untergebracht, während letztere eher Hotels und hotelähnliche Unterkünfte nutzen. Dementsprechend ist das Spektrum ihrer Reiseausgaben breit gefächert. So geben Singles, die einzeln verreisen, häufig sehr wenig aus (60 € pro Tag und Person) im Gegensatz zu denen, die in Gruppen reisen (148 €), was auf ferneren Reisezielen und länger andauernden Reisen beruht.<sup>202</sup>

---

gründete allgemein prognostizierte Bevölkerungsrückgang in Deutschland, der in Abhängigkeit unterschiedlicher Varianten der Bevölkerungsvorausberechnung 2015 oder erst 2050 beginnt, hat jedoch zwangsläufig eine Abnahme der Zahl der Urlaubsreisenden zur Folge. Dennoch werden die 60- und Über-60-Jährigen im Vergleich zu den 14- bis Unter-14-Jährigen und den 40- bis Unter-60-Jährigen die zahlenmäßig größte Gruppe der Urlaubsreisenden bis 2050 darstellen. Ein Großteil dieses Senioren-Segments ist derzeit finanziell noch gut abgesichert, um touristischen Konsum auszuüben. Zudem lässt die weitere demographische Entwicklung erwarten, dass durch den immer häufigeren Erhalt von Erbschaften jenseits des sechsten Lebensjahrzehnts die Schicht der „wohlhabenden Älteren“ immer breiter wird. (In Anlehnung an Petermann, T., Revermann, C., Scherz, C. (2006), S. 37-65.) Eine Untersuchung im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie zu Auswirkungen des demographischen Wandels auf den Tourismus beinhaltet die Kernaussage, dass die Senioren in der nahen Zukunft (bis 2020) der „Wachstumsmotor“ des Tourismus sind. (Vgl. Grimm, B., Lohmann, M., Heinsohn, K., Richter, C., Metzler, D. (2009), S. 9; siehe auch Aderhold, P. (2009), S. 25.)

<sup>197</sup> Vgl. Petermann, T., Revermann, C., Scherz, C. (2006), S. 55.

<sup>198</sup> In Anlehnung an Freter, H. (2008), S. 100.

<sup>199</sup> Beispielsweise verweist GARDINI darauf, dass im Hotelmarketing mit dem Gütesiegel 50plus suggeriert wird, dass alle Gäste, die älter als 50 sind, gleichartige Bedürfnisse und Erwartungen haben. Hotels, die sich zertifizieren lassen, hoffen auf eine besonders homogene Zielgruppe. Nach GARDINI greift dieser Ansatz jedoch zu kurz, denn obwohl zwei Personen das gleiche chronologische Alter haben, können sie sich in vielfältiger Weise, unter anderem in ihren Bedürfnisstrukturen, unterscheiden. (Vgl. Gardini, M. A. (2009), S. 161.)

<sup>200</sup> Vgl. Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M. (2008), S. 194.

<sup>201</sup> Vgl. Bahrmann, M. (2002), S. 94.

<sup>202</sup> Vgl. Laesser, C., Beritelli, P., Bieger, T. (2009), S. 225 f.

Bezüglich des Einflusses von Kindern stellen THORNTON/SHAW/WILLIAMS fest, dass sie eine aktive Rolle im Entscheidungsprozess spielen und die Tourismusindustrie dies mittlerweile auch erkannt hat.<sup>203</sup> In einer eigenen empirischen Untersuchung weisen sie nach, dass sich das Urlaubsverhalten von Reisegruppen ohne Kinder im Vergleich zu Gruppen mit Kindern signifikant unterscheidet. So sind Abweichungen in der Aufteilung ihrer Zeitbudgets zu erkennen. Beispielsweise verbringen Gruppen mit Kindern mehr Zeit am Swimmingpool und üben verstärkt Aktivitäten am Strand aus, während Reisegruppen ohne Kinder mehr Zeit für das Reisen im Auto oder Bus sowie das Wandern verwenden. Der Einfluss von Kindern auf das Reiseverhalten ist zudem abhängig vom jeweiligen Alter der Kinder. Jüngere Kinder können das Reiseverhalten alleine durch ihre Präsenz stark beeinflussen. Ältere Kinder hingegen besitzen eher die Fähigkeit zum Verhandeln, d. h. sie bringen Vorschläge hervor, sind aber auch kompromissbereiter. Ein wichtiger Aspekt für touristische Dienstleister ist die Erkenntnis, dass die Zufriedenstellung der Kinder von den Eltern höher bewertet wird als ihre eigene.<sup>204</sup> Auch in der Reiseanalyse 2009 zeigt sich dass 19 Prozent aller deutschen Haushalte wegen Kindern unter 14 Jahren bzw. 29 Prozent wegen Kindern bis zu 18 Jahren bei ihrer Urlaubsplanung, z. B. auf Schulferien, Rücksicht nehmen müssen.<sup>205</sup>

Häufiger als die beiden soeben vorgestellten Kriterien wird zur Marktsegmentierung der **Familienlebenszyklus** verwendet. Zusätzlich zum Familienstand und der Anzahl der Kinder wird das Alter der jeweiligen Haushaltsmitglieder und die Erwerbstätigkeit der Ehepartner berücksichtigt. Dabei wird der Lebenslauf des Konsumenten in einzelne Familienphasen unterteilt, welche für eine bestimmte Konstellation und Kombination der eben benannten Merkmale der Familienmitglieder steht. Bedürfnisse nach spezifischen Produkten und Dienstleistungen sind mittels der Zugehörigkeit eines Konsumenten zu einer Phase des Familienlebenszyklusses gut erklärbar.<sup>206</sup> Gesellschaftliche Veränderungen wie erhöhte Scheidungsrate, zunehmende Patchwork-Familien und Elternschaft ohne Ehe führten dazu, dass die klassische Einteilung in acht typische Phasen<sup>207</sup> in jüngster Zeit zu verschiedenen Modellen des Familienlebenszyklus weiterentwickelt wurde.<sup>208</sup> Die Segmentierung nach der Stellung im Familienlebenszyklus eignet sich beispielsweise für den Markt der Pauschalreisen<sup>209</sup> oder für große Reiseveranstalter.<sup>210</sup> Die Position im Familienlebenszyklus beeinflusst

<sup>203</sup> Vgl. Thornton, P. R., Shaw, G., Williams, A. M. (1997), S. 289.

<sup>204</sup> Vgl. ebenda, S. 290 ff.

<sup>205</sup> Vgl. Aderhold, P. (2009), S. 41.

<sup>206</sup> Vgl. Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M. (2008), S. 194 f.; Freter, H. (2008), S. 102.

<sup>207</sup> Die klassische Einteilung gliedert in: (1) Junge, alleinstehende Leute, die nicht im Elternhaus leben; (2) Verheiratete: (2a) Frisch verheiratete Paare, jung, keine Kinder, (2b) Volles Nest I: Jüngstes Kind unter 6 Jahre, (2c) Volles Nest II: Jüngstes Kind 6 Jahre oder älter, (2d) Volles Nest III: Ältere Paare mit anhängigen Kindern, (2e) Leeres Nest I: Ältere Paare, Kinder haben das Elternhaus verlassen, (2f) Leeres Nest II: Ältere verheiratete Paare, Ehemann pensioniert; (3) Ehepartner gestorben, alleinstehend. (Vgl. Lansing, J. B., Morgan, J. N. (1955), S. 36 ff.; Wells, W. D., Gubar, G. (1966), S. 361 ff.)

<sup>208</sup> Vgl. Freter, H. (2008), S. 102 f. Ein erweitertes, überschaubares und häufig verwendetes Modell stammt bereits aus dem Jahr 1982 von Gilly und Enis. Weiterführend dazu siehe Gilly, M. C., Enis, B. M. (1982), S. 271 ff.

<sup>209</sup> Vgl. Kotler, P., Armstrong, G., Wong, V., Saunders, J. (2011), S. 466 f.

<sup>210</sup> Vgl. Roth, P. (2003), S. 82; Seaton, A. V. (1996), S. 37.

unter anderem die touristischen Pro-Kopf-Ausgaben oder Aspekte der Ausstattung/Einrichtung.<sup>211</sup> In der Reiseanalyse der FUR wird in die Lebensphasen-Gruppen: Junge Unverheiratete; Junge Verheiratete ohne Kinder, Familien mit kleinen Kindern, Familien mit größeren Kindern, Ältere erwachsene Paare, Ältere Unverheiratete, Senioren-Paare und Unverheiratete Senioren unterschieden.<sup>212</sup> Im Zusammenhang zu den genannten Gruppen zeigt sich, dass die höchste Reiseintensität bei „Jungen Verheirateten ohne Kinder“ und „Älteren Erwachsenen Paaren ohne Kinder“ auftritt. Des Weiteren stellt sich heraus, dass kleine Kinder im Haushalt im Vergleich zu „Familien mit großen Kindern“ zu einer deutlich geringeren Reiseintensität führen.<sup>213</sup> Zudem bevorzugen Familien mit kleinen Kindern oder Teenagern deutlich stärker Ferienwohnungen und Ferienhäuser als alle anderen Lebensphasen-Gruppen.<sup>214</sup>

Unter dem Oberbegriff **sozioökonomische Merkmale** werden u. a. die Kriterien: Ausbildung, Beruf und Einkommen zusammengefasst.<sup>215</sup>

Die **Ausbildung** eignet sich als einzelnes Segmentierungskriterium eigentlich nur, wenn vom Konsumenten in Bezug auf den Kauf eines Produktes ein echtes Problemlösungsverhalten benötigt wird, z. B. bei hochwertigen Gütern des langfristigen Bedarfs.<sup>216</sup> Im Tourismus kann das Segmentierungskriterium von Nutzen sein, wenn Reiseziele einen gewissen Bildungsstand oder Bildungsgrad verlangen. Beispielsweise wird eine Studienreise auf den Wegen Goethes weniger von Hauptschulabsolventen als von Hochschulabsolventen gebucht werden.<sup>217</sup> Es wurde nachgewiesen, dass Personen mit einer qualifizierteren Ausbildung eine deutlich höhere Reiseintensität und -häufigkeit vorweisen als Hauptschulabsolventen.<sup>218</sup> Des Weiteren steigt bei ihnen der Anteil der Auslandsreisen, während die Inlandsreisenachfrage abnimmt.<sup>219</sup>

Eine Segmentierung mittels des Merkmals **Beruf** ist dann zu empfehlen, wenn das Nachfrageverhalten nach der relevanten Produktgruppe in engem Zusammenhang zum Beruf steht.<sup>220</sup> Im Tourismus können vor allem Berufsgruppen von Interesse sein, die durch verstärkte Dienstreiseaktivitäten gekennzeichnet sind, z. B. Wirtschaftsprüfer, Unternehmensberater. Die 26. Deutsche Tourismusanalyse offenbarte unter anderem beim Vergleich von Berufsgruppen, dass vier Fünftel aller Beamten (80%), aber nur etwa halb so viele Arbeiter (41%) eine Reise von mindestens fünf Tagen im Jahr 2009 unternahmen.<sup>221</sup>

<sup>211</sup> Vgl. Seaton, A. V. (1996), S. 37.

<sup>212</sup> Zur detaillierten Definition der Gruppen vgl. Aderhold, P. (2009), S. 24.

<sup>213</sup> Vgl. Aderhold, P. (2009), S. 25.

<sup>214</sup> Vgl. ebenda, S. 78.

<sup>215</sup> Vgl. Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M. (2008), S. 195; Bruns, J. (2007), S. 48.

<sup>216</sup> Vgl. Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M. (2008), S. 195.

<sup>217</sup> Vgl. Bahrman, M. (2002), S. 94.

<sup>218</sup> Vgl. Aderhold, P. (2009), S. 21.

<sup>219</sup> Vgl. ebenda, S. 53.

<sup>220</sup> Vgl. Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M. (2008), S. 195.

<sup>221</sup> Vgl. o.V. (2010), S. 2.



Das für eine Segmentierung der Nachfrager wohl am häufigsten verwendete Kriterium ist das **Einkommen**. Es ist ein bedeutender Indikator für die Kauffähigkeit eines Konsumenten.<sup>222</sup> Als alleiniges Kriterium zur Marktsegmentierung hat es jedoch in den letzten Jahren aufgrund wachsender Vermögensnivellierungen und des Phänomens des hybriden Käuferverhaltens (Smart Shopping) an Bedeutung verloren.<sup>223</sup> In Bezug auf touristische Leistungen ist es jedoch von größerer Bedeutung, denn beispielsweise wächst mit steigendem Einkommen der Ausgabenanteil für Erholung.<sup>224</sup> Die BAT-Stiftung für Zukunftsfragen stellte große Diskrepanzen im Reiseverhalten zwischen Besserverdienenden (Haushaltsnettoeinkommen über 3.500 EUR) und Geringverdienenden (Haushaltsnettoeinkommen unter 1.000 EUR) fest. Während im Jahr 2009 für drei Viertel der Besserverdienenden (74%) die jährliche Urlaubsreise (5 Tage und mehr) obligatorisch war und zwei Fünftel (39%) sogar zwei oder mehr Reisen unternahmen, konnte sich nur jeder Fünfte (20%) der Geringverdienenden einen Urlaub leisten. Gleichzeitig hat das Einkommen auch einen erheblichen Einfluss auf die Auswahl der Reiseziele mit Blick auf die Entfernung.<sup>225</sup> Auch in der Reiseanalyse der FUR wird dem Einkommen ein ganz maßgeblicher Einfluss auf das Reiseverhalten (u. a. die Reiseintensität und -häufigkeit) zugeschrieben, der noch gewichtiger ist als der des Alters oder der Ausbildung.<sup>226</sup>

Werden die Merkmale Ausbildung, Beruf und Einkommen kombiniert, so ergibt sich das Merkmal „**soziale Schicht**“. Dies findet, im Vergleich zur Vergangenheit, bedeutend weniger Anwendung, da sich anhand dessen nur noch selten gesellschaftsbezogene Kundensegmente bilden lassen, die ähnliche Wertvorstellungen, Interessen, Lebensstile oder Verhaltensmuster aufweisen. Des Weiteren gehen Messungs- und Abgrenzungsprobleme mit dem Einsatz des Kriteriums einher.<sup>227</sup> Unterschiedlich komplexe Schicht- und Klassenmodelle wurden bis in die 1970er-Jahre sowohl in der Soziologie als auch in der Marktforschung zur Vorhersage spezifischer Verhaltensbereiche verwendet. Durch die verstärkte Wohlfahrtentwicklung in den 1980er-Jahren gerieten diese Modelle jedoch in die Kritik. Es gab Hinweise, dass sich die lebensweltliche Evidenz schichtspezifischer Differenzierung durch den sozialen Wandel sowie zunehmender Wohlfahrts- und Mobilitätsentwicklung abgeschwächt hatte.<sup>228</sup> Somit kam es zu einer Loslösung des Lebensstils von sozialen Positionen.<sup>229</sup> Der Lebensstil als Segmentierungskriterium wird in dieser Arbeit unter den psychographischen Kriterien im Kapitel B.3.3.4 betrachtet.<sup>230</sup>

<sup>222</sup> Vgl. Freter, H. (2008), S. 120.

<sup>223</sup> Vgl. Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M. (2008), S. 195; Homburg, C., Krohmer, H. (2009), S. 465; Michman, R. D. (1991), S. 37.

<sup>224</sup> Vgl. Freter, H. (2008), S. 120.

<sup>225</sup> Vgl. o.V. (2010), S. 2 f.

<sup>226</sup> Vgl. Aderhold, P. (2009), S. 21 ff.

<sup>227</sup> Vgl. Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M. (2008), S. 195 f.; siehe auch Freter, H. (2008), S. 119.

<sup>228</sup> Vgl. Georg, W. (2002), S. 6; siehe auch Bauer H. H., Sauer N. E., Müller V. (2003), S. 36.

<sup>229</sup> Vgl. Georg, W. (2002), S. 7. Nun „[...] wurden auf der Grundlage unterschiedlicher Operationalisierungen des Lebensstilbegriffs in sich konsistente Lebensstilgruppen gebildet, die in einem zweiten Schritt nach ihrer sozialen Einbettung analysiert wurden.“ (Georg, W. (2002), S. 7.)

<sup>230</sup> In Anlehnung an Bauer, H. H., Sauer, N. E., Müller, V. (2003), S. 36.

Eine Untersuchung von GEORG (2002) kommt zu dem Ergebnis, dass eine Lebensstiltypologie (in diesem Fall Life Style'90 vom SINUS-Institut) für die Vorhersage der Wahl der Urlaubsart eine dreimal stärkere prädiktive Wirkung als eine verwendete Klasseneinteilung besitzt.<sup>231</sup> Gleichwohl ist SEATON der Auffassung, dass obwohl mit dem Kriterium der „sozialen Schicht“ keine spezifische touristische Entscheidung vorhergesagt werden kann, es im Tourismus in vielerlei Hinsicht ein bedeutender Indikator für einen sehr wahrscheinlichen Markt ist.<sup>232</sup> In einer Betrachtung zukünftiger Trends im Tourismus von PETERMANN/REVERMANN/SCHERZ wird auf eine sich verbreiternde Kluft zwischen Gewinnern und Verlierern in fortschrittlichen Industrieländern verwiesen. Das bedeutet, mit Blick auf die Verteilung des Wohlstandes steht ein relativ kleiner Teil gut situierter und wohlhabender Menschen einem wachsenden Segment mit geringfügigem Einkommen gegenüber. Weiterhin ist davon auszugehen, dass dies ein Strukturmerkmal der Gesellschaft bleiben wird.<sup>233</sup> So ist es nicht überraschend, dass im Rahmen der 26. Deutschen Tourismusanalyse festgestellt wird: „Es hat sich eine Zwei-Klassen-Gesellschaft in Mobile und Immobile herausgebildet. Die einen machen sich mehr Gedanken um Reiseziele als um das Reisebudget, während die anderen immer öfter rechnen und sparen müssen und ihren Urlaub oftmals auf Balkonien oder in Bad Meingarten verbringen.“<sup>234</sup> Auch die Reiseanalyse verweist in Bezug auf die Reiseintensität auf ein „Abbröckeln der Mittelschicht“ in den letzten 10 Jahren.<sup>235</sup> Die ab Herbst 2006 verstärkt aufgekommene Diskussion der Begriffe „Prekariat“ und „neue Unterschicht“ in Politik, Medien und Sozialwissenschaften<sup>236</sup> kann zukünftig auch ein Wiederaufleben der „sozialen Schicht“ als Segmentierungskriterium nach sich ziehen.

In Tabelle 3 werden beispielhaft touristische Marktsegmentierungen benannt, die auf demographischen und sozioökonomischen Kriterien zur Segmentbildung beruhen.

---

<sup>231</sup> Vgl. Georg, W. (2002), S. 6.

<sup>232</sup> Vgl. Seaton, A. V. (1996), S. 35.

<sup>233</sup> Vgl. Petermann, T., Revermann, C., Scherz, C. (2006), S. 34.

<sup>234</sup> Zitat von Reinhardt, Ulrich (Tourismusexperte der BAT-Stiftung für Zukunftsfragen) zitiert nach: o.V. (2010), S. 3.

<sup>235</sup> Vgl. Aderhold, P. (2009), S. 23.

<sup>236</sup> Vgl. Altenhain, C., Danilina, A., Hildebrandt, E., Kausch, S., Müller, A., Roscher, T. (2008), S. 7.

**Tabelle 3** Touristische Marktsegmentierungen auf Basis soziodemographischer Kriterien<sup>237</sup>

Studie	Segmentierungsobjekt	Segmentierungskriterien	Herangehensweise	Segmentnamen
Cai/Hong/Morrison (1995)	U.S. consumers	demographische und sozioökonomische	a-priori	k. A.
Dodd and Bigotte (1997)	Visitors to Texas wineries	Soziodemographische (Geschlecht, Alter, Ausbildung, Einkommen)	a-posteriori	Older visitors, younger visitors
Hudson (2000)	Potential and existing skiers	Geschlecht	a-priori	Men and woman
Smith/MacKay (2001)	Travellers' responses to destination visuals	Alter	a-priori	Younger and older
Reisinger/Turner (2002)	Asian tourists to Australia	Sprache	a-priori	Indonesian, Japanese, Korean, Mandarin, Thai

### 3.3.2.2 Bewertung soziodemographischer Segmentierungskriterien

Die Vorteile sozio-demographischer Kriterien liegen in einer leichten *Erfass- und Messbarkeit*.<sup>238</sup> Viele Informationen liegen als sekundärstatistische Quellen vor. Zudem weisen Segmentlösungen eine hohe *zeitliche Stabilität* auf.<sup>239</sup> Durch die Vorteile der leichten Erfass- und Messbarkeit der Kriterien ist die hohe *Wirtschaftlichkeit* der Segmentierung gegeben und deren große Popularität leicht nachvollziehbar.<sup>240</sup> Zudem ist die *Ansprechbarkeit* von Segmenten mittels dieser Kriterien in der Regel recht gut gewährleistet.<sup>241</sup>

Nachteil demographischer und sozioökonomischer Segmentierungskriterien ist, dass ihr *Erklärungsbeitrag zum Kaufverhalten* der Konsumenten nicht sehr hoch ist.<sup>242</sup> Sie geben zwar einige Hinweise für den segmentspezifischen *Einsatz der Marketing-Instrumente*, z. B. für die Auswahl von Werbeträgern und Gestaltung der Werbemittel, Form der Ansprache oder Preisgestaltung,<sup>243</sup> aber besitzen nur eine geringe Indikatorwirkung für das Verhalten der Konsumenten auf deren Einsatz. Der geringe Erklärungsbeitrag soziodemographischer Kriterien

<sup>237</sup> Eigene Zusammenstellung ausgewählter Studien aus Hsu, C. H. C., Lee, E.-J. (2002), S. 365 f. und Bigné, E., Gnoth, J., Andreu, L. (2008), S. 155 ff.

<sup>238</sup> Vgl. Kotler, P., Armstrong, G., Wong, V., Saunders, J. (2011), S. 465; Homburg, C., Krohmer, H. (2009), S. 465; Meffert, H., Bruhn, M. (2009), S. 113; Wiesner, K. A. (2008), S. 92; Weiner, J. (2010), S. 202; Belloc, H. (2010), S. 41; Michman, R. D. (1991), S. 32; Gardini, M. A. (2009), S. 160.

<sup>239</sup> Vgl. Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M. (2008), S. 196; Freter, H. (2008), S. 107, 128.

<sup>240</sup> Vgl. Freter, H. (2008), S. 107, 128; Bayrle, M., Rossmann, D., Seitz, E. (2007), S. 78.

<sup>241</sup> Vgl. Homburg, C., Krohmer, H. (2009), S. 465.

<sup>242</sup> Vgl. Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M. (2008), S. 196; Homburg, C., Krohmer, H. (2009), S. 465; Meffert, H., Bruhn, M. (2009), S. 113; Roth, P. (2003), S. 81; Wiesner, K. A. (2008), S. 92; Rück, H., Mende, M. (2008), S. 138; Michman, R. D. (1991), S. 43; Bayrle, M., Rossmann, D., Seitz, E. (2007), S. 78; Gardini, M. A. (2009), S. 161.

<sup>243</sup> Vgl. Freter, H. (2008), S. 106, 127.

zum Käuferverhalten wurde u. a. auch im Tourismus durch Studien von FRÖMBLING<sup>244</sup> oder von ANDRECK/CALDWELL<sup>245</sup> belegt.

Als Folge werden diese Kriterien mittlerweile in der Wissenschaft vornehmlich in Kombination mit anderen Segmentierungskriterien, insbesondere mit psychographischen, eingesetzt. Bei der Segmentbildung wird auf sie eher verzichtet. Dafür kommen sie aber fast in jeder Untersuchung zur Segmentbeschreibung zum Einsatz<sup>246</sup>, um Aussagen zur Größe des Marktes und zur Erreichbarkeit der Käufer zu erhalten.<sup>247</sup>

Obwohl den soziodemographischen Kriterien von Seiten der Wissenschaft zur Segmentbildung nur noch eine geringe Bedeutung beigemessen wird, finden sie in der Praxis weiterhin starke Berücksichtigung. Noch in jüngerer Vergangenheit segmentierten viele touristische Regionen nach diesen relativ einfachen Kriterien.<sup>248</sup> Verteidigend zum Vorgehen der Praxis muss an dieser Stelle hervorgehoben werden, dass sich demographische und sozioökonomische Merkmale durchaus für mehrstufige Segmentierungen auf der ersten Stufe für eine Vorauswahl von Konsumenten eignen.<sup>249</sup>

Da sich Kunden nach den Segmentierungskriterien relativ einfach einordnen lassen, ist die *Akzeptanz* dieser Segmentierungskriterien beim Kontaktpersonal i. d. R. hoch.<sup>250</sup>

### 3.3.3 Verhaltensorientierte Segmentierungskriterien

#### 3.3.3.1 Darstellung verhaltensorientierter Segmentierungskriterien

Verhaltensorientierte Kriterien stellen nicht Einflussfaktoren auf mögliche Kaufentscheidungen dar, sondern sind tatsächliche, beobachtbare Aktivitäten des Nachfragers im Rahmen des Kaufentscheidungs- bzw. Konsumprozesses.<sup>251</sup> Nach BAHRMANN wird im Tourismus auf messbare Merkmale des Reiseverhaltens abgestellt.<sup>252</sup> Dies umfasst nach Auffassung der Autorin das Informations- und Buchungsverhalten vor einer Reise sowie Verhaltensweisen und Gewohnheiten während der Reisedurchführung.<sup>253</sup> Problematisch ist vor allem, dass Nichtreisende bei dieser Form der Marktsegmentierung nicht erfasst werden.<sup>254</sup>

<sup>244</sup> Vgl. Frömbing, S. (1993), S. 67-84.

<sup>245</sup> Vgl. Andreck, K., Caldwell, L. (1994), S. 42. In dieser Studie werden weitere Untersuchungen benannt, die belegen, dass sozio-demographische Kriterien häufig nicht zur Erklärung touristischer Verhaltensunterschiede in Segmenten herangezogen werden können (S. 40).

<sup>246</sup> Vgl. Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M. (2008), S. 196 f.; Roth, P. (2003), S. 81; Weiner, J. (2010), S. 202; Bahrmann, M. (2002), S. 95.

<sup>247</sup> Vgl. Kotler, P., Armstrong, G., Wong, V., Saunders, J. (2011), S. 465.

<sup>248</sup> Vgl. Hallerbach, B. (2007), S. 174.

<sup>249</sup> Vgl. Bouncken, R. B. (1997), S. 104.

<sup>250</sup> Vgl. Freter, H. (2001), S. 292.

<sup>251</sup> Vgl. Meffert, H., Bruhn, M. (2009), S. 114; Homburg, C., Krohmer, H. (2009), S. 466.

<sup>252</sup> Vgl. Bahrmann, M. (2002), S. 99; siehe auch Freyer, W. (2009), S. 187.

<sup>253</sup> In Anlehnung an Hebestreit, D. (1992), S. 132.

<sup>254</sup> Vgl. Freyer, W. (2009), S. 188.

Einige Autoren differenzieren die verhaltensorientierten Variablen/Kriterien nach den vier Submixbereichen des Marketinginstrumentariums.<sup>255</sup> Sie werden unterteilt in produktbezogene, kommunikationsbezogene, preisbezogene sowie einkaufsstättenbezogene Verhaltensmerkmale.<sup>256</sup> Andere Autoren betrachten zudem Nutzen- (Benefit-) Segmentierungen im Zusammenhang mit verhaltensbezogenen Kriterien.<sup>257</sup> Nutzenvorstellungen bzw. Benefits werden im Rahmen dieser Arbeit zu den psychographischen Kriterien gezählt und dementsprechend im Kapitel B.3.3.4 betrachtet.

Zu den **Produktbezogenen Verhaltensmerkmalen** zählen Produkt- bzw. Produktart- oder Markenwahl, Markentreue, Kaufrhythmus oder Nutzungsintensität sowie bevorzugte Kaufmenge.<sup>258</sup>

„Die Produktartwahl des Konsumenten kennzeichnet sein Verhalten, ob er in den einzelnen Produktbereichen als Käufer bzw. Verwender auftritt oder nicht.“<sup>259</sup> Aus allgemeiner touristischer Perspektive ist in diesem Zusammenhang zunächst einmal zwischen Reisenden und Nicht-Reisenden zu unterscheiden. Beispielsweise kennzeichnet der Begriff „Reiseintensität“ den Anteil der bundesdeutschen Gesamtbevölkerung über 14 Jahre, der im Berichtsjahr mindestens eine Urlaubsreise über fünf Tage unternimmt.<sup>260</sup> In der Kreuzschiffahrt dient häufig die Durchdringungsrate (penetration rate) als Indikator für den Anteil der Kreuzschiffahrtstouristen an der Gesamtbevölkerung. Die Aufteilung der Konsumenten in Käufer und Nicht-Käufer ist zwar eine wesentliche Basisinformation, die sich als erste Stufe einer Segmentierung anbietet. Da sich jedoch alle Anbieter auf das Käufersegment konzentrieren, setzt die eigentliche Marktsegmentierung erst bei der Aufteilung der Käufer in homogene Segmente an.<sup>261</sup> In einer weiteren Stufe können die Käufer aufgrund ihrer Markenwahl differenziert werden, um Marketing-Maßnahmen auf die Käufer der eigenen Marke oder die der Konkurrenzmarke auszurichten. Die zusätzliche Erfassung der Markentreue und des Markenwechsels liefert weitere Ansatzpunkte.<sup>262</sup> Segmentierungen auf Basis des Produkt- und Markenwahlverhaltens bilden häufig den Ausgangspunkt einer Zielgruppenbestimmung. Genauere Marketingmaßnahmen lassen sich aber erst ableiten, wenn sie mit anderen Segmentierungskriterien – möglichst psychographischen – kombiniert werden.<sup>263</sup>

Die Nutzungs- bzw. Verwendungsintensität als weiteres produktbezogenes Kriterium erfasst jene Menge eines Produktes, die von Personen bzw. Haushalten innerhalb eines bestimmten Zeitraumes durchschnittlich ver- bzw. gebraucht wird. Konsumenten können z. B. entspre-

<sup>255</sup> Vgl. Freter, H. (2001), S. 296 f.; Meffert, H., Bruhn, M. (2009), S. 114 f.

<sup>256</sup> Vgl. Meffert, H., Bruhn, M. (2009), S. 114; Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M. (2008), S. 207; Freter, H. (2008), S. 157.

<sup>257</sup> Vgl. Bouncken, R. B. (1997), S. 107; Seaton, A. V. (1996), S. 45; Weiner, J. (2010), S. 207; Belloc, H. (2010), S. 43; Kotler, P., Keller, K. L., Bliemel, F. (2007), S. 377.

<sup>258</sup> Vgl. Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M. (2008), S. 207.

<sup>259</sup> Freter, H. (2008), S. 158.

<sup>260</sup> Vgl. Schroeder, G. (2002), S. 272.

<sup>261</sup> Vgl. Freter, H. (2008), S. 158.

<sup>262</sup> Vgl. ebenda.

<sup>263</sup> Vgl. Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M. (2008), S. 207.

chend ihres Verbrauchsvolumens oder des Kaufrhythmus in Nicht-Käufer, Wenig-Käufer oder Viel-Käufer gruppiert werden.<sup>264</sup> „Die Verbrauchsgröße stellt eine wichtige Größe zur Bestimmung von Segmentpotentialen dar, [...]“<sup>265</sup> Auch für Dienstleister ist die Verwendungsrate eine bedeutende Größe.<sup>266</sup> Im Tourismus ist die Verwendungsintensität z. B. dem Begriff der Reishäufigkeit<sup>267</sup> oder Besuchshäufigkeit gleichzusetzen.

Gleichwohl spielt der Zeitaspekt bei Dienstleistern eine wichtige Rolle. Einige Kunden sind flexibel, andere sind an bestimmte Zeiten gebunden. So können zeitflexible Kunden bei Dienstleistern in nachfrageschwachen Zeiten für eine Grundauslastung sorgen.<sup>268</sup> Mit Blick auf den Tourismus ist diesbezüglich auf die Saisonalität der touristischen Nachfrage zu verweisen.

Ergänzend zur Verwendungsintensität (Reishäufigkeit) als produktbezogenes Verhaltenskriterium gibt es aus Perspektive des Tourismus, insbesondere einer Reise, zahlreiche weitere Merkmale des Verwendungs-/Reiseverhaltens, z. B.<sup>269</sup>:

- Zweck der Reise (Reiseanlass),
- Reise-/Urlaubsaktivitäten (Freizeitbeschäftigungen am Aufenthaltsort),
- Reiseart (-typ),
- genutztes Reiseverkehrsmittel,
- gewählte Unterkunft,
- gewählte Verpflegungsart,
- benutzte Einrichtungen am Ort,
- Organisationsform der Reise,
- Reisedauer,
- Reisezeit,
- Reiseziele,
- Entfernung der Reiseziele,
- Anzahl und Art der Zielgebiete pro Reise,
- Häufigkeit des Reisezielwechsels,
- Zahl der Begleitpersonen,
- Art der Begleitpersonen,
- Größe der Reisegruppe,
- Ausgabenstruktur,
- Reiseausstattung (-gepäck) etc.

---

<sup>264</sup> Vgl. ebenda, S. 208.

<sup>265</sup> Freter, H. (1983), S. 88.

<sup>266</sup> Vgl. Haller, S. (2007), S. 360.

<sup>267</sup> Anzahl der jährlich unternommenen Reisen pro Reisendem (Vgl. Schroeder, G. (2002), S. 272.)

<sup>268</sup> Vgl. Haller, S. (2007), S. 359.

<sup>269</sup> Eine Auswahl in Anlehnung an Freyer, W. (2009), S. 30, 186, 188; Krippendorf, J. (1980), S. 74 f.; Hebestreit, D. (1992), S. 124; Datzler, R., Grünke, C. (1998), S. 206.

**Kriterien des Informations- und Kommunikationsverhaltens** umfassen einerseits das Nutzungsverhalten von Medien, das sich in der Wahl und Nutzungsintensität bestimmter Medien widerspiegelt, und andererseits die Teilnahme an interpersonellen Kommunikationsprozessen. Beim Nutzungsverhalten der Medien spielen Kriterien wie die Art und Anzahl der genutzten Medien sowie die Nutzungsintensität eine wesentliche Rolle, um darauf Werbeträger zielgruppenspezifisch auszuwählen. Segmentierungen anhand des Merkmals „Teilnahme an interpersonellen Kommunikationsprozessen“ führen zu einer Segmentlösung Meinungsführer und Meinungsfolger.<sup>270</sup> Von Seiten der Medien wird Werbungtreibenden umfangreiches Material über Eigenschaften der Nutzerschaft zur Verfügung gestellt.<sup>271</sup> In diesem Zusammenhang ist u. a. auf die Verlagstypologien zu verweisen. Sehr bekannt sind und die größte Bedeutung für das Medianutzungsverhalten besitzen die Gemeinschaftsuntersuchung der Arbeitsgemeinschaft Media-Analyse und die Allensbacher Werbeträgeranalyse.<sup>272</sup> Derartige Werbeträgeranalysen berücksichtigen zwar regelmäßig soziodemographische Personenmerkmale, aber die aus Unternehmenssicht besonders interessanten produktbezogenen Verhaltensmerkmale und psychographische Kriterien bleiben meist außer Acht.<sup>273</sup>

In Bezug auf das **Preisverhalten** von Konsumenten werden Merkmale wie „Kauf in bestimmten Preisklassen“ oder „Reaktionsverhalten auf Sonderangebote“ verwendet.<sup>274</sup> Segmentierungen anhand der Preissensitivität sind sehr verbreitet.<sup>275</sup> In vielen Fällen ist der Preis das zentrale Kriterium für Kaufentscheidungen.<sup>276</sup>

Der Vollständigkeit halber sei in diesem Zusammenhang auf wertbasierte Segmentierungskriterien hingewiesen. Hierzu zählen z. B. der von einem Kunden innerhalb eines Zeitraumes generierte Umsatz oder Deckungsbeitrag und die damit möglichen ABC-Analysen, der Customer-Lifetime-Value (CLV), Scoring-Modelle zur Kundenbewertung oder Kunden-Portfolio-Analysen.<sup>277</sup> Da sich diese Kriterien jedoch nur auf bisherige Kunden eines Unternehmens beziehen und somit nur die Betrachtung einer Teilmenge des relevanten Marktes ermöglichen, soll ihnen im Rahmen dieser Arbeit keine umfangreiche Aufmerksamkeit zuteilwerden.<sup>278</sup>

Ein weiterer beobachtbarer Aspekt des Konsumentenverhaltens ist die **Einkaufsstättenwahl**. Hierbei wird der Frage nachgegangen, wo der Konsument bestimmte Produkte erwirbt. Dabei ist zu klären, welche Einkaufsstätten in welcher Intensität genutzt werden, um die distributive

<sup>270</sup> Vgl. Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M. (2008), S. 207.

<sup>271</sup> Vgl. Freter, H. (2008), S. 164.

<sup>272</sup> Vgl. ebenda, S. 164 f.

<sup>273</sup> Vgl. ebenda, S. 165.

<sup>274</sup> Vgl. Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M. (2008), S. 208.

<sup>275</sup> Vgl. Homburg, C., Krohmer, H. (2009), S. 466.

<sup>276</sup> Vgl. Meffert, H., Bruhn, M. (2009), S. 114.

<sup>277</sup> Weiterführend siehe z. B. Freter, H. (2008), S. 357 ff.; Medelnik, N. (2010), S. 70 ff.

<sup>278</sup> FRETER betont, dass Diskussionen über den Kundenwert unabhängig von der Analyse der Marktsegmentierung stattgefunden haben (Vgl. Freter, H. (2008), S. 55.) und behandelt den Kundenwert als zusätzliches Segmentierungskriterium gesondert von den Segmentierungskriterien der Marktsegmentierung.

Erreichbarkeit der Konsumenten zu gewährleisten.<sup>279</sup> In der Tourismusbranche werden Passagen (Flüge, Bahn- und Busfahrtscheine), Reiseunterkünfte und Pauschalreisen traditionell durch wohnortnahe Reisebüros<sup>280</sup> an Kunden vermittelt. Neben diesen stationären Reisebüros haben sich in den letzten Jahren jedoch auch andere Typen von Reisevermittlern, z. B. Internetreisebüros wie Expedia, Opodo, Bahn.de, Lastminute.com, etabliert. Parallel dazu ist der direkte Vertrieb von Reiseleistungen und Reisepaketen durch Leistungsträger und Reiseveranstalter über das Internet möglich.<sup>281</sup> Insgesamt hat ein starker Konzentrationsprozess im Reisebürogeschäft in Richtung einer Herstellerdominanz stattgefunden.<sup>282</sup> Mit Einrichtung öffentlich über Abonnements zugänglicher Computer-Reservierungssysteme wie Amadeus, Galileo, Sabre und Worldspan<sup>283</sup> wurde die Arbeit der Reisebüros zwar erheblich vereinfacht, gleichzeitig jedoch eine Entwicklung gefördert, die Teile des Reisemittlergewerbes überflüssig macht. Vermittler werden immer weniger gebraucht, je einfacher die Bedienung der Reservierungsterminals wird und je weiter Online-Netzwerke ausgebaut werden. So kann sich zukünftig jeder Kunde selbst Angebote und Verfügbarkeiten auf seinem eigenen Bildschirm anschauen und direkt buchen.<sup>284</sup>

Tabelle 4 zählt einige touristische Segmentierungsstudien auf, die auf Basis verhaltensbezogener Kriterien gebildet wurden.

---

<sup>279</sup> Vgl. Freter, H. (2008), S. 160.

<sup>280</sup> Es werden verschiedene Arten von Reisebüros unterschieden, z. B. Voll-Reisebüros, Touristik-Reisebüros, Business-Travel-Reisebüros etc. (Siehe bspw. Freyer, W. (2011), S. 247 f.; Mundt, J. W. (2006), S. 382.)

<sup>281</sup> Vgl. Mundt, J. W. (2006), S. 375, 386.

<sup>282</sup> Vgl. ebenda, S. 389 ff.

<sup>283</sup> Sie werden auch als Global Distribution Systems (GDS) bezeichnet. (Vgl. Mundt, J. W. (2006), S. 404.)

<sup>284</sup> Vgl. Mundt, J. W. (2006), S. 410.



**Tabelle 4** Touristische Marktsegmentierungen auf Basis verhaltensbezogener Kriterien<sup>285</sup>

Studie	Segmentierungsobjekt	Segmentierungskriterien	Herangehensweise	Segmentnamen
Spotts and Mahoney (1991)	Summer visitors to Michigan's Upper Peninsula	Travel expenditures (Reiseausgaben)	a-priori	Light spenders, medium spenders, heavy spenders
Spotts/Mahoney (1993)	Fall visitors to Michigan's Upper Peninsula	Participation in recreation activities (Reiseaktivitäten)	a-posteriori	Inactives, active recreationists/nonhunters, campers, passive recreationists, strictly fall-color viewers, active recreationists/hunters
Hsieh and O'Leary (1993)	U.K. overseas travelers	Communication sources (Informationsquellen)	a-posteriori	Word of mouth, brochures/pamphlets, Travel agents, combination packages
Jeffrey/Xie (1995)	United Kingdom-based visitors to China	Holiday activities (Urlaubsaktivitäten)	a-posteriori	8 Cluster
Stemerding et al. (1996)	Netherlands leisure travelers	Leisure destinations	a-posteriori	Zoo and amusement park goers, amusement park fans, beach fans, culture enthusiasts
Morrison et al. (1996)	U.S. Households	Trip types (Art der Reise)	a-priori	Casino resort, beach resort, ski resort, country resort
Yoon/Shafer (1997)	U.S. tourists to warm-weather destinations	Travel arrangement (Reiseorganisation)	a-priori	Independent travelers, all-inclusive package travelers
Bonn/Furr/Susskind (1999)	Tourists to Tampa Bay	Internet use (Internetnutzung)	a-priori	Internet users, Internet nonusers
Kashyap/Bojanic (2000)	Guests of an upscale business hotel	Travel purposes (business/leisure) (Reisezweck)	a-priori	Business and leisure segment
Mok/Iverson (2000)	Taiwanese tourists to Guam	Travel expenditure (Reiseausgaben)	a-priori	Light, medium, heavy
McKercher (2001)	(Travellers at dual-purpose destinations)	Trip pattern (main-destination versus multideestination trips) (Anzahl der Zielgebiete während einer Reise)	a-priori	Main and through travellers
Hsu/Lee (2002)	Senior motorcoach travelers	Tour selection attributes (Kaufverhalten)	a-posteriori	Dependents, socialbles, independents
MacKay et al. (2002)	(Vacationing motorists)	Behaviour (importance of sightseeing, engaging in outdoor recreation and visiting cultural or historical areas) (Aktivitäten)	a-posteriori	Sightseeing only, culture sightseeing, outdoor recreation sightseeing, culture and outdoor recreation sightseeing
Becken et al. (2002)	Travel tourists to New Zealand	Travel choices that make up a travel pattern and their energy intensity	a-posteriori	Camper, backpacker, VFR, auto, coach, tramper, soft-comfort
Card et al. (2003)	(Online travel product)	Shopping behaviour (Einkaufsverhalten)	a-priori	Shoppers and non-shoppers
Lau/McKercher (2004)	Pleasure tourists to Hong Kong	First-time and repeat visitors (Erst-/Wiederholungsbesucher)	a-priori	First-time and repeat visitors

<sup>285</sup> Eigene Zusammenstellung ausgewählter Studien aus Hsu, C. H. C., Lee, E.-J. (2002), S. 365 f. und Bigné, E., Gnoth, J., Andreu, L. (2008), S. 155 ff.

Fortsetzung Tabelle 4

Forscher (Datum)	Stichprobe	Segmentierungskriterien	Herangehensweise	Segmentnamen
Becken/Gnoth (2004)	Visitors to New Zealand	Transport choices, accommodation behaviour and visits to attractions	a-posteriori	Coach tourist, VFR, auto tourist, backpacker, camper, comfort traveler
Jang (2004)	French tourists to Canada	Activity participation patterns (Aktivitäten)	a-posteriori	Local life and shopping, culture and social, sightseeing and nature, passive
Kerstetter et al. (2004)	Taiwanese ecotourists	Environmentally responsible behaviour (Reiseverhalten)	a-posteriori	Experience-tourists, learning tourists, ecotourists
Petrack (2005)	Cruise passengers	Price sensitivity (Preissensibilität)	a-posteriori	Low sensitive, moderate, high sensitive
Dimanche/Taylor (2006)	Louisiana automobile travelers	State welcome and local visitor centre users (Besucher/Nichtbesucher)	a-priori	State welcome centre users and local visitor centre users

### 3.3.3.2 Bewertung verhaltensorientierter Segmentierungskriterien

Verhaltensorientierte Kriterien können als eigenständige Segmentierungsvariablen eingesetzt werden.<sup>286</sup> Während die *Verhaltensrelevanz* einer Segmentierung auf Basis dieser Variablen quasi definitionsgemäß gegeben ist,<sup>287</sup> besteht eine eingeschränkte Aussagekraft in Bezug auf das prognostizierbare Kaufverhalten.<sup>288</sup> Grundsätzlich ist es fragwürdig, ob man auf Basis des gezeigten Verhaltens in der Vergangenheit auf zukünftiges Verhalten schließen kann.<sup>289</sup>

Die verhaltensorientierten Kriterien sind nicht die Ursachen der Kaufentscheidung, sondern eher „symptomatisch“<sup>290</sup> und selbst von psychographischen oder soziodemographischen Kriterien abhängig.<sup>291</sup> Segmentierungen mittels verhaltensorientierter Variablen führen deshalb mit einiger Wahrscheinlichkeit zu Segmenten, die bezüglich anderer möglicher Segmentierungsvariablen (z. B. demographischer oder sozioökonomischer) in sich heterogen sind.<sup>292</sup> Eine zielgruppengenaue Ansprache bzw. *Zugänglichkeit* ist durch kaufverhaltensbezogene Segmentlösungen deshalb häufig schwer zu gewährleisten.<sup>293</sup> Lediglich eine Erfassung kommunikations- und einkaufsstättenbezogener Merkmale zur Beschreibung von Segmenten, die auf Basis produktbezogener Merkmale gebildet wurden, gewährleistet die Zugänglichkeit der Segmente.<sup>294</sup>

Die Kriterien des beobachtbaren Konsumentenverhaltens ermöglichen jeweils gute Rückschlüsse auf den *Einsatz* entsprechender *Marketing-Instrumente*.<sup>295</sup>

Die Kriterien des beobachtbaren Konsumentenverhaltens lassen sich über sekundärstatistisches Material oder auch mittels Primäruntersuchungen relativ gut *messen*.<sup>296</sup> Umfangreiche, repräsentative Primärforschung nur in Bezug auf Verhaltenskriterien ist jedoch nicht lohnenswert. Sie sollte im Zusammenhang mit der Erfassung anderer Kriterien, wie soziodemographischer oder psychographischer Kriterien, erfolgen.<sup>297</sup> Aufgrund ihrer eher ergebnisdarstellenden Eigenschaft in Bezug auf das Kaufverhalten werden verhaltensorientierte Kriterien auch häufig für die Segmentbeschreibung als passive Variablen verwendet.<sup>298</sup>

---

<sup>286</sup> Vgl. Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M. (2008), S. 208.

<sup>287</sup> Vgl. Homburg, C., Krohmer, H. (2009), S. 466.

<sup>288</sup> Vgl. Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M. (2008), S. 208.

<sup>289</sup> In Anlehnung an Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M. (2008), S. 206, 208; Freter, H. (2001), S. 298.

<sup>290</sup> Vgl. Homburg, C., Krohmer, H. (2009), S. 466; Rück, H., Mende, M. (2008), S. 139.

<sup>291</sup> Vgl. Homburg, C., Krohmer, H. (2009), S. 466; Freter, H. (2008), S. 162.

<sup>292</sup> Vgl. Homburg, C., Krohmer, H. (2009), S. 467.

<sup>293</sup> Vgl. Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M. (2008), S. 208.

<sup>294</sup> In Anlehnung an Freter, H. (2008), S. 164.

<sup>295</sup> Vgl. Freter, H. (2008), S. 163 f.; Freter, H. (2001), S. 298.

<sup>296</sup> Vgl. Freter, H. (2008), S. 164; Freter, H. (2001), S. 298.

<sup>297</sup> Vgl. Meffert, H., Bruhn, M. (2009), S. 115.

<sup>298</sup> Vgl. Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M. (2008), S. 208.

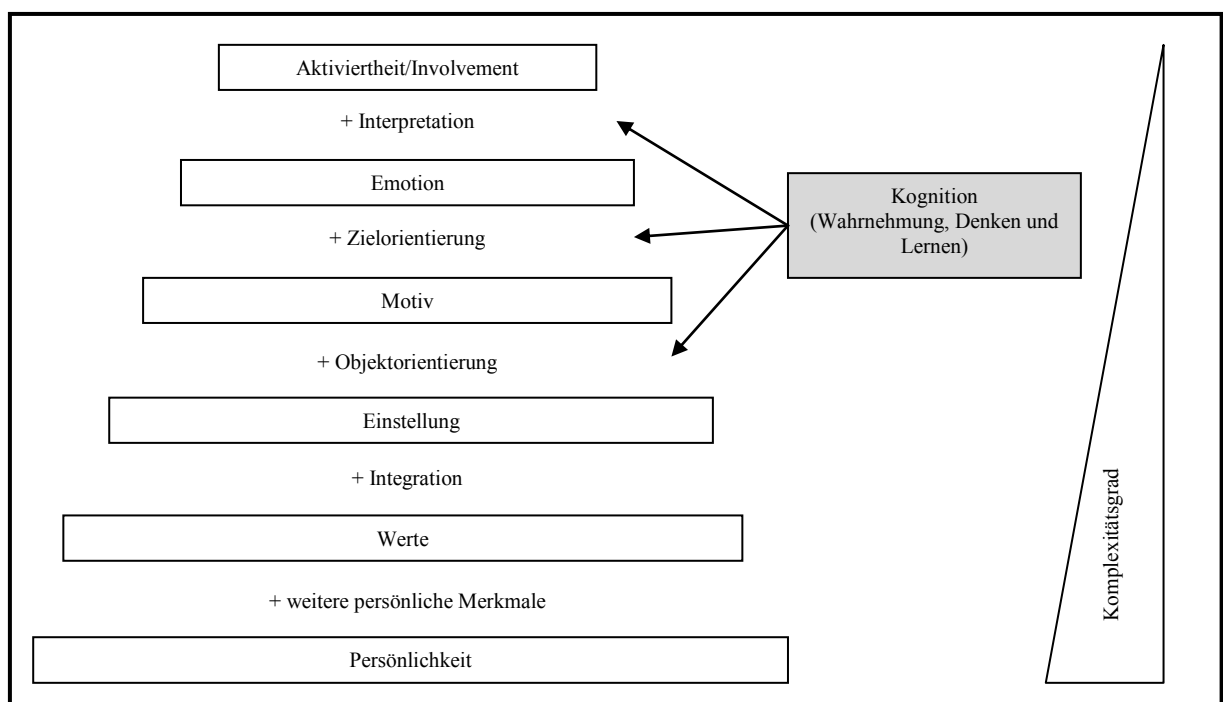
Die *Wirtschaftlichkeit* von Segmentierungen auf Basis verhaltensorientierter Kriterien wird als relativ hoch eingestuft, da Angaben über aktuelle Kunden sowie die Nutzerschaft von Medien oft schon vorliegen.<sup>299</sup>

In Bezug auf die zeitliche *Stabilität* ist es schwer, generalisierte Aussagen zu treffen. Denn für eine bestimmte Produktart kann die Aufteilung in Käufer und Nicht-Käufer stabil sein, für Produkte eines Wachstumsmarktes jedoch nicht.<sup>300</sup>

Die *Akzeptanz* der Segmentierungskriterien beim Kontaktpersonal stellt kein Problem dar,<sup>301</sup> da sie während der Leistungserstellung leicht zu erfassen sind.

### 3.3.4 Psychographische Segmentierungskriterien

Als psychographische Segmentierungskriterien werden nicht beobachtbare, hypothetische Konstrukte des Käuferverhaltens zur Segmentierung verwendet.<sup>302</sup> MEFFERT bezeichnet sie auch als intrapersonale Bestimmungsfaktoren des Konsumentenverhaltens, die sich durch einen hohen Komplexitätsgrad auszeichnen und im Sinne einer Hierarchie aufeinander aufbauen.<sup>303</sup> (siehe Abbildung 8)



**Abbildung 8** Intrapersonale Bestimmungsfaktoren des Käuferverhaltens<sup>304</sup>

Grundsätzlich wird bei den inneren psychischen Vorgängen eines Menschen in aktivierende und kognitive Prozesse bzw. Komponenten unterschieden.<sup>305</sup> Bei den aktivierenden (affekti-

<sup>299</sup> Vgl. Freter, H. (2001), S. 298.

<sup>300</sup> Vgl. Freter, H. (2008), S. 165.

<sup>301</sup> Vgl. Freter, H. (2001), S. 298.

<sup>302</sup> Vgl. Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M. (2008), S. 197; Freter, H. (2008), S. 135; Freter, H. (2001), S. 292.

<sup>303</sup> Vgl. Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M. (2008), S. 107.

<sup>304</sup> In Anlehnung an ebenda, S. 106.

ven) Vorgängen handelt es sich um innere Erregungszustände, vor allem um gefühlsmäßige Faktoren, die durch ihre Fähigkeit gekennzeichnet sind, menschliches Verhalten anzutreiben.<sup>306</sup> *Komplexe* kognitive Vorgänge bzw. Komponenten betreffen Prozesse der Informationsverarbeitung.<sup>307</sup> In Personen finden gedankliche Prozesse statt, durch die sie Kenntnis von ihrer Umwelt und sich selbst erlangen. Sie dienen dazu, das Verhalten gedanklich zu kontrollieren und willentlich zu steuern.<sup>308</sup> Die aktivierenden und kognitiven Subsysteme interagieren.<sup>309</sup> Sie sind nicht klar gegeneinander abgrenzbar und wirken in ihrer Gesamtheit auf das Verhalten.<sup>310</sup>

Je nachdem, welche Prozesse in psychographischen Konstrukten überwiegen, werden sie entweder als aktivierende (affektive) oder als kognitive Komponente verstanden. Zu den *komplexen* aktivierenden Komponenten zählen Emotionen, Motive und Einstellungen. Die *komplexen* kognitiven Prozesse lassen sich in Wahrnehmung sowie problemlösendes Denken und Lernen einteilen.<sup>311</sup>

Mit Blick auf die Marktsegmentierung ist festzustellen, dass sich unter der Vielzahl von Segmentierungen auf Basis psychographischer Merkmale/Konstrukte noch keine einheitliche Systematisierung durchgesetzt hat.<sup>312</sup> Einige Autoren gruppieren jedoch die psychographischen Segmentierungskriterien in allgemeine Persönlichkeitsmerkmale und produktgruppen- bzw. produktspezifische/dienstleistungsbezogene Merkmale.<sup>313</sup>

Im folgenden Kapitel werden bedeutende psychographische Segmentierungskriterien entsprechend dieser Zweigliederung vorgestellt und bewertet.

### 3.3.4.1 Darstellung psychographischer Segmentierungskriterien

Zuerst werden Emotionen, Motive und Einstellungen als aktivierende (affektive) Konstrukte sowie Wahrnehmungen als kognitives Konstrukt betrachtet. In engem Zusammenhang zu Motiven und Einstellungen werden Kriterien wie Nutzenvorstellungen und Verhaltensabsichten erläutert. Im Hinblick auf die Marktsegmentierung werden diese Kriterien/Konstrukte meist als produktspezifische, psychographische Segmentierungsmerkmale behandelt.<sup>314</sup>

Der zweite Schwerpunkt dieses Kapitels liegt auf der Darstellung allgemeiner (nicht produktspezifischer) Persönlichkeitsmerkmale. Generell wird dazu auch der Lebensstil gezählt (insbesondere unter Bezug auf den sogenannten AIO-Ansatz).<sup>315</sup> Er stellt ein sehr komplexes

<sup>305</sup> Vgl. Kroeber-Riel, W., Weinberg, P., Gröppel-Klein, A. (2009), S. 51.

<sup>306</sup> Vgl. ebenda; Freyer, W. (2009), S. 203.

<sup>307</sup> Vgl. Kroeber-Riel, W., Weinberg, P., Gröppel-Klein, A. (2009), S. 53.

<sup>308</sup> Vgl. ebenda, S. 274.

<sup>309</sup> Vgl. ebenda, S. 54.

<sup>310</sup> Vgl. Freyer, W. (2009), S. 202.

<sup>311</sup> Vgl. Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M. (2008), S. 113; Freyer, W. (2009), S. 207; in Anlehnung an Kroeber-Riel, W., Weinberg, P., Gröppel-Klein, A. (2009), S. 51.

<sup>312</sup> Vgl. Freyer, W. (2009), S. 188; Bahrmann, M. (2002), S. 95.

<sup>313</sup> Vgl. Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M. (2008), S. 197; Freter, H. (2001), S. 292.

<sup>314</sup> Siehe bspw. Freter, H. (2001), S. 292.

<sup>315</sup> Vgl. Freter, H. (2001), S. 292.

Konstrukt dar und soll aufgrund seiner zunehmenden Bedeutung ausführlicher betrachtet werden.

### **Produktspezifische Segmentierungskriterien**

#### ***Emotionen***

„Emotionen sind jene psychischen Erregungen, die subjektiv wahrgenommen werden.“<sup>316</sup> Häufige Synonyme sind Gefühl, Affekt und Stimmung.<sup>317</sup> Es gibt zahlreiche Definitionen des Konstrukts. Emotionen sind sehr komplexe Vorgänge und ihre Entstehung wird nach wie vor kontrovers diskutiert.<sup>318</sup> Durch die zunehmende Homogenität vieler Produkte werden Emotionen/Gefühle, die mit einem Produkt verbunden werden, häufig zum ausschlaggebenden Wettbewerbsvorteil.<sup>319</sup>

Im Tourismus sind emotionale Erlebnisse sehr bedeutsam.<sup>320</sup> Dies findet auch zunehmend in der wissenschaftlichen Perspektive zur Marktsegmentierung Berücksichtigung. BIGNÉ/GNOTH/ANDREU sind der Auffassung, dass in touristischen Marktsegmentierungen neue Marktsegmentierungskriterien erscheinen, die vornehmlich auf affektiven Prozessen beruhen (z. B. Emotionen).<sup>321</sup>

#### ***Wahrnehmung***

Wahrnehmung ist ein sehr komplexer kognitiver Vorgang, bei dem viele psychische Einzelprozesse ineinandergreifen. Umweltreize lösen im menschlichen Gehirn Sinneseindrücke aus. Nur ein Teil dieser Sinneseindrücke wird mit Hilfe des gespeicherten Wissens verarbeitet. So muss ein Wort erst einmal als Name eines Freundes oder als Markenname erkannt werden.<sup>322</sup> In diesem Zusammenhang sind Aktivität, Subjektivität und Selektivität von großer Bedeutung. Umweltreize werden nicht nur passiv aufgenommen, sondern Wahrnehmung ist ein aktiver Vorgang der Informationsaufnahme und -verarbeitung. Das bedeutet, ohne Aktivierung entsteht keine Wahrnehmung. Aus der Fülle von Reizeindrücken werden nur Informationen ausgewählt, die das eigene kognitive System nicht überfordern und den eigenen Bedürfnissen entsprechen. Insofern nimmt jedes Individuum seine Umwelt subjektiv wahr.<sup>323</sup> Das ist für das Marketing von Unternehmen sehr bedeutend, denn die Produktqualität ist die „subjektiv wahrgenommene“ Produktqualität, der objektiv günstige Preis ist der „subjektiv wahrgenommene“ Preis etc. Für Unternehmen reicht es nicht, eine objektive Leistung anzubieten, sondern es muss dafür sorgen, dass die Leistung von den potenziellen Konsumenten auch wahr-

<sup>316</sup> Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M. (2008), S. 111. Siehe weiterführend u. a. Pepels, W. (2007), S. 85 f.

<sup>317</sup> Vgl. Kroeber-Riel, W., Weinberg, P., Gröppel-Klein, A. (2009), S. 100. Im Weiteren werden die Begriffe dort jedoch differenzierter betrachtet.

<sup>318</sup> Vgl. Kroeber-Riel, W., Weinberg, P., Gröppel-Klein, A. (2009), S. 102.

<sup>319</sup> Vgl. Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M. (2008), S. 112.

<sup>320</sup> Vgl. Freyer, W. (2009), S. 206.

<sup>321</sup> Vgl. Bigné, E., Gnoth, J., Andreu, L. (2008), S. 162.

<sup>322</sup> Vgl. Kroeber-Riel, W., Weinberg, P., Gröppel-Klein, A. (2009), S. 323.

<sup>323</sup> Vgl. ebenda, S. 321; Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M. (2008), S. 114.

genommen wird.<sup>324</sup> „Die Wahrnehmung einer Person wird in hohem Maße von der Aktiviertheit<sup>325</sup>, dem Involvement<sup>326</sup> und den Emotionen beeinflusst.“<sup>327</sup>

### **Motive**

Motive sind hypothetische Konstrukte, die den Konsumenten aktivieren bzw. sein Verhalten initiieren und steuern.<sup>328</sup> Sie werden auch als Beweggründe des menschlichen Handelns bezeichnet.<sup>329</sup> Sie versorgen den Konsumenten mit Energie und richten das Verhalten auf ein Ziel aus.<sup>330</sup> „Im Gegensatz zu den eindimensionalen Konsumenteneigenschaften, wie z. B. das Alter, handelt es sich bei den Motiven stets um ein Motivbündel. Das (Kauf)-Verhalten wird von einer Mehrzahl von primären<sup>331</sup> und sekundären<sup>332</sup> Motiven beeinflusst, die zudem voneinander abhängig sind.“<sup>333</sup> In der Literatur lässt sich eine Vielzahl von Klassifikationen der Motiv- und Bedürfnisarten finden.<sup>334</sup> Dabei haben besonders die Bedürfnisschichten von Maslow und die motivationalen Dimensionen von Edwards (Edwards Personal Preference Schedule (EPPS)) große Bekanntheit erlangt.<sup>335</sup> Vielfach eignen sich Motive jedoch nicht zur Marktsegmentierung. Insbesondere dann nicht, wenn es sich um primäre Motive, wie Hunger oder Durst, handelt, die relativ einfach zu befriedigen und zeitlich instabil sind.<sup>336</sup> „Motive haben im Marketing eine vergleichsweise geringe Berücksichtigung erfahren. Die Erfassung von Motiven wurde durch Einstellungsuntersuchungen ersetzt, die auch motivationale Komponenten erfassen.“<sup>337</sup>

In der Reiseverhaltensforschung ist die Motiv- und Bedürfnisforschung jedoch am verbreitetsten.<sup>338</sup> In der touristischen Motivationsforschung werden zwei grundlegende Reismotivationen unterschieden: Hin-zu-Reisen (Interesse an fremden Regionen steht im Vordergrund) und Weg-von-Reisen (Reisen als „Flucht aus dem Alltag“ oder „Gegenalltag“).<sup>339</sup>

<sup>324</sup> Vgl. Kroeber-Riel, W., Weinberg, P., Gröppel-Klein, A. (2009), S. 322.

<sup>325</sup> Aktivierung ist Voraussetzung für alle psychischen Prozesse und die Grunddimension aller Antriebsprozesse. (Vgl. Kroeber-Riel, W., Weinberg, P., Gröppel-Klein, A. (2009), S. 54, 60) Es ist damit die Erregung des zentralen Nervensystems gemeint. Das Konstrukt enthält keine Kognitionen, d. h. der Grad der Aktiviertheit wird ausschließlich vom Unterbewusstsein gesteuert und ist auch bei niederen Lebewesen vorzufinden. (Vgl. Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M. (2008), S. 107 f.)

<sup>326</sup> Involvement ist ein Konstrukt, das einen Zustand der Aktiviertheit kennzeichnet, von dem das Entscheidungsengagement abhängt. (Vgl. Kroeber-Riel, W., Weinberg, P., Gröppel-Klein, A. (2009), S. 412.)

<sup>327</sup> Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M. (2008), S. 114.

<sup>328</sup> Vgl. Meffert, H., Bruhn, M. (2009), S. 113.

<sup>329</sup> Vgl. Freter, H. (2008), S. 70.

<sup>330</sup> Vgl. Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M. (2008), S. 118.

<sup>331</sup> Nicht gelernte biologische Triebe (vgl. Kroeber-Riel, W., Weinberg, P., Gröppel-Klein, A. (2009), S. 170).

<sup>332</sup> Erlernete Motive (vgl. Kroeber-Riel, W., Weinberg, P., Gröppel-Klein, A. (2009), S. 170).

<sup>333</sup> Freter, H. (2008), S. 71.

<sup>334</sup> Zum Beispiel intrinsische/extrinsische Motive; unbewusste/bewusste Motive (weiterführend siehe Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M. (2008), S. 119; Kroeber-Riel, W., Weinberg, P., Gröppel-Klein, A. (2009), S. 171; Pepels, W. (2007), S. 86). FRETER unterscheidet in stillbare und unstillbare Motive (vgl. Freter (2008), S. 142).

<sup>335</sup> Vgl. Freter, H. (2008), S. 71.

<sup>336</sup> Vgl. ebenda, S. 141.

<sup>337</sup> Ebenda, S. 147.

<sup>338</sup> Vgl. Freyer, W. (2009), S. 203.

<sup>339</sup> Vgl. ebenda; Lutz, P. (2004), S. 41.

Darüber hinaus gibt es weitere Klassifizierungsvorschläge seitens der Kieler Forschungsgemeinschaft Urlaub und Reisen in die Kategorien: 1. Motive der physischen Erholung und psychischen Entspannung/der Distanz zum Alltag, 2. Motive des Zusammeneins mit Kindern, Familie und Partner, 3. Motive des Kontaktes und des Zusammeneins mit anderen (als der Familie), 4. Motive des Sich-Wohlfühlens/Wohlbefindens und Sich-Pflegens, 5. Motive des Natur- und Umwelterlebens und der Gesundheitsvorsorge, 6. Motive nach sportlicher Betätigung sowie 7. Motive des Erlebens und Kennenlernens neuer Länder/der Aktivität.<sup>340</sup> Zahlreiche andere Autoren bieten weitere Konzepte an, z. B. Freyer, der vier Motivgruppen, und Kaspar, der fünf Motivgruppen unterscheidet.<sup>341</sup> In Deutschland beschäftigte sich der Studienkreis für Tourismus, später dann die FUR (Forschungsgemeinschaft Urlaub und Reisen), im Rahmen der Reiseanalysen verstärkt mit der touristischen Motivforschung.<sup>342</sup> Beachtlich ist die Feststellung von ROTH auf Basis des Vergleichs der Reiseanalysen 1976 und 1999, dass sich die Reisemotive und Urlaubserwartungen in Bezug auf die Urlaubsreise in den Grunddimensionen in einem Zeitraum von 25 Jahren kaum verändert haben, obwohl immer wieder von einem Wertewandel die Rede ist.<sup>343</sup> Ein Vergleich der Daten der Reiseanalysen von 1999 und 2009 bestätigt diese Aussage weiterhin.<sup>344</sup> Für die Motivforschung im Tourismus lässt sich feststellen, dass meist Selbstberichte als Methode der Datenerhebung dominieren, die sich zur Erforschung von Motiven allerdings nicht gut eignen.<sup>345</sup>

### ***Einstellungen (Images<sup>346</sup>)***

Einstellungen sind eine im Zeitablauf gelernte, relativ dauerhafte Bereitschaft, auf bestimmte Stimuli konsistent zu reagieren.<sup>347</sup> Kennzeichnend für die Einstellung ist die Objektorientierung. Einstellungen können in Bezug auf Sachen, Personen oder Themen mittels Lernprozessen entstehen, d. h. aufgrund mittelbarer oder unmittelbarer Erfahrungen entwickeln sich Überzeugungen, Vorurteile oder Meinungen zu einem Objekt.<sup>348</sup> Im Grunde kommt es zu einer Verknüpfung der Motivation mit einer kognitiven Gegenstandsbeurteilung.<sup>349</sup>

<sup>340</sup> Vgl. Aderhold, P. (2011), S. 135.

<sup>341</sup> Vgl. Lutz, P. (2004), S. 41.

<sup>342</sup> Vgl. Braun, O. L. (1993), S. 5.

<sup>343</sup> Vgl. Roth, P. (2003), S. 84.

<sup>344</sup> Vgl. Aderhold, P. (2009), S. 90; Roth, P. (2003), S. 85; Aderhold, P. (2000), S. 132. Seit der Reiseanalyse 2010 hat sich die Abfrage der besonders wichtigen Urlaubsmotive geändert, sodass die Vergleichbarkeit der Ergebnisse mit den Vorjahren eingeschränkt ist. (Vgl. Aderhold, P. (2011), S. 88.)

<sup>345</sup> Vgl. Braun, O. L. (1993), S. 6, 10.

<sup>346</sup> Da beiden Termini die gleichen Merkmale zugesprochen und bei der Messung des Imagekonstrukts häufig Verfahren der Einstellungsmessung verwendet werden, sollten die Begriffe Einstellung und Image synonym gebraucht werden. In der Marktforschungspraxis tritt gehäuft der Imagebegriff auf. (Vgl. Kroeber-Riel, W., Weinberg, P., Gröppel-Klein, A. (2009), S. 210.)

<sup>347</sup> Vgl. Freter, H. (2008), S. 72.

<sup>348</sup> Vgl. Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M. (2008), S. 121 f.

<sup>349</sup> Vgl. Kroeber-Riel, W., Weinberg, P., Gröppel-Klein, A. (2009), S. 56.



Somit setzen sich Einstellungen im Sinne einer dualen Theorie aus<sup>350</sup>

- einer affektiven Komponente (Gefühlskomponente gegenüber einem Einstellungsobjekt) und
- einer kognitiven Komponente (Wissenskomponente (subjektives Wissen) zum Einstellungsobjekt) zusammen.

Die (gefühlsmäßige) Gesamteinstellung gegenüber einem Objekt ist mit der objektspezifischen kognitiven Einstellungsstruktur verbunden, die aus der Beurteilung von relevanten Objekteigenschaften resultiert,<sup>351</sup> wobei die affektive Komponente dominiert.<sup>352</sup> In der früheren Einstellungsforschung wird nach der Drei-Komponentenlehre noch eine intentionale Komponente ergänzt, die die Handlungstendenz (z. B. Kaufabsicht) zum Einstellungsobjekt ausdrückt. Heutzutage verstehen KROEBER-RIEL/WEINBERG/GRÖPPEL-KLEIN darunter eher ein weiteres Konstrukt „Verhaltensabsicht“, das sich an die Einstellungen anreicht.<sup>353</sup>

In der Konsumentenforschung gilt dem Einstellungskonstrukt ein besonders großes Forschungsinteresse.<sup>354</sup> Einstellungen nehmen damit auch als psychographisches Kriterium in der Marktsegmentierung eine herausragende Stellung ein. Sie können einerseits als isoliertes Segmentierungskriterium und andererseits direkt in das Lebensstil-Konstrukt in Kombination mit anderen Kriterien sowie indirekt in die Segmentierung nach Nutzenvorstellungen mit einfließen.<sup>355</sup> Einstellungen können den allgemeinen sowie den produktspezifischen, psychographischen Merkmalen angehören.<sup>356</sup>

Allgemeine Einstellungen drücken eine generelle Haltung einer Person zu bestimmten Einstellungsobjekten bzw. -fragestellungen aus, z. B. Qualitätsanspruch im Kaufverhalten oder Einstellung zur Freizeitgestaltung.<sup>357</sup> Aufgrund ihrer übergeordneten Bedeutung soll mit ihrer Hilfe häufig das Kaufverhalten für eine Vielzahl von Produktarten erklärt werden. In der deutschen Marketing-Praxis haben die Einstellungsskalen der Gesellschaft für Konsum-, Markt- und Absatzforschung (GfK-Nürnberg) große Bekanntheit erlangt.<sup>358</sup> Vielfache Anwendung fand die Marktsegmentierung mittels allgemeiner Einstellungen bei Verlags-Typologien, z. B. GRUNER & JAHR, BRIGITTE-Frauen-Typologie, BURDA-Kommunikationsanalyse, BURDA-Typologie-der-Wünsche u. a.<sup>359</sup> Neben völlig produktun-

<sup>350</sup> In Anlehnung an Freter, H. (2008), S. 72; aus touristischer Perspektive siehe Freyer, W. (2009), S. 204; Wohlmann, R. (1998), S. 219.

<sup>351</sup> Vgl. Freter, H. (2008), S. 72.

<sup>352</sup> Vgl. Kroeber-Riel, W., Weinberg, P., Gröppel-Klein, A. (2009), S. 215.

<sup>353</sup> Vgl. ebenda, S. 56.

<sup>354</sup> Vgl. ebenda, S. 210.

<sup>355</sup> Vgl. Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M. (2008), S. 197; Bahrmann, M. (2002), S. 96.

<sup>356</sup> Vgl. Freter, H. (2008), S. 72.

<sup>357</sup> Vgl. Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M. (2008), S. 197.

<sup>358</sup> Vgl. Freter, H. (2008), S. 72 f. Zu den einzelnen Dimensionen der GfK-Skalen siehe weiterführend Freter, H. (2008), S. 73.

<sup>359</sup> Vgl. Freter, H. (2008), S. 73.

abhängigen Einstellungen der Nutzerschaft wurden jedoch auch einige Einstellungen mit Produktbezug, z. B. zu den Bereichen Wohnen, Kosmetik und Mode, erfasst.<sup>360</sup>

Dennoch wird häufig auf Basis von Segmentierungen mittels allgemeiner Einstellungen auf eine spezifische Verhaltensweise von Konsumenten geschlossen, wobei sie sich für genaue Prognosen bezüglich eines produktgruppen- oder produktspezifischen Kaufverhaltens nicht eignen. Beispielsweise kann ein bezüglich der Preisbereitschaft sparsam eingestellter Konsument in einem konkreten Produktbereich von seiner grundsätzlichen Haltung abweichen.<sup>361</sup>

Mit produktgruppen- bzw. produktspezifischen Einstellungen werden hingegen Haltungen bzw. Einstellungen gegenüber bestimmten Produktbereichen oder spezifischen Produkten bzw. Angeboten erfasst.<sup>362</sup>

Die Tourismusforschung interessiert sich vor allem für Einstellungen/Images in Bezug auf Reiseziele/-destinationen, Reiseveranstalter und Verkehrsmittel.<sup>363</sup> Beispielhaft sei an dieser Stelle eine Segmentierung von MEFFERT/FRÖMBLING für eine Reisedestination erwähnt, die Bundesbürger anhand ihrer Realeinstellungen zum Münsterland als Reise- und Besuchsziel in die Segmente: Münsterland-Fans, Münsterland-Ablehner, Kultur- und landorientierte Münsterland-Freunde, Unentschiedene und Selektive Geschichts- und Radwanderfreunde unterteilt.<sup>364</sup> Hervorzuheben ist ein Überblick zur bisherigen Imageforschung in Bezug auf Destinationen (Review) von PIKE, in dem 142 Studien zu Image-Analysen für Destinationen aus dem Zeitraum von 1973 bis 2000 analysiert werden. PIKE kommt unter anderem zu der Erkenntnis, dass diese Studien eine Vielzahl wissenschaftlicher Interessen berücksichtigen und identifiziert 12 Untersuchungen mit einem Fokus auf Segmentierung.<sup>365</sup> Einen weiteren bedeutenden Forschungsrückblick zur Konzeptionierung und Operationalisierung des Destinations-Images liefern GALLARZA/GIL/CALDERÓN. Ausgehend von einem in der Tourismusforschung konstatierten mangelnden konzeptionellen Bezugsrahmen bei Imageanalysen von Destinationen werden bisherige wissenschaftliche Veröffentlichungen im Hinblick auf die Konzeptionierung sowie die verwendeten Methoden zur Messung des Destinations-Images analysiert und systematisiert. Im Zusammenhang zur Analyse empirischer Studien wird auf sechs Veröffentlichungen hingewiesen, die auf eine Segmentierungsperspektive ab-

<sup>360</sup> Vgl. Freter, H. (2008), S. 73; Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M. (2008), S. 197.

<sup>361</sup> Vgl. Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M. (2008), S. 197.

<sup>362</sup> Vgl. ebenda.

<sup>363</sup> Vgl. Freyer, W. (2009), S. 204, 565.

<sup>364</sup> Vgl. Meffert, H., Frömbing, S. (1998), S. 780 ff. Zur Erfassung der Realeinstellungen zum Münsterland dient folgende Fragestellung: „Sagen Sie mir bitte jeweils [...] inwieweit die Punkte ihrer Meinung nach auf das Münsterland zutreffen.“ Es folgt eine Liste von Aussagen/Statements, die vom Befragten auf einer 5-stufigen Rating-Skala zu bewerten sind. Hierzu zählen: „gutes kulturelles Angebot“, „Erholungs- und Freizeitparks“, „gute Wandermöglichkeiten“, „gute Qualität der Beherbergungsstätten“, „vielfältige Gastronomie“, „gute Einkaufsmöglichkeiten“, „gute Sportmöglichkeiten“, „gute Radwandermöglichkeiten“, „historische Sehenswürdigkeiten“, „gutes Wetter“, „ökologisch intakte Landschaft“, „Freundlichkeit der Menschen“, „abwechslungsreiche Landschaft“. (Vgl. Frömbing, S. (1993), S. 301.)

Weitere Beschreibungen zu Image-Analysen in Bezug auf Deutschland als Urlaubsland, die Lüneburger Heide als Urlaubs- und Erholungsgebiet, „Urlaub auf dem Bauernhof“ als Reiseform und bezüglich eines Reiseveranstalters lassen sich bei WOHLMANN finden. (Vgl. Wohlmann, R. (1998), S. 223 ff.)

<sup>365</sup> Vgl. Pike, S. (2002), S. 542.

stellen.<sup>366</sup> Des Weiteren werden Schwierigkeiten bzw. Herausforderungen in der Imageforschung für Destinationen betont, die z. B. auf der Komplexität und Multidimensionalität sowie der Intangibilität des touristischen Produktes/der touristischen Leistung beruhen. So sind Images einer Destination sehr subjektiv und bilden einen Mix aus verschiedensten Eindrücken, unter anderem auch über Einwohner, Einzelhändler, andere Touristen und die vor Ort Beschäftigten.<sup>367</sup>

Aus einem breiteren Blickwinkel unterstreicht FREYER in Bezug auf die Reiseentscheidung die Komplexität des Entscheidungsprozesses, denn neben der Zielgebietswahl erfolgt die Wahl des Reiseveranstalters, der Verkehrsmittel, der Unterkunft usw. Ein schlechtes Image einer Teilleistung kann bereits die Buchung der gesamten Reiseleistung verhindern. Insofern ist aus seiner Sicht die Erfassung des Images der Einzelkomponenten für die Gesamtreiseleistung von wesentlicher Bedeutung.<sup>368</sup>

Während UM/CROMPTON bereits Anfang der 1990er-Jahre meinen: „[...] the relationship between preferring a destination and the behavior of actually visiting that destination is often relatively low because of the moderating influence of the situational context within which the behavior take place“<sup>369</sup>, äußert FREYER noch heute die Ansicht, dass Untersuchungen zur Einstellungs-/Imageforschung im Tourismus relativ rar und demzufolge Aussagen über die Zusammenhänge von Einstellung/Image und Reiseverhalten noch unsicher sind.<sup>370</sup> Diese Meinung ist aufgrund der Vielzahl an Veröffentlichungen zweifelhaft, kann im Rahmen dieser Arbeit jedoch nicht geprüft werden. Bei Betrachtung der zwei zuvor erwähnten Reviews und der darin festgestellten Themenschwerpunkte der Imageforschung im Tourismus ist jedoch zu erkennen, dass dieser Aspekt keine direkte Erwähnung findet. Allerdings wird auf einige Studien verwiesen, die sich mit Management-Implikationen für Destinationen auf Basis des Destinations-Images beschäftigen.<sup>371</sup>

<sup>366</sup> Vgl. Gallarza, M. G., Gil Saura, I., Calderón García, H. (2002), S. 62.

<sup>367</sup> Vgl. ebenda, S. 57.

<sup>368</sup> Vgl. Freyer, W. (2009), S. 565.

<sup>369</sup> Um, S., Crompton, J. L. (1991), S. 500.

<sup>370</sup> Vgl. Freyer, W. (2009), S. 205.

<sup>371</sup> “The papers covered a wide range of interests. These were: the effect of visitation (15), segmentation (12), image differences between different groups (8), affect (6), the effect of distance from the destination (6), intermediaries (6), induced images (5), top of mind awareness (ToMA)/decision sets (5), culture (4), temporal image change (3), negative images (3), the effect of familiarity with the destination (3), less developed destinations (3), length of stay (LOS) (3), event impact (2), scale validity (2), value (2), image formation (2), and single papers interested in primary image, rural tourism, weather, traveller confidence, impulse decision-making, travel context, barriers to positioning, personal holiday photos, motivation, experience, stereotypes, budget travellers, intent to visit and Destination Marketing Organisation (DMO) policy.” (Pike, S. (2002), S. 542.)

GALLARZA/GIL/CALDERÓN stellen folgende Forschungsschwerpunkte fest: a. Conceptualization and dimensions (31), b. Destination image formation process (static and dynamic) (20), c. Assessment and measurement of destination image (36), d. Influence of distance on destination image (8), e. Destination image change over time (10), f. Active and passive role of residents in image study (12), g. Destination image management policies (positioning, promotion, etc.) (20). (Vgl. Gallarza, M. G., Gil Saura, I., Calderón García, H. (2002), S. 58.)

### ***Verhaltensabsichten***

Bei diesem Konstrukt wird die von der Einstellung angegebene und auf einen bestimmten Gegenstand bezogene Haltung durch die subjektive Einschätzung der gesamten Handlungssituation ergänzt.<sup>372</sup> Die Wirkung der Einstellung auf das Verhalten kann je nach Situation differieren.<sup>373</sup> Oft wird die Kaufabsicht bestimmter Produkte resp. Dienstleistungen in diesem Zusammenhang erfragt. Positive Einstellungen führen nicht zwangsläufig zur Kaufabsicht. Beispielsweise können Einkommensrestriktionen oder Kosten-Nutzenabwägungen dies verhindern.<sup>374</sup> Aber selbst bekundete Kaufabsichten weichen oftmals vom tatsächlichen Verhalten ab.<sup>375</sup>

Im Tourismus wird in diesem Zusammenhang bisherigen Kunden häufig die Frage nach der Wiederkehrabsicht gestellt. Um Marktpotenziale und damit den zukünftigen Kauf- oder Nicht-Kauf für touristische Produkte/Dienstleistungen generell abzuschätzen, sind z. B. Fragestellungen wie: „Beabsichtigen Sie im nächsten Jahr die Region XY zu besuchen?“, „Planen Sie in den nächsten zwei Jahren einen Aufenthalt in einem 5-Sterne-Hotel?“ etc. von Interesse.

### ***Nutzen/-vorstellungen (Benefits)***

Neben den Einstellungen erlangt der Nutzen als Segmentierungskriterium, der für den Konsumenten im Zusammenhang mit der Entscheidung für den Kauf einer bestimmten Leistung wahrgenommen wird, zunehmend an Bedeutung.<sup>376</sup> Die Nutzenvorstellung drückt dabei lediglich die motivale bzw. affektive Komponente der Einstellung aus.<sup>377</sup> Da Motive jedoch schwer direkt zu messen sind und damit Erhebungsprobleme einhergehen, wurde eine abgewandelte und aussagekräftigere Segmentbildung auf Basis von Nutzenvorstellungen/-erwartungen entwickelt.<sup>378</sup> Segmentierungen auf Basis von Nutzenvorstellungen sind in hohem Maße produktspezifisch.<sup>379</sup> In vielen Branchen wird die Nutzensegmentierung bereits

---

<sup>372</sup> Vgl. Kroeber-Riel, W., Weinberg, P., Gröppel-Klein, A. (2009), S. 56.

<sup>373</sup> Vgl. ebenda, S. 211.

<sup>374</sup> Vgl. Freyer, W. (2009), S. 568.

<sup>375</sup> Vgl. Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M. (2008), S. 206.

<sup>376</sup> Vgl. ebenda, S. 205. Das Konzept der Nutzen-Segmentierung wurde von HALEY im Jahr 1968 eingeführt. Sein Ziel bestand darin, eine Methode zu entwickeln, die ein besseres Verständnis und eine bessere Prognose des zukünftigen Kaufverhaltens im Vergleich zu den traditionellen Segmentierungstechniken (z. B. geographische, demographische) ermöglicht. Denn während bei traditionellen Ansätzen Marktsegmente auf Basis beschreibender/deskriptiver Faktoren identifiziert werden, sollen bei der Nutzensegmentierung eher die ursächlichen (kausalen) Faktoren zur Segmentbildung herangezogen werden. Dementsprechend schreibt HALEY: „The belief underlying this segmentation strategy is that the benefits which people are seeking in consuming a given product are the basic reasons for the existence of true market segments.“ (Haley, R. I. (1968), S. 31.)

<sup>377</sup> Vgl. Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M. (2008), S. 205.

<sup>378</sup> Vgl. Meffert, H., Bruhn, M. (2009), S. 113.

<sup>379</sup> Vgl. Homburg, C., Krohmer, H. (2009), S. 468.

als leistungsfähiger Ansatz angesehen<sup>380</sup> – wenn nicht sogar als leistungsfähigstes Mittel, um Märkte zu identifizieren und auszuschöpfen<sup>381</sup>.

Einen Überblick (Review) zur Anwendung der Benefit-Segmentierung in der Tourismusforschung geben FROCHOT/MORRISON (2000). Diesem ist zu entnehmen, dass die Nutzen- bzw. Benefit-Segmentierung in der touristischen Forschung große Popularität und Aufmerksamkeit erlangt hat.<sup>382</sup> Zugleich wird auf ein uneinheitliches Begriffsverständnis bei Benefit-Segmentierungen in der Tourismusforschung hingewiesen: „[...] benefits are considered as tangibles, emotional expectations or, confusingly, a mix of both.”<sup>383</sup> Dementsprechend kann in sog. “attribute-based benefit segmentations” und „psychological based benefit segmentations“ sowie einen Mix aus beiden unterschieden werden.<sup>384</sup>

Um die Diversität der Benefit-Segmentierung in der Tourismusforschung ansatzweise zu demonstrieren, sollen an dieser Stelle zwei sehr unterschiedliche Benefit-Segmentierungen Erwähnung finden. So dienen bei einer Untersuchung von BOUNCKEN beispielsweise Qualitätserwartungen von Touristen bezüglich bestimmter Hotelleistungen als Segmentierungsvariablen. Angewandt auf zwei Stichproben (Hotelgäste, Reisebürokunden) führen diese Qualitätserwartungen mittels einer Clusteranalyse (Ward-Algorithmus) zu einer 3- bzw. 4-Clusterlösung. So lassen sich die befragten Hotelgäste in die Segmente: Sportorientierte/Aktive, Serviceorientierte und Alrounder/Pauschalisten unterteilen. Die befragten Reisebürokunden können ebenfalls in diese drei genannten sowie ein weiteres Segment, den Self-Server, untergliedert werden.<sup>385</sup> In einer Untersuchung von JANG/MORRISON/O‘LEARY werden japanische Freizeitreisende mit dem Reiseziel Canada und USA anhand ihrer Nutzen-erwartungen/Benefits segmentiert. Dazu wird eine Item-Batterie mit 42 Statements verwendet, wovon letztlich 31 Statements auf 8 Faktoren/Dimensionen bzw. Benefits verdichtet werden. Diese wiederum bilden die Grundlage für eine Clusteranalyse, aus der drei Cluster: „novelty/nature seekers“, „escape/relaxation seekers“ und „family/outdoor seekers“ resultieren.<sup>386</sup>

Aus der Vielzahl von Anwendungen der Benefit-Segmentierung in der Tourismusforschung identifizieren und analysieren FROCHOT/MORRISON 14 sog. „Key Studies“. Erwähnenswert ist insbesondere eine zusammenfassende Darstellung der in den 14 Studien verwendeten

---

<sup>380</sup> Vgl. Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M. (2008), S. 205.

<sup>381</sup> Vgl. Weinstein, A. (2004), S. 103.

<sup>382</sup> Vgl. Frochot, I., Morrison, A. M. (2000), S. 23.

<sup>383</sup> Ebenda, S. 24.

<sup>384</sup> Vgl. ebenda. Weiterhin siehe u. a. Sarigöllü, E., Huang, R. (2005), S. 278; Tian, S., Crompton, J. L., Witt, P. A. (1996), S. 35.

<sup>385</sup> Vgl. Bouncken, R. B. (1997), S. 109 ff. Die Besonderheit der Untersuchung von Bouncken liegt zum einen darin, dass sie vorschlägt, den Begriff des Nutzens durch „Erwartungen an Leistungscharakteristika“ zu ersetzen, und zum anderen in der Verwendung des Analytical Hierarchy Process (AHP) als Messverfahren für die Qualitätserwartungen.

<sup>386</sup> Vgl. Jang, C. S., Morrison, A. M., O‘Leary, J. T. (2002), S. 242 ff.

Benefit-Statements.<sup>387</sup> Darüber hinaus werden von FROCHOT/MORRISON vier Anwendungsbereiche für Benefit-Segmentierungen im Tourismus ermittelt: (1) Destination-Marketing, (2) Targeting Specific Markets, (3) Attractions, Events and Facilities, (4) Examining Traveler Decision Making Process.<sup>388</sup>

Abschließend ist zu betonen, dass die Kenntnis der Nutzenerwartungen der Touristen an ein Produkt resp. eine Dienstleistung in touristischen Unternehmen zu einer verbesserten Produktentwicklung und effektiveren Kundenansprache führen kann.<sup>389</sup> Im Speziellen sind Benefit-Segmentierungen hilfreich „[...] in designing and modifying facilities and attractions, vacation packaging, activity programming, and service quality measurement.“<sup>390</sup>

Bei den soeben behandelten Segmentierungskriterien Einstellungen/Images und Nutzenvorstellungen/Benefits ist hervorzuheben, dass es sich um Vorstellungen, Erwartungen in Bezug auf touristische Produkte/Leistungen handelt, die beim Konsum bzw. der Inanspruchnahme der Leistung einem Ist-Erleben gegenüberstehen. Werden die Erwartungen/Vorstellungen des Kunden bei der Inanspruchnahme der Leistung erfüllt oder übertroffen, so resultiert daraus Zufriedenheit. Infolgedessen können Marktsegmentierungen auf Basis von Einstellungen oder Nutzenvorstellungen dem Management bedeutende Informationen liefern, um Zufriedenheit bei Kunden herzustellen, die wiederum Voraussetzung für eine Kundenbindung darstellt.

### **allgemeine Persönlichkeitsmerkmale**

Die Persönlichkeit<sup>391</sup> als Konstrukt umfasst alle intrapersonalen Bestimmungsfaktoren des Käuferverhaltens.<sup>392</sup> Sie bauen hierarchisch aufeinander auf, sodass die ‚Persönlichkeit‘ alle anderen Konstrukte – Aktiviertheit/Involvement, Emotion, Motiv, Einstellung und Werte – integriert.<sup>393</sup> Die Persönlichkeit ergibt sich nicht nur als Summe dieser Konstrukte, sondern die Konstrukte interagieren miteinander und werden durch bestimmte Anlagen und Züge (traits) wie Intelligenz, Musikalität, Spontanität, Geiz<sup>394</sup>, Kontaktfreudigkeit, Selbständigkeit,

<sup>387</sup> Die verwendeten Statements differieren etwas im Wortlaut, deshalb wurden Statements mit gleichem Sinngehalt unter einem einheitlich formulierten Statement zusammengefasst. Desweiteren unterscheidet sich das Auftreten der Statements zwischen den 14 Studien. Die Auflistung der Benefit-Statements ist keinesfalls als vollständig anzusehen und sollte bei einer neuen touristischen Forschungsstudie stets überdacht und, falls erforderlich, überarbeitet werden. (Vgl. Frochot, I., Morrison, A. M. (2000), S. 41.) Die fünf am häufigsten verwendeten Benefit-Statements lauten z. B.: „to get away from everyday life/routine“, „to be with friends“, „to do something with the family“, „to relax“, „to develop my knowledge and abilities“. (Vgl. Frochot, I., Morrison, A. M. (2000), S. 26 f.)

<sup>388</sup> Weiterführend siehe Frochot, I., Morrison, A. M. (2000), S. 25 ff.

<sup>389</sup> Vgl. Weiner, J. (2010), S. 207.

<sup>390</sup> Frochot, I., Morrison, A. M. (2000), S. 37.

<sup>391</sup> „Unter Persönlichkeit ist ein jedem Menschen immanentes, einzigartiges, relativ stabiles sowie normalerweise nicht zu änderndes und somit den Zeitablauf überdauerndes Verhaltens- und insbesondere Reaktions- und Kommunikationsmuster zu verstehen.“ (Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M. (2008), S. 132.)

<sup>392</sup> Vgl. Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M. (2008), S. 200.

<sup>393</sup> Ebenda, S. 107.

<sup>394</sup> Vgl. ebenda, S. 133.

Ehrgeiz, Fortschrittlichkeit oder Risikofreude<sup>395</sup> u. a. ergänzt. Diese sind teilweise angeboren oder erlernt<sup>396</sup> und als Persönlichkeitsinventare/Charaktereigenschaften zu verstehen.<sup>397</sup>

Segmentierungen anhand allgemeiner Persönlichkeitsmerkmale sind aber aufgrund von Schwierigkeiten bei ihrer Messung sowie ihres relativ geringen Bezugs zum Kaufverhalten eher selten zu finden.<sup>398</sup>

Im Tourismus gibt es ebenfalls nur wenige Untersuchungen über Zusammenhänge von Reiseverhalten und allgemeinen Persönlichkeitsmerkmalen.<sup>399</sup> Eine Untersuchung hat beispielsweise gezeigt, dass Ängstlichkeit eher ein Hemmfaktor für das Reisen ist und eher zu Reisen ins Inland, zur Reisegebietstreue sowie zu Pauschalreisen führt. Rigidität (fehlende Umstellungsfähigkeit) hat weniger Reisen, Reisen in Gebiete ohne Sprachumstellung, Reisen zu bekannten Reisezielen und Pauschalreisen zur Folge. Ethnozentrismus steht mit deutschsprachigen Reisezielen in Zusammenhang. Extraversion (Fähigkeit zu sozialen Kontakten) geht mit vermehrtem Reisen, Reisezielen ins Ausland, Vollpauschalreisen sowie Studien- und Sportreisen einher. Mit dem Persönlichkeitskonstrukt „Sensation-Seeking“ sind Auslandsreisen und Rund- statt Zielreisen verbunden.<sup>400</sup>

### **Lebensstil**

Ein sehr komplexes psychographisches Konstrukt ist der Lebensstil. Die Ursprünge der Lebensstilforschung liegen in der Soziologie sowie in der Psychologie.<sup>401</sup> Seither beschäftigen sich unterschiedliche Wissenschaftsdisziplinen mit der Lebensstilforschung – Soziologie, Psychologie, Sozialpsychologie, Kulturanthropologie, Ethnologie, Konsumentenforschung und Politikwissenschaften.<sup>402</sup> Dies hat unterschiedliche Schwerpunkte und Definitionen der Lebensstilforschung zur Folge,<sup>403</sup> sodass sich bislang noch keine eindeutige Definition des Begriffes Lebensstil durchgesetzt hat. Häufige Synonyme sind Lifestyle, Psychographics, AIO-Ansatz.<sup>404</sup>

In der marketingorientierten Lebensstilforschung sind unterschiedliche Definitionen, z. B. von LAZER, WIND/GREEN, KROEBER-RIEL, BANNING und KRAMER, zu finden.<sup>405</sup> Sie gehen z. T. aus verschiedenen Lebensstilmodellen hervor, die in der Konsumentenverhaltensforschung theoretisch entwickelt wurden.<sup>406</sup> Grob formuliert, wird unter Lebensstil eine

<sup>395</sup> Vgl. ebenda, S. 200; Freter, H. (2001), S. 292.

<sup>396</sup> Vgl. Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M. (2008), S. 133.

<sup>397</sup> In Anlehnung an Freter, H. (2001), S. 292.

<sup>398</sup> Vgl. Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M. (2008), S. 200.

<sup>399</sup> Vgl. Freyer, W. (2009), S. 210.

<sup>400</sup> Vgl. unveröffentlichte Studie von Schmid (1992) zitiert nach: ebenda, S. 210 f.

<sup>401</sup> Vgl. Reeb, M. (1998), S. 4 f.; Freter, H. (2008), S. 68 ff.

<sup>402</sup> Weiterführend siehe Reeb, M. (1998), S. 3 ff.

<sup>403</sup> Vgl. ebenda, S. 3; Kroeber-Riel, W., Weinberg, P., Gröppel-Klein, A. (2009), S. 583; Zins, A. H. (1993), S. 100.

<sup>404</sup> Vgl. Reeb, M. (1998), S. 5.

<sup>405</sup> Zu den Definitionen im Detail siehe ebenda, S. 6 f.

<sup>406</sup> In der Konsumentenverhaltensforschung wurden verschiedene Lebensstilmodelle entwickelt. Den Anstoß hierzu gab das Modell von LAZER, das recht einfach und undifferenziert ist und vorwiegend soziologische

Kombination typischer Verhaltensmuster einer Person oder einer Personengruppe verstanden.<sup>407</sup> Er stellt die allumfassende Art und Weise dar, in der Menschen leben, ihre Zeit verbringen und ihr Geld ausgeben.<sup>408</sup> Es wird versucht, den Menschen ganzheitlich zu erfassen.<sup>409</sup>

REEB definiert Lebensstile als „[...] grundsätzliche, langfristig angelegte Verhaltensmuster inklusive der dahinter stehenden Wertesysteme, Persönlichkeitsvariablen, Einstellungen, Gefühle und Wissen von Individuen und Gruppen. Zur genaueren Beschreibung dienen sozio-ökonomische, -kulturelle und -demographische Variablen. Diese Größen sind nicht unabhängig voneinander und müssen daher vernetzt bzw. ganzheitlich betrachtet werden. Lebensstile sind dynamische Konstrukte und werden von einer Vielzahl externer Faktoren beeinflusst (Wirtschaft, Kultur, Umwelt, Technologie, Gesellschaft etc.).“<sup>410</sup>

Das Kriterium/Konstrukt Lebensstil bzw. Life-Style setzt sich zusammen aus:<sup>411</sup>

- Merkmalen des beobachtbaren Verhaltens<sup>412</sup> (z. B. Freizeitverhalten, Gewohnheiten) und
- psychographischen Variablen (z. B. Werte, allgemeine Einstellungen, Meinungen).

BAHRMANN sieht im Lebensstilkonstrukt andeutungsweise eine Mischform verhaltensorientierter und psychographischer Segmentierungskriterien.<sup>413</sup> Beziehen sich die Merkmale stärker auf konkrete Produkt- bzw. Dienstleistungsaspekte, so ist der Lebensstil nicht mehr zur Gruppe der allgemeinen Persönlichkeitsmerkmale zu zählen, sondern geht in die Gruppe der produkt-/dienstleistungsspezifischen Kriterien über.<sup>414</sup>

Zur Messung des Lebensstils gibt es unterschiedliche Ansätze. Sie sind ähnlich vielfältig wie die Definitionen des Lebensstils.<sup>415</sup> Einerseits kann der Lebensstil eines Konsumenten durch die Erfassung aller von ihm ge- und verbrauchten Produkte ermittelt werden. Dabei geht man

---

Einflüsse berücksichtigt. WIND/GREEN entwickelten einen theoretischen Rahmen zur Klassifikation aller Einflussgrößen bzw. -bereiche auf Lifestyles sowie ein methodisches Instrumentarium, AIO-Statements. Im Gegensatz zu LAZER war die Operationalisierung des Modells – wenn auch nur in Teilen – ein wesentlicher Fortschritt. Das von ENGEL/BLACKWELL/KOLLAT entwickelte Partialmodell fasst Werte, Persönlichkeit und Lebensstil zusammen und berücksichtigt neben diesen individuellen psychologischen Konstrukten auch Sozialisations- und Interaktionseffekte. Dennoch bleibt auch dieses Modell noch zu stark vereinfachend und wird der Komplexität realer Kauf- und Entscheidungssituationen nicht gerecht. Ein von BANNING entwickeltes theoretisches Lebensstilmodell differenziert in den Konsumentenentscheidungsprozess und verhaltensbeeinflussende Variablen. Das Besondere ist die Unterscheidung in erwünschten, angestrebten sowie realisierten Lebensstil und somit die Erkenntnis, dass Lebensstile dynamische Größen darstellen. (Vgl. Reeb, M. (1998), S. 10 ff.)

<sup>407</sup> Vgl. Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M. (2008), S. 200.

<sup>408</sup> Vgl. Frank, R. E., Massy, W. F., Wind Y. (1972), S. 58.

<sup>409</sup> Vgl. Zins, A. H. (1993), S. 100.

<sup>410</sup> Reeb, M. (1998), S. 7.

<sup>411</sup> Vgl. Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M. (2008), S. 200.

<sup>412</sup> Dabei findet allerdings die volle Breite des Konsumentenverhaltens Berücksichtigung, nicht nur das für eine interessierende Produktart. (Vgl. Freter, H. (1983), S. 83.)

<sup>413</sup> Vgl. Bahrmann, M. (2002), S. 96.

<sup>414</sup> Freter, H. (2001), S. 292.

<sup>415</sup> Vgl. Kroeber-Riel, W., Weinberg, P., Gröppel-Klein, A. (2009), S. 586.



davon aus, dass sich der Lebensstil einer Person bzw. Personengruppe in den konsumierten Produkten widerspiegelt.<sup>416</sup> Andererseits ist der Lebensstil auch als ein Beziehungssystem aus situativen Faktoren und beobachtbarem Verhalten (Activities), emotional bedingtem Verhalten (Interests) sowie kognitiven Orientierungen und Wertvorstellungen (Opinions) einer Person bzw. Personengruppe zu verstehen und zu erfassen.<sup>417</sup>

Der AIO-Ansatz ist der klassische psychographische Ansatz zur Operationalisierung von Lebensstilen<sup>418</sup> und wird im Marketing heute weitgehend anerkannt.<sup>419</sup> Recht umfangreiche Listen von Statements (Item-Batterien) werden dafür verwendet und decken eine Vielzahl von Themen ab (siehe Tabelle 5).<sup>420</sup>

**Tabelle 5** Life-Style-Dimensionen im AIO-Ansatz<sup>421</sup>

Activities	Interests	Opinions	Demographics
Arbeit	Familie	Über sich selbst	Alter
Hobbies	Heim	Gesellschaftliche Probleme	Bildung
Gesellschaftliche Ereignisse	Beruf	Politik	Einkommen
Urlaub	Gemeinde	Handel	Beruf
Unterhaltung	Erholung	Wirtschaft	Familiengröße
Vereine	Mode	Erziehung	Wohnort
Gemeinde	Essen	Produkte	Region
Einkaufen	Medien	Zukunft	Wohnortgröße
Sport	Leistungen	Kultur	Lebenszyklusphase

Neben dem AIO-Ansatz existiert ein weiteres sehr bekanntes Konzept, der VALS-Ansatz.<sup>422</sup> Auf Grundlage der Persönlichkeitstheorien von MASLOW und RIESMAN wurden von MITCHELL Anfang der 1980-er Jahre theoretische Lebensstiltypen gebildet, die anschließend mittels einer empirischen Untersuchung überprüft wurden.<sup>423</sup> Da sich der Lebensstil „Integrated“ in verschiedenen Studien empirisch nicht nachweisen ließ und um die Verhaltenskomponente stärker zu betonen, wurde der VALS 1-Ansatz zum VALS 2-Ansatz weiterentwickelt.<sup>424</sup> Die ursprüngliche VALS-Typology ist hierarchisch aufgebaut. Das Basis-System besteht aus vier Kategorien (need-driven, outer-directed, inner-directed, integrated); in denen neun weitere detailliertere Segmente zu finden sind. Der VALS 2-Ansatz ist nicht mehr hierarchisch, sondern in zwei Dimensionen: „Resources“<sup>425</sup> und „Self-Orientation“<sup>426</sup> unterteilt, in denen 8 Lebensstilgruppen identifiziert wurden.<sup>427</sup> (siehe Abbildung 9)

<sup>416</sup> Vgl. Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M. (2008), S. 200.

<sup>417</sup> Vgl. ebenda; Bauer, H. H., Sauer, N. E., Müller, V. (2003), S. 36.

<sup>418</sup> Vgl. Reeb, M. (1998), S. 17; Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M. (2008), S. 200; weiterführend siehe Kroeber-Riel, W., Weinberg, P., Gröppel-Klein, A. (2009), S. 586 f.

<sup>419</sup> Vgl. Zins, A. H. (1993), S. 101.

<sup>420</sup> Vgl. Reeb, M. (1998), S. 18.

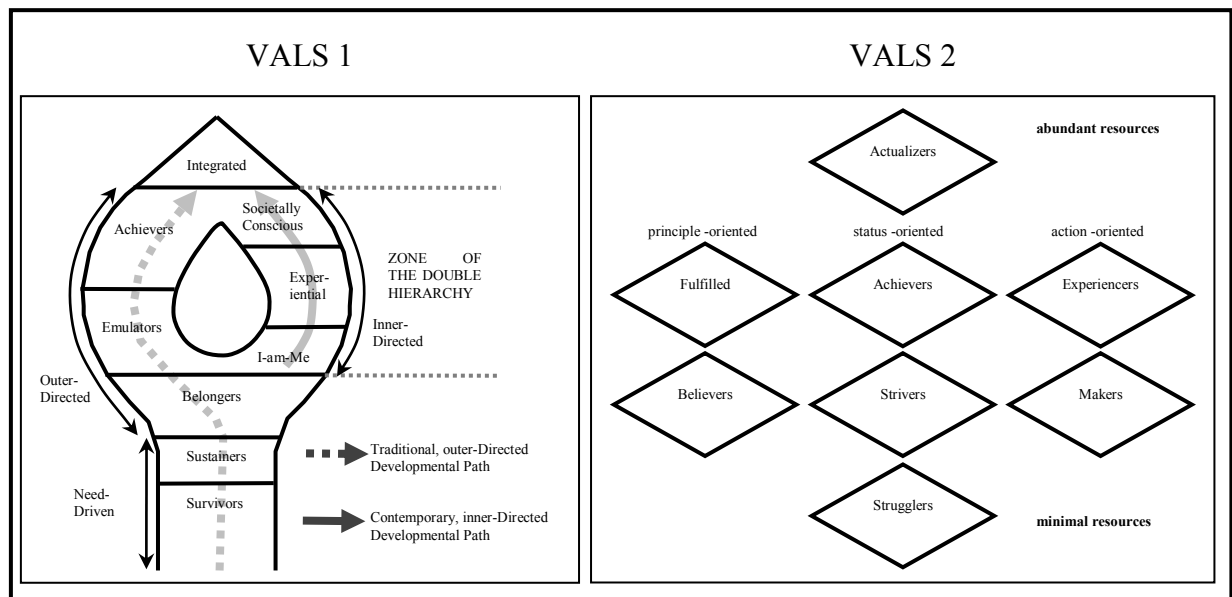
<sup>421</sup> Vgl. Plummer, J. T. (1974), S. 34.

<sup>422</sup> Weiterführend siehe Kroeber-Riel, W., Weinberg, P., Gröppel-Klein, A. (2009), S. 588.

<sup>423</sup> Vgl. Reeb, M. (1998), S. 20 f. So wurde die innere Werthaltung mit 22 grundlegenden Einstellungssitems gemessen. Zudem wurden Fragen zur Soziodemographie, zum Freizeitverhalten, zur Umwelt und zur Ernährung gestellt. (Vgl. Kroeber-Riel, W., Weinberg, P., Gröppel-Klein, A. (2009), S. 588.)

<sup>424</sup> Vgl. Kroeber-Riel, W., Weinberg, P., Gröppel-Klein, A. (2009), S. 588.

<sup>425</sup> „[...] defined by income, education, self-confidence, health, eagerness to buy, intelligence etc. [...]“ (Wedel, M., Kamakura, W. A. (2000), S. 13.)



**Abbildung 9** VALS 1 und VALS 2 Lebensstiltypen<sup>428</sup>

Der AIO-Ansatz sowie der VALS-Ansatz zählen zu den bekanntesten stärker theoriegeleiteten Lebensstiluntersuchungen. Daneben existiert noch eine unüberschaubare Vielzahl rein empirischer Lebensstiluntersuchungen, die in Bezug auf ihre Validität und Reliabilität vielfach mit Vorsicht zu behandeln sind.<sup>429</sup> Erhebliche Probleme bestehen oft in der Standardisierung und Validierung von Lebensstil-Statements.<sup>430</sup> Die Statements werden meist nicht aus einem theoretischen Modell des Käuferverhaltens abgeleitet.<sup>431</sup>

Aufgrund der vielfältigen Möglichkeiten zur Ermittlung des Lebensstils von Konsumenten ist ein fast unüberschaubares Spektrum von Studien entstanden.<sup>432</sup> Man spricht sogar von der Ausbreitung eines pragmatischen Empirismus bzw. von einem theorielosen Wildern im Methodendschungel der Lebensstilforschung.<sup>433</sup>

Segmentierungen von Konsumenten auf Basis des Lebensstils unterscheiden sich im Wesentlichen durch die Kombination verschiedener Lebensstil-Merkmale (was sich insbesondere in der Art und Zahl der berücksichtigten AIO-Items ausdrückt) sowie durch die Zielsetzung und das Aggregationsniveau der Typologie.<sup>434</sup> „Die am häufigsten verwendeten Elemente sind: Aktivitäten, Interessen, Meinungen, Bedürfnisse, Werte, Einstellungen und Persönlichkeits-

<sup>426</sup> Unterteilt in: principle-orientated, self-orientated, status-orientated. (Vgl. Wedel, M., Kamakura, W. A. (2000), S. 13.)

<sup>427</sup> Vgl. Wedel, M., Kamakura, W. A. (2000), S. 13; Kroeber-Riel, W., Weinberg, P., Gröppel-Klein, A. (2009), S. 588.

<sup>428</sup> In Anlehnung an Kroeber-Riel, W., Weinberg, P., Gröppel-Klein, A. (2009), S. 587 f.

<sup>429</sup> Vgl. ebenda, S. 586.

<sup>430</sup> Vgl. Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M. (2008), S. 201.

<sup>431</sup> In Anlehnung an Freter, H. (1983), S. 84; vgl. Diaz-Bone, R. (2004), Absatz 8.

<sup>432</sup> In Anlehnung an Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M. (2008), S. 201; Reeb, M (1998), S. 4; Kroeber-Riel, W., Weinberg, P., Gröppel-Klein, A. (2009), S. 586.

<sup>433</sup> Vgl. Reeb, M. (1998), S. 4.

<sup>434</sup> Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M. (2008), S. 201.

skalen.“<sup>435</sup> Wie bereits oben angesprochen, lassen sich in Abhängigkeit von den erfassten und zur Segmentierung verwendeten Lebensstilmerkmalen Konsumententypologien auf Basis allgemeiner persönlichkeitsbezogener Kriterien und produktspezifischer Kriterien unterscheiden.<sup>436</sup>

Der Lebensstil anhand allgemeiner persönlichkeitsbezogener Kriterien hat besonders im Zusammenhang mit Konsumenten-/Käufertypologien von Verlagen große Bekanntheit erlangt. Sie werden auch als Käufertypologien im engeren Sinne bezeichnet.<sup>437</sup> Sehr bekannte Lifestyle-Segmentierungen, die von Verlagen, Werbeagenturen oder Marktforschungsunternehmen entwickelt wurden und einer Vielzahl von Unternehmen dienen sollen, werden im Kapitel B.3.3.4.2 vorgestellt. Generelle Lifestyle-Studien besitzen durch ihre Flexibilität und Anpassung für verschiedene Produktbereiche sowie Kostengünstigkeit den Vorteil, für eine Vielzahl von Unternehmen einsetzbar zu sein. Produktspezifische Lifestyle-Ansätze weisen hingegen stärkere Zusammenhänge mit dem beobachtbaren Konsumentenverhalten auf.<sup>438</sup>

„Da gerade das Reiseverhalten Ausdruck des allgemeinen Konsum- und Lebensstils ist, erfreuen sich Lebensstil-Typen im Tourismus immer größerer Beliebtheit, ohne dass sich bisher eine Typologie durchgesetzt hätte. [...] Viele der vorgelegten Ergebnisse und Typen sind sehr plakativ und einprägsam formuliert, allerdings ist der praktisch-wissenschaftliche Nutzen aufgrund des schnellen Wandels und der hohen Zahl von Lifestyle-Typenbildungen sehr eingeschränkt.“<sup>439</sup> Während diese weitestgehend produktspezifischen Lifestyle-Typologien sich großer Beliebtheit erfreuen, hat eine produktspezifische Umsetzung des Lebensstilkonstruktes in touristischen Marktsegmentierungsstudien bisher nur vereinzelt stattgefunden.<sup>440</sup> Übertragungen der weitverbreiteten und weiter unten vorgestellten generellen Lebensstiluntersuchungen des Marktforschungsinstitutes SINUS sowie von Conrad & Burnett erfolgten im Tourismus nur ansatzweise im Rahmen von Mediaanalysen von Verlagen, z. B. dem „Stern“. <sup>441</sup> Im Jahr 1989 erfasste der Studienkreis für Tourismus in der Reiseanalyse erstmals Einstellungen und Verhaltensweisen des täglichen Lebens, die dann in Beziehung zu den Einstellungen zum Urlaub gesetzt wurden. Es entstanden je sechs Typen für die alten und neuen Bundesländer.<sup>442</sup> Die deutsche Gesellschaft für Konsumforschung (GfK) entwickelte in Zusammenarbeit mit anderen europäischen Marktforschungsinstituten eine allgemeine europäische Konsumententypologie, die Euro-Lifestyles. Diese allgemeinen Lebensstiltypen bilden den Hintergrund für

---

<sup>435</sup> Zins, A. H. (1993), S. 100.

<sup>436</sup> Vgl. Freter, H. (1983), S. 84.

<sup>437</sup> Nach Böhler hat es sich zunehmend eingebürgert, von Käufertypologien im engeren Sinn zu sprechen, wenn es sich um solche von Zeitschriften, Marktforschungsinstituten und Unternehmensberatern etc. handelt. Sie sind als Serviceleistungen zu verstehen, die eine Abgrenzung von Marktsegmenten sowie eine segmentspezifische Gestaltung der Marketingmaßnahmen unterstützen wollen. (Vgl. Böhler, H. (1995), S. 1091.)

<sup>438</sup> Vgl. Zins, A. H. (1993), S. 115.

<sup>439</sup> Freyer, W. (2009), S. 191.

<sup>440</sup> In Anlehnung an Zins, A. H. (2008), S. 295.

<sup>441</sup> Vgl. Freyer, W. (2007), S. 189.

<sup>442</sup> Vgl. Roth, P. (2003), S. 84; siehe auch Freyer, W. (2009), S. 191.

die oft zitierte Urlaubertypologie Österreich 2000, in der eine Übertragung auf Urlaubertypen für Österreich erfolgte (siehe Kapitel B.3.3.4.2).<sup>443</sup>

Die Frage über den Sinn und Nutzen der Lifestyle-Typologien für die Tourismusmärkte wird stark diskutiert.<sup>444</sup> Nach ROTH sollten Konsumententypologien/Lifestyle-Typologien eher als zusätzliche Orientierungshilfe und Anregung denn als wesentliche Grundlage marketingstrategischer Entscheidungen dienen.<sup>445</sup>

Darüber hinaus kann die Verwendung des AIO-Messansatzes vereinzelt in touristischen Studien beobachtet werden, z. B. von GLADWELL 1990, die 87 AIO-Statements in ihrer „Indiana State Park Study“ verwendete,<sup>446</sup> oder von Silverberg/Backman/Backman 1996 (siehe in Tabelle 6). Darden und Darden stellten bereits 1976 in einer spezifisch reisebezogenen Ausprägung der Lifestyle-Messung fünf Reisetypen vor.<sup>447</sup> Diese wurden aus einer Analyse urlaubsspezifischer Lifestyle-Skalen gewonnen. 1983 verwendeten Schul und Crompton ebenfalls spezielle reisebezogene AIO-Statements in einer Studie.<sup>448</sup> GONZÁLEZ/BELLO (2002) listen insgesamt 16 wissenschaftliche Studien zum Lebensstilkonstrukt mit speziellem touristischen Fokus auf, wovon 13 aus den 1970er- und 1980er-Jahren stammen.<sup>449</sup> Sie konstatieren, dass ein Mangel an theoretisch fundierten Studien, die empirisch validiert wurden, besteht.<sup>450</sup> Kritik an empirischen Studien besteht vor allem darin, dass Statements (Item-Batterien) mehr intuitiv als inhaltlich begründet formuliert werden und die daraus entstehenden Lebensstiltypologien ein weitgehend statistisches Zufallsprodukt bleiben, ohne ein dahinter stehendes theoretisches Konzept.<sup>451</sup>

Dementsprechend ist die Aussage von REEB: „Die Lebensstilforschung weist eine ungewöhnlich hohe Diskrepanz zwischen dem Stand der wissenschaftlichen Theoriebildung und der Entwicklung von Messansätzen und Studien in der Praxis auf“<sup>452</sup> auch auf den Tourismus zutreffend.

Bevor im nächsten Kapitel einige Konsumenten- bzw. Lifestyletypologien detaillierter und im Zusammenhang zum Tourismus vorgestellt werden, liefert Tabelle 6 einen abschließenden Überblick zu ausgewählten touristischen Marktsegmentierungen auf Basis psychographischer Kriterien.

---

<sup>443</sup> Vgl. Freyer, W. (2009), S. 193.

<sup>444</sup> Vgl. Roth, P. (2003), S. 84.

<sup>445</sup> Vgl. ebenda.

<sup>446</sup> Vgl. Brayley, R. E. (1993), S. 906 f.

<sup>447</sup> Vgl. Zins, A. H. (1993), S. 112.

<sup>448</sup> Vgl. ebenda, S. 114.

<sup>449</sup> Vgl. González, A. M., Bello, L. (2002), S. 59.

<sup>450</sup> Vgl. ebenda, S. 57.

<sup>451</sup> In Anlehnung an: Mundt, J. (2006), S. 80 f.

<sup>452</sup> Reeb, M. (1998), S. 8.

**Tabelle 6** Touristische Marktsegmentierungen auf Basis psychographischer Kriterien<sup>453</sup>

Studie	Segmentierungsobjekt	Segmentierungskriterien	Herangehensweise	Segmentnamen
Loker/Perdue (1992)	Nonresident travelers to North Carolina	Benefits	a-posteriori	Naturalists, nondifferentiators, family/friend oriented, excitement/escape, pure excitement seekers, escapists
Shoemaker (1994)	U.S. Travelers	Benefits/motivation	a-posteriori	Getaway/family travelers, adventurous/educational travelers, gamblers/fun-oriented travelers
Mo/Havitz/Howard (1994)	Previous Peace Corps volunteers, undergraduate students, alumni participants of travel program	International Tourism Role (ITR) scale factors	a-posteriori	High novelty seekers, destination novelty seekers, social contact seekers, high familiarity seekers
Madrigal/Kahle (1994)	English-speaking tourists to Scandinavia	Personal value systems	a-posteriori	4 value segments
Lieux/Weaver/McCleary (1994)	U.S. senior residents	Motivation	a-posteriori	Novelty seekers, active enthusiasts, reluctant tourists
Silverberg/Backman/Backman (1996)	Nature-based tourists resided in North Carolina, South Carolina and Georgia	Psychographics - AIO	a-posteriori	Education/history, camping/tenting, relaxation, socializing, information, viewing nature
Pyo (1996)	Foreign visitors in Korea	Motivation	a-posteriori	New experience seekers, kinship experience seekers, low-involvement tourists, tourists relaxing in excitement, tourists relaxing in new environment, high-involvement tourists
Loker-Murphy (1996)	Backpackers in Australia	Motivation	a-posteriori	Escapers/relaxers, social/excitement seekers, self-developers, achievers
Formica and Uysal (1998)	Visitors to an Italian festival	Motivation	a-posteriori	Enthusiasts, moderates
Chen/Hsu (1999)	Korean outbound travelers	Destination choice preferences	a-posteriori	Frugal excursionists, privileged travelers
Keng/Cheng (1999)	Singaporean outbound travelers	Psychographic variables (novelty-seeking preference)	a-posteriori	Culture dissimilarity seekers, destination novelty seekers, novelty seekers, familiarity seekers
Kastenholz/Davi/Paul (1999)	Tourists to rural Portugal	Benefits	a-posteriori	Want-it-all ruralists, independent ruralists, traditional ruralists, environmental ruralists
Cleaver et al. (1999)	Australian senior citizens	Motivation	a-posteriori	Nostalgics, friendlies, learners, escapists, thinkers, status seekers, physicals
Shoemaker (2000)	Pennsylvania senior residents	Motivation	a-posteriori	Escape and Learn, the retirees, active storytellers

<sup>453</sup> Eigene Zusammenstellung ausgewählter Studien aus Hsu, C. H. C., Lee, E.-J. (2002), S. 365 f. und Bigné, E., Gnoth, J., Andreu, L. (2008), S. 155 ff.

Fortsetzung Tabelle 6

Studie	Segmentierungsobjekt	Segmentierungskriterien	Herangehensweise	Segmentnamen
May et al. (2001)	Wyoming snowmobilers	Reasons for snowmobiling (Motivationen)	a-posteriori	Nature lovers who need to be alone, those who want to experience it all, those who want to be alone but not get too excited
Bieger/Laesser (2002)	Swiss travelers	Motivation	a-posteriori	Compulsory travel, cultural hedonism, family travel, me(e/a)t marketing
Jang et al. (2002)	Japanese travelers to USA and Canada	Benefit segmentation	a-posteriori	Novelty/nature, escape/relaxation, family/outdoor activities seekers
Prebensen et al. (2003)	German tourists in Norway	Psychographics (tourists' self-perception) (Selbstwahrnehmung)	a-posteriori	Typical or non-typical
Sirakaya et al. (2003)	Japanese visitors to Turkey	Travel motivations	a-posteriori	Escapers and seekers
Bigné/Andreu (2004)	Theme park and interactive museum visitors	Consumption emotions	a-posteriori	Those that feel less emotion and those that feel greater emotion
Chung et al. (2004)	Hotel guest room customers	Benefit segmentation	a-posteriori	Convenience-oriented, sophisticated business-oriented, seek few benefits, convenience and image-oriented, seek all benefits
Dolnicar (2004)	Sports tourist visiting Austria	Psychographics	a-posteriori	Health-oriented sports; fun-driven sports tourists
Geuens et al. (2004)	Airport shoppers	Airport shopping motivations	a-posteriori	Mood shoppers, apathetic shoppers and shopping lovers
Lee et al. (2004)	Expo festival visitors	Motivations	a-posteriori	Culture and family, multi-purpose, escape, event seekers
Pizam et al. (2004)	University students in 11 countries	Risk-taking, sensation-seeking and preferred tourist activities	a-posteriori	Low/high risk-taking and sensation seeking (RSS)
Frochot (2005)	Rural tourists	Benefits	a-posteriori	Actives, relaxers, gazers, rurals
Kwan and McCartney (2005)	Macao residents	Gaming impact perception (Wahrnehmungen)	a-posteriori	Reserved optimist, optimist, neutral, sceptic
Sarıgöllü/Huang (2005)	Visitors to Latin America	Benefits sought (Nutzenvorstellungen)	a-posteriori	Adventurer, multifarious, fun and relaxation seeker, urbane
Alvarez/Asugman (2006)	Turkish tourists	Perceptions of online and offline information sources (Wahrnehmungen)	a-posteriori	Spontaneous explorers, risk-averse planners

Fortsetzung Tabelle 6

Studie	Segmentierungsobjekt	Segmentierungskriterien	Herangehensweise	Segmentnamen
Hsu et al. (2006)	Travelers visiting Hong Kong	Perceptions of various reference groups' influence (Wahrnehmungen)	a-posteriori	Family-influenced, friends/relatives-influenced, independent-thinking visitors
Lee et al. (2006)	Casino gamblers	Gambling motivation	a-posteriori	Challenge and winning, only winning, light gambling, multi-purpose
Lee et al. (2006)	French travelers to Canada	Benefits sought (Nutzenvorstellungen)	a-posteriori	Family oriented, environment and safety conscious, culture and luxury indulgent, roughing it and coping

### 3.3.4.2 Ausgewählte Lifestyle-Segmentierungen und ihr Bezug zum Tourismus

In diesem Unterkapitel werden einige bekannte Lifestyle-Segmentierungen beschrieben, die von Marktforschungsinstituten und Verlagen zur Anwendung für eine Vielzahl von Unternehmen entwickelt wurden. Hinsichtlich konsumententypologischer Ansätze von Marktforschungsinstituten werden die Sinus-Milieus der Sinus Sociovision GmbH und die Euro-Socio-Styles der GfK vorgestellt. Unter touristischen Gesichtspunkten wird detaillierter auf die Euro-Socio-Styles eingegangen sowie die Reiseanalyse 1990 angesprochen. Bei Typologisierungsansätzen von Zeitschriftenverlagen soll die Typologie der Wünsche des Burda-Verlages berücksichtigt werden. Den Abschluss bildet die Darstellung der „Pysma and Schober Tourism Types“. Darüber hinaus existiert eine Vielzahl weiterer Konsumenten-/Lifestyle-Typologien.<sup>454</sup> Die Ansätze derartiger Studien sind äußerst schwer zu beurteilen, da die Herausgeber wenig methodische Hintergründe preisgeben. Wenn zudem die Sinus-Milieus als aktuellstes und präzisestes Sozialmodell über die Marktforschung hinaus evident werden und sich etablieren, wird dies zu einem wissenschaftlichen Problem. Für wissenschaftliche Anwendungen müssen die Sinus-Milieus dann immer wieder eingekauft werden, ohne wirkliche Einblicke zu erhalten.<sup>455</sup>

#### **Sinus-Milieus der Sinus Sociovision GmbH**

Die Sinus Sociovision GmbH wurde 1974 gegründet.<sup>456</sup> „Die Sinus-Milieus sind das Ergebnis von drei Jahrzehnten sozialwissenschaftlicher Forschung.“<sup>457</sup> Dem Sinus-Modell wird als Marktforschungsmodell im deutschsprachigen Raum – wenn nicht sogar im europäischen Raum – der größte Einfluss zugesprochen bzw. nachgesagt.<sup>458</sup> Seit Beginn der 1980er-Jahre

<sup>454</sup> Zins, A. H. (1993) berücksichtigt in seiner Übersicht bestehender allgemeiner Lifestyle-Analysen: die VALS (Values and Lifestyle)-Typologie, die LOV (List of Values)-Typologie, die Männer- und Frauen-Typen der Burnett Life Style Research 1981, die Multinationalen Zielgruppen der Everyday Lifestyle Research, Soziale Milieus in Westdeutschland (Sinus-Milieus), die EuroTypen des Research Institute on Social Change (RISC) und die Euro-Socio-Styles des französischen Centre de Communication Avancé (CCA) in Zusammenarbeit mit dem Europanel-Netzwerk. Weiterführend stellt er drei Lifestyle-Segmentierungen im Tourismus vor: Markenprofile 2, Deutsche Reiseanalyse 1990 (DIALOGUE 2) und Eurostyles 1989 (Fessel + GfK). Drieseberg, T. J. (1995) analysiert als Lifestyle-Untersuchungen in der Marktforschung neben den Sinus-Milieus die Lifestyle-Typologie nach Conrad & Burnett, die VALS-Typologie und die „Dialogue 2“-Studie des Gruner+Jahr-Verlages sowie die Männer- und Frauen-Lebensstile des Burda-Verlages. Darüber hinaus verweist er auf internationale Studien wie die Euro-Socio-Styles der GfK oder eine länderübergreifende Studie vom International Research Institute in Social Change (RISC) in Verbindung mit dem Marktforschungsinstitut GMF-GETAS aus Hamburg. Es werden Werbeagenturen in Deutschland benannt, die sich mit nationalen Studien aus dem Bereich der lebensstilorientierten Marktforschung beschäftigen. Als produktspezifische Studien, die auf dem Konzept der SINUS-Milieus beruhen, werden die OUTFIT und OUTFIT 2-Studie des Spiegel-Verlages sowie die Studie „Wohnwelten in Deutschland 2“ des Burda-Verlages aufgeführt. Reeb, M. (1998) stellt neben den Sinus-Milieus die Lifestyle-Typologie von Conrad & Burnett, die OUTFIT-Studie des Spiegelverlages, die VALS-Typologie vom Stanford Research Institute (SRI) und die DIALOGUE-Studien vom Gruner+Jahr-Verlag vor. Bauer H. H., Sauer N. E., Müller V. (2003) bewerten vergleichend die Euro-Socio-Styles 2002, die SINUS-Milieus 2002, die Typologie der Wünsche 2002/2003 vom Burda Advertising Center, die PKW-Käufertypologie 2001 von Bauer-Media und die OUTFIT-5-Typologie 2002 vom Spiegel Verlag.

<sup>455</sup> Vgl. Diaz-Bone, R. (2004), Absatz 26.

<sup>456</sup> Vgl. Sinus Sociovision GmbH (Hrsg.) (2009a), S. 1.

<sup>457</sup> Sinus Sociovision GmbH (Hrsg.) (2009b), S. 2.

<sup>458</sup> Vgl. Diaz-Bone, R. (2004), Absatz 9.



dienen die Sinus-Milieus führenden Markenartikel-Herstellern und Dienstleistungsunternehmen für das strategische Marketing, für die Produktentwicklung und Kommunikation. Sie werden von politischen Parteien, Ministerien, Gewerkschaften, Kirchen und Verbänden, großen Mediaunternehmen sowie Werbe- und Mediaagenturen verwendet.<sup>459</sup> Im Modell der Sinus-Milieus werden Wertorientierungen, Lebensstile, ästhetische Präferenzen aber auch die soziale Lage berücksichtigt. Das Modell ist nicht starr, sondern wird durch Modell-Updates immer wieder an den gesellschaftlichen Wandel angepasst.<sup>460</sup> Zunächst wurde der Milieuan-satz Ende der 1970er-Jahre ausschließlich aus qualitativen Befunden entwickelt. Dies fußte auf einer außergewöhnlich großen Stichprobe (1.400 Lebensweltextplorationen in allen Teilen der westdeutschen Bevölkerung). Die erste quantitative Überprüfung und Validierung mit einem standardisierten und ökonomisch einsetzbarem Instrument (Sinus-Milieuindikator) erfolgte 1982. Seither wird der Sinus-Milieuindikator in repräsentativen Erhebungen eingesetzt.<sup>461</sup> Zudem werden seit 1983 auch systematisch Alltagsästhetik und Stilpräferenzen in den Sinus-Milieus untersucht.<sup>462</sup>

In Abbildung 10 sind die zehn Sinus-Milieus für Deutschland in der sogenannten „Kartoffel-graphik“ dargestellt. „Je höher das entsprechende Milieu in dieser Graphik angesiedelt ist, desto gehobener sind Bildung, Einkommen und Berufsgruppe; je weiter es sich nach rechts erstreckt, desto moderner im soziokulturellen Sinn ist die Grundorientierung des jeweiligen Milieus. [...] In dieser ‚strategischen Landkarte‘ können Produkte, Marken und Medien positioniert werden.“<sup>463</sup>

Das Sinus Milieumodell hat durch die Einbeziehung in verschiedene Markt-Media-Studien<sup>464</sup> Eingang in die Mediaplanung gefunden. Die Sinus-Milieus wurden auch in verschiedenen Verbraucherpanels<sup>465</sup> integriert. Direktmarketing-Anwendungen sind durch die Verknüpfung der Sinus-Milieus mit dem mikrogeographischen Datensystem MOSAIC von microm möglich, worauf bereits im Kapitel der geographischen Segmentierungskriterien verwiesen wurde.<sup>466</sup> Können Unternehmen ihre Marktsegmente (Kundensegmente) mit Hilfe der Sinus-Milieus

<sup>459</sup> Vgl. Sinus Sociovision GmbH (Hrsg.) (2009b), S. 2.

<sup>460</sup> Vgl. ebenda, S. 6, 18.

<sup>461</sup> Im Sinne einer Screening-Batterie (von rund 40-50 Einzelitems) kann in entsprechenden Fragebögen z. B. der Tourismusforschung standardmäßig der Lebensstil von Befragten erfasst werden. Der Milieuindikator (Fragebatterie) ist zwar der Allgemeinheit bekannt, da er in Fragebögen enthalten ist, aber die methodischen Kenntnisse über die Milieuzuordnung von Befragten ist internes Firmenwissen der Sinus Sociovision GmbH und wird geheim gehalten. (Vgl. Diaz-Bone, R. (2004), Absatz 24.)

<sup>462</sup> Vgl. Sinus Sociovision GmbH (Hrsg.) (2009b), S. 10.

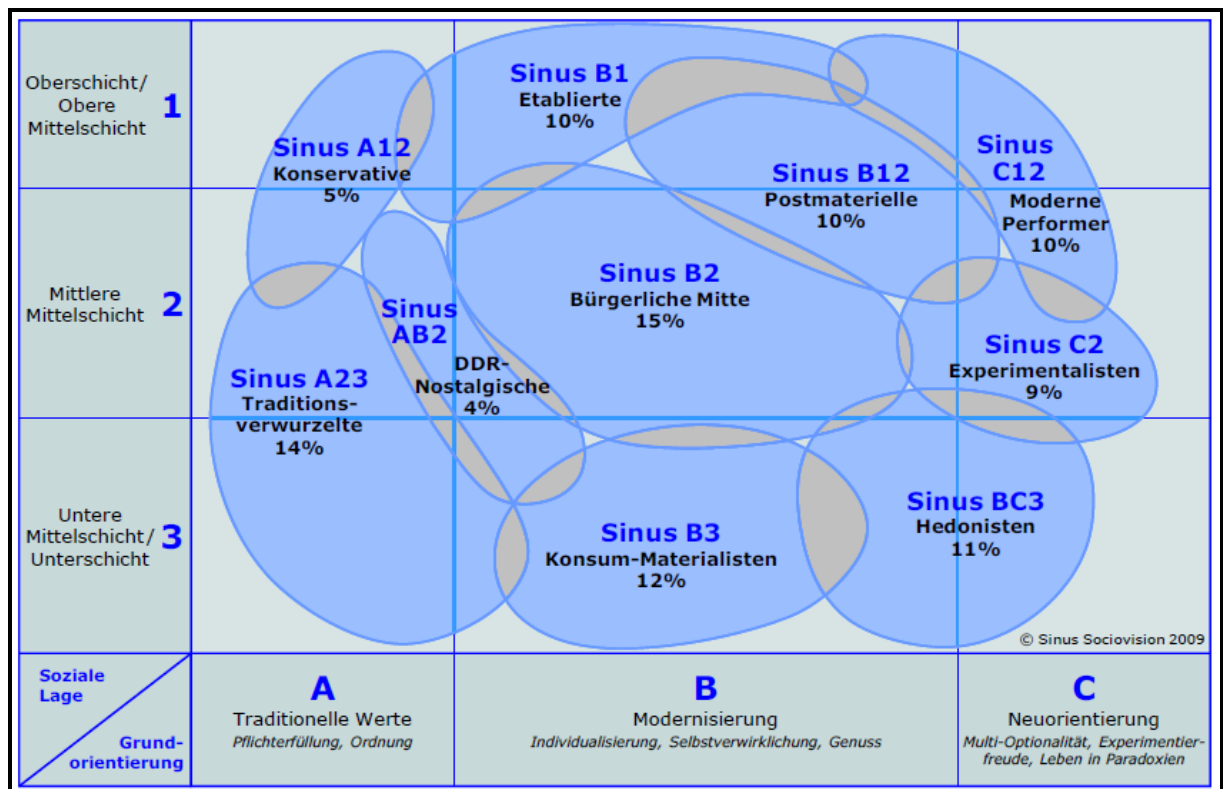
<sup>463</sup> Ebenda, S. 13.

<sup>464</sup> Zum Beispiel Typologie der Wünsche Intermedia und Cross Media (Burda Community Network); Soll und Haben; Online-Offline; Outfit; AdProof (Spiegel-Verlag); VerbraucherAnalyse (Axel Springer Verlag und Bauer Media); STERN MarkenProfile (Gruner + Jahr); Verbrauchs- und Mediaanalysen (ARD, ZDF, RMS); AGF/GfK-Fernsehpanel in Deutschland; SRG Telecontrol in der Schweiz; ORF TELETEST in Österreich (TV-Reichweiten-Messung). (Vgl. Sinus Sociovision GmbH (Hrsg.) (2009b), S. 8.)

<sup>465</sup> 2008 in das Nielson Homescan-Panel und das Nielson Direct Mail-Panel; 2001 in das Access Panel von TNS Infratest. (Vgl. Sinus Sociovision GmbH (Hrsg.) (2009b), S. 8.)

<sup>466</sup> Vgl. Sinus Sociovision GmbH (Hrsg.) (2009b), S. 8.

beschreiben, so bestehen für sie somit gute Möglichkeiten der zielgruppenspezifischen Ansprache.



**Abbildung 10** Die Sinus-Milieus® in Deutschland 2009<sup>467</sup>

Bereits Ende der 1980er-Jahre wurde begonnen, die Lebenswelt- und Milieuforschung auf die europäischen Nachbarländer zu übertragen. Die Bildung von Sinus-Milieus für die wichtigsten west-, mittel- und osteuropäischen Länder<sup>468</sup> sowie für die USA, Kanada und China wurde bereits realisiert.<sup>469</sup> Ziel dabei ist es, zunächst zu länderspezifischen Ergebnissen zu kommen. Darauf aufbauend ergeben sich in einem inter-kulturellen Vergleich über Landesgrenzen hinweg „Gruppen Gleichgesinnter“ (Meta-Milieus). Global tätigen Unternehmen können damit Informationen für strategische Marketingentscheidungen bereitgestellt werden.<sup>470</sup>

Abbildung 11 stellt die Meta-Milieus in Westeuropa entsprechend der Milieu-Dimensionen von Sinus Sociovision dar.

<sup>467</sup> Ebenda, S. 13.

<sup>468</sup> Großbritannien, Frankreich, Italien, Spanien, Schweiz, Österreich, Russland, Polen, Ungarn, Slowenien, Kroatien, Tschechien, Slowakei, Bulgarien

<sup>469</sup> Vgl. Sinus Sociovision GmbH (Hrsg.) (2009b), S. 21.

<sup>470</sup> Vgl. ebenda, S. 22.

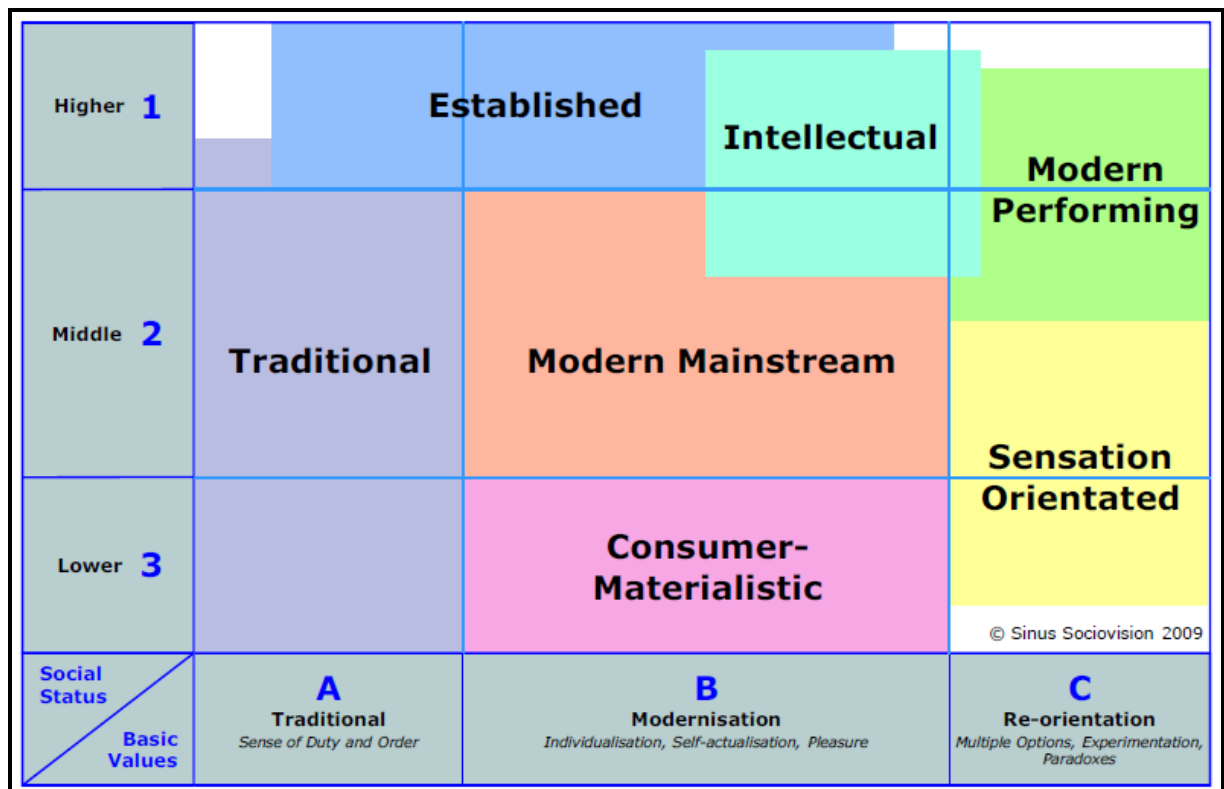


Abbildung 11 Sinus-Meta-Milieus® in Westeuropa<sup>471</sup>

### Euro-Socio-Styles der GfK

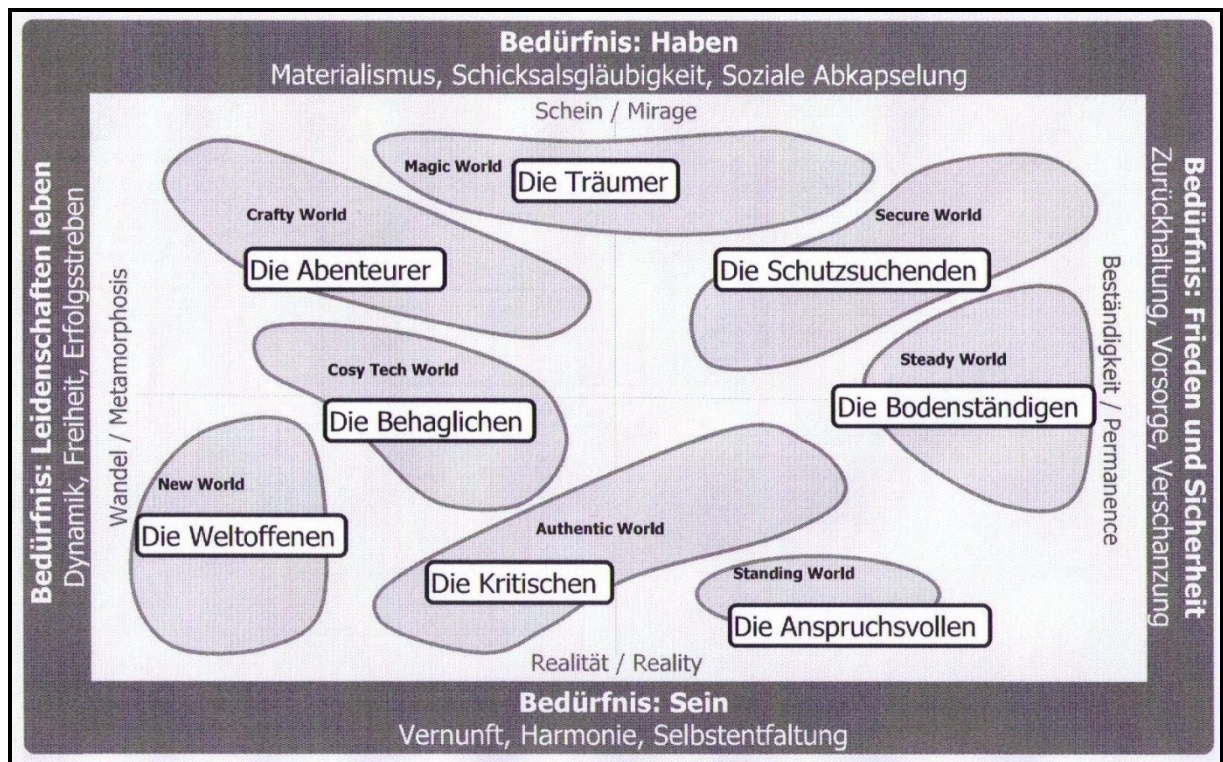
Ähnlich wie von der Sinus Sociovision GmbH wurde ein multinationaler Lifestyle-Ansatz seit 1970 vom französischen Centre de Communication Avancé (CCA) entwickelt. Nach einer ersten nationalen Grundlagenstudie erfolgte 1988/89 eine erweiterte Studie durch die Mitglieder des Europanel-Netzwerks in 15 westeuropäischen Ländern (80 Regionen).<sup>472</sup> Im ersten Schritt dieser Grundlagenstudie mussten die Befragten einen 160 Fragen umfassenden Fragebogen beantworten. Aus dieser Basisbefragung wurden sozio-kulturelle Strömungen sowie Typen abgeleitet. Um die Verteilung der definierten Lifestyle-Typen zu erheben, wurde in einem zweiten Schritt ein kürzeres Frageninventar (Key-Questions) von 20.000 Personen in Europa erhoben. Diese Grundlagenuntersuchung führte zu 16 unterschiedlichen Lifestyle-Typen, die auf alle westeuropäischen Länder anzuwenden – nur unterschiedlich stark vertreten – waren.<sup>473</sup>

Die Weiterentwicklung der Euro-Socio-Styles führte zu den heutigen acht Lebensstilgruppen, die in Abbildung 12 aufgeführt sind.

<sup>471</sup> Ebenda, S. 22.

<sup>472</sup> Vgl. Zins, A. H. (1993), S. 107 f.; GfK Gruppe, GfK Lebensstilforschung (Hrsg.) (2006), S. 8.

<sup>473</sup> Vgl. Zins, A. H. (1993), S. 108 f.



**Abbildung 12** 8-Euro-Socio-Styles® der GfK Gruppe<sup>474</sup>

In ihren Informationsunterlagen gibt die GfK Gruppe an, dass mittels der Euro-Socio-Styles die Entwicklung von Spezialtypologien möglich ist, die exakt auf die Branche, die Besonderheiten des Marktes, unternehmens- und produktspezifischer Fragestellungen zugeschnitten sind.<sup>475</sup>

So erfolgte bereits 1990 im Auftrag der „Österreich-Werbung“<sup>476</sup> vom Marktforschungsunternehmen Fessel + GfK in Wien die Bildung einer Eurostyles-Urlaubertypologie auf Basis gesamteuropäischer Daten zum Urlaubsverhalten aus dem Datenbestand der Euro-Styles. Die damaligen 16 Euro-Styles wurden zu 5 Urlaubertypen zusammengefasst (siehe Abbildung 13).<sup>477</sup>

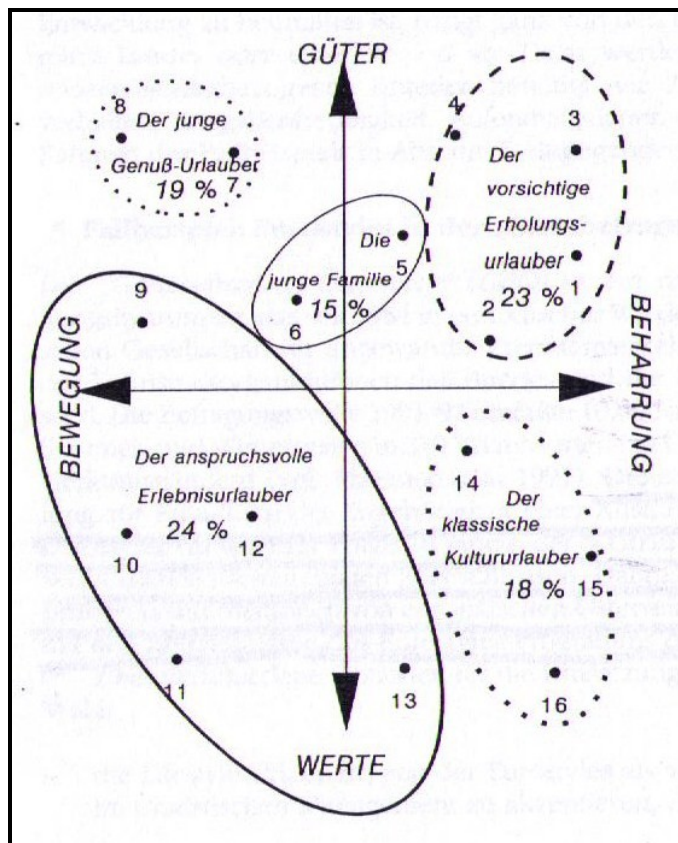
<sup>474</sup> GfK Gruppe, GfK Lebensstilforschung (Hrsg.) (2006), S. 14.

<sup>475</sup> Vgl. GfK Gruppe, GfK Lebensstilforschung (Hrsg.) (o.J.), S. 6.

<sup>476</sup> Österreichs nationale Tourismuswerbe-Organisation

<sup>477</sup> Zins, A. H. (1993), S. 123.





**Abbildung 13** Eurostyles-Urlaubertypologie von Fessel+GfK<sup>478</sup>

1991/92 wurde in der „Gästebefragung Österreich“ (GBÖ)<sup>479</sup> eine standardisierte Fragensammlung – ein sogenannter Lifestyle-Indikator – zur Ermittlung der Zugehörigkeit der Befragten zu einem der 16 Euro-Styles angefügt. Daraufhin konnten konkrete reisebezogene Informationen von Österreich-Urlaubern mit Erkenntnissen der Euro-Styles verbunden werden.<sup>480</sup> Nun konnte man entweder die Euro-Styles als bestehende Marktsegmente akzeptieren oder sie als zusätzliches Kriterium verwenden, das beschreibend bzw. passiv eingesetzt wird.<sup>481</sup>

Im Sinne des ersten Falles müssten die Euro-Styles in Bezug auf ihr Reiseverhalten intern homogen und untereinander heterogen und somit die besonderen Eigenschaften eines einzelnen Euro-Styles auch auf einen „Vacation-Type“ übertragbar sein.<sup>482</sup> Eine Analyse von ZINS zeigte zwischen den fünf oben genannten Urlauber-Eurostyles in Bezug auf einige reiseverhaltensbezogenen Kriterien zwar eine gewisse Differenzierung auf, aber für eine Gesamtbeurteilung der Übertragbarkeit typischer Eigenschaften der Euro-Styles in ähnliche oder kontras-

<sup>478</sup> Fessel + GfK zitiert nach: Zins, A. H. (1993), S. 123.

<sup>479</sup> „(E)in national einheitliches Befragungsinstrument, das seit 1984 in periodischer Wiederkehr von der ‚Österreichischen Gesellschaft für angewandte Fremdenverkehrswissenschaft‘ im Auftrag der Tourismusorganisationen des Bundes und der Bundesländer durchgeführt wird.“ (Zins, A. H. (1993), S. 125.)

<sup>480</sup> Vgl. Zins, A. H. (1993), S. 125.

<sup>481</sup> Vgl. ebenda, S. 125 f.; Mazanec, J. A., Zins, A. H., Dolnicar, S. (1998), S. 284.

<sup>482</sup> In Anlehnung an Mazanec, J. A., Zins, A. H., Dolnicar, S. (1998), S. 279, 284.

tierende Urlaubsstile reichten die Befunde nicht aus.<sup>483</sup> Daraufhin wurde versucht, die 16 individuellen Euro-Styles zu anderen aussagefähigeren Socio-Targets (Kombinationen der Euro-Styles) zusammenzufassen. Hierbei dienten Nutzenvorstellungen oder Reisemotive und -aktivitäten als segmentbildende Variablen, wobei die 16 Euro-Styles die Segmentierungsobjekte darstellten, die durch ein hierarchisches Clusterverfahren gruppiert wurden. Der Ansatz nach Nutzenvorstellungen führte z. B. zu sieben Socio-Targets. Der Ansatz nach Reisemotiven und -aktivitäten führte zu fünf Socio-Targets. Zwischen diesen fünf Socio-Targets zeigten sich signifikante Unterschiede in Bezug auf soziodemographische Kriterien (z. B. Alter, Beruf, Größe der Heimatstadt, Haushaltseinkommen) sowie verhaltens- und reisebezogene Variablen (z. B. Größe und Struktur der Reisegruppe, Wiederkehrabsicht, Aufenthaltsdauer, Unterkunft, Reisezweck, Nutzenvorstellungen, Ausgabeverhalten). Somit war eine gute Grundlage zur Segmentierung des europäischen Reisemarktes für Österreich als Destination gegeben, die mit den umfangreichen Paneldaten der einzelnen europäischen Länder kombiniert werden konnte.<sup>484</sup>

### **Reiseanalyse 1990**

In Deutschland initiierte der Starnberger Studienkreis 1989 ein Sonderprogramm über Lebensstile. Als Erhebungsinstrument des Lebensstils wurde unter verschiedenen Konzepten die Item-Batterie aus der Gruner+Jahr-Untersuchung Dialoge 2 aus dem Jahr 1987 ausgewählt und um ein 25. Item „Ich reise leidenschaftlich gern“ ergänzt. Zusätzlich wurde eine Item-Batterie zu generellen Einstellungen der Befragten zum Urlaub und zur Urlaubsreise erhoben.<sup>485</sup> Mittels einer Faktoren- und anschließenden Clusteranalyse entstanden aus den Lebensstil-Items je sechs Lebensstiltypen für die alten und neuen Bundesländer<sup>486</sup>, deren Reisephilosophie (Einstellungen zum Urlaub und zur Urlaubsreise), Reiseverhalten und Urlaubsinteressen vom Durchschnitt auffällig abwichen.<sup>487</sup> Seither haben jedoch keine weiterführenden Untersuchungen stattgefunden, die dem Kenntnisfortschritt der Marktforschungsinstitute gleich kämen.

### **Typologie der Wünsche der Media Market Insight GmbH**

Aus der Vielzahl der Marktforschungsstudien von Verlagen soll an dieser Stelle die „Typologie der Wünsche“ beispielhaft erwähnt werden.

Die „Typologie der Wünsche“ erscheint seit 1974 und ist die aktuellste umfassende Markt-Media-Studie in Deutschland.<sup>488</sup> Ihr Ziel ist es, „[...] die verschiedensten Lebensstile und Strömungen mit differenzierten Konsum- und Mediengewohnheiten in einen Kontext zu stel-

---

<sup>483</sup> Vgl. Zins, A. H. (1993), S. 127.

<sup>484</sup> Vgl. Mazanec, J. A., Zins, A. H., Dolnicar, S. (1998), S. 285 ff.

<sup>485</sup> Vgl. Laßberg, D. v., Steinmaßl, C. (1991), S. 120.

<sup>486</sup> Vgl. ebenda, S. 123.

<sup>487</sup> Vgl. ebenda, S. 125.

<sup>488</sup> Vgl. Media Market Insights GmbH (Hrsg.) (2010a) – online.

len.<sup>489</sup> Sie erscheint jährlich neu, erfasst 20.154 Fälle und bildet die deutsche Bevölkerung mit einem Lebensalter ab 14 Jahren in Privathaushalten der Bundesrepublik Deutschland (Grundgesamtheit) ab.<sup>490</sup>

Zahlreiche Merkmale von Konsumenten werden erfasst, wie z. B. Demographie, Haushaltsstrukturen, Familienlebenswelten, Motivations-Index, verdichtete Einstellungszielgruppen, Persönlichkeitseinstellungen, Einstellungen zu Konsum und Werbung, Qualitätsorientierungen, Sport-Motive, Sportarten, Freizeitaktivitäten, Mobilität und viele mehr. Darüber hinaus sind psychographische Modelle wie die Sinus-Milieus (bereits 1995) oder Limbic Types sowie eine Reihe von Typologien integriert worden, so dass zu fast allen Märkten mittlerweile Branchenlösungen angeboten werden.<sup>491</sup> Es wird zu über 1.800 Marken und 400 Produktbereichen befragt. Zudem werden Nutzungsdaten zu mehr als 170 Zeitschriften, zehn überregionalen Tageszeitungen, TV und Kino sowie zur Online-Nutzung erhoben.<sup>492</sup> Für die Datenanalyse ist es möglich, spezielle Lizenzen und PC-Auswertungssoftware zu erwerben.<sup>493</sup>

Ähnlich wie bei den Sinus-Milieus erfolgt eine kleinräumige und präzise Übertragung der Inhalte der „Typologie der Wünsche“ in den Raum und auf Adressen, sodass ein Direktmarketing möglich wird. Dazu wird die „Typologie der Wünsche“ „[...] durch einen analytischen Ansatz der microm<sup>494</sup> mit der Haushaltsdatenbank von Deutsche Post Direkt mit 37 Millionen Adressen privater Konsumenten und den Burda-Substanzen zusammengeführt. Basierend auf statistischen Wahrscheinlichkeiten werden jeder Adresse Einstellungen, Konsumvorlieben und Mediennutzung zugeordnet.“<sup>495</sup>

Problem der Lifestyle-Segmentierungen war es bisher immer, dass die Zielgruppen zwar multidimensional beschrieben werden konnten, aber die Individuen hinter diesen Zielgruppenbeschreibungen schwer zu lokalisieren und somit schwer zugänglich für das Marketing waren.<sup>496</sup> Dieses Problem scheinen die Marktforschungsinstitute mittlerweile auch gelöst zu haben. So werden z. B. die Sinus-Milieus und Daten der „Typologie der Wünsche“ mit in den Datenbanken der microm, die rund 36 Mio. Konsumentenadressen umfassen, erfasst und kombiniert.

### **Psyma and Schober Tourism Types**

Die Schober Information Group und die Psyma GmbH haben gemeinsam einen multidimensionalen Segmentierungsansatz für Touristen entwickelt, der erfolgreich Marktforschungsdaten – unter anderem auch psychographische Merkmale – aus einer Stichprobe von Personen

---

<sup>489</sup> Media Market Insights GmbH (Hrsg.) (2010b) – online.

<sup>490</sup> Vgl. ebenda – online.

<sup>491</sup> Vgl. Media Market Insights GmbH (Hrsg.) (2010c) – online.

<sup>492</sup> Vgl. Media Market Insights GmbH (Hrsg.) (2010d) – online.

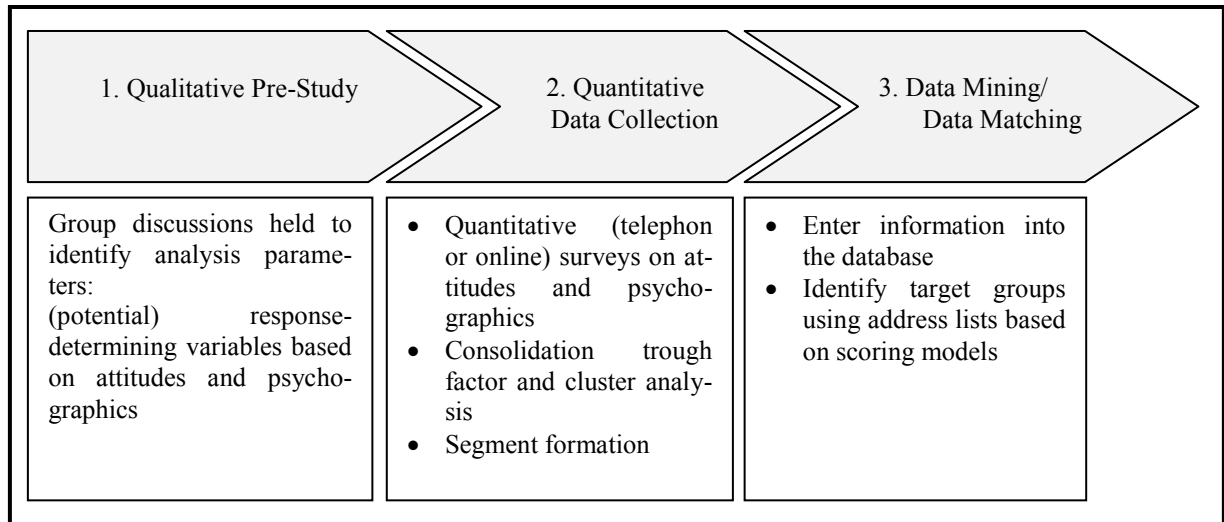
<sup>493</sup> Vgl. Media Market Insights GmbH (Hrsg.) (2010b) – online.

<sup>494</sup> Microm ist ein Unternehmen der Creditreform-Gruppe und ist spezialisiert auf Kunden- und Marktstrukturanalysen sowie der Optimierung von Maßnahmen für ein innovatives Zielgruppenmarketing.

<sup>495</sup> Vgl. microm Micromarketing-Systeme und Consult GmbH (Hrsg.) (2010) – online.

<sup>496</sup> Vgl. Rück, H., Mende, M. (2008), S. 140.

auf Haushaltsadressen hochrechnet.<sup>497</sup> Diese Segmentierung wurde exklusiv für die ITB in Berlin entwickelt und im Jahr 2007 präsentiert.<sup>498</sup> Die Schritte dieses Segmentierungsprozesses sind in Abbildung 14 grob dargestellt. Es entstehen fünf Touristen-Typen: „Young & Fun“, „Upscale Recreation Tourists“, „Satisfied Preservers“, „Young Families“, „Polyglot City Hoppers“, die detaillierter beschrieben werden.<sup>499</sup> Darüber hinaus werden diese Typen in einer Adressdatenbank erfasst und sind somit über das Database-Marketing für Direktmarketing-Anwendungen zugänglich. Das Adresspotential für Deutschland ist aus Tabelle 7 abzulesen.



**Abbildung 14** Multidimensionale Segmentierung in der Tourismusindustrie<sup>500</sup>

**Tabelle 7** Adresspotenzial der Psyma-Schober-Touristen-Typen in Deutschland<sup>501</sup>

Tourist Type	Database Potential (Addresses)	Percent of Segment
Young & Fun	10,656,000	18%
Upscale Recreation Tourists	13,024,000	22%
Satisfied Preservers	11,840,000	20%
Young Families	13,616,000	23%
Polyglot City Hoppers	10,064,000	17%

### Fazit:

Vergleicht man die Ergebnisse der Lifestyle-Segmentierungen von Marktforschungsinstituten mit dem Kenntnisstand der Tourismusforschung, so scheint sie der Entwicklung in der Praxis deutlich nachzuhinken.

<sup>497</sup> Vgl. ebenda. Weiterführend siehe auch Schober Information Group Deutschland GmbH (Hrsg.) (2011b) – online.

<sup>498</sup> Vgl. Messe Berlin GmbH (Hrsg.) (2007), S. 14.

<sup>499</sup> Für die genaue Beschreibung siehe Rück, H., Mende, M. (2008), S. 143-146.

<sup>500</sup> Ebenda, S. 141.

<sup>501</sup> Ebenda, S. 146.



### 3.3.4.3 Bewertung psychographischer Segmentierungskriterien

Die Bewertung ist zunächst auf die produktspezifischen Segmentierungskriterien und anschließend auf die allgemeinen Persönlichkeitsmerkmale gerichtet. Dem Lebensstil wird aufgrund seiner zunehmenden Bedeutung ein gesonderter Abschnitt gewidmet.

Die **produktspezifischen psychographischen Segmentierungskriterien** wie Motive, Wahrnehmungen, Einstellungen oder Nutzenvorstellungen weisen eine hohe *Kaufverhaltensrelevanz* auf.<sup>502</sup> Nutzenvorstellungen leisten im Vergleich zu Motiven, Wahrnehmungen oder Einstellungen einen höheren Erklärungsbeitrag zum tatsächlichen Kaufverhalten.<sup>503</sup> Dennoch finden Einstellungen als psychographische Segmentierungskriterien ebenfalls häufige Anwendung. Eine hohe Kaufverhaltensrelevanz ist allerdings nur teilweise erfüllt bzw. in Abhängigkeit vom jeweiligen Untersuchungsgegenstand zu relativieren.<sup>504</sup> Im Gegensatz zu generellen Einstellungen lässt sich für produktspezifische Einstellungen eine hohe Kaufverhaltensrelevanz nachweisen.<sup>505</sup> Die Kaufverhaltensrelevanz einzelner Motive kann ebenfalls je nach betrachteter Produktart variieren. Zudem ist die Relevanz und Dominanz einzelner Motive von situationellen Faktoren abhängig.<sup>506</sup>

Der Aussagewert produktspezifischer psychographischer Segmentierungskriterien für den *Einsatz des Marketinginstrumentariums* wird als mittelmäßig bewertet. Sie liefern gute Ansatzpunkte zur qualitativen Gestaltung von Elementen des Dienstleistungsangebotes oder zur Gestaltung von Kommunikationsbotschaften, teilweise auch zur Preisgestaltung. Die Werbeträgerauswahl und die damit verbundene kommunikative Zugänglichkeit der Segmente sind als problematisch anzusehen.<sup>507</sup>

In der Praxis erweist sich die *Ansprechbarkeit* der einzelnen Marktsegmente oft als schwierig.<sup>508</sup> Meist lassen sich die z. B. durch Nutzenvorstellungen oder Einstellungen gebildeten Zielgruppen nur ansatzweise durch weitere Merkmale beschreiben.<sup>509</sup> Es empfiehlt sich deshalb, bei der Erhebung der Einstellungen und sonstiger Personenmerkmale auch die Mediennutzung der Konsumenten zu erfassen.

Psychographische Segmentierungskriterien besitzen generell eine relativ hohe zeitliche *Stabilität*,<sup>510</sup> wobei allgemeine Persönlichkeitsmerkmale stabiler sind als produktspezifische psychographische Segmentierungskriterien.

<sup>502</sup> In Anlehnung an Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M. (2008), S. 197, 204, Freter, H. (2001), S. 296.

<sup>503</sup> Vgl. Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M. (2008), S. 205.

<sup>504</sup> Vgl. ebenda, S. 198. Einige Studien deuten auf eine enge Beziehung zwischen Einstellungen und Kaufverhalten hin. Andere Untersuchungen zeigen wiederum auf, dass keine oder nur sehr geringe Zusammenhänge zwischen Einstellungen und Kaufverhalten bestehen. (Vgl. Freter, H. (2008), S. 150.) „Die prognostische Relevanz der Einstellung hängt auch von situationsspezifischen Variablen ab.“ (Freter, H. (2008), S. 150.)

<sup>505</sup> Vgl. Freter, H. (2008), S. 150.

<sup>506</sup> Vgl. ebenda, S. 144.

<sup>507</sup> Vgl. Freter, H. (2001), S. 296.

<sup>508</sup> Homburg, C., Krohmer, H. (2009), S. 466.

<sup>509</sup> Vgl. Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M. (2008), S. 206.

<sup>510</sup> Vgl. Homburg, C., Krohmer, H. (2009), S. 465 f.

Sowohl allgemeine Persönlichkeitsmerkmale als auch produktspezifische psychographische Segmentierungskriterien sind schwer zu *operationalisieren und zu messen*.<sup>511</sup> Bei Motiven treten aufgrund der mangelhaften direkten Messbarkeit mitunter Probleme auf, weshalb eine abgewandelte und aussagekräftigere Segmentbildung basierend auf dem Konzept der Nutzen-erwartungen/-vortellungen erfolgt.<sup>512</sup> Zur Messung von Nutzensvorstellungen stehen kompositionelle oder dekompositionelle Methoden zur Verfügung.<sup>513</sup> Die Erhebung von Einstellungen erfolgt im Zusammenhang mit mehrdimensionalen Einstellungsmodellen.<sup>514</sup> Messprobleme bei Einstellungen beziehen sich auf die Erfassung relevanter Eigenschaften, auf die Bestimmung von Bedeutungsgewichten, der Ideal- und Realausprägungen sowie auf die Verrechnung der Einzeleindrücke zu einem Gesamtwert.<sup>515</sup>

Die Entwicklung geeigneter produktspezifischer Skalen, die Datenerhebung und -interpretation stellen einen erheblichen Aufwand dar.<sup>516</sup> Für jedes Produkt bzw. jede Dienstleistung sind Primärerhebungen mit entsprechend hohen Kosten notwendig.<sup>517</sup> Insofern ist der Aufwand der Erarbeitung einer produktspezifischen psychographischen Segmentierung relativ hoch und die *Wirtschaftlichkeit* unter Umständen gering.

Die Erhebung psychographischer Segmentierungskriterien stellt hohe Anforderungen an das *Kontaktpersonal* und erfordert umfangreiche Schulungsmaßnahmen.<sup>518</sup>

Mit Blick auf die **allgemeinen Persönlichkeitsmerkmale** lässt sich kurz zusammenfassen, dass ihnen in Bezug auf die *Kaufverhaltensrelevanz*, die *Aussagefähigkeit für den Einsatz der Marketinginstrumente*, die *Zugänglichkeit*, die *Messbarkeit* und die *Akzeptanz beim Kontaktpersonal* eher niedrige Werte zugesprochen werden. Ihre Vorteile liegen in einer hohen zeitlichen *Stabilität* sowie relativ *niedrigen Kosten*, bei vorliegendem sekundärstatistischen Datenmaterial.<sup>519</sup>

**Lifestyle-Segmentierungen** mittels allgemeiner Persönlichkeitsmerkmale erweisen sich in Bezug auf die *Erklärung des Kaufverhaltens* in vielen Fällen als zu schwach.<sup>520</sup> Produktspezifische Ansätze haben einen größeren Aussagewert in Bezug auf das Kaufverhalten.<sup>521</sup> Je produktbezogener die Kriterien einer Lifestyle-Segmentierung sind, desto aussagekräftiger sind sie auch für den *Einsatz des Marketinginstrumentariums*.<sup>522</sup> Die Vielzahl der berücksichtigten Items bietet zahlreiche Ansatzpunkte.<sup>523</sup> Die gebildeten Lifestyle-Segmente sind über kom-

---

<sup>511</sup> Vgl. Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M. (2008), S. 200, 205.

<sup>512</sup> Vgl. Meffert, H., Bruhn, M. (2009), S. 113.

<sup>513</sup> Vgl. Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M. (2008), S. 205.

<sup>514</sup> Vgl. Meffert, H., Bruhn, M. (2009), S. 114.

<sup>515</sup> Vgl. Freter, H. (2008), S. 153.

<sup>516</sup> In Anlehnung an ebenda, S. 154.

<sup>517</sup> Vgl. Freter, H. (2001), S. 296.

<sup>518</sup> Vgl. ebenda.

<sup>519</sup> Vgl. ebenda.

<sup>520</sup> Vgl. Freter, H. (1983), S. 84.

<sup>521</sup> Vgl. ebenda, S. 85.

<sup>522</sup> Vgl. ebenda, S. 86; Reeb, M. (1998), S. 74.

<sup>523</sup> Vgl. Freter, H. (1983), S. 86.

munikative sowie distributive Kanäle zunächst, ohne ergänzende Media-Analysen, schwer zugänglich.<sup>524</sup> Diese Zugänglichkeit hat sich, speziell für die Sinus-Milieus, durch die Einbindung in Markt-Media-Analysen, Panels und mikrogeographischen Datenbanken verbessert. Die *Messbarkeit bzw. Operationalisierbarkeit* stellt auch bei Lifestyle-Segmentierungen ein großes Problem dar. Der Konstruktion und Validierung der Item-Batterien, insbesondere bei produktbezogenen Lifestyle-Kriterien, kommt eine große Bedeutung zu. Die Datenauswertung und -interpretation sind neben der Datenerhebung ohne Computer bzw. EDV-Technik nicht zu bewältigen.<sup>525</sup> Die Komplexität des Lebensstilkonstruktes sowie die mangelnde methodische Transparenz vieler Praxisstudien erschweren die Beurteilung der Operationalisierungsansätze.<sup>526</sup> „Die Entwicklung produktspezifischer Life-Style-Konzepte scheidet für Unternehmen aus *Kostengründen* aus, [...]“<sup>527</sup> Es ergeben sich damit aber Chancen für die generellen Lifestyle-Typologien von Verlagshäusern oder Marktforschungsinstituten, die den Unternehmen als sekundärstatistisches Material relativ kostengünstig angeboten werden.<sup>528</sup> Die Lebensstil-Segmentierung wird auch zukünftig von großer Bedeutung sein und mit weiteren Merkmalen verknüpft werden.<sup>529</sup> Ansätze, die den Lifestyle mit anderen Variablen des Kaufverhaltens kombinieren, gelten als besonders erfolgversprechend<sup>530</sup> (siehe Eurostyles-Urlaubertypologie). Der Lifestyle-Segmentierung ist in Produktbereichen mit einem hohen Involvement der Konsumenten eine höhere Bedeutung beizumessen, da hier eine höhere Kaufverhaltensrelevanz gegeben ist.<sup>531</sup>

---

<sup>524</sup> Vgl. ebenda; Reeb, M. (1998), S. 74.

<sup>525</sup> Vgl. Freter, H. (1983), S. 86.

<sup>526</sup> Vgl. Reeb, M. (1998), S. 75.

<sup>527</sup> Freter, H. (1983), S. 87; vgl. Reeb, M. (1998), S. 75.

<sup>528</sup> Vgl. Freter, H. (1983), S. 87.

<sup>529</sup> Vgl. Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M. (2008), S. 201.

<sup>530</sup> Vgl. Bauer, H. H., Sauer, N. E., Müller, V. (2003), S. 36.

<sup>531</sup> Vgl. Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M. (2008), S. 203; Homburg, C., Krohmer, H. (2009), S. 465.

### 3.3.5 Zusammenfassende Bewertung der Segmentierungskriterien

Abschließend soll eine zusammenfassende Beurteilung der Segmentierungskriterien erfolgen. Hierbei kann es sich jedoch nur um allgemeine Tendenzaussagen handeln, denn der konkrete Aussagewert eines Kriteriums hängt vom jeweiligen Anwendungsfall ab. Alle Gruppen von Kriterien befriedigen die an sie gestellten Anforderungen in unterschiedlichem Maße (siehe Tabelle 8).<sup>532</sup>

**Tabelle 8** Vergleichende Beurteilung von Marktsegmentierungskriterien<sup>533</sup>

Anforderungen Kriteriengruppe	Kaufverhaltensrele- vanz	Aussagefähigkeit für Einsatz der Marketinginstru- mente	Messbar- keit	Zugänglich- keit	zeitli- che Stabili- tät	Kosten (Wirtschaftlich- keit)	Akzep- tanz
Reaktionsparame- ter	mittel	hoch	gering	gering	mittel	hoch (gering)	gering
geographische Kriterien	gering	mittel	mittel	hoch	hoch	mittel (mittel)	hoch
soziodemographi- sche Kriterien	gering	mittel	hoch	hoch	hoch	gering (hoch)	hoch
psychographische Kriterien -allgemeine	gering	gering	gering	mittel	hoch	mittel (mittel)	gering
-produktspe- zifische	hoch	hoch	gering	gering	mittel	mittel (mittel)	hoch
Kriterien des beobachtbaren Kaufverhaltens	mittel	hoch	hoch	gering	mittel	niedrig (hoch)	hoch

Der bedeutendste Vorteil der geographischen und soziodemographischen Segmentierungskriterien liegt in der Möglichkeit einer gezielten Ansprache der Marktsegmente sowie in ihrer leichten Erfassbarkeit. Im Gegensatz dazu liefern psychographische und verhaltensorientierte Segmentierungskriterien aufgrund ihrer Nähe zum Kaufverhalten Ansatzpunkte für die konkrete Ausgestaltung des Marketinginstrumentariums. Sie erfordern jedoch einen komplizierten, teuren und lang anhaltenden Prozess der Datenerhebung.<sup>534</sup> Dies wird auch als Dilemma der Marktsegmentierung bezeichnet.<sup>535</sup>

„Kein Kriterium kann für sich allein betrachtet das Konsumentenverhalten befriedigend erklären und allen Anforderungen genügen. Es sind deswegen bei einer Marktsegmentierung in der Regel mehrere Kriterien zu kombinieren.“<sup>536</sup> Bei der Auswahl geeigneter Segmentierungskriterien können Punktbewertungsverfahren hilfreich sein.<sup>537</sup> Dem oben erwähnten Dilemma ist insbesondere durch die Kombination von Segmentierungskriterien unterschiedlicher Kategorien zu entgehen.<sup>538</sup> In der Lebensstil-Segmentierung ist ein Versuch zur Lösung dieses Dilemmas zu sehen.<sup>539</sup>

<sup>532</sup> Vgl. Freter, H. (2008), S. 189.

<sup>533</sup> Eigene Zusammenstellung in Anlehnung an Freter, H. (2001), S. 299; Freter, H. (2008), S. 190.

<sup>534</sup> Vgl. Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M. (2008), S. 208 f.; Homburg, C., Krohmer, H. (2009), S. 468.

<sup>535</sup> Vgl. Homburg, C., Krohmer, H. (2009), S. 468; Rück, H., Mende, M. (2008), S. 139.

<sup>536</sup> Freter, H. (2008), S. 193; vgl. Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M. (2008), S. 208 f.; Homburg, C., Krohmer, H. (2009), S. 468.

<sup>537</sup> Vgl. Freter (2008), S. 191.

<sup>538</sup> Vgl. Homburg, C., Krohmer, H. (2009), S. 468.

<sup>539</sup> Vgl. Rück, H., Mende, M. (2008), S. 139.

Für die Kombination von Segmentierungskriterien gibt es zwei Möglichkeiten. Einerseits können Segmentierungskriterien verschiedener Kategorien direkt in die Identifikation der Segmente als aktive Variablen einfließen. Andererseits können die Segmente aufgrund bestimmter Kriterien (aktiver Variablen) gebildet werden und anschließend durch andere Kriterien (passive Variablen) beschrieben werden.<sup>540</sup> Als segmentbildende (aktive) Variablen sollten Kriterien mit starkem Kaufverhaltensbezug herangezogen werden.<sup>541</sup>

Entsprechend dieser Forderungen sind in der Tourismusforschung auch kombinierte Segmentierungsansätze auf Basis unterschiedlicher Kriterienkategorien zu finden. Tabelle 9 gibt einen Überblick über derartige touristische Segmentierungsstudien.

---

<sup>540</sup> Vgl. Homburg, C., Krohmer, H. (2009), S. 468.

<sup>541</sup> Vgl. Freter, H. (1983), S. 98.

**Tabelle 9** Touristische Marktsegmentierungen auf Basis von Kriterien unterschiedlicher Kriterienkategorien<sup>542</sup>

Studie	Segmentierungsobjekt	Segmentierungskriterien	Herangehensweise	Segmentnamen
Morrison/Hsieh/O’Leary (1994)	French, German and U.K. outbound pleasure travelers	Country of origin and travel arrangement (independent, escorted and nonescorted packages)	a-priori	k. A.
Andereck/Caldwell (1994)	North Carolina Zoological Park visitors	Demographic (in state, out of state) and behaviour (vacationers, nonvacationers)	a-priori	k. A.
Bojanic/Warnick (1995)	New England skiers	Geographic regions and family life cycle stages	a-priori	8 geographic regions, 6 lifestyle stages
Carmichael (1996)	Canadian skiers	Demographic variables and motivation	a-priori	Short trips: variety lovers, value lovers, snow lovers, access lovers; long trips: variety lovers, snow lovers
Lang/O’Leary (1997)	Austrian outbound nature travelers	Motivation, activity participation, destination preference	a-posteriori	Physical challenge seekers, family vacationers, culture and entertainment seekers, nature tourists, escape and relax vacationers, indifferent travelers
Prentice/Witt/Harmer (1998)	Visitors to the Rhondda Heritage Park, U.K.	Experiences and benefits gained	a-posteriori	5 Cluster
Collins/Tisdell (2002)	Australian outbound travel market	Gender and purpose of travel	a-priori	Male, female; Purposes (business/work, holiday, VFR, educational)
Johns and Gyimóthy (2002)	Visitors to a Danish Island	Demographics, values and behaviour patterns	a-posteriori	Active and inactive vacationers
Plog (2002)	American households	Psychographic (venture-someness) and income	a-posteriori	Psychographic (dependable, near-dependable, centric, near-venturer, venture); Income levels
Weaver/Lawton (2002)	Overnight ecotourists	Actual and expected behaviour	a-posteriori	Softer, harder, structured
Gilbert/Wong (2003)	Airline passengers in Hong Kong	Ethnic groups/nationalities and Travel purposes	a-priori	North American, West Europeans, Chinese and Japanese; Business, holiday makers and VFR passengers

<sup>542</sup> Eigene Zusammenstellung ausgewählter Studien aus Hsu, C. H. C., Lee, E.-J. (2002), S. 365 f. und Bigné, E., Gnoth, J., Andreu, L. (2008), S. 155 ff.

Fortsetzung Tabelle 9

Studie	Segmentierungsobjekt	Segmentierungskriterien	Herangehensweise	Segmentnamen
Wilton/Nickerson (2006)	Visitors to Montana's natural resources	Expenditure-based segmentation (primary trip purpose, main attraction, repeat/first visitor, with/without children)	a-priori	Multi-criteria
Dolnicar/Leisch (2003)	Winter vacationers in Austria	Psychographic and behavioural segmentation (vacation styles)	a-posteriori	Fun and snow, relaxation and health, moderate culture tourist, pure culture tourist, fun/snow/snowboards and discos
Kim et al. (2003)	West Australian senior tourists	Demographic, motivations and concerns to travel	a-posteriori	Active learner, relaxed family body, careful participant, elementary vacationer
Sung (2004)	Adventure travelers	Demographics, socio-economics, trip-related factors, perception of adventure travel	a-posteriori	General enthusiasts, Budget youngsters, soft moderates, upper high naturalists, family vacationers, active soloists
Bloom (2005)	Domestic tourist to Western Cape	Broad mix of travel trip, Demographic, Socio-economic and geographic characteristics	a-posteriori	Pleasure seekers, established and settled, vibrant and energetic
Chang (2006)	(Aboriginal cultural festival)	Motives and demographic characteristics	a-posteriori	Aboriginal cultural learners, change routine life travelers, active culture explorers

### 3.4 Anwendung der Segmentierungskriterien in der Tourismusforschung

Die von der Autorin vorgenommene Zuordnung der von **HSU/LEE (2002)**<sup>543</sup> und **BIGNÉ/GNOTH/ANDREU (2008)**<sup>544</sup> analysierten touristischen Marktsegmentierungen in die jeweiligen Kategorien der Segmentierungskriterien offenbart, dass Segmentierungsansätze auf Basis verhaltensorientierter und psychographischer Kriterien sowie auf Basis kombinierter Kriterienkategorien in der Tourismusforschung deutlich überwiegen. Psychographische Kriterien stehen unter ihnen an der Spitze. Bei Betrachtung der Veröffentlichungszeitpunkte scheint diese Entwicklung insbesondere in Bezug auf die psychographischen Kriterien seit 2004 zunehmend.

Bei touristischen Segmentierungsstudien mittels psychographischer Kriterien kommt ausschließlich die a-posteriori-Herangehensweise zur Anwendung. Hierbei überwiegen Segmentierungen anhand von Motivationen, gefolgt von Nutzen/Nutzenvorstellungen. Segmentierungen mittels allgemeiner Persönlichkeitsmerkmale oder Einstellungen sind eher selten zu finden. Wie bereits bei der Darstellung der psychographischen Segmentierungskriterien erwähnt wurde, treten seit kurzem neuere psychographische, eher gefühlsbetonte, Segmentierungskriterien (Emotionen oder Wahrnehmungen) in Erscheinung.

Bei Segmentierungen auf Basis verhaltensorientierter Kriterien werden sowohl a-priori- als auch a-posteriori-Herangehensweisen gewählt. Die a-priori-Herangehensweise wird hauptsächlich dann angewendet, wenn relativ einfach zu kategorisierende Verhaltenskriterien wie Reiseausgaben, Art der Reise, Reisearrangement oder Erst-/Wiederholungsgast zur Segmentbildung herangezogen werden. Häufig sind als Segmentierungskriterium Urlaubsaktivitäten bzw. Reiseaktivitäten zu erkennen, die dann jedoch meist mit a-posteriori-Herangehensweisen einhergehen. A-posteriori-Segmentierungen werden vor allem dann vorgenommen, wenn Forscher keine Vorkenntnisse bzw. Vermutungen über mögliche Gruppenbildungen haben.<sup>545</sup>

Segmentbildungen, die auf mehreren Kriterien unterschiedlicher Kategorien beruhen, werden lt. HSU/LEE und BIGNÉ/GNOTH/ANDREU a-priori oder a-posteriori gebildet. Besonders hier sind jedoch Kombinationen bzw. hybride Herangehensweisen zu vermuten. Leider ist nicht zu erkennen, ob HSU/LEE und BIGNÉ/GNOTH/ANDREU in ihren Analysen die Kombination von Herangehensweisen berücksichtigt haben. A-priori-Vorgehensweisen werden vor allem gewählt, wenn geographische, soziodemographische oder einfach kategorisierbare verhaltensorientierte Kriterien zur Segmentierung miteinander kombiniert werden. Die a-posteriori-Vorgehensweise kommt zum Einsatz, sobald psychographische Kriterien in Kombination mit anderen Kriterien zur Segmentbildung dienen.

---

<sup>543</sup> Eine Untersuchung, die 33 wissenschaftliche Artikel unterschiedlicher touristischer Fachzeitschriften zur Marktsegmentierung analysierte. (Vgl. Hsu, C. H. C., Lee, E.-J. (2002).)

<sup>544</sup> Eine Untersuchung in der 58 Fachartikel zur Marktsegmentierung aus den drei bedeutendsten wissenschaftlichen Fachzeitschriften im Tourismus von 2000 bis 2006 analysiert wurden. (Vgl. Bigné, E., Gnoth, J., Andreu, L. (2008).)

<sup>545</sup> Vgl. Hsu, C. H. C., Lee, E.-J. (2002), S. 364 f.



Touristische Marktsegmentierungsstudien, die ausschließlich auf geographischen oder soziodemographischen Kriterien basieren, sind eher selten und waren vor allem in den 1990-er Jahren und noch zu Beginn der 2000er-Jahre zu finden. Im Zusammenhang mit diesen Kriterien dominiert die a-priori-Herangehensweise.

Die soeben beschriebenen Erkenntnisse stützen eine Aussage von **FREYER**, dass anfänglich die soziodemographische Marktsegmentierung die touristische Marktforschung bestimmte und zwischenzeitlich vermehrt Motive des Kauf- und Reiseverhaltens eingesetzt werden. Psychographische Aspekte der Konsumentenforschung wurden allerdings erst in den letzten Jahren im Tourismus vereinzelt aufgegriffen.<sup>546</sup>

Eine von **ZINS (2008)** durchgeführte umfangreiche Metaanalyse von rund 200 Fachartikeln der letzten 20 Jahre zur Marktsegmentierung im Tourismus bestätigt ebenfalls und ergänzt obige Feststellungen. In rund einem Drittel aller untersuchten Artikel werden Nutzensvorstellungen, Motivationen und Reiseaktivitäten zur touristischen Segmentbildung herangezogen. Diese drei an der Spitze stehenden Kriterien werden gefolgt von reisebezogenen Einstellungen, Reisecharakteristika, Produkteigenschaften sowie dem Ausgabeverhalten. Demographische/sozioökonomische sowie geographische Kriterien sind mit vier und drei Prozent der Artikel relativ selten als segmentbildende Kriterien in wissenschaftlichen Studien verwendet worden. Segmentierungen auf Basis des Lifestyle-Konstrukts, von Werten oder allgemeiner persönlichkeitsbezogener Merkmale machen zusammen lediglich fünf Prozent der analysierten Artikel aus.<sup>547</sup>

Eine Übersicht zu angewendeten Marktsegmentierungskriterien in der Tourismusforschung nach **DOLNICAR (2009)** in Tabelle 10 bestätigt ebenfalls, dass psychographische Segmentierungskriterien gefolgt von verhaltensorientierten Kriterien den Schwerpunkt in der Tourismusforschung bilden. Einige oben vorgenommene Aussagen werden abgeschwächt, indem Segmentierungen auf Basis geographischer und soziodemographischer Kriterien fast 30 Prozent ausmachen, verhaltensorientierte Kriterien mehrheitlich für a-priori-Herangehensweisen dienen und durchaus a-priori-Herangehensweisen anhand psychographischer Kriterien auftreten.

Dennoch wird auch in dieser Analyse nochmals bekräftigt, dass Motive als psychographisches Kriterium und Aktivitäten als verhaltensorientiertes Kriterium eine herausragende Stellung in wissenschaftlichen Studien zur touristischen Marktsegmentierung einnehmen.

---

<sup>546</sup> Vgl. Freyer, W. (2009), S. 185.

<sup>547</sup> Vgl. Zins, A. H. (2008), S. 295.

**Tabelle 10** Marktsegmentierungskriterien in der Tourismusforschung<sup>548</sup>

Kriterien als Segmentierungsbasis	Herangehensweise		
	a-priori	a-posteriori <sup>549</sup>	Summe
<b>Geographische</b>	<b>19</b>	-	<b>19</b>
<b>Soziodemographische</b>	<b>18</b>	-	<b>18</b>
Geschlecht	7		7
Alter	4		4
Familienlebenszyklus	2		2
Behinderung	2		2
sonstige	3		3
<b>Verhaltensorientierte</b>	<b>21</b>	<b>12</b>	<b>33</b>
unternommene Aktivitäten	8	9	17
Besuchshäufigkeit	8	-	8
Ausgaben	5	-	5
Informationsverhalten	-	1	1
sonstige	-	2	2
<b>Psychographische</b>	<b>17</b>	<b>43</b>	<b>60</b>
Motive	3	17	20
Werte	5	3	8
Nutzen	-	5	5
Einstellungen	3	2	5
Wahrnehmungen	-	4	4
Erwartungen	2	-	2
Präferenzen	-	2	2
sonstige	4	10	14
<b>Gemischte</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>8</b>

<sup>548</sup> Eigene Zusammenstellung in Anlehnung an Dolnicar, S. (2009), S. 181 ff.

<sup>549</sup> Dies umfasst alle von DOLNICAR ausgewiesenen Studien der Konzepte 2-7. Eine darin enthaltene Studie des Konzeptes 3 (zweistufig a-priori/a-priori) wird aufgrund marginaler Verzerrungen in den dargestellten Analyseergebnissen vernachlässigt. Alle anderen 60 Studien beinhalten a-posteriori-Herangehensweisen.

## C Identifikation touristischer Marktsegmente in der Hotelbranche

In diesem Kapitel soll eine spezifischere Betrachtung für einen touristischen Branchenzweig erfolgen. Lediglich 13 Prozent von fast 200 untersuchten wissenschaftlichen Artikeln zur touristischen Marktsegmentierung aus sieben führenden touristischen Fachzeitschriften beziehen sich auf einzelne touristische Unternehmen oder Branchen. Nur vier Prozent der Artikel betreffen das Beherbergungsgewerbe. Zudem vernachlässigen die wissenschaftlichen Studien die praxisorientierte Sicht, d. h. die Fragestellung, wie touristische Unternehmen ihre Marktsegmentierung vornehmen.

Diesem Mangel soll mit den Erkenntnissen dieses Kapitels Abhilfe geschaffen werden. Dazu wird im Folgenden die Hotelbranche (Hotellerie im engeren Sinne) als Untersuchungsbereich ausgewählt. Für diesen Branchenzweig soll die touristische Marktsegmentierung aus der Tourismusforschung mit Vorgehensweisen zur Marktsegmentierung von Unternehmen in der Praxis verglichen werden.

### 1 Charakterisierung der Hotelbranche als relevanten Untersuchungsbereich

Dieses Kapitel dient dazu, den Untersuchungsbereich begrifflich abzugrenzen und die Auswahl der Hotelbranche zu begründen.

#### 1.1 Begriffliche Abgrenzung der Hotellerie

Ein Teilbereich des Gastgewerbes<sup>550</sup> ist das Beherbergungsgewerbe<sup>551</sup>. Es wird in Hotellerie und Parahotellerie untergliedert.<sup>552</sup> Eine genaue Unterteilung ist der Abbildung 15 zu entnehmen.

---

<sup>550</sup> Das Gastgewerbe teilt sich in das Beherbergungs- und Gastronomiegewerbe. Zu den Betriebsarten dieser beiden Bereiche siehe Deutscher Hotel- und Gaststättenverband e.V. (Hrsg.) (2009a) – online.

<sup>551</sup> Dazu zählen Betriebe, die nach Einrichtung und Zweckbestimmung dazu dienen, mehr als acht Gäste im Reiseverkehr gleichzeitig zu beherbergen, dass heißt über mehr als acht Schlafgelegenheiten verfügen. Dies entspricht bei Campingplätzen mehr als zwei Stellplätzen, da ein Stellplatz mit vier Schlafgelegenheiten gleichgesetzt wird. Zu den Beherbergungsbetrieben zählen auch Unterkünfte, die die Gästebeherbergung nur als Nebenzweck betreiben. (Vgl. Statistisches Bundesamt (Hrsg.) (2008a) – online.)

<sup>552</sup> Vgl. Henschel, K. (2008), S. 4; Kaspar, C. (1996), S. 82.

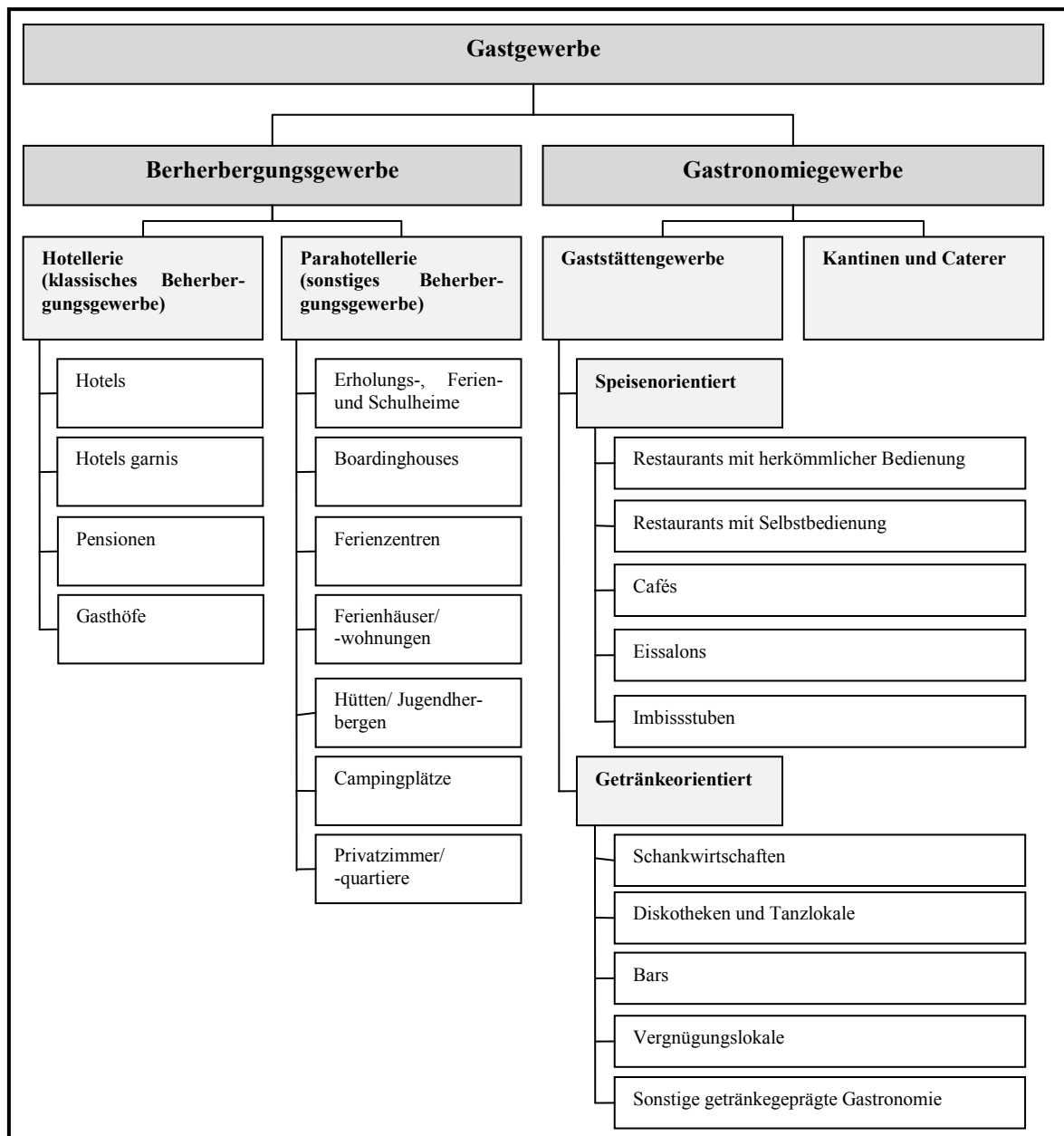


Abbildung 15 Betriebsarten des Gastgewerbes<sup>553</sup>

Die Hotellerie wird auch als die traditionelle, eigentliche Hotellerie bezeichnet und umfasst die Betriebsarten: Hotel, Hotel garni, Gasthof und Pension (zu Definitionen siehe Tabelle 11). Sie ist das Kernstück des Beherbergungsgewerbes und stellt die funktionale Ganzheit der Einrichtungen dar, die den komplexen Bedarf von Touristen nach Beherbergungs-, Bewirtungs- und Komplementärleistungen während ihres Aufenthaltes am Tourismusort decken.<sup>554</sup>

<sup>553</sup> In Anlehnung an Hänssler, K. H. (2008), S. 47 ff.; Deutscher Hotel- und Gaststättenverband e.V. (Hrsg.) (2009b), S. 1 und Statistisches Bundesamt (Hrsg.) (2008b), S. 39 f.

<sup>554</sup> Vgl. Henschel, K. (2008), S. 4.

**Tabelle 11** Betriebsarten der Hotellerie und ihre Definition durch das Statistische Bundesamt<sup>555</sup>

Betriebsart der Hotellerie	Definition
Hotel	Jedermann zugängliche Beherbergungs- und Bewirtungsstätte mit herkömmlichem Dienstleistungsangebot in der Mehrzahl ihrer Beherbergungseinheiten und mit wenigstens einem Restaurant – auch für Passanten – sowie mit besonderen Aufenthaltsräumen überwiegend für Hausgäste.
Hotel garni	Jedermann zugängliche Beherbergungsstätte, in der an Hausgäste nur Frühstück abgegeben wird.
Gasthof	Jedermann zugängliche Beherbergungs- und Bewirtungsstätte mit herkömmlichem Dienstleistungsangebot in der Mehrzahl ihrer Beherbergungseinheiten und mit wenigstens einem Restaurant (auch für Passanten); der Gasthof hat jedoch neben den Speise- und Schankräumen keine weiteren Aufenthaltsräume für Hausgäste.
Pension	Jedermann zugängliche Beherbergungsstätte, in der Speisen und Getränke nur an Hausgäste abgegeben werden.

## 1.2 Wirtschaftliche Bedeutung der Hotellerie im Beherbergungs- und Gastgewerbe

Von 53.137 Unternehmen des Beherbergungsgewerbes in Deutschland im Dezember 2008 zählten 36.531 Unternehmen, fast 70 Prozent, zur Hotellerie.<sup>556</sup> Tabelle 12 zeigt die Verteilung der Unternehmen auf die verschiedenen Betriebsarten.

**Tabelle 12** Anzahl der Unternehmen in der Hotellerie im Dezember 2008 nach Betriebsarten<sup>557</sup>

Betriebsarten der Hotellerie	Anzahl der Unternehmen	Anteil Unternehmen (in Prozent)
Hotels	13.597	37,2
Hotels garnis	8.161	22,3
Gasthöfe	9.317	25,5
Pensionen	5.456	15,0
Hotellerie insgesamt	36.531	100

Mit Blick auf die einzelnen Betriebsarten ist zu erkennen, dass die Hotels die Mehrheit, 37,2 Prozent<sup>558</sup>, der klassischen Beherbergungsbetriebe<sup>559</sup> repräsentieren.

Tabelle 13 zeigt zudem, dass Hotels in Bezug auf die Ankünfte und Übernachtungen alle anderen Betriebsarten bei weitem übertreffen.

<sup>555</sup> In Anlehnung an Statistisches Bundesamt (Hrsg.) (2008b) WZ-Nr. 55.1, S. 39; vgl. Henschel, K. (2008), S. 6; Statistisches Bundesamt (Hrsg.) (2008a) – online.

<sup>556</sup> Vgl. Kleiner, A., Luthe, M. (2009a), S. 27.

<sup>557</sup> Vgl. ebenda.

<sup>558</sup> Vgl. ebenda.

<sup>559</sup> Vgl. Seitz, G. (1997), S. 19.

**Tabelle 13** Ankünfte und Übernachtungen der Gäste in Deutschland im Jahr 2008 nach Betriebsarten der Hotellerie<sup>560</sup>

Betriebsarten der Hotellerie	Anzahl der Ankünfte	Anteil Ankünfte (in Prozent)	Anzahl der Übernachtungen	Anteil Übernachtungen (in Prozent)
Hotels	70.592.092	69	143.953.225	66
Hotels garnis	19.711.907	19	43.368.588	20
Gasthöfe	8.232.481	8	18.028.856	8
Pensionen	4.104.954	4	12.895.147	6
Hotellerie insgesamt	102.641.434	100	218.245.816	100

Hotels sind die am häufigsten nachgefragte Betriebsart (Ankünfte/Übernachtungen) der Hotellerie, aber auch des gesamten Beherbergungsgewerbes.<sup>561</sup> Aufgrund des sehr hohen Anteils an Ankünften und Übernachtungen in Hotels ist davon auszugehen, dass sie den deutlich überwiegenden Teil des Nettoumsatzes der Hotellerie und des Beherbergungsgewerbes erwirtschaften.

In Bezug auf den Nettoumsatz ist die Hotellerie nach der speisengeprägten Gastronomie der zweitstärkste Bereich des Gastgewerbes. Insgesamt trägt das Gastgewerbe mit rund 2 Prozent zum Bruttoinlandsprodukt bei.<sup>562</sup> Die Unternehmen der Hotellerie erwirtschafteten in 2008 einen Nettoumsatz in Höhe von 16,6 Mrd. Euro, der fast 90 Prozent des Nettoumsatzes des gesamten Beherbergungsgewerbes (18,648 Mrd. EUR) und 30 Prozent des Nettoumsatzes des gesamten Gastgewerbes (55,457 Mrd. EUR) darstellt.<sup>563</sup> Während die Unternehmen der speisengeprägten Gastronomie 55 Prozent der Unternehmen umfassen und 46 Prozent des Nettoumsatzes des Gastgewerbes in 2008 erwirtschafteten, trug die Hotellerie mit nur 16 Prozent Unternehmensanteil 30 Prozent zum Gesamtumsatz des Gastgewerbes bei.<sup>564</sup> Damit wird die herausragende wirtschaftliche Bedeutung der Hotellerie am Beherbergungs- und Gastgewerbe in Deutschland deutlich.

Dementsprechend soll der Schwerpunkt nachfolgender Betrachtungen auf der Hotellerie und im Besonderen auf Hotels, der Hotellerie im engeren Sinne, liegen. Sie wird im Folgenden als Hotelbranche bezeichnet.

### 1.3 Marktstrukturen der Hotelbranche

Die Betrachtung der touristischen Marktsegmentierung bei Hotels ist nicht nur auf deren herausragende wirtschaftliche Bedeutung in der Hotellerie, im Beherbergungs- und Gastgewerbe sowie in der Tourismuswirtschaft zu begründen, sondern auch auf den Marktstrukturen, die zu einem verstärkten Wettbewerb führen.

<sup>560</sup> Vgl. Statistisches Bundesamt (Hrsg.) (2009a), S. 8-11.

<sup>561</sup> Vgl. ebenda, S. 8 ff.

<sup>562</sup> In Anlehnung an Statistisches Bundesamt (Hrsg.) (2009b) – online, Statista GmbH (Hrsg.) (2010) – online.

<sup>563</sup> Vgl. Deutscher Hotel- und Gaststättenverband e.V. (Hrsg.) (2009b), S. 1.

<sup>564</sup> Vgl. ebenda, S. 2.

Es gibt zwei grundsätzlich unterschiedliche unternehmerische Konzeptionen in der Hotellerie, zum einen die Privathotellerie (Individualhotellerie) und zum anderen die Konzernhotellerie (Kettenhotellerie). Darüber hinaus existieren Hotelkooperationen.<sup>565</sup>

Zur **Privathotellerie** gehören meist kleine und mittelständische Betriebe des klassischen Beherbergungsgewerbes, die i. d. R. als Einzelunternehmen geführt werden. Sie werden sehr stark durch die Vorstellungen des Unternehmers und seiner Persönlichkeit geprägt.<sup>566</sup> Je nach Besitzerpersönlichkeit werden die Betriebe mehr oder weniger kaufmännisch, oft ohne strenge Marktorientierung, geführt.<sup>567</sup> Zwischen Eigentümer und Betreiber gibt es keine funktionelle Entkopplung<sup>568</sup>, so dass von einem Eigentümerbetrieb zu sprechen ist. Dies ist die „klassische“ Betreiberform in der Hotellerie, die weltweit immer noch vorherrschend sein dürfte. Sämtliche Rechte und Einflussmöglichkeiten, die den Betrieb und die Hotelimmobilie betreffen, bündeln sich in einer Hand.<sup>569</sup>

In Beherbergungsbetrieben der **Konzern-/Kettenhotellerie** tritt in der überwiegenden Mehrheit der Fälle eine funktionelle Entkopplung zwischen Eigentum und Betrieb auf. Dies ist als eine Form der Arbeitsteilung zu verstehen und führt zu Spezialisierungsvorteilen sowie zu einer Risikoteilung. Für den Betreiber verringert sich der Kapitalbedarf und beim Eigentümer wird das fehlende Know-how in Bezug auf die Führung eines Hotels durch einen kompetenten, professionellen Betreiber kompensiert. Insbesondere Banken, Immobilienfonds, Pensionskassen und Versicherungen investieren in (Konzern-)Hotelimmobilien.<sup>570</sup> Die Rolle des Betreibers übernehmen meist Hotelkonzerne, da sie über entsprechendes Know-how, Reputationen, einen starken Markennamen sowie eine Marketing- und Vertriebsorganisation verfügen, die dem Investor eine erfolgreiche Betriebsführung versprechen.<sup>571</sup> Es werden folgende Betreiberkonzepte in der Konzernhotellerie unterschieden:<sup>572</sup>

- das Filialsystem (Eigentümer und Betreiber eines Hotels ist der Hotelkonzern. Das Hotel ist wirtschaftlich und rechtlich unselbständig und wird als „Filialhotel“ bezeichnet.)
- der Managementvertrag (Der Betreiber bzw. die Managementgesellschaft handelt im Auftrag und auf Rechnung des Eigentümers, aber betreibt das Hotel im eigenen Namen. Das unternehmerische Risiko (wirtschaftliches und substanzielles Risiko) liegt damit beim Eigentümer)

<sup>565</sup> Vgl. Henschel, K. (2008), S. 17 f.; für detailliertere Ausführungen zur Individual- und Kettenhotellerie siehe Henschel, K. (2008), S. 28 ff.

<sup>566</sup> Vgl. Seitz, G. (1997), S. 40; Henschel, K. (2008), S. 18.

<sup>567</sup> Vgl. Seitz, G. (1997), S. 42.

<sup>568</sup> Das heißt Trennung der Hauptfunktionen Eigentum und Betreibung eines Hotels. (Vgl. Nagel, C. G. (1993), S. 65 zitiert nach: Jaeschke, A. M., Fuchs, W. (2008), S. 72.)

<sup>569</sup> Vgl. Jaeschke, A. M., Fuchs, W. (2008), S. 73.

<sup>570</sup> Vgl. Jaeschke, A. M., Fuchs, W. (2008), S. 72 f.; siehe auch Seitz, G. (1997), S. 70.

<sup>571</sup> Vgl. Seitz, G. (1997), S. 75.

<sup>572</sup> Vgl. ebenda, S. 76-92.

- der Pachtvertrag (Der Betreiber handelt in eigenem Namen und auf eigene Rechnung und trägt somit das wirtschaftliche Risiko. Der Investor/Eigentümer erhält für Nutzung des Gebäudes eine Pacht und trägt in gewissem Maße ein Substanz- und Image-Risiko.)
- das Franchisesystem (Der Franchisegeber räumt dem Franchisenehmer ein lizenziertes Privileg ein, ein Geschäft zu betreiben. Darüber hinaus gewährt er dem Unternehmen in der Organisation, in der Schulung, im Merchandising und Management Hilfe als Gegenleistung für eine Gebühr. Der Franchisenehmer trägt das unternehmerische Risiko sowie das Kapitalrisiko.)

In einem Hotelkonzern können zwar alle Betreiberformen zur Anwendung kommen, allerdings dominieren Pachtbetriebe (nach Häufigkeit).<sup>573</sup> Damit sind die klassischen Betreiberformen im deutschen Hotelgewerbe Eigentümer- und Pachtbetriebe.<sup>574</sup>

Um ihre Marktposition gegenüber Konzernbetrieben (Hotelketten) zu stärken und ihre Existenz langfristig zu sichern, können Unternehmen der Privathotellerie eine **Kooperation** bilden. Dabei sollen durch die gemeinschaftliche Ausübung von Unternehmensfunktionen, wie z. B. Einkauf, Produktion, Marketing oder Vertrieb, Rationalisierungsvorteile realisiert werden. Die wirtschaftliche und rechtliche Selbstständigkeit der Unternehmen bleibt jedoch erhalten. Bei Hotelkooperationen überwiegt die horizontale Zusammenarbeit.<sup>575</sup> Erste Hotelkooperationen in Deutschland waren die Romantik Hotels und die Ring Hotels.<sup>576</sup> Im Jahr 2008 zählt der Hotelverband Deutschland 61 Hotelkooperationen (2.326 Hotels) in Deutschland.<sup>577</sup>

Die Abgrenzung zwischen Hotelkooperationen und Hotelkonzernen/-ketten ist jedoch nicht eindeutig. Beispielsweise wird in der Fachliteratur auch die letztgenannte Betreiberform der Konzernhotellerie – das Franchisesystem – als Kooperationsform verstanden.<sup>578</sup> Zudem sind die Betriebsformen der Konzernhotellerie idealtypisch. In der Praxis tritt jedoch eine Vielzahl von Abwandlungen und Mischung dieser Formen auf. Darüber hinaus kann ein Konzernhotel auch gleichzeitig Mitglied einer anderen Hotelkooperation sein. Insofern ist der deutsche Beherbergungsmarkt in Bezug auf die Abgrenzung zwischen Hotelketten und Hotelkooperationen sehr intransparent.<sup>579</sup>

---

<sup>573</sup> Vgl. Luthe, M. (2009), S. 109.

<sup>574</sup> Vgl. Henschel, K. (2008), S. 13.

<sup>575</sup> Vgl. Seitz, G. (1997), S. 48.

<sup>576</sup> Vgl. ebenda, S. 50.

<sup>577</sup> Vgl. Luthe, M. (2009), S. 107 f.

<sup>578</sup> Vgl. Seitz, G. (1997), S. 84.

<sup>579</sup> In Anlehnung an Luthe, M. (2009), S. 101, 108.



Zum Zwecke der Herstellung von Markttransparenz trennt der Hotelverband Deutschland (IHA) und der DEHOGA Bundesverband bei seinen Erhebungen nicht mehr zwischen Konzern-/Kettenhotellerie und Hotelkooperationen, sondern hat den Oberbegriff der Markenhotellerie eingeführt. Hierunter werden diejenigen Hotelgruppen und Hotelgesellschaften zusammengefasst:

- die über mindestens vier Hotels verfügen,
- von denen sich zumindest eines in Deutschland befindet und
- die mit einer eigenen Dachmarkenstrategie am deutschen Hotelmarkt operieren, was sich u. a. im Hotelnamen dokumentiert.<sup>580</sup>

Danach agierten in 2008 im Sinne der Markenhotellerie 128 Hotelgesellschaften und -gruppen mit 3.559<sup>581</sup> Hotels in Deutschland.<sup>582</sup> Entsprechend der obigen Definition wird auch ein Großteil der Hotelkooperationen unter der Markenhotellerie ausgewiesen. Von den erwähnten 61 Hotelkooperationen (2.326 Hotels) in Deutschland im Jahr 2008 finden sich 40 Hotelgesellschaften mit 1.851 Hotels in Deutschland unter der Markenhotellerie wieder. Mit Blick auf den Anteil der Hotels sind rund 80 Prozent der Hotels in Hotelkooperationen gleichzeitig als Hotels in der Markenhotellerie erfasst.

Die Entwicklung der Markenhotellerie (Hotelkonzerne/-ketten und Hotelkooperationen mit Dachmarkenstrategie) in Deutschland zeigt einen deutlichen Aufwärtstrend. Die Anzahl der Hotelgesellschaften und -gruppen wuchs von 1986 bis 2008 von 45 auf 128. Im gleichen Zeitraum stieg die Anzahl der Hotels in der Markenhotellerie von 1.222 auf 3.559 an.<sup>583</sup>

Wie die Abbildung 16 zeigt, wird schätzungsweise die Hälfte der Nettoumsätze im Jahr 2008 in der Hotellerie von der Markenhotellerie erwirtschaftet, obwohl sie nur 9,9 Prozent der Betriebe und 34,9 Prozent der Zimmer des klassischen Beherbergungsgewerbes in Deutschland auf sich vereint.

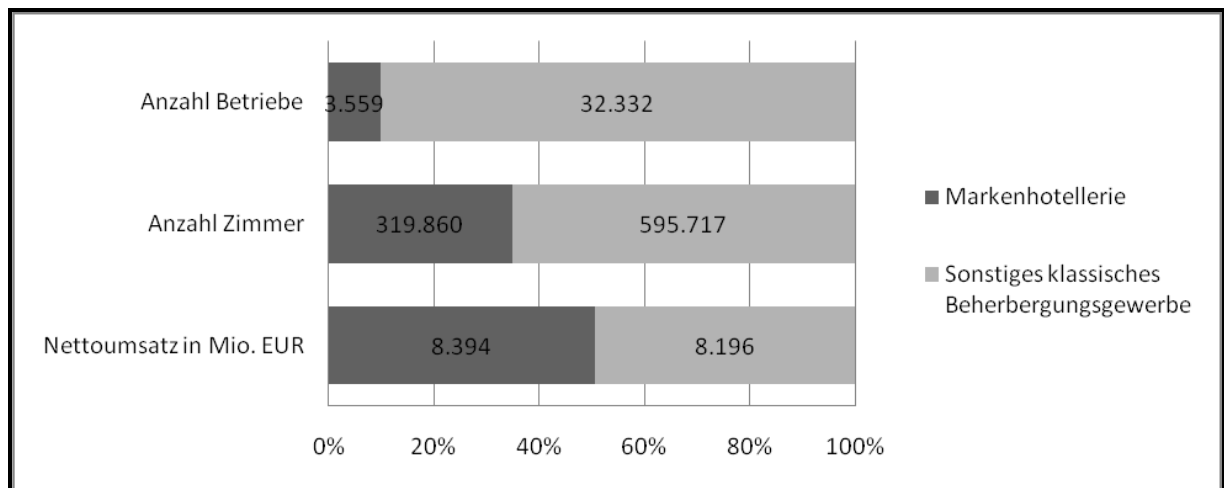
---

<sup>580</sup> Vgl. ebenda, S. 101.

<sup>581</sup> Bei diesem Wert müssen jedoch Doppelzählungseffekte beachtet werden, denn einzelne Häuser können Mitglied in mehreren Hotelkooperationen sein und einige Hotelketten sind wiederum Mitglieder von Hotelkooperationen. (Vgl. Luthe, M. (2009), S. 102.)

<sup>582</sup> Vgl. Luthe, M. (2009), S. 101; zur genauen Bezeichnung der Gesellschaften siehe Luthe, M. (2009), S. 103 ff.

<sup>583</sup> Vgl. Luthe, M. (2009), S. 101.



**Abbildung 16** Marktanteile der Markenhotellerie im klassischen Beherbergungsgewerbe in Deutschland 2008<sup>584</sup>

Von der im letzten Jahrzehnt stetig wachsenden Anzahl an Übernachtungen in der deutschen Hotellerie (1995: 172,4 Mio.; 2008: 218,2 Mio.) profitierten vor allem Hotels. Verteilten sich im Jahr 1995 59 Prozent der Übernachtungen auf Hotels, 19 Prozent auf Hotels garnis, 12 Prozent auf Gasthöfe und 10 Prozent auf Pensionen, so entfielen im Jahr 2008 66 Prozent der Übernachtungen auf Hotels und 20 Prozent auf Hotels garnis, aber nur 8 Prozent auf Gasthöfe und 6 Prozent auf Pensionen.<sup>585</sup> Bei gleichzeitiger Betrachtung der durchschnittlichen Auslastungsrate der angebotenen Betten für den Zeitraum von 1995 bis 2008 ist eine Steigerung bei Hotels und Hotels garnis um rund 3,5 Prozent zu erkennen, während sie bei Gasthöfen um 1,2 Prozent und bei Pensionen sogar um 5,9 Prozent abnahm.<sup>586</sup> Dem ist noch hinzuzufügen, dass die Anzahl angebotener Betten bei Gasthöfen und Pensionen in dieser Zeit sank und die der Hotels und Hotels garnis stieg.<sup>587</sup>

Aus den Zahlen ist erkennbar, dass der Wettbewerb um den Übernachtungsgast einerseits zu Lasten der Pensionen und Gasthöfe geht und andererseits die Privathotellerie gegenüber der Markenhotellerie deutliche Umsatzeinbußen verzeichnen muss.

Der Privat-/Individualhotellerie, insbesondere den Hotels, die ca. 18.000<sup>588</sup> der insgesamt 36.531 Unternehmen des klassischen Beherbergungsgewerbes ausmachen, muss es im Vergleich zur Markenhotellerie deshalb zukünftig besser gelingen, potenzielle sowie bisherige Gäste durch individuellere und zielgerichtete Angebote anzusprechen. Grundsätzlich sind diese kleinen und mittelständischen Hotelbetriebe durch ihre Flexibilität eher im Stande, Anpassungsprozesse gegenüber neuen Bedarfswünschen und Bedarfsänderungen der Gäste in

<sup>584</sup> Vgl. ebenda, S. 109.

<sup>585</sup> Vgl. Kleiner, A., Luthe, M. (2009b), S. 42.

<sup>586</sup> Vgl. Kleiner, A., Luthe, M. (2009b), S. 44.

<sup>587</sup> Vgl. Statistisches Bundesamt (Hrsg.) (2011) – online.

<sup>588</sup> 36.531 Unternehmen der Hotellerie abzüglich 3.559 Hotels der Markenhotellerie, 9.317 Gasthöfe, 5.456 Pensionen (vgl. Kleiner, A., Luthe, M. (2009a), S. 27 und Luthe, M. (2009), S. 109).

Gang zu setzen und einen individualisierteren Bedarf zu befriedigen.<sup>589</sup> Dafür müssen sie jedoch die Bedürfnisse der Nachfrager kennen und strukturieren. Die Auseinandersetzung mit dem Konzept der Marktsegmentierung ist in diesem Zusammenhang unerlässlich. Die Durchführung von Marktsegmentierungen ist für die Privathotellerie ebenso wichtig wie für die Markenhotellerie – wenn nicht sogar überlebensnotwendig.

Insofern ist zu prüfen, ob Marktsegmentierungen in der Unternehmenspraxis von Hotels durchgeführt werden, ob sie dem heutigen Stand der Wissenschaft entsprechen und welche Empfehlungen ausgesprochen und Hilfestellungen gegeben werden können.

Als Basis dafür soll im anschließenden Kapitel der aktuelle wissenschaftliche Kenntnisstand zur Marktsegmentierung für die Hotelbranche herausgearbeitet und dargestellt werden.

---

<sup>589</sup> Vgl. Seitz, G. (1997), S. 41.

## 2 Analyse touristischer Marktsegmentierungen für die Hotelbranche aus der Wissenschaft

### 2.1 Vorgehen und Analysekriterien

Nachfolgend werden touristische Marktsegmentierungen analysiert, die speziell für Hotels oder die Hotelbranche seitens der Wissenschaft entwickelt wurden.

Dabei wird Wissenschaft als die Erweiterung des Wissens verstanden, indem aufbauend auf bekannten Grundlagen (Literatur und anderen Informationen) mittels systematischer Forschung Erkenntnis auf einem höheren Niveau erzielt wird. Forschung folgt dabei methodischen Verfahren und wird zur Gewährleistung der gegenseitigen Überprüfbarkeit systematisch dokumentiert (= intersubjektive Überprüfbarkeit). Somit werden wissenschaftliche Erkenntnisse veröffentlicht und zur Diskussion gestellt, z. B. auf Workshops, Tagungen und Kongressen, in wissenschaftlichen Zeitschriften, Büchern, Dissertationen oder Sammelbänden.<sup>590</sup>

Im Folgenden soll eine Durchsicht bisheriger Veröffentlichungen zu touristischen Marktsegmentierungen für Hotels oder die Hotelbranche in touristischen Fachzeitschriften erfolgen. Dies ist darauf begründet, dass Veröffentlichungen in hochrangigen Journals/Zeitschriften für ein akademisches berufliches Weiterkommen, insbesondere an Forschungsuniversitäten, unerlässlich sind und die Anzahl veröffentlichter Artikel in angesehenen Zeitschriften weithin als Indikator für die Produktivität eines Wissenschaftlers gilt. Somit leisten die Zeitschriften einen wesentlichen Beitrag zur Schaffung und Verbreitung des bestehenden und neueren Wissensstandes.<sup>591</sup>

Um ausreichende Informationen über aktuelle wissenschaftliche Segmentierungsstudien für die Hotelbranche zu finden, ist eine sehr breit angelegte Recherche nach Artikeln erforderlich.<sup>592</sup> Die Autorin konzentriert sich nachfolgend auf Artikel aus einem Zeitraum von 10 Jahren (1999 – 2009) sogenannter „Academic Journals“ im Tourismus.<sup>593</sup>

Abbildung 17 liefert zunächst einen Überblick zum Vorgehen der Recherche, das im Anschluss näher erläutert wird.

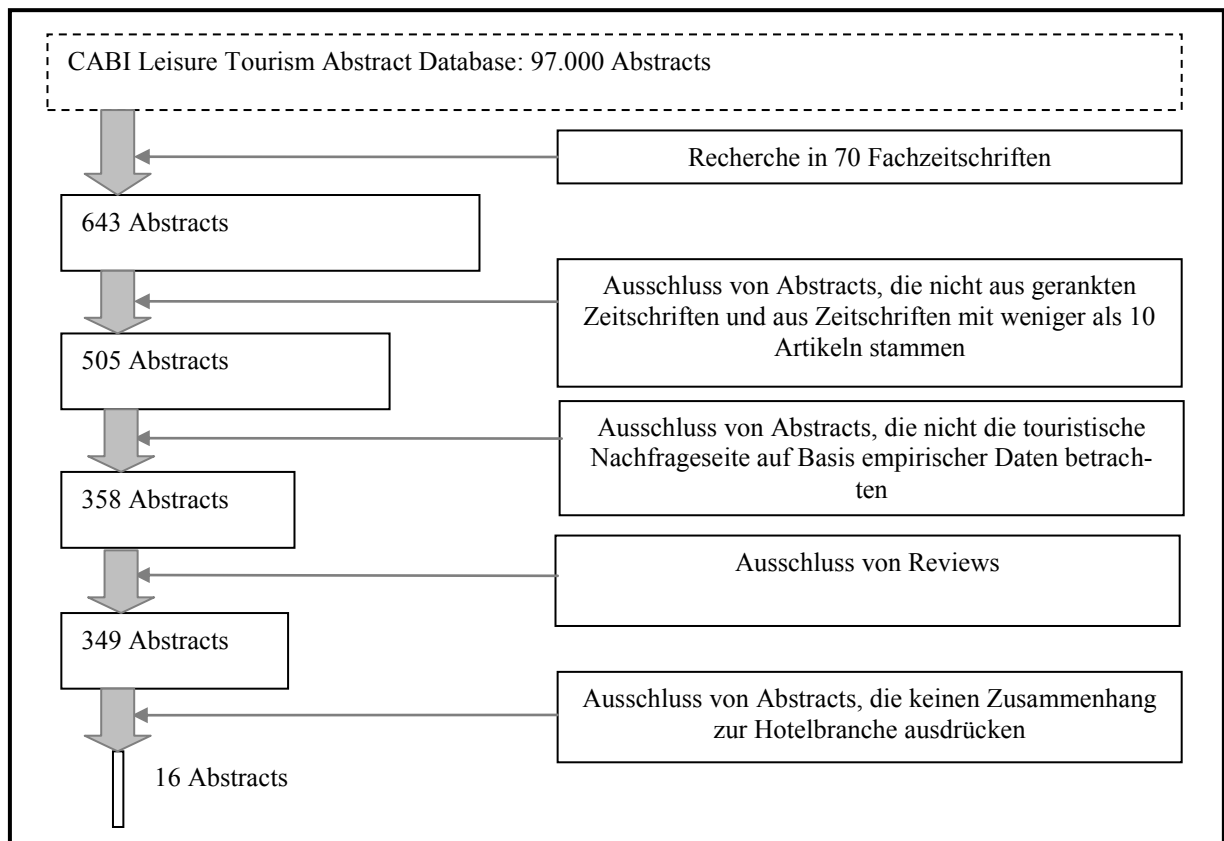
---

<sup>590</sup> In Anlehnung an Verband Bildung und Erziehung VBE NRW e.V. (Hrsg.) (2009) – online; Institut für Wirtschafts- und Sozialgeschichte und Institut für Geschichte der Universität Wien (Hrsg.) (2010) – online, Kornmeier, M. (2007), S. 4 f.

<sup>591</sup> Vgl. Pechlaner, H. et al. (2004), S. 328.

<sup>592</sup> Aus einer Studie von ZINS (2008) ist bereits bekannt, dass nur vier Prozent von rund 200 Artikeln aus sieben führenden touristischen Academic Journals (diese sind auch in Tabelle 14 vertreten) zwischen 1986 und 2005 zur touristischen Marktsegmentierung auf das Beherbergungsgewerbe entfallen.

<sup>593</sup> In Anlehnung an die Vorgehensweise von Zins, A. H. (2008), S. 291 ff.



**Abbildung 17** Vorgehen zur Ermittlung relevanter Artikel zur Marktsegmentierung in der Hotelbranche

Grundlage ist die CABI Leisure Tourism Abstract Database. Sie bietet eine umfassende Übersicht über wissenschaftliche Veröffentlichungen aus dem touristischen Forschungsfeld. 97.000 Abstracts (Artikelkurzfassungen/Zusammenfassungen) aus über 6.000 regelmäßig erscheinenden Publikationen und anderen Dokumenten stehen für Recherchen zur Verfügung – darunter auch die bedeutendsten wissenschaftlichen Zeitschriften des Tourismus.<sup>594</sup> Die Suche in 70 Fachzeitschriften für den Zeitraum von 1999 bis 2009 nach Abstracts bzw. Artikelzusammenfassungen mit dem Wortstamm „Segment“ im Titel oder Abstract führt zu 643 Abstracts.<sup>595</sup>

Die weitere Recherche nach dem Ranking (der Rangfolge) der Zeitschriften aus Perspektive der Wissenschaft zeigt zunächst, dass es in den vergangenen Jahren zu einer sehr starken Zunahme wissenschaftlicher Zeitschriften im Tourismus kam.<sup>596</sup> Bei Betrachtung gemeinhin bekannter und akzeptierter Ranking-Systeme wie den SCI<sup>597</sup> oder dem VHB-Jourqual2<sup>598</sup> fällt auf, dass touristische Journals bzw. Zeitschriften sporadisch bis gar nicht vertreten sind.<sup>599</sup> Aus diesem Mangel entstanden unterschiedliche Rankings von Prüfstellen, deren Bewer-

<sup>594</sup> Stand Juli 2009 (vgl. CABI (Hrsg.) (2010) – online).

<sup>595</sup> Siehe Anhang I, Testzuganges am 06/07 Januar 2010.

<sup>596</sup> Vgl. McKercher, B. (2005), S. 650.

<sup>597</sup> Science Citation Index vom ISI (Institute for Scientific Information)

<sup>598</sup> Zeitschriftenranking Jourqual 2 vom Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V.

<sup>599</sup> Siehe auch McKercher, B. (2005), S. 650.

tungskriterien sehr unterschiedlich sind und meist ad-hoc, subjektiv sowie in einer weniger repräsentativen Vorgehensweise ausgewählt wurden.<sup>600</sup>

Dennoch herrscht unter Wissenschaftlern im Tourismus weitgehende Einigkeit, dass die drei Zeitschriften: „Annals of Tourism Research“, „Journal of Travel Research“ und „Tourism Management“ die erstrangigen bzw. führenden Zeitschriften der Tourismusforschung sind.<sup>601</sup>

Im Rahmen eines wissenschaftlich fundierten Rankings internationaler „Tourism and Hospitality Journals“ von PECHLANER (2004) wurden in einer vorbereitenden Studie mit 30 zufällig ausgewählten Experten zu den oben genannten drei Zeitschriften 19 weitere bedeutende Zeitschriften im Tourismus und Gastgewerbe identifiziert. Ein Abgleich dieser mit den 70 in der CABI Leisure Tourism Database recherchierten Zeitschriftentitel ergibt, dass 21 der 22 Zeitschriften mit unterschiedlichem bibliographischen Umfang in der Recherche vertreten sind (siehe Tabelle 14).

In die weitere Analyse sollen nur die Artikel einbezogen werden, die aus den bedeutenden 21 touristischen Fachzeitschriften stammen sowie aus Zeitschriften, die zehn oder mehr Artikel entsprechend der Suchabfrage aufweisen. Somit gehen 505 Artikelzusammenfassungen (Abstracts) aus 25 Zeitschriften in den nächsten Analyseschritt ein. Das sind 79 Prozent der identifizierten 643 Artikel.

Die Durchsicht aller 505 Abstracts unter der Prämisse, dass es sich um Segmentierungen der touristischen Nachfrageseite auf Basis empirischer Daten handeln soll, führt bereits zum Ausschluss weiterer 147 Artikel, da es sich z. B. um Segmentierungen der Angebotsseite handelt oder der Terminus/Wortstamm „Segment“ in anderem Zusammenhang gebraucht wird. Die verbliebenen 358 Abstracts verteilen sich auf die 25 Zeitschriften nunmehr wie folgt.

---

<sup>600</sup> Vgl. ebenda.

<sup>601</sup> Vgl. ebenda, S. 649; Pechlaner, H. et al. (2004), S. 330.

**Tabelle 14** Anzahl der Artikel mit dem Wort „Segment“ im Titel oder Abstract in Zeitschriften der CABI Leisure Tourism Abstract Database zwischen 1999 und 2009<sup>602</sup>

<b>Zeitschriften/Journals</b> (*: Zeitschriften, die nicht im Ranking internationaler „Tourism and Hospitality Journals“ von PECHLANER (2004) enthalten sind)	<b>bibliographischer Umfang</b> in der CABI Leisure Tourism Abstract Database <sup>603</sup>	<b>Anzahl der Artikel</b> zw. 1999-2009 mit "Segment" im Titel oder Abstract aus der CABI Leisure Tourism Abstract Database
Journal of Travel and Tourism Marketing	ab 2004, Vol. 17	54
Tourism Management (vormals International Journal of Tourism Management)	ab 1980, Vol. 1	56
Journal of Travel Research	ab 1980, Vol. 18	35
Tourism Analysis	ab 1997, Vol. 2	29
Journal of Hospitality and Leisure Marketing	ab 1992 Vol. 1	31
Annals of Tourism Research	ab 1978, Vol. 5	18
Journal of Vacation Marketing	ab 1998, Vol. 4 (bis 2004)	20
Cornell Hospitality Quarterly (vormals Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly)	ab 1978, Vol.19	10
International Journal of Contemporary Hospitality Management	ab 1991, Vol. 3	10
Travel & Tourism Analyst *	ab 1986	9
International Journal of Tourism Research *	ab 1999, Vol. 1	14
Asia Pacific Journal of Tourism Research	ab 1996, Vol. 1	13
International Journal of Hospitality Management	ab 1982, Vol. 1	7
Journal of Sport Tourism *	ab 2003, Vol. 8	9
Journal of Sustainable Tourism	ab 1993, Vol. 1	9
Journal of Foodservice Business Research (vormals Journal of Restaurant & Foodservice Marketing)	ab 1993, Vol. 1 (bis 2008)	7
Current Issues in Tourism *	ab 1998, Vol. 1	5
Journal of Leisure Research	ab 1972, Vol. 4	5
Tourism Review Aiest (vormals Tourist Review)	ab 1979, Vol. 34	4
Tourism Recreation Research	ab 1977, Vol. 2	4
Journal of Tourism Studies	ab 1990, Vol. 1	4
Journal of Hospitality and Tourism Research	ab 2006, Vol. 30	4
Tourism Economics	ab 1995, Vol. 1	1
Journal of Hospitality and Tourism Education	ab 2007, Vol. 19	0
Information Technology in Hospitality	ab 2005, Vol.4	0
<b>Summe der Artikel</b>		<b>358</b>

Von den 358 Abstracts sind wiederum neun sogenannte Reviews, die einen Forschungsrückblick – z. T. auf einzelne Aspekte der Marktsegmentierung, z. B. Methoden, Ansätze, bestimmte Nachfragesegmente oder bestimmte Segmentierungsvariablen – geben.

Die Analyse aller anderen verbliebenen Abstracts (349) unter der Prämisse, dass sie einen Zusammenhang zur Hotelbranche ausdrücken sollen, ergibt 16 Artikel, die sehr wahrscheinlich wissenschaftliche Segmentierungsstudien für die Hotelbranche beinhalten. Sie sind nachfolgend aufgelistet.

<sup>602</sup> Recherchezeitpunkt: 07.01.2010.

<sup>603</sup> Nach Auskunft des Database Managers der CABI Leisure Tourism Database per E-Mail vom 26.01.2010.

**Tabelle 15** Wissenschaftliche Studien mit Marktsegmentierungen für die Hotelbranche

Kürzel	Verfasser (Jahr)	Zeitschrift	Titel des Artikels
A	Dubé, L., Renaghan L. M. (1999)	Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly	How Hotel Attributes Deliver the Promised Benefits – Guests' Perspectives on the Lodging Industry's Functional Best Practices
B	McCleary, K. W., Choi, B. M. (1999)	Tourism Analysis	Personal Values as a Base for segmenting international markets
C	Morrison, A. M., Bose, G., O'Leary, J. T. (2000)	Journal of Hospitality & Leisure Marketing	Can Statistical Modeling help with Data Mining? A Database Marketing Application for U.S. Hotels
D	Wong, K. K. F., Chi-yung, L. (2001)	Journal of Travel & Tourism Marketing	Predicting Hotel Choice Decisions and Segmenting Hotel Consumers: A Comparative Assessment of a Recent Consumer Based Approach
E	Barsky, J., Nash, L. (2002)	Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly	Evoking Emotions – Affective Keys to Hotel Loyalty
F	Barsky, J., Nash, L. (2003)	Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly	Customer Satisfaction: Applying Concepts to Industry-wide Measures
G	Bowen, J. T., Shoemaker, S. (2003)	Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly	Loyalty: A Strategic Commitment
H	Dotson, M. J., Clark, J. D. (2004)	Journal of Hospitality & Leisure Marketing	The Impact of Promotions on Hotel Decision Choice: A Demographic Study
I	Dolnicar, S. (2004a)	Tourism Analysis	Risk Perceptions, Expectations, Disappointments, and Information Processing tendencies of One- and Two-Star Hotel Guests: Is there a Market for Low-Star Hotel Categories in Austria?
J	Chung, K. Y., Oh, S. Y., Kim, S. S., Han, S. Y. (2004)	Tourism Management	Three representative market segmentation methodologies for hotel guest room customers
K	Akbaba, A. (2006)	Hospitality Management	Measuring service quality in the hotel industry: A study in a business hotel in Turkey
L	Juwaheer, T. D. (2006)	Journal of Travel and Tourism Marketing	Using Service Quality Expectations as a Criterion to Segment International Tourists in the Hospitality Industry: An Outlook of Hotels of Mauritius
M	Toh, R. S., Dekay, F., Raven, P. (2008)	Tourism Analysis	Characteristics of members of hotel frequent-guest programs: Implications for the Hospitality Industry
N	Kuo, C.-M. (2009)	International Journal of Hospitality Management	The managerial implications of an analysis of tourist profiles and international hotel employee service attitude
O	Victorino, L., Karniouchina, E., Verma, R. (2009)	Cornell Hospitality Quarterly	Exploring the Use of the Abbreviated Technology Readiness Index (RTI) for Hotel Customer Segmentation
P	Osman, H., Hemmington, N., Bowie, D. (2009)	International Journal of Contemporary Hospitality Management	A transactional approach to customer loyalty in the hotel industry

Die Volltexte der 16 Artikel gehen in den nächsten Analyseschritt ein. Sie werden nach folgenden **Analysekriterien** untersucht:

- Abgrenzung des Untersuchungsbereiches (des relevanten Marktes nach räumlichen, sachlichen, nachfrageorientierten Aspekten),
- Stichprobenumfang,



- Vorhandensein von Segmentierungen,
- Herangehensweisen zur Bildung von Segmenten,
- Anzahl, Bezeichnung, Skalen und Kategorie der segmentbildenden Kriterien (aktive Variablen),
- angewendete statistische Verfahren zur Segmentbildung,
- Anzahl der Segmente und Bezeichnung,
- Bezeichnung und Kategorie der segmentbeschreibenden Kriterien (passive Variablen),
- angewendete statistische Verfahren zur Segmentbeschreibung.

Die Analyseergebnisse werden im anschließenden Kapitel in dieser Reihenfolge dargestellt.

## 2.2 Analyseergebnisse zu ausgewählten wissenschaftlichen Marktsegmentierungen für die Hotelbranche

Von den 16 Artikeln der Tabelle 15 werden schließlich 15 Artikel in die Analyse einbezogen, da sie quantitative standardisierte Befragungen von Konsumenten beinhalten und somit die Grundlage einer nachfrageorientierten Marktsegmentierung bieten. Artikel P wird ausgeschlossen, da er eine qualitative explorative Fallstudienuntersuchung darstellt.<sup>604</sup>

Für die 15 Artikel ergeben sich folgende Ergebnisse bezüglich der Analysekriterien:

### **Abgrenzung des Untersuchungsbereiches (des relevanten Marktes)**

Die Mehrheit der Studien (11) bezieht sich auf einen räumlich abgegrenzten Hotelmarkt. Rund die Hälfte (6) davon ist auf einen nationalen und fast ein Drittel (3) auf einen lokalen Hotelmarkt beschränkt. In einer Studie (K) werden ausschließlich Gäste eines einzelnen Hotels betrachtet.

Sechs Untersuchungen grenzen den Hotelmarkt zudem unter dem sachlichen Aspekt einer bestimmten Hotelklasse/-kategorie ein. In vier Fällen handelt es sich dabei um eine Beschränkung auf Luxus- oder Businesshotels bzw. beides (businessorientierte Luxushotels). Lediglich eine Studie (Artikel I) analysiert Nachfrager des Hotelmarktes der Ein- und Zwei-Sterne-Kategorie auf nationaler Ebene.

Die überwiegende Mehrheit der Studien (12) beinhaltet eine Analyse bisheriger Hotelkunden. Nur drei Untersuchungen (B, C, H) beziehen sich auf potenzielle Gäste und können somit auch als „wirkliche“ Marktsegmentierungen bezeichnet werden. Bei den Studien, die bisherige Hotelkunden betrachten, wird in vielen Fällen (10) eine zusätzliche Eingrenzung auf Teilpopulationen der Hotelgäste vorgenommen. Dabei kommt es meist zu einer Konzentration auf Kunden mit einer bestimmten geographischen Herkunft oder der Geschäftsreise als Reisezweck. Nur zwei Artikel (I, M) betrachten die Gesamtpopulation der bisherigen Kunden eines Hotelmarktes, wobei die Hotelmärkte unter räumlichen Aspekten oder in Bezug auf eine Hotelkategorie bereits stärker eingegrenzt sind.

Einen Überblick zu den eben beschriebenen Sachverhalten liefert Tabelle 16.

---

<sup>604</sup> In zwei Hotels wird analysiert, inwieweit Kundenloyalität entsteht, wenn ein Hotel den Ansatz des Relationship Marketing und das andere den Ansatz des Transactional Marketing wählt. Der Artikel enthält keine nachfrageorientierte Marktsegmentierung und entfällt somit für die weitere Analyse.

**Tabelle 16** Marktabgrenzung in Segmentierungsstudien für die Hotelbranche

Aspekte der Marktabgrenzung			Artikel														
			A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O
räumlich	national		X	/	X		X	X	/	/	X					X	/
	regional			/					/	/				X			/
	lokal			/		X			/	/		X			X		/
	ein Hotel			/					/	/			X				/
sachlich	Luxushotels		/	X	/	/	/	/	X	/		X		/	/		/
	Businesshotels		/		/	/	/	/	X	/			X	/	/		/
	1- u. 2-Sterne-Hotels		/		/	/	/	/	/	/	X			/	/		/
	andere Kategorien		/		/	/	/	/	/	/				/	/	X	/
nachfragebezogen	bisherige Kunden	alle Kunden									X				X		
		Teilpopulation*	H			H	H	H	S			G	G	H		H	H
	potenzielle Kunden	(Teilpopulation)*		G + H	S					H							

\*Zeichenerklärung: H = geographische Herkunft, G = Geschäftsreisende, S = sonstige Teilpopulationen (z. B. Kreditkartennutzer)

Abschließend ist anzumerken, dass Artikel J und K einen sehr eng abgegrenzten Hotelmarkt betrachten.

### Stichprobenumfang

In den 15 Artikeln variiert die Anzahl der Befragten/Fälle von 234 bis 56.328. In der Mehrzahl der Artikel (10) handelt es sich jedoch um Stichprobengrößen von 300 bis 900 Fälle. (siehe Tabelle 17)

**Tabelle 17** Stichprobenumfang in Segmentierungsstudien für die Hotelbranche

	Artikel														
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O
Stichprobenumfang (Anzahl der Fälle)	469	368	56.328	300	30.000	35.000	892	500	614	258	234	401	304	776	865

### Vorhandensein von Segmentierungen

Wie aus Tabelle 18 zu erkennen ist, wird im Artikel K keine Segmentierung der Gäste eines Hotels vorgenommen. In dieser Untersuchung werden ausschließlich Geschäftsreisende eines Businesshotels in einer Stadt an der Westküste der Türkei befragt. Mit dieser Stichprobe wird nur eine Subpopulation der Gesamtgäste dieses Hotels betrachtet, was auch als ein Gästesegment des Hotels aufgefasst werden kann. Des Weiteren werden die erfassten Fälle (Befragte) jedoch nicht gruppiert. Für die gesamte Stichprobe werden lediglich die durchschnittlichen Ausprägungen der Bedeutung bzw. Wichtigkeit und der Wahrnehmung von 29 Qualitätsattributen eines Businesshotels ermittelt. Daraufhin werden mittels einer Faktorenanalyse 25 der 29 Qualitätsattribute auf 5 Faktoren/Dimensionen (Variablen) verdichtet, um letztendlich deren Wirkungsstärke auf die wahrgenommene Gesamtqualität mit Hilfe einer Regressionsanalyse zu ermitteln.

In den verbleibenden 14 Artikeln erfolgen Segmentierungen. In den Artikeln C, D, F, H, J und L werden mehrfach Segmentierungen vorgenommen (siehe Tabelle 18).

### Herangehensweisen zur Bildung von Segmenten

Tabelle 18 zeigt, dass in der Mehrheit der Segmentierungen einstufige a-priori-Herangehensweisen gewählt werden. Einstufige a-posteriori Herangehensweisen sind deutlich seltener. Mehrstufige Herangehensweisen bilden eher die Ausnahme.

Im Artikel J wird erstmalig in der wissenschaftlichen Forschung zur Hotelbranche ein Segmentierungsversuch von Hotelgästen auf Basis von Unternehmensdaten unterschiedlicher Hotels vorgenommen (kleines Kreuz). Hierzu werden verschiedene a-priori-Segmentierungen von Hotels auf einem größtmöglichen gemeinsamen Nenner zusammengefasst.

**Tabelle 18** Herangehensweisen zur Bildung von Segmenten in Segmentierungsstudien für die Hotelbranche

Herangehensweise zur Bildung von Segmenten		Artikel														
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O
einstufig	a-priori	X		X (3)	X (3)		X (2)	X	X (5)	X	(x)		X (7)	X	X	
	a-posteriori				X		X		X		X					X
mehrstufig	a-priori/a-priori					X										
	a-priori/a-posteriori		X													
	a-posteriori/a-priori															
	a-posteriori/a-posteriori															

### Segmentbildende Kriterien (Anzahl, Bezeichnung, Skalen und Kategorien)

Tabelle 19 vermittelt einen Überblick zu den einzelnen Segmentierungen in den 14 analysierten Artikeln. Ihr ist zu entnehmen, dass in einer deutlich überwiegenden Zahl der Segmentierungen die Segmentbildung auf Basis eines einzelnen Kriteriums erfolgt. In Abhängigkeit von den verschiedenen Herangehensweisen der Segmentbildung ist Folgendes festzustellen:

Bei *einstufigen a-priori-Herangehensweisen* findet meist ein einzelnes Kriterium als Segmentierungsbasis Anwendung. Dabei werden fast doppelt so häufig verhaltensorientierte Kriterien zur Segmentbildung genutzt als soziodemographische Kriterien. Unter den verhaltensorientierten Kriterien sind insbesondere produktbezogene (Hotelnutzung, Nutzungsintensität/Besuchshäufigkeit von Hotels, Reiseintensität, Reisezweck, Reiseentfernung, Zielregion/-ort, gebuchte Hotelkategorie, Erst- oder Wiederholungsgast, Besuch mit/ohne Kinder, Mitgliedschaft in Kundenbindungsprogrammen) und preisbezogene Verhaltenskriterien (Ausgaben pro Hotelaufenthalt, Hotelausgaben pro Jahr) zu erkennen. Häufiger werden der Reisezweck und die Nutzungsintensität als aktive Variablen für Segmentierungen in der Hotelbranche verwendet. Soziodemographische Kriterien (Geschlecht, Einkommen, Familienstand, Familie mit/ohne Kinder, Bildung, Nationalität) finden ebenfalls Anwendung, allerdings seltener. Die benannten Kriterien werden in der Mehrheit der Fälle mittels einer Nominalskala erfasst.

Für *einstufige a-posteriori-Herangehensweisen* werden vorrangig psychographische Kriterien als Segmentierungsbasis gewählt. Von großer Bedeutung sind dabei Kriterien wie Präferenzen für Hoteleigenschaften/-attribute oder für Promotion-Aktionen sowie Wichtigkeit und Wahrnehmung von Hotelattributen. Eine völlig produktspezifische Segmentierungsbasis ist hingegen der Technology Readiness Index (Artikel O). Im Artikel F scheint ein Konglomerat an Kriterien unterschiedlichster Kategorien in die Segmentbildung eingeflossen zu sein, unter anderem Emotionen, Zufriedenheit, Markentreue. Bei diesen a-posteriori-Herangehensweisen werden oft mehrere Kriterien/Variablen zur Segmentbildung herangezogen. Sie erfolgt somit multidimensional. Dazu werden meist mehrere Statements bzw. Item-Batterien mittels einer Likert-Skala (ordinale Abstufung, z. B. von 1-5) gemessen und erfasst.

Die beiden analysierten *zweistufigen Herangehensweisen* der Marktsegmentierung (Artikel B und E) spiegeln auf den jeweiligen Stufen im Wesentlichen die bisherigen Feststellungen wider. Bei der Segmentierungsstudie mit der zweistufigen a-priori/a-priori-Herangehensweise wird allerdings auf der ersten Stufe als Segmentierungsbasis ein psychographisches Kriterium gewählt, die „Wiederkehrabsicht“, welche die Kundenloyalität zum Ausdruck bringen soll. Die zweite Stufe gruppiert auf Basis eines Verhaltenskriteriums „gewählte Hotelklasse beim letzten Aufenthalt“. Die mehrstufige Segmentierungsstudie der Art a-priori/a-posteriori verwendet auf erster Ebene das soziodemographische Segmentierungskriterium „Nationalität“ und auf zweiter Stufe psychographische Kriterien wie Werte, die mittels der Rokeach Value Scale (mehrere Statements/Items mit 5-Point-Likert Scale) erfasst werden.

### **statistische Verfahren zur Segmentbildung**

In der Mehrzahl der untersuchten Artikel findet die Segmentierung ohne die Durchführung multivariater statistischer Verfahren statt. Die Zuordnung der Befragten bzw. Fälle in die Gruppen erfolgt entsprechend der Ausprägung des einzelnen Segmentierungskriteriums.

In fünf von sechs Artikeln, die a-posteriori-Segmentierungen beinhalten, wird die Clusteranalyse als multivariates statistisches Gruppierungsverfahren angewendet. In zwei Fällen wird zur Reduzierung der Variablen noch eine Faktorenanalyse vorgeschaltet. Lediglich in einer Untersuchung (Artikel H) wird die Multidimensionale Skalierung genutzt.

### **gebildete Segmente (Anzahl und Bezeichnung)**

Die Bezeichnung der jeweils in den Untersuchungen gebildeten Segmente ist der Tabelle 19 zu entnehmen. In den analysierten Artikeln überwiegt mit großem Abstand die Segmentierung in zwei oder drei Gruppen/Cluster. Dies ist vorrangig auf die Vielzahl der a-priori-Segmentierungen zurückzuführen, die häufig eine derartige Clusterzahl aufweisen.

A-posteriori-Segmentierungen sowie mehrstufige Segmentierungen sind eher durch drei bis fünf Cluster bzw. Gruppen gekennzeichnet. Eine Ausnahme bildet die a-posteriori-Segmentierung mit 22 Segmenten in Artikel F.

**Tabelle 19** Segmentbildende Kriterien, statistische Verfahren und gebildete Segmente in Segmentierungsstudien für die Hotelbranche

Artikel	segmentbildende Kriterien				Segmente		Herangehensweise	statistische Verfahren zur Segmentbildung
	Anzahl	Bezeichnung	Skalen	Kategorie	Anzahl	Bezeichnung		
A	1	Reisezweck	nominal	verhalt.	3	leisure guests; transient business travelers; meeting and convention customers	a-priori	/
B	1. Stufe: 1 2. Stufe: 36	Nationalität; Statements zu Werten (Rokeach Value Scale)	nominal; Likert-Skala (1-5)	1. Stufe: soziodem. 2. Stufe: psych.	5	US Business Traveler in 2 Cluster unterteilt, Korean Business Traveler in 3 Cluster unterteilt	2 stufig (a-priori/a-posteriori)	1. Stufe: / 2. Stufe: Clusteranalyse (hierarchisch)
C	1	hotel usage	nominal	verhalt.	2	User vs. Non-User	a-priori	/
	1	frequent hotel usage = 3 ÜN und mehr	k. A.	verhalt.	2	Frequent User vs. Non-Frequent-User	a-priori	/
	1	spending in hotels = 100 \$ und mehr	k. A.	verhalt.	2	High Spender vs. Non-High-Spender	a-priori	/
D	1	Reisezweck	nominal	verhalt.	2	Business versus Leisure Traveler	a-priori	/
	1	Reiseintensität	nominal	verhalt.	2	Infrequent versus Frequent Traveler	a-priori	/
	1	Reiseentfernung	nominal	verhalt.	2	Short-Haul versus Long-Haul Traveler	a-priori	/
	5	Präferenzen für Hoteleigenschaften	(Self-Explication Model und Conjoint Model)	psych.	4	5-Star Hotel Lovers; Wealthy Balanced Type Group; Budget Traveler; Economy and Convenience Seeker	a-posteriori	Clusteranalyse
E	1. Stufe: 1 2. Stufe: 1	Wiederkehrabsicht (Loyalität); Hotelklasse des letzten Aufenthalts	nominal nominal	1. Stufe: psych. 2. Stufe: verhalt.	5	loyal hotel-guests in Economy, Mid-price, Upscale, Luxury, Extended stay	2 stufig (a-priori/a-priori)	/
	1	besuchte Stadt/Region	nominal	verhalt.	viele	diverse, z. B. Philadelphia, Canton, Ohio, Sioux Falls, South Dakota	a-priori	/
F	1	Ausgaben für Hotels pro Jahr	metrisch	verhalt.	2	guests who spend more than \$ 1,700 per year on hotels, guests who spend less	a-priori	/
	k. A.	k. A.	k. A.	Mix (geo-demographic, behavioral and attitudinal dimensions)	22	Manicures and Massages, Black Ties, Members on-the Move, Long Stay, Sign Up and Lock Down, Ray Bans and Business Cards, Savvy Loyalist, Malcontents, Wannabees, Dufflebags and Deadbolts, Living it Down, Splugers, Smiles and Handshakes, High Fidelity, Good Times, Hip to be Square, Amenity Me!, Department-store Divas, Getting a Clue, Little Pink Houses, Looking for a Clue, Penny Pinchers	a-posteriori	Clusteranalyse (Ward's Algorithmus)

Fortsetzung Tabelle 19

Artikel	segmentbildende Kriterien				Segmente		Herangehensweise	statistische Verfahren zur Segmentbildung
	Anzahl	Bezeichnung	Skalen	Kategorie	Anzahl	Bezeichnung		
G	1	Reisezweck	nominal	verhalt.	3	Business-Traveler in luxury hotel, Leisure-Traveler in luxury hotel, Business combined with Leisure in luxury hotel	a-priori	/
H	1	Geschlecht	nominal	soziodem.	2	male, female	a-priori	/
	1	Einkommen	k. A.	soziodem.	2	<\$60.000, >\$60.000	a-priori	/
	1	Familienstand	nominal	soziodem.	2	married, not married	a-priori	/
	1	mit/ohne Kinder	nominal	soziodem.	2	children, no children	a-priori	/
	1	Alter	k. A.	soziodem.	3	<25, 26-34, over 35	a-priori	/
	17	Statements zu Promotionaktionen	k. A.	psych.	3	Senior Sport Package; Family/Young Activity Package; Family Adventure	a-posteriori	MDS (Multidimensionale Skalierung)
I	1	Sternekategorie des besuchten Hotels	nominal	verhalt.	2	Ein- und Zwei-Sterne-Hotelgäste in Österreich; Hotelgäste höherer Sternekategorie in Österreich	a-priori	/
J	1	Besucherstatus im Hotel ( <i>Market bzw. Segment-Codes</i> )	nominal	verhalt.	7	Business FIT (free independent traveler), Business Group, Pleasure FIT, Pleasure Group, Pleasure Package, Airline, and Others	a-priori	/
	16	Bedeutung/Wichtigkeit von Hotelattributen (16 Faktoren)	metrisch (Likert-Skala (1-5) für die Hotelattribute)	psych.	5	Convenience-oriented; Sophisticated business-oriented; Seek-few benefits; Convenience-and image-oriented; Seek-all-benefits	a-posteriori	Faktorenanalyse (48 Items auf 16 Faktoren verdichtet), Clusteranalyse (Ward, Euklidische Distanz)
K								
L	1	Alter	nominal	soziodem.	5	18-24, 25-34, 35-44, 45-54, above 54	a-priori	/
	1	Geschlecht	nominal	soziodem.	2	male, female	a-priori	/
	1	Bildung	nominal	soziodem.	4	primary, secondary, tertiary, others	a-priori	/
	1	Reisezweck	nominal	verhalt.	5	all business, all leisure, mostly leisure, mostly business, half business half leisure	a-priori	/
	1	Erst-/Wiederholungsgast	nominal	verhalt.	2	first visit, not first visit	a-priori	/
	1	Besuchshäufigkeit	nominal	verhalt.	3	limited, moderate, frequent	a-priori	/
	1	mit/ohne Kinder	nominal	verhalt.	2	accompanied by children, not accompanied by children	a-priori	/
M	1	Mitgliedschaft in Kundenbindungsprogrammen	nominal	verhalt.	2	Members, Non-Members of Hotel Frequent-guest Programs	a-priori	/

Fortsetzung Tabelle 19

Artikel	segmentbildende Kriterien				Segmente		Herangehensweise	statistische Verfahren zur Segmentbildung
	Anzahl	Bezeichnung	Skalen	Kategorie	Anzahl	Bezeichnung		
N	1	Nationalität	nominal	soziodem.	3	Taiwan, Japanese, American	a-priori	/
O	4	Technology Readiness Index (TRI) (4 Faktoren)	metrisch (Likert-Skala (1-5) für die Statements)	psych.	3	Innovators, Paranoids, Laggards	a-posteriori	Faktorenanalyse (10 Statements/TRI auf 4 Faktoren verdichtet); Clusteranalyse (hierarchisch)



**segmentbeschreibende Kriterien (passive Variablen)**

Zunächst ist grundsätzlich anzumerken, dass die segmentbildenden Kriterien auch gleichzeitig zur Charakterisierung der Segmente herangezogen werden können. Das ist unter anderem bei den a-posteriori-Segmentierungen der Artikel B, J und teilweise im Artikel F zu erkennen.

Darüber hinaus werden die gebildeten Segmente aber anhand weiterer Kriterien beschrieben. Dabei wird oftmals eine Vielzahl von Kriterien betrachtet. Das ist auch auf die untersuchten Segmentierungen für die Hotelbranche zutreffend (siehe Tabelle 20).

In rund der Hälfte der analysierten Artikel (B, C, F, J, M, N, O) kommen dabei Kriterienkombinationen unterschiedlicher Kategorien zur Anwendung. In Artikel C, J und O werden soziodemographische und verhaltensorientierte Kriterien zur ergänzenden Beschreibung kombiniert. In den Artikeln F, J, M, N werden Kriterien aus allen drei Kategorien – soziodemographisch, verhaltensorientiert und psychographisch – zur Beschreibung der Segmente verwendet. Unter den soziodemographischen Kriterien dominieren Alter, Geschlecht, Einkommen und Familienstand. Bei den psychographischen Kriterien treten häufiger die Wichtigkeit von Hotelattributen bzw. von Kriterien der Hotelauswahl, Zufriedenheit sowie Kundenloyalität in Erscheinung. Unter den verhaltensbezogenen Kriterien gibt es zum Teil einige nicht hotelbezogene Kriterien (siehe Artikel C). Hotelbezogene Verhaltenskriterien mit häufigem Auftreten sind die Anzahl der Hotelübernachtungen/Aufenthaltsdauer, Ausgaben für Hotels, Mitgliedschaft in Bonusprogrammen und Reisezweck.

In der anderen Hälfte der Artikel (z. B. A, D, E, G, H, I, L) tritt eher eine einzelne beschreibende Kriterienkategorie auf. Es ist auffällig, dass in a-priori-Herangehensweisen der Segmentierung, die auf Basis soziodemographischer oder verhaltensorientierter Kriterien beruhen, oft ausschließlich psychographische Kriterien zur Beschreibung der Segmente verwendet werden. Dazu zählen Nutzenerwartungen, wahrgenommener Nutzen, Qualitätserwartungen oder Emotionen, die an einen Hotelaufenthalt geknüpft werden, sowie Präferenzen für Hotel-eigenschaften oder für Promotion-Aktionen von Hotels.

Bei a-posteriori-Segmentierungen (siehe Artikel B, F, J), die zumeist auf Basis psychographischer Kriterien gebildet werden, ist häufiger eine Beschreibung der Segmente mittels der Kombination soziodemographischer mit verhaltensorientierten und/oder psychographischen Kriterien festzustellen.

**angewendete statistische Verfahren zur Segmentbeschreibung**

In einigen Artikeln (siehe Tabelle 20) werden zur Beschreibung der Segmente ausschließlich oder überwiegend Verfahren der deskriptiven Statistik genutzt. Hierbei werden die beschreibenden Kriterien lediglich übersichtlich und geordnet – beispielsweise anhand von Häufigkei-

ten und Mittelwerten – tabellarisch für die entsprechenden Segmente dargestellt (Artikel A, G). Damit sind jedoch nur Aussagen über Strukturen in der Stichprobe möglich.<sup>605</sup>

In den meisten Artikeln kommen jedoch Methoden der schließenden Statistik bzw. Inferenzstatistik zur Anwendung, um Hypothesen/Annahmen zu testen und Rückschlüsse auf die Grundgesamtheit zu ziehen.<sup>606</sup> Um festzustellen, ob sich Segmente in den Ausprägung eines oder mehrerer Merkmale signifikant unterscheiden, werden t-Tests und Chi-Square-Tests sowie ANOVA (analysis of variance) und MANOVA (multivariate analysis of variance) durchgeführt. Mittels Diskriminanz- oder Regressionsanalysen wird geprüft, inwieweit bzw. wie stark bestimmte Kriterien (unabhängige Kriterien) die Ausprägung eines anderen (abhängigen) Kriteriums, wie die Segmentzugehörigkeit, erklären bzw. voraussagen können. Diskriminanzanalysen werden beispielsweise auch zur Validierung einer Clusteranalyse eingesetzt (siehe Artikel O).

---

<sup>605</sup> In Anlehnung an Fantapié Altobelli, C. (2007), S. 219; Berekoven, L., Eckert, W., Ellenrieder, P. (2009), S. 187.

<sup>606</sup> In Anlehnung an Fantapié Altobelli, C. (2007), S. 220; Berekoven, L., Eckert, W., Ellenrieder, P. (2009), S. 220.

**Tabelle 20** Kriterien und statistische Verfahren zur Segmentbeschreibung in Segmentierungsstudien für die Hotelbranche

Artikel	Herangehensweise	weitere segmentbeschreibende Variablen		statistische Verfahren zur Segmentbeschreibung
		Bezeichnung	Kategorie	
A	a-priori	Nutzererwartungen	psych.	absolute Häufigkeiten (= deskriptiv)
B	2 stufig (a-priori/a-posteriori)	1. Stufe: sign. Unterschiede in Geschlecht, Familienstand, Alter, Bildung, Einkommen, Arbeitsverhältnis; Werten (RVS)  2. Stufe: (sign. Unterschiede in Werten (RVS)), Wichtigkeit von Kriterien der Hotelauswahl (20 Faktoren), Alter, Einkommen;	1. Stufe: soziodem.; psych.  2. Stufe: psych. + soziodem.	1. Stufe: Chi-Square-Test; MANOVA für RVS, multidimensional discriminat analysis (MDA) mit RVS, 2. Stufe: MANOVA für RVS und Kriterien der Hotelauswahl, Chi-Square-Test für soziodem. K.;
C	a-priori	sign. Unterschiede in Alter, Haushaltseinkommen, Geschlecht, Familienstand, Besitzer Wohneigentum, Bankcard-Index, Behavior score, Revenue Opportunity Indicator (RPM), months active, months interest paid	soziodem.;  Kennzahlen; verhalt.	Logistische Regression
	a-priori	sign. Unterschiede in Alter, Haushaltseinkommen, Geschlecht, Familienstand, Bankcard-Index, Behavior Score, months active and months interest paid	soziodem.;  Kennzahlen verhalt.	Logistische Regression
	a-priori	sign. Unterschiede in Alter, Haushaltseinkommen, Geschlecht, Familienstand, Besitzer Wohneigentum, Bankcard-Index, Behavior Score, Revenue Opportunity Indicator (RPM), months active and months interest paid	soziodem.;  Kennzahlen verhalt.	Logistische Regression
D	a-priori	sign. Unterschiede in 4 Präferenzen bezüglich Hoteleigenschaften (Room Type, Room Rate, Brand, Star Rating)	psych.	t-Test, p-value
	a-priori	sign. Unterschiede in 3 Präferenzen bezüglich Hoteleigenschaften (Room Rate, Brand, Star Rating)	psych.	t-Test, p-value
	a-priori	sign. Unterschiede in 1 Präferenz bezüglich Hoteleigenschaften (Room Rate)	psych.	t-Test, p-value
	a-posteriori	Reisezweck, Reiseintensität, Reiseentfernung	verhalt.	Relative Häufigkeiten (= deskriptiv)
E	2 stufig (a-priori/a-priori)	sig. Unterschiede bezüglich der drei bedeutendsten Emotionen (loyalty emotions)	psych.	Regressionsanalyse

Fortsetzung Tabelle 20

Artikel	Herangehensweise	weitere segmentbeschreibende Variablen		statistische Verfahren zur Segmentbeschreibung
		Bezeichnung	Kategorie	
F	a-priori	Zufriedenheit, durchschnittliche Aufenthaltsdauer, Preissensibilität, Reisezweck, Mitglied in Kundenbindungsprogrammen	psych.; verhalt.	absolute und relative Häufigkeiten; Mittelwerte (= deskriptiv)
	a-priori	Durchschnittsalter, Durchschnittseinkommen, Geschlecht, durchschnittl. Anzahl Übernachtungen pro Jahr, Durchschnittsrate pro Übernachtung, Gesamtausgaben für Hotels pro Jahr, Mitglied in Kundenbindungsprogrammen, Zufriedenheit und Loyalität	soziodem.; verhalt.;  psych.	absolute und relative Häufigkeiten; Mittelwerte (= deskriptiv)
	a-posteriori	Alter, Geschlecht, Einkommen, soziale Schicht, geographische Herkunft, Reisezweck, Ausgaben für Hotels pro Jahr, Zahl der Übernachtungen in Hotels pro Jahr, Mitglied in Kundenbindungsprogrammen, typische Hotelmarken, Wiederkehrabsicht zur Marke, Zufriedenheit, Emotionen u. a.	soziodem.; verhalt.;  psych.	absolute und relative Häufigkeiten; Mittelwerte (= deskriptiv)
G	a-priori	Nutzenerwartungen mit großem Einfluss auf Loyalität und größter wahrgenommener Nutzen vom Stamm-Luxushotel, Diskrepanz zwischen wahrgenommenem Nutzen und Nutzenerwartungen, Verhaltensabsichten bei plötzlicher Preiserhöhung im Stamm-Luxushotel	psych.	relative Häufigkeiten, Mittelwerte (= deskriptiv)
H	a-priori	sig. Unterschiede in Präferenzen bei 3 Promotion-Aktionen von Hotels	psych.	Signifikanztest
	a-priori	sig. Unterschiede in Präferenzen bei 10 Promotion-Aktionen von Hotels	psych.	Signifikanztest
	a-priori	sig. Unterschiede in Präferenzen bei 5 Promotion-Aktionen von Hotels	psych.	Signifikanztest
	a-priori	sig. Unterschiede in Präferenzen bei 4 Promotion-Aktionen von Hotels	psych.	Signifikanztest
	a-priori	sig. Unterschiede in Präferenzen bei 9 Promotion-Aktionen von Hotels	psych.	Signifikanztest
	a-posteriori	/	/	/
I	a-priori	sign. Unterschiede bei Bedeutung von Informationen im Entscheidungsprozess für ein Hotel; Informationen, an die sich nach dem Entscheidungsprozess erinnert wird; wahrgenommene Risikofaktoren bei der Hotelentscheidung; Erwartungen an ein Hotel der jeweiligen Hotelkategorie auf Basis von Erfahrungen; Gründe für Unzufriedenheit in der jeweiligen Hotelkategorie auf Basis von Erfahrungen (alles offene Fragen)	psych.	Signifikanztest (Pearson chi-square) nur für bedeutende Informationen im Entscheidungsprozess, alle anderen deskriptiv
J	a-priori	(Gesamtumsatz für das jeweilige Hotelsegment, Anzahl der verkauften Zimmer für das jeweilige Hotelsegment)	verhalt.	deskriptiv
	a-posteriori	(sig. Unterschiede in der Wichtigkeit der 16 Hotelattribute/Faktoren)  Alter, Geschlecht, kontinentale Herkunft, Buchungsweg	(psych.);  soziodem.; verhalt.	für 16 Faktoren F-ratio, p-value berechnet sowie Duncan Multiple Range Test, für andere Kriterien k. A.
K				

Fortsetzung Tabelle 20

Artikel	Herangehensweise	weitere segmentbeschreibende Variablen		statistische Verfahren zur Segmentbeschreibung
		Bezeichnung	Kategorie	
L	a-priori	sig. Unterschiede in 8 Qualitätsdimensionen (von insg. 9 Faktoren) und 10 Qualitätserwartungen (von insg. 36 Items)	psych.	ANOVA, MANOVA (F-ratio, Signifikanzniveau, Wilk's Lambda)
	a-priori	sig. Unterschiede in 8 Qualitätsdimensionen (von insg. 9 Faktoren) und 18 Qualitätserwartungen (von insg. 36 Items)	psych.	ANOVA, MANOVA (wie oben)
	a-priori	sig. Unterschiede in 1 Qualitätsdimension (von insg. 9 Faktoren) und 1 Qualitätserwartungen (von insg. 36 Items)	psych.	ANOVA, MANOVA (wie oben)
	a-priori	sig. Unterschiede in 7 Qualitätsdimensionen (von insg. 9 Faktoren) und 9 Qualitätserwartungen (von insg. 36 Items)	psych.	ANOVA, MANOVA (wie oben)
	a-priori	sig. Unterschiede in 4 Qualitätsdimensionen (von insg. 9 Faktoren) und 4 Qualitätserwartungen (von insg. 36 Items)	psych.	ANOVA, MANOVA (wie oben)
	a-priori	sig. Unterschiede in 6 Qualitätsdimensionen (von insg. 9 Faktoren) und 7 Qualitätserwartungen (von insg. 36 Items)	psych.	ANOVA, MANOVA (wie oben)
	a-priori	sig. Unterschiede in 5 Qualitätsdimensionen (von insg. 9 Faktoren) und 10 Qualitätserwartungen (von insg. 36 Items)	psych.	ANOVA, MANOVA (wie oben)
M	a-priori	Alter, Geschlecht, Haushaltseinkommen, Reisezweck, Hotelübernachtungen/Jahr, Entscheidungsträger, Internetnutzung bei Auswahl und Buchung, Mitgliedschaft in Vielflieger-Programmen, Bedeutung von Kriterien (8 Faktoren) bei der Hotelauswahl, Einstellungen zu Kundenbindungsprogrammen (6 Statements), Gründe gegen die Mitgliedschaft (nominal), (Unternehmenspolitik des Arbeitgebers), Segment der Mitglieder anhand weiterer Kriterien beschrieben wie: Wie werden Hotelpunkte gesammelt; wofür werden Hotelpunkte ausgegeben	soziodem.; verhalt.;  psych.  k. A. verhalt.	Zum Teil für einige Kriterien Signifikanztests (t-Test, Chi-Square), ansonsten oft relative Häufigkeiten oder Mittelwerte, für Kriterien der Hotelauswahl t-Test und Diskriminanzanalyse
N	a-priori	Geschlecht, Familienstand, Bildung, Altersgruppe, Berufsgruppe, Einkommensgruppe, Reisezweck, Bedeutung von und Zufriedenheit mit Servicepersonaleigenschaften in den Hotels (28 Statements)	soziodem.; verhalt.; psych.	(ANOVA, t-Test um geeignetstes Segmentierungskriterium – Nationalität – zu ermitteln), absolute und relativen Häufigkeiten, Importance-performance Analysis (IPA) mit Servicepersonaleigenschaften
O	a-posteriori	sig. Unterschiede im Alter, Geschlecht, Bildung und Einkommen, Anzahl der Reisen, dem Reisezweck, Zeitpunkt der nächsten Reise und Übernachtungen in Upscale Hotels keine signifikanten Unterschiede in den anderen Kriterien des Reiseverhaltens und der Hotelauswahl	soziodem.; verhalt.	Diskriminanzanalyse mit 4 Faktoren, um Ergebnisse der Clusteranalyse zu prüfen, Pearson Chi-Square-Test = Signifikanztest, Kreuztabellen (relative Häufigkeiten)

### 2.3 Zusammenfassung wesentlicher Erkenntnisse

Die geringe Anzahl der zur Analyse gefundenen wissenschaftlichen Segmentierungsstudien für die Hotelbranche deckt sich mit den Erkenntnissen von ZINS (2008). Die zur Analyse herangezogenen Artikel, die Marktsegmentierungen enthalten (14), machen von den insgesamt analysierten Abstracts (349) ebenfalls nur rund 4 Prozent aus. Dies verdeutlicht nochmals Lücken in der wissenschaftlichen Forschung zu Marktsegmentierungen in Bezug auf einzelne touristische Branchen.

Die analysierten wissenschaftlichen Segmentierungsstudien für die Hotelbranche wurden nicht nur für einzelne Unternehmen entwickelt, sondern sind jeweils von einer Vielzahl von Hotelunternehmen nutzbar, vornehmlich auf nationaler Ebene, aber zum Teil auch nur auf regionaler und lokaler Ebene. Teilweise sind die Studien zudem auf bestimmte Hotelkategorien beschränkt. Einen Schwerpunkt bilden dabei Business- und Luxushotels.

Leider sind die meisten wissenschaftlichen Marktsegmentierungen für die Hotelbranche Kundensegmentierungen, die sich zudem häufig auf Teilpopulationen, wie Nachfrager bestimmter Nationalität oder Geschäftsreisende, fokussieren. Insofern werden andere möglicherweise bedeutende Kundengruppen sowie potenzielle Kunden stark vernachlässigt.

Die analysierten Segmentierungsstudien für die Hotelbranche sind meist durch a-priori-Herangehensweisen gekennzeichnet. Einstufige a-posteriori und mehrstufige Herangehensweisen sind deutlich seltener zu finden.

Mit den mehrheitlich vorkommenden a-priori-Herangehensweisen gehen als Segmentierungsbasis an erster Stelle verhaltensorientierte Kriterien und an zweiter soziodemographische Kriterien einher. Es dominieren relativ einfach zu kategorisierende Verhaltenskriterien wie z. B. der Reisezweck, die Nutzungsintensität, gebuchte Hotelkategorie, Hotelnutzung allgemein, Erst-/Wiederholungsgast u. a. sowie soziodemographische Kriterien wie Geschlecht, Alter mit/ohne Kinder, Einkommen, Bildung etc., die einzeln zur Segmentbildung herangezogen werden.

In a-posteriori-Segmentierungen für die Hotelbranche sind eher produktspezifische psychographische Kriterien wie Präferenzen für Hoteleigenschaften/-attribute oder für Promotion-Aktionen sowie Wichtigkeit und Wahrnehmung von Hotelattributen als Segmentierungsbasis zu erkennen. Teilweise finden affektive Komponenten wie Emotionen und Wahrnehmungen starke Berücksichtigung, die allerdings nach theoretischen Erkenntnissen zu relativ instabilen Segmentlösungen führen. Im Gegensatz dazu wurden in der einen zweistufigen a-priori/a-posteriori-Segmentierung jedoch Werte als Segmentierungsbasis der zweiten Stufe verwendet, deren Segmentlösung eher eine langfristige Gültigkeit zugesprochen wird.

Aufgrund der hohen Anzahl von a-priori-Segmentierungen für die Hotelbranche in wissenschaftlichen Untersuchungen kommen nur selten multivariate statistische Verfahren bei der Segmentbildung zum Einsatz. Bei den wenigen a-posteriori-Segmentierungen wird fast immer

die Clusteranalyse als klassisches Verfahren der Segmentbildung verwendet, der gelegentlich eine Faktorenanalyse vorgeschaltet ist. Neuere Verfahren (Segmentierungsalgorithmen) wie neural networks oder bagged clustering sind nicht zu finden.

Die wenigen a-posteriori-Segmentierungen für die Hotelbranche werden zumeist auf Basis psychographischer Kriterien gebildet und oft mittels Kombinationen soziodemographischer mit verhaltensorientierten Kriterien und/oder psychographischen Kriterien beschrieben. Damit wird die Erreichbarkeit der Segmente gewährleistet. Im Gegensatz dazu kommt es in a-priori-Segmentierungen, welche vornehmlich auf verhaltensorientierten Kriterien basieren, meist zu Segmentbeschreibungen, die ausschließlich auf psychographischen Kriterien beruhen. Dies scheint nach theoretischen Erkenntnissen des Marketing eher unüblich, denn die Erreichbarkeit der Segmente ist damit kaum gewährleistet. Derartige Segmentierungen könnten somit eher auf die Produktentwicklung und -gestaltung gerichtet sein oder das Ziel verfolgen, die Eignung psychographischer Kriterien zur Marktsegmentierung für die Hotelbranche nachzuweisen.

Darüber hinaus fällt bei der Beschreibung von Segmenten für die Hotelbranche auf, dass in einigen Studien nur die deskriptive Statistik verwendet wird. Grundsätzlich sind jedoch Methoden/Verfahren der schließenden Statistik zur Beschreibung signifikanter Unterschiede in Merkmalsausprägungen zwischen Segmenten zu fordern, um Rückschlüsse auf die Grundgesamtheit zu ziehen.

Die Erkenntnisse der Analyse zeigen, dass bei Marktsegmentierungen für die Hotelbranche zukünftig noch ein großer Forschungsbedarf besteht.

### 3 Touristische Marktsegmentierung aus der Praxis der Hotelbranche

Ziel dieses Kapitels ist es, die touristische Marktsegmentierung, insbesondere den Teil der Marktidentifikation, in Unternehmen der Hotelbranche empirisch zu untersuchen. Es ist von Interesse, welche Merkmale von Touristen in Hotelunternehmen wie erfasst werden und wie die Auswertung der Daten im Sinne einer touristischen Marktsegmentierung erfolgt. Dies soll in einem weiteren Schritt dazu dienen, die Durchführung touristischer Marktsegmentierungen für die Hotelbranche aus Theorie und Praxis miteinander zu vergleichen.

Zu diesem Zweck wird eine Marktforschungsstudie durchgeführt.<sup>607</sup> Im Kapitel C.3.1 wird das grundlegende Untersuchungsdesign der Studie bestimmt. Kapitel C.3.2 gibt Aufschluss über die Erhebungsmethode, die Stichprobenauswahl, das Erhebungsinstrument und die Durchführung der Datenerhebung. Im Kapitel C.3.3 werden die Analysemethodik, die Datenaufbereitung und letztlich die Analyseergebnisse dargestellt.

#### 3.1 Untersuchungsdesign

Die eingangs erwähnte Problemstellung dieser Untersuchung soll mittels eines explorativen Untersuchungsdesigns<sup>608</sup> umgesetzt werden. Da lediglich die Vermutung besteht, dass in der Unternehmenspraxis der Hotelbranche touristische Marktsegmentierungen nicht dem Kenntnisstand der Wissenschaft entsprechen, ist zu ermitteln, in welcher Form touristische Marktsegmentierungen in den Unternehmen durchgeführt werden.

Die Verfasserin als Durchführende der Untersuchung nutzt im weiteren Vorgehen qualitative Methoden der Marktforschung, denn die Fragestellung kann nicht hinreichend mittels quantitativer Forschungsmethoden<sup>609</sup> beantwortet werden.<sup>610</sup>

Qualitative Forschungsmethoden<sup>611</sup> vermeiden eine Vorselektion von Aussagen und ermöglichen der jeweiligen Auskunftsperson, sich zu den problemrelevanten Sachverhalten auf die

---

<sup>607</sup> Zum idealtypischen Ablauf einer Marktforschungsstudie siehe Homburg, C., Krohmer, H. (2009), S. 242 ff. Neben der Datenanalyse sind häufig die Phasen: Festlegung der Datenerhebungsmethode, Stichprobenauswahl und die Gestaltung des Erhebungsinstrumentariums für den Erfolg der Studie von entscheidender Bedeutung. (Vgl. Homburg, C., Krohmer, H. (2008), S. 23.)

<sup>608</sup> Explorative Forschungsansätze dienen vornehmlich der ersten Aufhellung und Strukturierung des interessierenden Problemfeldes. (Vgl. Herrmann, A., Homburg, C., Klarmann, M. (2008), S. 8; Fantapié Altobelli, C. (2007), S. 23; siehe u. a. Kuß, A., Eisend, M. (2010), S. 34 ff.)

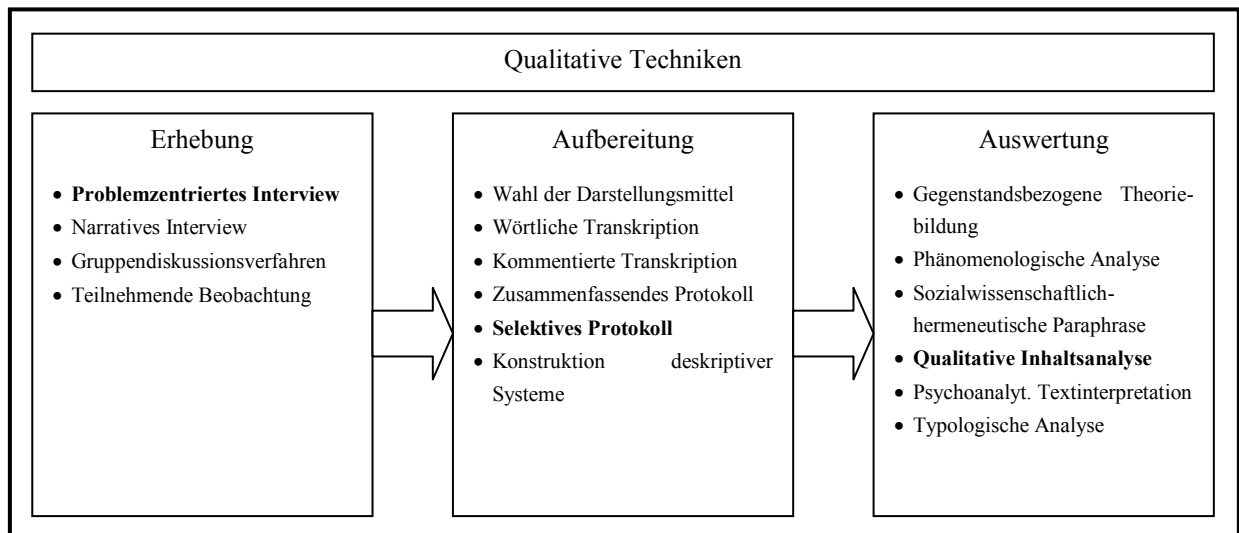
<sup>609</sup> Die quantitative Forschung verwendet numerisches Datenmaterial. Bei diesem Forschungsansatz mündet die Quantifizierung bzw. Messung von Ausschnitten der Beobachtungsrealität in der statistischen Verarbeitung von Messwerten. (Vgl. Bortz, J., Döring, N. (2006), S. 296.) Zu Aspekten der Unterscheidung quantitativer und qualitativer Forschung siehe weiterführend Lamnek, S. (2010), S. 215 ff.; Zikmund, W. G., Babin, B. J. (2010), S. 133 f.

<sup>610</sup> Das beruht darauf, dass quantitative Forschungsmethoden sich auf Fragen nach der logischen Struktur von Hypothesen und Hypothesensystemen, nach den methodologischen Regeln zur Erstellung von Korrespondenzen zwischen empirischen Daten und theoretischen Aussagen konzentrieren. Sie sind somit theorieprüfend, aber nicht theorieentwickelnd bzw. hypothesenbildend. (Vgl. Lamnek, S. (2010), S. 220.) Insofern ist ihnen ein deduktives Vorgehen immanent. (Vgl. Lamnek, S. (2010), S. 222; Früh, W. (2011), S. 72.) Mit quantitativen Methoden ist lediglich die Überprüfung aufgrund bestimmter Vorüberlegungen ausgewählter Merkmale auf den Grad ihrer Ausprägung möglich. (Vgl. Kepper, G. (1996), S. 205.) Des Weiteren führen sie zu einer Transformation sowie zu einer erheblichen Reduktion der zu erhebenden Informationen. (Vgl. Kepper, G. (1996), S. 201 f., Lamnek, S. (2010), S. 239 f.)



aus ihrer Sicht angemessene Weise zu äußern. Dabei können verschiedene Problemdimensionen möglichst umfassend, d. h. sehr breit und tiefgründig, erforscht und analysiert werden.<sup>612</sup> Qualitatives Datenmaterial enthält viel mehr Details als ein Messwert aus der quantitativen Forschung.<sup>613</sup>

Mit der Entscheidung für eine explorative Studie mittels qualitativer Marktforschungsmethoden muss unter der Methodenvielfalt die für die Lösung des Untersuchungsproblems geeignete ausgewählt werden. An dieser Stelle ist es nicht möglich, alle qualitativen Forschungsmethoden darzustellen und zu diskutieren. Zudem liegen keine einheitlichen Klassifikationen qualitativer Techniken der Erhebung und Auswertung von empirischem Material vor. In der Fachliteratur sind ganz unterschiedliche Gliederungsschemata zu finden.<sup>614</sup> Abbildung 18 gibt einen Überblick über qualitative Verfahren in Anlehnung an MAYRING und beinhaltet u. a. die Methoden, die im Fortgang der Arbeit auch zur Anwendung kommen (fett markiert).



**Abbildung 18** Verfahren qualitativer Forschung<sup>615</sup>

## 3.2 Datenerhebung

### 3.2.1 Methode der Datenerhebung

Zum einen werden in dieser Arbeit Gästebefragungsbögen von Unternehmen der Hotelbranche als Sekundärquellen<sup>616</sup> verwendet und zum anderen kommt das qualitative Interview<sup>617</sup> als Methode der Primädatengewinnung<sup>618</sup> zur Anwendung.

<sup>611</sup> Die qualitative Forschung verwendet verbales Datenmaterial, vor allem Texte (z. B. Beobachtungsprotokolle, Interviewtexte, Briefe, Zeitungsartikel), oder andere Objekte (z. B. Photographien, Zeichnungen, Filme, Kleidungsstücke). (Vgl. Bortz, J., Döring, N. (2006), S. 297.)

<sup>612</sup> Vgl. Kepper, G. (1996), S. 205; Lamnek, S. (2010), S. 235 f. Zur qualitativen Untersuchung siehe auch Kuß, A., Eisend, M. (2010), S. 44 ff.

<sup>613</sup> Vgl. Bortz, J., Döring, N. (2006), S. 297. In Anlehnung an Früh, W. (2011), S. 73.

<sup>614</sup> Vgl. Bortz, J., Döring, N. (2006), S. 307.

<sup>615</sup> In Anlehnung an Mayring, P. (2002), S. 134. Zu weiterführenden Informationen über die einzelnen Methoden siehe Mayring, P. (2002), S. 65 ff.

Nach KEPPER ist die direkte Befragung in Form eines Interviews eine der drei grundsätzlichen qualitativen Befragungsmethoden – neben indirekter Befragung und Gruppendiskussion.<sup>619</sup> „Das qualitative Interview kann zunächst als mündliche und persönliche Form der Befragung beschrieben werden, der es um eine unverzerrte, nicht präterminierte und möglichst vollständige Sammlung von Informationen zu dem interessierenden Untersuchungsgegenstand geht.“<sup>620</sup> Es wird angestrebt, eine vertrauensvolle und entspannte Atmosphäre aufzubauen, die einer alltagsnahen Gesprächssituation nahekommmt und die Erzählbereitschaft der Auskunftsperson fördert. Dazu werden meist feste Frageformulierungen sowie eine feste Reihenfolge der Fragen vermieden. Der Interviewer versucht in einer zurückhaltend-interessierten Haltung bereits vorher festgelegte Untersuchungsinhalte zu passenden Zeitpunkten in das Interview zu integrieren. Zur Unterstützung des Vorgehens und um den groben Ablauf des Gespräches zu umreißen, wird in vielen Fällen ein Interviewleitfaden erarbeitet. Zur vollständigen Erfassung des Interviews sowie zur späteren lückenlosen Auswertung der Informationen werden in Absprache mit der Auskunftsperson Aufzeichnungsgeräte verwendet.<sup>621</sup>

In der Literatur wird in verschiedenste qualitative Interviewformen unterschieden.<sup>622</sup> Drei grundsätzliche Formen sind: explorative Interviews, psychologische Tiefeninterviews und fokussierte Interviews.<sup>623</sup> Zur Erfüllung der Zielstellung dieses Kapitels eignet sich das explorative Interview. Die Aufgabe explorativer Interviews liegt in der Ermittlung subjektiv relevanter Informationen und Stellungnahmen der Auskunftsperson zum Untersuchungsproblem.<sup>624</sup> Bei der Durchführung explorativer Interviews verweist KEPPER auf zwei Techniken: die narrative Interviewtechnik und die problemzentrierte Interviewtechnik.<sup>625</sup>

<sup>616</sup> Datenmaterial, das zu einem früheren Zeitpunkt und gegebenenfalls zu einem anderen Zweck erhoben wurde. (Vgl. Fantapié Altobelli, C. (2007), S. 28.)

<sup>617</sup> Weiterführende Literatur zum qualitativen Interview u. a.: Kepper, G. (1996), S. 34 ff.; Kepper, G. (2008), S. 180; Lamnek, S. (2010), S. 301 ff.; Bortz, J., Döring, N. (2006), S. 308 ff.; Aghamanoukjan, A., Buber, R., Meyer, M. (2009), S. 415 ff.; Mey, G., Mruck, K. (2011), S. 258 ff.; Diekmann, A. (2009), S. 531 ff.

<sup>618</sup> Für den spezifischen Untersuchungszweck werden originäre Daten erhoben. (Vgl. Fantapié Altobelli, C. (2007), S. 35.)

<sup>619</sup> Vgl. Kepper, G. (1996), S. 33; siehe auch Fantapié Altobelli, C. (2007), S. 43 ff.

<sup>620</sup> Kepper, G. (1996), S. 34.

<sup>621</sup> Vgl. Kepper, G. (1996), S. 35 ff.

<sup>622</sup> Vgl. Lamnek, S. (2010), S. 326.

<sup>623</sup> Vgl. Kepper, G. (2008), S. 182; Fantapié Altobelli, C. (2007), S. 44.

Psychologische Tiefeninterviews dienen zur Aufdeckung bestimmter vor- oder unbewusster Motivationsstrukturen und Sinnzusammenhänge und sind explizit darauf ausgerichtet, unbewusste, verborgene oder nur schwer erfassbare Motive und Einstellungen zu untersuchen.

Fokussierte Interviews kombinieren die Präsentation bestimmter Stimuli mit einem anschließenden qualitativen Interview. Sie wurden für die Medienforschung entwickelt. Die Reaktion der Befragten auf objektive Sachverhalte (Stimulusinhalte) wird dabei untersucht. (Vgl. Kepper, G. (2008), S. 182 f.)

Bei fokussierten Interviews ist es wichtig, dass der Interviewer bereits vor der Befragung eine gründliche Analyse der Auskunftsperson vornimmt (Vgl. Bortz, J., Döring, N. (2006), S. 316.)

<sup>624</sup> Vgl. Kepper, G. (1996), S. 42.

<sup>625</sup> Vgl. ebenda, S. 42 ff.

Im narrativen Interview wird die Auskunftsperson mit Hilfe eines Erzählanstoßes aufgefordert von Erlebnissen und Episoden aus der Lebensgeschichte zu erzählen. Das Interview ist in eine Haupterzählphase sowie in eine narrative Nachfragephase geteilt. Es wird vor allem in der Biographieforschung verwendet. (Vgl.

Die Verfasserin nutzt die problemzentrierte Interviewtechnik<sup>626</sup>. Hierbei handelt es sich um eine offene, halbstrukturierte Befragung, in der die Befragten frei zu Wort kommen, die aber auf eine bestimmte Problemstellung zentriert ist. Es steht das Erzählprinzip im Vordergrund. Allerdings lenkt der Interviewer die Auskunftsperson immer wieder auf die zugrundeliegende Problemstellung und bezieht Begründungen, Erklärungen, Urteile und Meinungen der Auskunftsperson explizit in das Gespräch mit ein.<sup>627</sup>

### 3.2.2 Auswahl und Ansprache der Untersuchungsobjekte

Aufgrund des mit der oben beschriebenen qualitativen Erhebungsmethode verbundenen hohen Arbeits- und Zeitaufwandes sowie einer schnell zunehmenden Unüberschaubarkeit des Datenmaterials ist eine statistisch repräsentative Stichprobe von der Autorin nicht zu leisten. Eine Übertragbarkeit der Ergebnisse auf die Grundgesamtheit ist mit der qualitativen Befragung von Unternehmen der Hotelbranche (qualitative Stichprobe) somit nicht möglich. Diese fehlende statistische Repräsentanz wird den qualitativen Marktforschungsmethoden häufig als Mangel vorgeworfen.<sup>628</sup>

Dennoch zielt auch die qualitative Marktforschung in einem gewissen Maße darauf ab, Ergebnisse zu produzieren, die über die untersuchte Auswahl von Auskunftspersonen hinaus Gültigkeit besitzen. Dabei strebt sie jedoch eher eine inhaltliche Repräsentanz an. Diese hat das Bemühen, nach solchen Inhalten zu suchen, die typisch für eine bestimmte Problemstellung sind.<sup>629</sup> Es ist also weniger von Bedeutung, wie ein Problem statistisch verteilt ist, sondern welche Probleme tatsächlich auftreten und wie sie beschaffen sind.<sup>630</sup>

Im Fall einer Teilerhebung ist in Bezug auf die Stichprobenauswahl grundsätzlich in Verfahren der Zufallsauswahl und Verfahren der nichtzufälligen Auswahl (willkürliche und bewusste) zu unterscheiden.<sup>631</sup> Aufgrund der besonderen Aufgabenstellung qualitativer Untersuchungen ist eine Zufallsauswahl nicht sinnvoll. In der Regel werden bewusst ausgewählte und nicht per Zufallsauswahl bestimmte Auskunftspersonen herangezogen.<sup>632</sup>

---

Kepper, G. (1996), S. 42 ff. und Bortz, J., Döring, N. (2006), S. 316.) Weiterführend siehe Diekmann, A. (2009), S. 540 ff.; Mayring, P. (2002), S. 72 ff.; Wattanasuwan, K., Buber, R., Meyer, M. (2009), S. 359 ff.

<sup>626</sup> Ausführlich dazu siehe Lamnek, S. (2010), S. 332 ff.; Mayring, P. (2002), S. 67 ff.; Kepper, G. (1996), S. 45 f.; Kurz, A., Stockhammer, C., Fuchs, S., Meinhard, D. (2009), S. 463 ff.; Diekmann, A. (2009), S. 542 f.

<sup>627</sup> Vgl. Kurz, A., Stockhammer, C., Fuchs, S., Meinhard, D. (2009), S. 465.

<sup>628</sup> Vgl. Kepper, G. (1996), S. 224; siehe dazu u. a.: Fantapié Altobelli, C. (2007), S. 23; Zikmund, W. G., Babin, B. J. (2010), S. 134; Bellenger, D. N., Bernhardt, K. L., Goldstucker, J. L. (1976), S. 43.

<sup>629</sup> Vgl. Kepper, G. (1996), S. 228.

<sup>630</sup> Vgl. Lamnek, S. (2010), S. 168.

<sup>631</sup> Vgl. Fantapié Altobelli, C. (2007), S. 184 f. Zu den einzelnen Verfahren im Detail siehe z. B. Fantapié Altobelli, C. (2007), S. 185 ff.; Kepper, G. (1996), S. 231 ff.; Homburg, C., Krohmer, H. (2008), S. 41 f. Zu weiteren Systematiken der Stichprobenauswahl siehe Schreier, M. (2011), S. 242 ff.; Meyer, M., Reutterer, T. (2009), S. 229 ff.; Schnell, R., Hill, P. B., Esser, E. (2008), S. 270.

<sup>632</sup> Vgl. Kepper, G. (1996), S. 227; siehe auch Lamnek, S. (2010), S. 167, 172 f.

Aus der Literatur sind grundsätzlich zwei Ansätze nicht-(statistisch) repräsentativer Auswahlverfahren (Stichprobenverfahren, Samplingverfahren) aus qualitativer Sicht zu unterscheiden: das „theoretical sampling“<sup>633</sup> und das „dimensional sampling“.<sup>634</sup>

Die folgende Auswahl der Untersuchungseinheiten erfolgt in Anlehnung an den Ansatz des „dimensional sampling“. Das „dimensional sampling“ ist eher forschungspragmatisch ausgerichtet.<sup>635</sup> Zunächst sind Vorstellungen über die Reichweite der angestrebten Generalisierung zu entwickeln, d. h. der erwünschte Geltungsbereich, die Grundgesamtheit, zu bestimmen. Anschließend sind untersuchungsrelevante Merkmale der interessierenden Untersuchungsobjekte (Hotelunternehmen im Falle dieser Arbeit) zu identifizieren und zu systematisieren. Anhand dieser Merkmale ist eine Matrixtabelle zu erstellen, deren Zellen alle möglichen Kombinationen der Merkmale darstellen. Jede Zelle ist dann mit wenigstens einem Fall zu besetzen.<sup>636</sup>

Für die Auswahl geeigneter Untersuchungsobjekte wird zum einen die unter Kapitel C.1.3 beschriebene Trennung zwischen Privathotellerie (Individualhotellerie) und Markenhotellerie (Hotelkonzerne/-ketten und Hotelkooperationen mit Dachmarkenstrategie) und zum anderen die Zugehörigkeit eines Hotels zu einer Sterne-Kategorie der Deutschen Hotelklassifizierung<sup>637</sup> als bedeutend erachtet. Denn durch die Zentralisierung des Marketing in der Markenhotellerie ist zu vermuten, dass mehr Ressourcen – sowohl finanzieller als auch personeller Art – zur Verfügung stehen, um touristische Marktsegmentierungen entsprechend des wissenschaftlichen Kenntnisstandes durchzuführen. Des Weiteren ist mit zunehmender Sternekategorie der Hotels anzunehmen, dass sich nicht nur die Qualität der Hardware (Gebäude, Ausstattung) verbessert, sondern unter anderem auch das Know-how der Mitarbeiter. Es ist zu erwarten, dass man sich – auch aufgrund des hohen Investitionsbedarfes von Hotelimmobilien höherer Sterne-Kategorie – intensiver mit den Wünschen und Bedürfnissen der Nachfrager im Rahmen touristischer Marktsegmentierungen auseinandersetzt.

---

<sup>633</sup> Beim Theoretical Sampling sind Umfang und Merkmale des Forschungsobjektes zunächst unbekannt und die Stichprobengröße ist vorab nicht definiert. (Vgl. Lamnek, S. (2010), S. 168.) Es werden Untersuchungseinheiten miteinander verglichen, die relevante Unterschiede oder große Ähnlichkeiten aufweisen, was auch als Maximierung und Minimierung von Unterschieden verstanden wird. Die Kriterien für die Maximierung und Minimierung werden jedoch nicht zu einem einzelnen Zeitpunkt der Untersuchung bestimmt, sondern können während der Untersuchung jederzeit modifiziert werden, sobald neue Aussagen während der Auswertung entwickelt werden. Die Auswahl der Untersuchungseinheiten wird also während des Forschungsprozesses von der entstehenden Theorie angeleitet. (Vgl. Lamnek, S. (2010), S. 171.) Weiterführend zum Theoretical Sampling siehe z. B. Glaser, B. G., Strauss, A. L. (2009), S. 45 ff.

<sup>634</sup> Vgl. Kepper, G. (1996), S. 229 ff.

<sup>635</sup> Vgl. ebenda, S. 231.

<sup>636</sup> Vgl. ebenda, S. 230 f.

<sup>637</sup> Seit 1996 bietet der Deutsche Hotel- und Gaststättenverband (DEHOGA) mit dem Markenprodukt „Deutsche Hotelklassifizierung“ ein bundesweit einheitliches Hotelklassifizierungssystem an. Dieses dynamische, marktgerechte System ist geeignet ein aussagefähiges Raster über den gesamten Bestand an Beherbergungsbetrieben in Deutschland zu legen. Jeder klassische Beherbergungsbetrieb kann selbst entscheiden, ob er an dieser Klassifizierung teilnehmen möchte. Für weiterführende Informationen siehe Deutscher Hotel- und Gaststättenverband e.V., Fachbereich Hotellerie (Hrsg.) (2009c) – online.

In Tabelle 21 ist ein Überblick zu den unterschiedlichen Sternekategorien und deren Verteilung auf die klassifizierten Hotelbetriebe in Deutschland zu finden.

**Tabelle 21** Sternekategorien der Deutschen Hotelklassifizierung<sup>638</sup>

Sterne-Kategorie	Kurzbezeichnung		Verteilung aller klassifizierten Hotels der Deutschen Hotelklassifizierung <sup>639</sup>
☆	Tourist	Unterkunft für einfache Ansprüche	81
☆☆	Standard	Unterkunft für mittlere Ansprüche	730
☆☆☆	Komfort	Unterkunft für gehobene Ansprüche	4.508
☆☆☆☆	First Class	Unterkunft für hohe Ansprüche	2.140
☆☆☆☆☆	Luxus	Unterkunft für höchste Ansprüche	145

Unter Berücksichtigung der Sterne-Kategorie und der Trennung zwischen Privat-, Ketten- und Kooperationshotellerie ergibt sich eine 15-Felder-Matrix zur Auswahl von Hotels. Da nach dem Ansatz des „dimensional sampling“ jedes Feld mit mindestens einem Fall besetzt sein sollte, ergibt sich ein Mindestumfang von 15 Untersuchungsobjekten und somit 15 Interviews. Inhaltliche Repräsentativität wird jedoch durch eine angemessene Zusammenstellung der Stichprobe erreicht, indem einerseits der Kern des Feldes in der Stichprobe gut vertreten ist und andererseits auch die abweichenden Vertreter hinreichend in die Stichprobe aufgenommen werden.<sup>640</sup> Dementsprechend erfolgt in dieser Arbeit eine gewichtete Verteilung der 15 Interviews auf bestimmte Matrixfelder.

Dazu werden Aussagen zur Verteilung der ausgewählten Untersuchungsmerkmale in der Grundgesamtheit – alle Hotels in Deutschland – herangezogen.<sup>641</sup> Im Hinblick auf die unter Kapitel C.1.3 in Abbildung 16 dargestellte Umsatzverteilung<sup>642</sup> sollte die Aufteilung der Untersuchungsobjekte zwischen Marken- und Privathotellerie etwa hälftig erfolgen. Zudem sind die Untersuchungsobjekte der Markenhotellerie auch möglichst zur Hälfte auf die Ketten- und Kooperationshotellerie zu verteilen.<sup>643</sup> Bezüglich der Sterne-Kategorien dient die in Tabelle 21 dargestellte Unternehmensverteilung als Orientierung, in der die große Mehrheit der klassifizierten Hotelbetriebe (87 Prozent) der 3- oder 4-Sterne-Kategorie angehören. Damit ist ein Kern- und Randbereich für die Zusammenstellung der Stichprobe erkennbar.

<sup>638</sup> Vgl. Deutscher Hotel- und Gaststättenverband e.V., Fachbereich Hotellerie (Hrsg.) (2009e) – online. Unternehmen des klassischen Beherbergungsgewerbes werden entsprechend der von ihnen erfüllten Kriterien klassifiziert. Weiterführend zu den einzelnen Kriterien der jeweiligen Sterne-Kategorie siehe Deutscher Hotel- und Gaststättenverband e.V., Fachbereich Hotellerie (Hrsg.) (2009d) – pdf-Datei.

<sup>639</sup> Vgl. Deutscher Hotel- und Gaststättenverband e.V., Fachbereich Hotellerie (Hrsg.) (2009f) – online.

<sup>640</sup> Vgl. Lamnek, S. (2010), S. 172.

<sup>641</sup> Nach Auskunft des Hotelverbandes Deutschland (IHA) gibt es allerdings keine genauen statistischen Zahlen zur Verteilung aller Hotels der Deutschen Hotelklassifizierung auf die Privat- und Markenhotellerie bezüglich der einzelnen Sternekategorien. (Auskunft vom Hotelverband Deutschland (IHA) per E-Mail von Frau Herzog am 22.07.2009.)

<sup>642</sup> Nach Meinung der Autorin spiegelt diese am ehesten die Bedeutung bzw. den Marktanteil der Markenhotellerie wider.

<sup>643</sup> Aufgrund fehlender Umsatzzahlen ist der Anteil der 1.851 (52%) Kooperationshotels an den insgesamt 3.559 Hotels (100%) der Markenhotellerie (siehe Kapitel C1.3) heranzuziehen.

Auf Grundlage dieses Grobrasters wurden insgesamt 72 Hotels aller Sternekategorien in Mecklenburg-Vorpommern<sup>644</sup> angeschrieben.<sup>645</sup> In dem Schreiben wurde zunächst auf die Untersuchung zur touristischen Marktsegmentierung und die damit in Zusammenhang stehenden Zielstellungen aufmerksam gemacht. Außerdem wurde darauf hingewiesen, dass in den nachfolgenden Tagen eine telefonische Kontaktaufnahme folgt. Die Verfasserin führte Telefonate mit den Hoteldirektoren bzw. der Geschäftsleitung der Hotels und vereinbarte in 15 Hotelbetrieben halb- bis einstündige Interviewtermine. In Vorbereitung auf den Gesprächstermin wurde per E-Mail ein Interviewleitfaden (siehe Kapitel C.3.2.3) übermittelt und zusätzlich um die Bereitstellung aller Gästefragebögen gebeten.

Aufgrund unterschiedlicher Bereitschaft zur Mitwirkung an dieser Untersuchung ergab sich abschließend die in Tabelle 22 dargestellte Zusammensetzung des Untersuchungssamples.<sup>646</sup>

**Tabelle 22** Zusammensetzung des Untersuchungssamples nach durchgeführten Interviews mit Hotels

	unternehmerische Konzeptionen in der Hotellerie			Summe
Kategorien der Deutschen Hotelklassifizierung	Privathotellerie	Markenhotellerie		
		davon in Hotelkette (gleichzeitiges Mitglied in Hotelkooperation mit Dachmarkenstrategie)	davon Privathotels in Hotelkooperation mit Dachmarkenstrategie	
1-Stern-Kategorie	-	-	-	0
2-Sterne-Kategorie	1	-	-	1
3-Sterne-Kategorie	3	1 (0)	1	5
4-Sterne-Kategorie	2	3 (1)	2	7
5-Sterne-Kategorie	1	1 (0)	-	2
Summe	7	5 (1)	3	15

Das Untersuchungssample ist in Bezug auf die Größe der Hotels wie folgt zu charakterisieren: Das untersuchte 2-Sterne-Hotel hat 14 Zimmer und beschäftigt 3 Mitarbeiter. Die untersuchten 3-Sterne Hotels weisen Mitarbeiterzahlen in Höhe von 4 bis 53 Angestellten und eine Zimmeranzahl von 17 bis 114 auf. Die 4-Sterne-Hotels verfügen über 72 bis zu 251 Zimmer und beschäftigen von 56 bis zu 98 Mitarbeiter. Um die Anonymität der untersuchten 5-Sterne-Hotels zu wahren, kann an dieser Stelle nur geäußert werden, dass sie sich in Bezug auf ihre Größe deutlich unterscheiden. Während das Privathotel eine Zimmer- und Mitarbeiterzahl von jeweils deutlich unter 100 besitzt, liegt die Mitarbeiter- und Zimmerzahl des Kettenhotels jeweils weit über 200. Mit Ausnahme des 5-Sterne-Privathotels ergibt sich aus diesen Zahlen

<sup>644</sup> Einerseits stellt dieses Bundesland mit seiner starken tourismuswirtschaftlichen Ausrichtung einen idealen Untersuchungsraum dar. Andererseits erfolgte die Begrenzung auf den Raum Mecklenburg-Vorpommern aus forschungsökonomischen Gründen.

<sup>645</sup> Aufgrund fehlender Unternehmen im Untersuchungsgebiet und ihrer geringen Bedeutung im angestrebten Gesamtsample (Randbereich) wurden keine Unternehmen der 1-Stern-Kategorie/Privathotellerie angeschrieben.

<sup>646</sup> Die geringe Anzahl der Unternehmen in der 1-Stern-Kategorie/Markenhotellerie, 2-Sterne-Kategorie/Markenhotellerie und in der 5-Sterne-Kategorie/Hotelkooperationen mit Dachmarkenstrategie im Untersuchungsraum Mecklenburg-Vorpommern führte aufgrund von Absagen zum Fehlen von Interviewpartnern. Dieser Ausfall von Untersuchungsobjekten ist jedoch aufgrund der angestrebten Fallverteilung im Sample recht unkritisch zu beurteilen. Nach DOLNICAR zeigen zudem Hotels der 1- und 2-Sterne-Kategorie wenig Interesse Marktsegmente zu erfassen und zu verstehen. (Vgl. Dolnicar, S. (2004a), S. 120.)

für die Stichprobe, dass mit zunehmender Sternekategorie auch die Größe der Hotels zunimmt.

Um das Vorgehen bei der Marktsegmentierung in der Markenhotellerie umfassender abzubilden, wurden ergänzend zu den Interviews mit einzelnen Hotelbetrieben, die einer Hotelkette und/oder Hotelkooperation angehören, Interviews mit den Marketingabteilungen der zentralen Verwaltungseinheiten angestrebt. Leider erklärten sich von den acht interviewten Hotelbetrieben der Markenhotellerie nur drei Marketingabteilungen der zentralen Verwaltungseinheiten (2 Hotelketten, 1 Kooperation) bereit, für ein Interview zur Verfügung zu stehen. Es konnte jedoch noch eine weitere Hotelkette sowie eine Hotelkooperation für ein Interview gewonnen werden, sodass letztendlich die 15 Interviews mit einzelnen Hotelbetrieben um fünf weitere qualitative Interviews mit zentralen Marketingabteilungen von Hotelketten und -kooperationen ergänzt wurden.

Dabei handelt es sich um drei mittelgroße Hotelketten, die 10 bis 20 Hotels umfassen und deren Hotels fast ausschließlich in Deutschland liegen sowie der 4-Sterne-Kategorie angehören. Die Ketten favorisieren jeweils unterschiedliche Betreiberkonzepte. Eine Hotelkette besitzt überwiegend Filialbetriebe, die zweite zumeist Pachtbetriebe und die dritte wiederum fast ausschließlich Hotels mit Managementvertrag. Die befragten Hotelkooperationen umfassen jeweils mehr als 50 Hotels und zählen zu den größeren ihrer Art. In der kleineren Hotelkooperation von beiden überwiegen Hotels der 3-Sterne-Kategorie, in der größeren Hotels der 4-Sterne-Kategorie. Fast alle bzw. die deutliche Mehrheit (über 80%) der Kooperationshotels befinden sich in Deutschland.

### 3.2.3 Erhebungsinstrument und Durchführung der Datenerhebung

Als Grundlage für die problemzentrierten Interviews mit den einzelnen Hotels sowie den Zentralen der Hotelkooperationen und -ketten wurden zwei Interviewleitfäden<sup>647</sup> entwickelt. Sie basieren auf den theoretischen Überlegungen der Kapitel A und B dieser Arbeit.

Beide Leitfäden bestehen aus einem weitgehend standardisierten Befragungsteil und einem qualitativ explorativen Teil mit offenen Fragestellungen.

Der standardisierte Teil des Gesprächsleitfadens dient vor allem dazu, die Hotels sowie die Hotelketten und -kooperationen in die Marktstrukturen sowie in das Untersuchungsfeld einzuordnen.

Der qualitativ explorative Interviewteil beinhaltet Fragestellungen zu Aspekten der touristischen Marktsegmentierung und hinterfragt deren Umsetzung in der Praxis. Dazu wird mit den Fragekomplexen eins und zwei in den Interviewleitfäden zunächst ergründet, welche Daten/Merkmale der Gäste wann, wie, in welchem Umfang und mit welcher Wichtigkeit betriebsintern im einzelnen Hotel oder in der Hotelkooperation/-kette erfasst werden.

---

<sup>647</sup> Der Aufbau und Inhalt der Leitfäden ist Anhang II zu entnehmen.

Der dritte Fragenkomplex beider Interviewleitfäden stellt auf die Kenntnis und die Nutzung betriebsexterner Informationsquellen sowie Beratungsmöglichkeiten ab. Im Leitfaden für die einzelnen Hotelbetriebe stehen an dieser Stelle vor allem zusätzlich zur Verfügung gestellte Daten einer Hotelkooperation oder -kette im Blickpunkt. Beim Leitfaden für die Hotelkooperationen/-ketten liegt der Fokus verstärkt auf Daten unternehmensexterner Marktforschungsinstitute, Branchenverbände oder Bildungseinrichtungen etc. Um die Informationsversorgung der einzelnen Kooperations- oder Kettenhotels mit Gästedaten durch die zentrale Marketingabteilung der Hotelkooperation/-kette zu erfragen, wurde im Leitfaden für die Hotelkooperationen/-ketten ein zusätzlicher Fragenkomplex unter Neuntens eingefügt. In ihm wird nach zur Verfügung gestellten Segmentierungsdaten und deren Anwendungsmöglichkeiten in den Einzelbetrieben gefragt.

Durch den vierten Fragekomplex beider Leitfäden sollen Gästedaten/-merkmale ermittelt werden, die bisher nicht erfasst werden, aber deren Kenntnis aus Sicht der einzelnen Hotelbetriebe sowie der Hotelkooperationen und -ketten wünschenswert wäre.

Der fünfte Fragekomplex bezieht sich darauf, in welcher Form die Gästedaten erfasst und ausgewertet werden.

Der sechste Fragekomplex stellt auf die Nutzung der erhobenen Gästedaten zu Marktsegmentierungszwecken ab. Es wird nach den Segmenten als Segmentierungsergebnis gefragt, nach segmentbildenden und -beschreibenden Kriterien sowie der Herangehensweise bei der Segmentbildung.

Obwohl über die Segmentbildung und somit über die Markterfassung bzw. Marktidentifikation als eine Seite der Marktsegmentierung i. w. S. hinausgehend, wird in den Fragekomplexen sieben und acht nach der Auswahl von Zielgruppen und den Verwendungszwecken der Marktsegmentierungen gefragt.

Um die Untersuchungsergebnisse auf Plausibilität zu prüfen und über die Stichprobe hinausgehende Aussagen treffen zu können, werden die Interviewpartner zu einem Vergleich ihres eigenen Unternehmens mit anderen Hotels in Bezug auf die Durchführung von Gästesegmentierungen aufgefordert. Es wird nach anderen bekannten Hotels mit anderen Vorgehensweisen und Unterschieden in der Marktsegmentierung in Abhängigkeit von der Unternehmenskonzeption (Privat-, Kooperations-, Kettenhotel) oder der Sternekategorie gefragt. Dies geschieht durch Fragekomplex neun im Leitfaden für die Einzelbetriebe und Fragekomplex zehn im Leitfaden für die Hotelketten/-kooperationen.

Die 15 Interviews in den einzelnen Hotelbetrieben fanden in den Monaten Juli und August 2009 statt. Die fünf Interviews in den zentralen Marketingabteilungen der Hotelketten und -kooperationen wurden im August, Oktober und November 2009 durchgeführt.<sup>648</sup>

---

<sup>648</sup> In Anlehnung an die Gestaltung bzw. den Ablauf eines problemzentrierten Interviews (siehe Kepper, G. (1996), S. 45 f.) begannen die Gespräche mit einer kurzen gegenseitigen Vorstellung beider Personen und der



Neben den Gästebefragungsbögen stellten einige Interviewpartner zur Ergänzung ihrer verbalen Aussagen weiteres Textmaterial zur Verfügung. Hierzu zählen z. B. Berichte, die auf Basis der Gästebefragungsbögen entstanden, sowie Ausdrücke der Market-<sup>649</sup>, Source- oder Channel-Codes aus ihren elektronischen Reservierungssystemen. Eine genaue Auflistung des zur Verfügung gestellten Datenmaterials ist der Tabelle 23 zu entnehmen. Kreuze in eckigen Klammern (siehe Zeile M, R, S, T in Tabelle 23) verdeutlichen identische Inhalte der schriftlichen und Internet-Gästebefragungsbögen. Zahlen in runden Klammern hinter einem Kreuz zeigen die Anzahl zweier verschiedener Fragebögen in einer Kategorie.

---

Verständigung über das Forschungsvorhaben. Anschließend wurde jeder Interviewte um die Zustimmung der elektronischen Tonaufzeichnung des Gespräches gebeten. Daraufhin wurden die Auskunftspersonen aufgefordert, den standardisierten Teil des Interviewleitfadens gemeinsam mit der Interviewerin auszufüllen. Zum einen vermittelte dies den Interviewten bezüglich ihrer Auskunftsfähigkeit eine gewisse Sicherheit, zum anderen wurde der spätere Erzählfluss im Interview damit weniger beeinträchtigt. Anschließend stand der qualitative Befragungsteil des Leitfadens im Mittelpunkt. Da er der Auskunftsperson bereits vor dem Gesprächstermin vorlag, sollte er zu einer ersten Beschäftigung mit dem Untersuchungsproblem anregen und entsprechende Gedächtnisinhalte aktivieren. In der einsetzenden Erzählphase versuchte die Interviewerin den Erzählfluss der Auskunftsperson zu den untersuchungsrelevanten Themen zu fördern und zu steuern, indem direkte Fragen zur Ergänzung, Verständnisfragen, Konfrontationsfragen im Falle widersprüchlicher Aussagen gestellt wurden oder auch Zusammenfassungen bestimmter Erzählabschnitte (Zurückspiegelung) erfolgten, um der Antwortperson nachträglich Korrekturen zu ermöglichen.

<sup>649</sup> In der Praxis auch häufig als ‚Segment-Codes‘ bezeichnet. Nachfolgend soll aber nur der Begriff ‚Market-Codes‘ verwendet werden.

**Tabelle 23** Auflistung des zur Verfügung gestellten Datenmaterials der einzelnen Hotelbetriebe sowie der Hotelketten und -kooperationen

Kürzel für Hotel, -kette, -koop.	Einordnung des Unternehmens				Datenmaterial									
	Sterne- Kategorie	Privathotel	Kettenhotel	Kooperationshotel	Interview	Gästefragebögen								Weiteres Material
						betriebseigene			von Hotelkette		von Hotelkoop.			
						schriftl.	Internet	sonstige	schriftlich	Internet	schriftlich	Internet		
A	2	X			X								/	
B	3	X			X	X							/	
C	3	X			X	X							Meldeschein bei Anreise	
D	3	X			X	X	X						Segmentanalyse per hoteleigenem Computerprogramm, Auswertungsbericht zu Internetfragebögen	
E	4	X			X	X							Meldeschein bei Anreise	
F	4	X			X	X	X						Auswertungsbericht	
G	5	X			X	X							/	
H	3	X		X	X	X						X	Ausdruck der Market-Codes, Ausdruck der Source-Codes, Ausdruck einzelner Auswertungsaspekte der Internet-Gästebefragung	
I	4	X		X	X	X	X				X(2)		Ausdruck der Market-Codes, Ausdruck der Source-Codes	
J	4	X		X	X	X					X	X	Benchmarkbericht	
K	3		X		X				X				Auswertungsbericht zur schriftl. Gästebefragung	
L	4		X		X					X			Auswertungsblatt eines einzelnen Internetfragebogens	
M	4		X		X				X	[X]			Ausdruck der Market-Codes, Ausdruck der Source-Codes, Ausdruck der Channel-Codes, Ausdruck vom Aufbau einer Einzelgastdatei, Checkliste bei Mystery-Call	
N	4		X	X	X						X(2)		Auswertungsbericht zur schriftl. Gästebefragung	
O	5		X		X	X							/	
P	Hotelkette 3-, 4- und 5-Sterne Hotels (nur zentrale Marketingabteilung interviewt)				X				X				Auswertungsbericht zu schriftlichen Gästefragebögen eines 3-Sterne-Hotels, Market-Codes eines 4-Sterne-Hotels, Market-Segment-Statistik für gesamte Kette	
Q	Hotelkette 3-, 4- und 5-Sterne Hotels (Hotel N der Tabelle gehört zur Kette)				X	X					X		/	
R	Hotelkette 4- und 5-Sterne Hotels (Hotel M der Tabelle gehört zur Kette)				X				X	[X]			Auszug aus Ergebnissen einer Positionierungsstudie, Unternehmenspräsentation	
S	Hotelkooperation 3- und 4-Sterne Hotels (Hotel I der Tabelle gehört zur Kooperation)				X						X(2)	[X]	Ergebnisse einer betriebsexternen Marktforschungsstudie zur Marke	
T	Hotelkooperation 3- und 4-Sterne Hotels (nur zentrale Marketingabteilung interviewt)				X						X	[X]	/	

### 3.3 Datenauswertung

#### 3.3.1 Auswertungsmethode und Datenaufbereitung

Bevor eine Aufbereitung des auszuwertenden Datenmaterials vorgenommen wird, muss Klarheit über die Auswertungsmethodik bestehen.

Die Auswertung der erhobenen Daten soll mittels einer Inhaltsanalyse erfolgen. Zur Definition der Inhaltsanalyse gibt es in der Literatur ganz unterschiedliche Auffassungen.<sup>650</sup> MAYRING spezifiziert sie folgendermaßen:<sup>651</sup> Die Inhaltsanalyse will

- Kommunikation – in aller Regel Sprache – analysieren;
- fixierte Kommunikation, d. h. in irgendeiner Art protokollierte Kommunikation analysieren;
- dabei systematisch,
- das heißt regelgeleitet,
- das heißt auch theoriegeleitet vorgehen;
- mit dem Ziel, Rückschlüsse auf bestimmte Aspekte der Kommunikation zu ziehen.

Die Inhaltsanalyse muss an das jeweilige Material und die jeweilige Fragestellung angepasst werden. Dennoch beschreibt MAYRING zur Orientierung ein allgemeines inhaltsanalytisches Ablaufmodell.<sup>652</sup> Kernelement des Modells sind die angewendeten Analysetechniken. Drei Grundformen werden diesbezüglich unterschieden: die Zusammenfassung, die Explikation und die Strukturierung (siehe Abbildung 19).<sup>653</sup>

Zusammenfassung:	Ziel der Analyse ist es, das Material so zu reduzieren, dass die wesentlichen Inhalte erhalten bleiben, durch Abstraktion einen überschaubaren Corpus zu schaffen, der immer noch Abbild des Grundmaterials ist.
Explikation:	Ziel der Analyse ist es, zu einzelnen fraglichen Textteilen (Begriffen, Sätzen, ...) zusätzliches Material heranzutragen, das das Verständnis erweitert, das die Textstelle erläutert, erklärt, ausdeutet.
Strukturierung:	Ziel der Analyse ist es, bestimmte Aspekte aus dem Material herauszufiltern, unter vorher festgelegten Ordnungskriterien einen Querschnitt durch das Material zu legen oder das Material aufgrund bestimmter Kriterien einzuschätzen.

**Abbildung 19** Grundformen bzw. Analysetechniken der qualitativen Inhaltsanalyse nach MAYRING<sup>654</sup>

Die Entwicklung eines Kategoriensystems steht stets im Zentrum der speziellen Analysetechniken. Die Kategorienbildung erfolgt in einem Wechselverhältnis zwischen Theorie (der Fra-

<sup>650</sup> Hierzu siehe Diskussion in Mayring, P. (2010), S. 11 f.

<sup>651</sup> Vgl. ebenda, S. 13.

<sup>652</sup> Zur detaillierteren Beschreibung siehe ebenda, S. 52 ff.

<sup>653</sup> Vgl. ebenda, S. 65, 67 ff.; siehe auch Mayring, P. (2002), S. 114 ff.; Fantapié Altobelli, C. (2007), S. 350 ff.

<sup>654</sup> Mayring, P. (2010), S. 65.

gestellung) und dem konkreten Analysematerial.<sup>655</sup> Einige Inhaltsanalysen basieren auf einer sehr dezidierten, in Hypothesen formulierten theoretischen Position, die am Textmaterial überprüft werden soll (quantitative/deduktive Inhaltsanalyse). Andere gehen zunächst nur vom Textmaterial aus und analysieren, welche interpretierbaren Merkmale das Datenmaterial besitzen könnte (qualitative/induktive Inhaltsanalyse).<sup>656</sup> FRÜH ist der Auffassung, dass man beides tun muss und je nachdem, welche Position überwiegt, die theoriegeleitete oder aber die empiriegeleitete Kategorienbildung stärker zu gewichten ist.<sup>657</sup>

So führt die Inhaltsanalyse zu einer Reduktion komplexer Inhalte. Originäre Bedeutungsdimensionen der einheitlich in einer Kategorie zusammengefassten Mitteilungsmerkmale gehen verloren.<sup>658</sup> Allerdings können erst dadurch Informationen, sogenannte Aggregatdaten, generiert werden, die aus der Analyse eines Einzeltextes nicht zu erkennen wären.<sup>659</sup>

Wie Kapitel C.3.2 zur Datenerhebung verdeutlicht, liegen einerseits Gästefragebögen der Hotels in Textform und andererseits Tonbandaufzeichnungen der problemzentrierten Interviews vor. Bezüglich ihrer Datenaufbereitung sowie inhaltsanalytischen Auswertung ist zu differenzieren.

**Die Gästefragebögen der Hotels** – insgesamt 27 Gästefragebögen fließen in die Untersuchung ein<sup>660</sup> – sollen mittels einer *zusammenfassenden Inhaltsanalyse* ausgewertet werden.<sup>661</sup> Dazu werden sämtliche Fragestellungen aus ihnen (sowie deren Skalen) tabellarisch erfasst. Sie stellen die Analyseeinheiten dar. Da die jeweiligen Hotelunternehmen sowie die Zentralen der Hotelketten und -kooperationen die Fragen bereits kurz und prägnant formulieren, fällt die Streichung nichtinhaltstragender (ausschmückender) Textbestandteile sowie eine Paraphrasierung inhaltstragender Textstellen (Fragen) weitestgehend aus. Im nächsten Schritt werden die Fragen und Antworten auf ein entsprechendes Abstraktionsniveau gebracht. Inhaltsgleiche Fragen und Antworten werden für die verschiedenen Fragebögen unter Kategorien zusammengefasst bzw. gebündelt. Die Kategorien spiegeln die erfassten Merkmale/Kriterien der befragten Hotelgäste wider. Das Kategoriensystem ist aus Anhang III.1 zu entnehmen. Zudem ist darin das Auftreten bzw. die Verteilung der Fragen in den betriebseigenen/hotelindividuellen Gästefragebögen, in Gästefragebögen von Hotelketten und Hotelko-

---

<sup>655</sup> Vgl. ebenda, S. 59.

<sup>656</sup> Vgl. Früh, W. (2011), S. 73. Man spricht auch von deduktiver und induktiver Kategorienentwicklung. (Siehe Fantapié Altobelli, C. (2007), S. 348 f.)

<sup>657</sup> Vgl. Früh, W. (2011), S. 73.

<sup>658</sup> Vgl. ebenda, S. 42.

<sup>659</sup> Vgl. ebenda, S. 63.

<sup>660</sup> Siehe Tabelle 23. Identische Gästefragebögen gehen nur einmal in die Auswertung ein. Die Fragebögen der Hotelkette R sowie der Hotelkooperation S werden bereits von den einzelnen Hotelbetrieben zur Verfügung gestellt. Ähnliches gilt für Hotelkette Q, außer dass ein weiterer Befragungsbogen eines 3-Sterne Hotels übergeben wird, das einen hotelindividuellen Fragebogen verwendet, weil es nicht zu den Kooperationshotels innerhalb der Kette zählt. Zudem übergibt Hotel C einen weiteren schriftlichen Gästefragebogen eines befreundeten Hotelunternehmens der 3-Sterne-Kategorie, das jedoch nicht an den Interviews teilnimmt.

<sup>661</sup> Zum idealtypischen Ablaufmodell einer zusammenfassenden Inhaltsanalyse siehe Mayring, P. (2010), S. 68 f.

operationen dargestellt. Grundsätzlich handelt es sich hierbei um eine induktive/qualitative Vorgehensweise der Kategorienbildung.

Die auf Tonband aufgenommenen **problemzentrierten Interviews** sollen mittels einer *strukturierten Inhaltsanalyse* ausgewertet werden. Sie beschäftigt sich mit Merkmalen<sup>662</sup> von Textmengen, wobei die Forschungsfrage selektiv wirkt. Durch die strukturierte Inhaltsanalyse wird eine bestimmte Struktur aus dem Material herausgefiltert. Dazu wird die Struktur in Form eines Kategoriensystems an das Material angelegt. Aus dem Material werden dann alle Textbestandteile extrahiert, die durch die Kategorien angesprochen werden.<sup>663</sup> In Bezug auf die strukturierte Inhaltsanalyse kann zwischen vier Formen unterschieden werden: formale Strukturierung, inhaltliche Strukturierung, typisierende Strukturierung und skalierende Strukturierung.<sup>664</sup>

Aus den Tonbandaufzeichnungen wird Material zu bestimmten Inhaltsbereichen extrahiert und zusammengefasst, sodass es sich um eine *inhaltliche Strukturierung* des Datenmaterials handelt.<sup>665</sup> Welche Inhalte extrahiert werden sollen, wird zunächst durch theoriegeleitet entwickelte Haupt- und Unterkategorien vor der Materialdurchsicht bestimmt. In dieser Arbeit handelt es sich dabei um die Fragenkomplexe und die dazugehörigen Einzelfragen des qualitativ explorativen Teils der Interviewleitfäden. Sie bilden das tabellarische Grundgerüst, in dem die Aussagen aus den einzelnen problemzentrierten Interviews zunächst erfasst werden.<sup>666</sup> Als Protokollierungstechnik dient das selektive Protokoll.<sup>667</sup> Bereits bei der Übertragung der Tonbandaufzeichnung in die Textform erfolgt für jedes Interview eine weitestgehende Paraphrasierung, d. h. es werden alle nicht oder wenig inhaltstragenden, wiederholenden, verdeutlichenden Wendungen weggelassen und inhaltstragende Textstellen auf eine einheitliche Sprachebene und grammatikalische Kurzform gebracht.<sup>668</sup> Sehr inhaltstragende Aussagen werden jedoch wortwörtlich als Zitate übernommen. Zur Explikation einzelner Aussagen wird gegebenenfalls zusätzlich zur Verfügung gestelltes Material (siehe Tabelle 23) herangezogen. Die Übertragung der Tonbandaufzeichnungen und die Materialdurchsicht der tabellarisch geordneten Texte ist ein iterativer Prozess, bei dem das deduktiv gebildete Katego-

---

<sup>662</sup> Die Merkmale können ganz grob und sehr allgemein in inhaltliche und formale Aspekte von Mitteilungen unterschieden werden. Formale Merkmale wären bspw. Text- und Satzlängen, Wortfrequenzen etc. Schwieriger ist jedoch die weit häufigere Codierung von Kommunikationsinhalten. (Vgl. Früh, W. (2011), S. 50.)

<sup>663</sup> Vgl. Mayring, P. (2010), S. 92.

<sup>664</sup> formale Strukturierung strukturiert Material nach formalen Gesichtspunkten;  
inhaltliche Strukturierung extrahiert Material zu bestimmten Themen, Inhaltsbereichen;  
typisierende Strukturierung versucht auf einer Typisierungsdimension markante Ausprägungen im Material zu finden;  
skalierende Strukturierung zielt auf eine Einordnung des Materials bzw. bestimmter Materialbestandteile auf einer Skala, meist Ordinalskala, ab.  
Zur ausführlichen Beschreibung der genannten Formen strukturierter Inhaltsanalyse siehe Mayring, P. (2010), S. 94 ff.

<sup>665</sup> In Anlehnung an Lamnek, S. (2010), S. 478; Mayring, P. (2010), S. 98; Früh, W. (2011), S. 65. Zum idealtypischen Ablaufmodell einer inhaltlichen Strukturierung siehe Mayring, P. (2010), S. 93, 99.

<sup>666</sup> In Anlehnung an Fantapié Altobelli, C. (2007), S. 218.

<sup>667</sup> Weiterführend siehe Mayring, P. (2002), S. 97.

<sup>668</sup> Vgl. Lamnek, S. (2010), S. 473.

riensystem durch induktiv gebildete Unterkategorien ergänzt wird. Diese ergeben sich aus der inhaltlichen Strukturierung der Antworten aus den Interviews. Somit wird ein deduktives und induktives Vorgehen miteinander verknüpft. Quantitative und qualitative Aspekte der Inhaltsanalyse fließen damit in den Forschungsprozesses ein.<sup>669</sup> Die abschließenden Kategoriensysteme für die Interviews mit den einzelnen Hotelbetrieben und den Hotelkooperationen/-ketten sind aus Anhang III.3 und Anhang III.4 zu entnehmen.

Die protokollierten problemzentrierten Interviews wurden den Befragten zur Kontrolle sowie Ergänzung nochmals zugeschickt. Alle Interviewten bestätigten den Inhalt der selektiven Protokolle.<sup>670</sup> In der Fachliteratur wird dies als kommunikative Validierung bezeichnet<sup>671</sup> und gilt als ein Gütekriterium qualitativer Forschung.<sup>672</sup>

### 3.3.2 Analyseergebnisse

Die Darstellung der Analyseergebnisse folgt im Wesentlichen dem strukturellen Aufbau des qualitativen Teils der Interviewleitfäden<sup>673</sup>.

So wird zunächst die für eine Segmentierung zur Verfügung stehende Datenbasis von Gästemerkmale in Hotelunternehmen ermittelt und analysiert. Entsprechend der Quellen, aus denen die Daten stammen, wird in betriebsintern und betriebsextern erhobene Gästedaten differenziert.<sup>674</sup> In Bezug auf die betriebsinternen Daten wird weitergehend unterschieden in die Gästefragebögen der Hotelunternehmen sowie die darüber hinaus betriebsintern erfassten Gästedaten. Weiterhin werden gewünschte zusätzlich zu erhebende Gästedaten ermittelt. Mit Kenntnis der zur Verfügung stehenden Segmentierungskriterien ist zu eruieren, in welcher Form sie zur Markt- und Kundensegmentierungen der Hotelgäste dienen. Dies geschieht jeweils in engem Zusammenhang zu den ermittelten Segmentierungskriterien und stellt den Kern der Analyse mit Blick auf das Thema ‚Marktsegmentierung‘ dar.

Die weiteren Untersuchungsergebnisse zur Zielgruppenauswahl und Verwendungszwecken der Markt- bzw. Kundensegmentierung in den Hotelunternehmen sind ergänzend aus Perspektive der Marktsegmentierung i. w. S. zu verstehen. Sie sollen vor allem der späteren Bewertung der ermittelten Ansätze zur Markt- bzw. Kundensegmentierung in der Hotelbranche dienen.

Die abschließenden Analyseergebnisse zur Brancheneinschätzung der Interviewten in Bezug auf die Erstellung von Markt- bzw. Kundensegmentierungen beruhen auf einer vergleichen-

<sup>669</sup> In Anlehnung an Früh, W. (2011), S. 67.

<sup>670</sup> Bis auf Kooperationshotel H und Hotelkette P stimmten alle Interviewten dem Inhalt der Protokolle aktiv per E-Mail-Antwort zu und ergänzten diese zum Teil.

<sup>671</sup> Vgl. Lamnek, S. (2010), S. 139 f.

<sup>672</sup> Vgl. Steinke, I. (2010), S. 320, 329; Seale, C. (1999), S. 61 ff.

<sup>673</sup> Siehe Anhang II.

<sup>674</sup> In Anlehnung an Henschel, K. (2008), S. 370 ff.; Raab, G., Unger, A., Unger, F. (2009), S. 31; Fantapié Altobelli, C. (2007), S. 8 ff.; Berekoven, L., Eckert, W., Ellenrieder, P. (2009), S. 33 ff. Betriebsextern heißt, dass die Daten von externen Informationsquellen (z. B. Marktforschungsinstituten, Unternehmensverbänden) stammen und nicht innerhalb der eigenen Firma oder Organisation erstellt wurden. (Vgl. Seitz, E., Meyer, W., Rossmann, D., Bayle, M. (2006), S. 16.)

den Betrachtung des eigenen Unternehmens mit anderen der Hotelbranche. Dies ermöglicht zum einen die Prüfung der Plausibilität der vorhergehenden Analyseergebnisse, die sich aus den Auskünften zum jeweiligen Einzelunternehmen ergeben, und zum anderen ist damit eine Aussage über den Geltungsbereich der Analyseergebnisse – der möglichst über das Untersuchungssample hinausreichen soll – möglich.

Die soeben dargestellte Abhandlung der Analyseergebnisse bezieht sich zum einen auf die Interviews mit den Einzelhotels sowie den zentralen Marketingabteilungen der Hotelkooperationen und -ketten, zum anderen ist eine differenzierte Betrachtung der Analyseergebnisse zwischen den Einzelhotels nach Unternehmenskonzeption (Privat-, Kooperations- oder Kettenhotel) und in diesen Gruppen wiederum nach Sternekategorien möglich. Wenn die Analyseergebnisse entsprechend dieser Branchenstrukturen Unterschiede aufweisen, wird dies weiter unten auch zum Ausdruck gebracht.

Es ergibt sich damit eine Darstellungsmatrix der Analyseergebnisse, die Tabelle 24 zeigt. Die Tabelle liefert gleichzeitig einen Überblick über die Zuordnung der in den nachfolgenden Kapiteln dargestellten Analyseergebnisse.

**Tabelle 24** Darstellungsmatrix der Analyseergebnisse

Unternehmenskonzept: Sterne-Kategorie:					Interviews mit den einzelnen Hotelbetrieben					Interviews mit Marketingzentralen					
					Privathotel		Kooperationshotel		Kettenhotel			Kooperationen	Ketten		
					2	3	4	5	3	4	3	4	5		
Erhobene Gästedaten und ihre Verwendung zur Markt- bzw. Kundensegmentierung	Kapitel C.3.3.2.1														
	Gästefragebögen					3.3.2.1.1									
	Darstellung der erhobenen Daten														
	Verwendung als Segmentierungsbasis														
	Weitere betriebsintern erhobene Gästedaten					3.3.2.1.2									
	Darstellung der erhobenen Daten														
	Verwendung als Segmentierungsbasis														
	Betriebsextern erhobene Gästedaten und Sekundärquellen					3.3.2.1.3									
	Darstellung der erhobenen Daten														
	Verwendung als Segmentierungsbasis														
	Erwünschte zusätzlich zu erhebende Gästedaten					3.3.2.1.4									
Zielgruppenauswahl					Kapitel C.3.3.2.2										
Verwendungszwecke der Markt- bzw. Kundensegmentierungen					Kapitel C.3.3.2.3										
Brancheneinschätzung durch die Interviewten					Kapitel C.3.3.2.4										

### 3.3.2.1 Erhobene Gästedaten und ihre Verwendung zur Markt- bzw. Kundensegmentierung

In diesem Kapitel werden die den Hotels sowie Hotelkooperationen und -ketten zur Verfügung stehenden Gästedaten für eine Markt- bzw. Kundensegmentierung dargestellt und auf ihre Verwendung zu diesem Zweck untersucht.

#### 3.3.2.1.1 Gästefragebögen

##### Verwendung und Zweck

Aus Tabelle 23 im Kapitel C.3.2.3 ist zu erkennen, dass in fast allen untersuchten Hotels der Privat- sowie Markenhotellerie (Hotelketten und -kooperationen) Gästefragebögen zur Erhebung von Gästemerkmale eingesetzt werden. Lediglich ein 2-Sterne-Hotel der Privathotellerie verwendet keine.

Bei Privat- und Kooperationshotels werden vorwiegend hotelindividuelle selbst entwickelte schriftliche Gästefragebögen verwendet. Neben diesen Gästefragebögen verwenden Kooperationshotels zusätzlich Gästefragebögen der Kooperationszentralen. Die Mehrheit der analysierten Kettenhotels nutzt ausschließlich schriftliche und/oder Internet-Gästefragebögen der jeweiligen Hotelkettenzentrale.

Insgesamt dominieren schriftliche Fragebögen. Internet-Gästefragebögen sind seltener und eher bei Ketten- und Kooperationshotels, in Ergänzung zu schriftlichen Fragebögen, zu finden. Meist werden diese dann von den Zentralen der Hotelketten oder -kooperationen zur Verfügung gestellt.

Fast alle der befragten Zentralen von Hotelkooperationen und -ketten besitzen jeweils hotelübergreifend vereinheitlichte Gästefragebögen, deren Entwicklung häufig von Seiten der Abteilung für Marketing oder Qualitätsmanagement in Abstimmung mit der Geschäftsführung in der Zentrale erfolgt. Zuweilen stammen die Fragebögen jedoch auch aus externen Quellen, indem sie von einer großen Hotelkooperation übernommen (Hotelkette P) oder von einem Internetportal im Rahmen einer Kooperation adaptiert (Hotelkette R) wurden.

Generell ist festzustellen, dass Privat- und Kooperationshotels bei Verwendung mehrerer Gästefragebögen weniger auf deren inhaltliche Übereinstimmung achten, während die Zentralen der Hotelkooperationen und -ketten bei gleichzeitigem Vorhandensein eines schriftlichen und Internet-Gästefragebogens zur besseren Vergleichbarkeit der Daten deren Übereinstimmung forcieren.

Detailliertere Analyseergebnisse zur Verwendung und Entwicklung der Gästefragebögen sind Anhang IV.1.1 und Anhang IV.1.2 zu entnehmen.

In Bezug auf den Zweck der Gästefragebögen gleichen sich die Antworten der einzelnen Hotelbetriebe, unabhängig vom Unternehmenskonzept, sowie der Hotelkooperationen und -ketten. Die Gästefragebögen werden als Instrument der Zufriedenheitsmessung angesehen



und sollen der Qualitätskontrolle im Sinne der Qualitätssicherung und -steigerung dienen. Vor allem Hotelkooperationen und -ketten – z. B. auch Hotelkette R, die mit einem bekannten Hotelbewertungsportal im Internet kooperiert – streben ein tagesaktuelles Qualitätsmonitoring an. Hierbei sollen zu jedem Zeitpunkt für jedes Hotel Aussagen zu seiner Qualität bzw. zur Zufriedenheit der Gäste im Vergleich zu anderen Hotels der Kette oder Kooperation (Benchmark) sowie gegenüber Vorperioden getroffen werden können.

Besonders hervorzuheben sind Aussagen des Hotelmanagements einiger Kettenhotels, die auf die Nichteignung der Fragebögen als Instrument der Kundensegmentierung verweisen, z. B.:

„Das ist nicht so ein Fragebogen, wo man in die Tiefe rein geht und wo man sagt, man kann eine Statistik daraus entwickeln, um seine Kundengruppen neu zu definieren; um zu sagen, wie entwickle ich mein Hotel, muss ich es umbauen oder passt der Stil noch. Soweit gehen die Fragen nicht. Das muss man anders herausfiltern. Wir machen das eben durch persönliche Gespräche mit den Kunden.“ (Hotel L);

„Der Fragebogen eignet sich eigentlich nur, um Kundenzufriedenheit zu messen, nicht um Kundensegmentierungen vorzunehmen, deshalb versucht man über ein sich gerade entwickelndes CRM-System neue Wege zu gehen.“ (Hotel M)

### **Darstellung erhobener Gästedaten**

Parallel zu den Aussagen in den Interviews werden die Gästefragebögen und deren Inhalt mittels einer zusammenfassenden Inhaltsanalyse analysiert.

Aus Anhang III.1 ist die Kategorisierung sämtlicher der in den 27 Gästefragebögen der Hotels erfassten Merkmale/Kriterien von Kunden und deren Verteilung in den betriebsindividuellen sowie von Hotelketten und -kooperationen entwickelten Fragebögen abzulesen. In den Gästefragebögen werden Kriterien aus allen in Kapitel B.3.3 vorgestellten Kriterienkategorien erfasst.

### **Psychographische Segmentierungskriterien:**

Die Erhebung der Zufriedenheit eines Gastes als psychographisches Kriterium bildet den herausragenden Schwerpunkt aller Gästefragebögen. Von 385 ermittelten Frageinhalten und den damit einhergehend erfassten Merkmalen der Hotelgäste entfallen 265 auf die Zufriedenheit eines Hotelgastes mit diversen Angebotsaspekten eines Hotels. Somit stellen fast 70 Prozent der erfassten Kriterien in den Gästefragebögen auf die Zufriedenheit des Hotelgastes ab. Neben einer fast unüberschaubaren Vielfalt von Aspekten der Zufriedenheit werden als weitere produktspezifische psychographische Merkmale häufiger die Wiederkehrabsicht ins besuchte Hotel, die Weiterempfehlungsabsicht des Hotels und der individuell wahrgenommene Erfüllungsgrad der Erwartungen, die allgemein an den Hotelaufenthalt gestellt wurden, erfasst. Wohlgermerkt werden aber die spezifischen Erwartungen der Gäste an einen Hotelaufenthalt nicht ermittelt. Somit ist zwar zu erkennen, wie stark die Erwartungen des Gastes erfüllt wur-

den. Bei geringem Grad der Erfüllung fehlen den Hotels jedoch Informationen darüber, welche konkreten Erwartungen unzureichend befriedigt wurden.

#### **Verhaltensorientierte Segmentierungskriterien:**

Die zweite große Gruppe der erfassten Gästemerkmale bilden die verhaltensorientierten Kriterien, im Speziellen die produktbezogenen. Insgesamt machen sie einen Anteil von rund 10 Prozent aus. In Bezug auf produktbezogene Verhaltensmerkmale der Gäste interessiert häufig, ob es sich um Wiederkehrer/Stammgäste im befragenden Hotel handelt und diese womöglich Mitglied eines Bonusprogrammes der Hotelkooperation oder -kette sind. Weiterhin wird meist nach der Nummer des genutzten Hotelzimmers gefragt, nach dem Reisezweck (Urlaubs- oder Geschäftsreise) sowie nach dem An- und Abreisedatum, woraus sich die Aufenthaltsdauer ermitteln lässt. In Bezug auf kommunikationsbezogene Verhaltensmerkmale sind beispielsweise Kriterien der Gestalt von Interesse, wie der Gast Kenntnis vom Hotel erlangte oder inwiefern ein Anlass zur Beschwerde während des Aufenthalts vorlag. In Bezug auf einkaufsstättenbezogene Verhaltenskriterien wird oft nach der Art der Hotelreservierung bzw. nach dem Kanal, über den die Buchung erfolgte, gefragt.

#### **geographische und soziodemographische Segmentierungskriterien:**

Den wohl geringsten Umfang in den Fragebögen nimmt die Erfassung geographischer und soziodemographischer Kriterien/Merkmale ein. Sie bilden rund 2 Prozent des Fragenspektrums. Insbesondere mikrogeographische (Straße, Hausnr.) sowie makrogeographische Kriterien (PLZ, Ort) werden in der Mehrzahl der Gästefragebögen – sogar in Kombination mit weiteren individuellen Kontaktdaten wie Name, Vorname und E-Mail-Adresse des Gastes – abgefragt. Deren Angabe ist jedoch keine Pflicht. Bei den häufiger erfassten soziodemographischen Kriterien dominieren Alter und Geschlecht. Sozioökonomische Kriterien, wie Ausbildung, Beruf oder Einkommen, werden hingegen nicht erfasst.

Die soeben beschriebenen fragebogen- und hotelübergreifenden Schwerpunkte bei der Erfassung von Gästemerkmale in Hotels werden standardisiert erhoben. Daneben existieren in fast allen Fragebögen noch Fragestellungen mit offener Antwortmöglichkeit. Aufgrund ihrer Häufigkeit sind in diesem Bereich Fragen nach Anregungen/Ideen/Wünschen oder zur positiven sowie negativen Kritik hervorzuheben.

#### *Bedeutung/Wichtigkeit der Kriterien:*

Aufgrund der Vielzahl an Fragen zur Zufriedenheit in den Gästefragebögen ist es weniger überraschend, dass auf die Frage, welche erhobenen Merkmale der Gäste besonders wichtig sind, von Privat-, Kooperations- und Kettenhotels häufig mit „Zufriedenheit der Gäste“ bzw. „Zufriedenheit mit den Abteilungen“ geantwortet wird. Darüber hinaus werden auch immer wieder die offenen Fragestellungen nach Anregungen/Ideen/Wünschen als besonders wichtig hervorgehoben, weil über sie oft Verbesserungsvorschläge, detailliertere Informationen und das tatsächliche Denken der Gäste zum Ausdruck kommen. So äußern Hoteliers z. B.:

„Das ist fast das Interessanteste am Fragebogen, was der Gast wirklich offen schreibt.“ (Hotel J) oder

„Das Interessanteste sind die Kommentare, nicht die Zahlen, die darin angegeben sind.“ (Hotel M)

Neben der Zufriedenheit des Gastes und seinen geäußerten Wünschen/Anregungen in offenen Fragestellungen wird die Erfassung des Mediums/Werbeträgers, über das/den der Gast auf das Hotel aufmerksam wurde, als sehr wichtig erachtet. Das Kooperationshotel J gibt zu dem eben Genannten auch die Wiederkehrabsicht als bedeutendes Kriterium an. Vom Kettenhotel N wird noch die Gewinnung von Adressen und E-Mail-Kontaktdaten, die für den Versand von Newslettern dienen, erwähnt.

### **Fazit:**

Grundsätzlich ist aus der inhaltlichen Analyse der Gästefragebögen ein breites Spektrum an Kriterien zur Erhebung von Gästedaten in der Hotelbranche zu erkennen. Der Schwerpunkt liegt jedoch deutlich auf der Messung der Kundenzufriedenheit. Hierzu weisen die Gästefragebögen eine ungeahnte Heterogenität auf. Fast kein Gästefragebogen eines Hotels scheint dem eines anderen zu gleichen. Dies hat zur Folge, dass viele der ermittelten Merkmale von Kunden in Anhang III.1 nur vereinzelt in Gästefragebögen auftreten. Bei Kürzung der nur ein- oder zweimal abgefragten Kriterien aus der Übersicht aller erfassten Merkmale von Hotelgästen in Anhang III.1 entsteht ein deutlich eingeschränkter und übersichtlicherer Kriterienkatalog (siehe Anhang III.2), der eine gewisse Fragebogenstruktur der Gästefragebögen in Hotels offenbart.

### **Verwendung der Gästedaten als Segmentierungsbasis**

Beim Versuch, die erfassten Merkmale von Hotelgästen insgesamt über alle Gästefragebögen der Hotels zusammenführen und daraus eine Basis zur Marktsegmentierung von Hotelgästen für die Branche abzuleiten, bleibt nur eine sehr kleine überschaubare Anzahl an Segmentierungskriterien übrig (siehe Tabelle 25), die zumindest in der Hälfte der analysierten Fragebögen zu finden ist. Zudem werden diese wenigen Merkmale z. T. noch durch voneinander abweichende Skalen erfasst.

**Tabelle 25** Merkmale von Hotelgästen, die in mindestens der Hälfte der analysierten Gästefragebögen der Hotels erfasst wurden

Kriterienkategorien	Segmentierungskriterien
geographische Segmentierungskriterien: mikrogeographische: makrogeographische:	Straße, Hausnr. PLZ, Ort
soziodemographische Segmentierungskriterien: demographische:	Geschlecht, Alter
verhaltensorientierte Kriterien: kommunikationsbezogene: produktbezogene:	Wie Hotel gefunden?/Wie auf uns gekommen? Genutztes Zimmer/Zimmernummer
psychographische Kriterien: produktspezifische:	Weiterempfehlungsabsicht des Hotels, Gesamtzufriedenheit mit dem Aufenthalt/ Gesamteindruck des Hauses, Zufriedenheit mit der Zimmerausstattung, Zufriedenheit mit Sauberkeit des Zimmers, <i>offene Fragen:</i> Anregungen/Ideen/Wünsche, positive/negative Kritik
Sonstige Daten: individuelle personenbezogene Daten	Name/Vorname, E-Mail-Adresse

Aufgrund des sehr beschränkten und stark voneinander abweichenden Datenmaterials erscheint eine Zusammenführung der Daten aus den einzelnen Gästefragebögen der Hotels zum Zwecke der Marktsegmentierung für die Hotelbranche äußerst problematisch und wenig erfolgversprechend.

Die Vielzahl der erfassten Kundenmerkmale in den einzelnen Gästefragebögen der Hotels bietet jedem Hotel, jeder Hotelkette/-kooperation jedoch individuell die Möglichkeit, eine ganz eigene Kundensegmentierung durchzuführen.

#### **Möglichkeiten betriebsindividueller Kundensegmentierungen:**

Bei Betrachtung der häufiger erfassten Kundenmerkmale in den Gästefragebögen (Anhang III.2) lassen sich beispielhaft folgende Möglichkeiten zur Erstellung von Kundensegmentierungen erkennen:

- Die Vielzahl der erfassten Zufriedenheiten mit verschiedensten Angebotsaspekten des Hotels, die in dem jeweiligen Fragebogen eines Hotels meist durch einheitliche Skalen (Rating-Skalen) erfasst werden, ermöglichen unterschiedliche Zufriedenheitstypen von Kunden mittels einer a-posteriori-Herangehensweise zu bilden. Ein vorstellbarer Zweck wäre, zukünftig verstärkt Kunden anzusprechen, bei denen eine besonders große Zufriedenheit mit den Hotelleistungen zu erwarten ist. Die Erreichbarkeit bzw. Zugänglichkeit derartig gebildeter Segmente ist jedoch als schwierig einzuschätzen, da nur wenige soziodemographische, verhaltensorientierte oder weitere psychographische Kriterien in den Gästefragebögen der Hotels erfasst und zur Segmentbeschreibung herangezogen werden können. Außerdem sind in den wenigen für die Beschreibung zur Verfügung stehenden Kriterien kaum signifikante Unterschiede zu erwarten.

- Des Weiteren ist eine a-priori-Segmentierung der Gäste auf Basis des Kriteriums der Gesamtzufriedenheit mit dem Hotelaufenthalt denkbar. In einer anschließenden Diskriminanz- oder Regressionsanalyse könnte ermittelt werden, welche Zufriedenheiten mit Einzelaspekten des Hotelangebotes bestimmte Ausprägungen der Gesamtzufriedenheit am stärksten und damit wiederum eine bestimmte Segmentzugehörigkeit beeinflussen. Ein Hotel könnte daraus erkennen, welche Zufriedenheiten mit Einzelaspekten des Hotelangebotes primär zu erfüllen sind.

Bei Vernachlässigung der Zufriedenheit als psychographisches Kriterium zur Segmentbildung ist die Auswahl an Kriterien schon deutlich eingeschränkt.

In der Kategorie der psychographischen Segmentierungskriterien stehen keine der in der allgemeinen Tourismusforschung viel beachteten Kriterien wie Motive und Nutzenerwartungen zur Verfügung. Einstellungen zum Hotel bzw. Hotelaufenthalt, Lifestyle-Kriterien, andere allgemeine Persönlichkeitsmerkmale oder Werte werden ebenfalls nicht erhoben. Für eine Segmentierung auf Basis psychographischer Kriterien stehen zumeist nur Verhaltensabsichten wie Wiederkehr- oder Weiterempfehlungsabsicht zur Verfügung. Mittels dieser Kriterien sind einfache a-priori-Segmentierungen durchführbar. Kunden mit einer Wiederkehrabsicht können beispielsweise direkt durch die erfassten geographischen (Straße, Hausnr., PLZ, Ort) sowie individuell personenbezogene Daten (Name/Vorname, E-Mail-Adresse) angesprochen werden. Die Hotels wissen jedoch nichts darüber, welche Maßnahmen der Produktgestaltung die Wiederkehrabsicht bzw. die Wiederkehr eines Gastes verstärken oder beschleunigen könnten. Außerdem ist bei einer bekundeten Verhaltensabsicht längst nicht von einer tatsächlichen Umsetzung des Verhaltens auszugehen.

Auch in der Kategorie der Verhaltensmerkmale ist die Auswahl an Kriterien sehr begrenzt. Zudem sind die Ausprägungen der Kriterien einfach kategorisierbar, sodass sie sich insbesondere für a-priori-Segmentierungen eignen. Hierzu zählen beispielsweise Reisezweck (Urlaubs- oder Geschäftsreise) oder Mitgliedschaft in einem Bonusprogramm der Hotelkette/-kooperation. Es können auch Gruppierungen der Gäste auf Basis der Aufenthaltsdauer (Anreise-/Abreisedatum), der Zusammensetzung der Reisegruppe sowie in Erst- oder Wiederholungsgast vorgenommen und daraus Maßnahmen zur Marktbearbeitung abgeleitet werden. Von großem Interesse ist sicherlich auch die Beschreibung von Gästegruppen nach ihren Buchungskanälen (Art der Reservierung) sowie nach ihren Informationskanälen bzw. ihrer Mediennutzung (Wie Hotel gefunden? Wie auf uns gekommen?). Beispielsweise könnten einzelne Segmente, wie Urlaubs- oder Geschäftsreisende, anhand signifikanter Unterschiede in gewählten Informations- oder Buchungskanälen beschrieben werden. Kenntnisse darüber ermöglichen eine segmentspezifischere Gestaltung der Kommunikations- und Distributionspolitik.

Insgesamt bieten die erfassten Verhaltenskriterien jedoch keine Grundlage für die in der Tourismusforschung oft favorisierte a-posteriori-Herangehensweise der Segmentbildung mittels einer Vielzahl von Reise- bzw. Urlaubsaktivitäten.

Die Erfassung der wenigen verhaltensorientierten und psychographischen Kriterien, deren Ausprägungen recht leicht zu kategorisieren sind, lässt – wenn überhaupt – die Bildung einfacher a-priori-Segmentierungen seitens des Hotelmanagements vermuten. Gleiches gilt in Bezug auf die geographischen und demographischen Merkmale, die im Grunde auch eher zur Segmentbeschreibung empfohlen werden.

Aussagen in den Interviews zur Auswertung der Gästefragebögen in den Hotels, Hotelkooperationen und -ketten bestätigen diese Feststellung und zeigen zudem, dass das Vorgehen zur Auswertung der Gästefragebögen in Privathotels im Vergleich zu Kooperations- und besonders zu Kettenhotels sehr begrenzt und teilweise noch recht unprofessionell ist. Die Fragebögen werden zum Teil nur gelesen und abgeheftet. Gelegentlich werden auch Mittelwerte einzelner Zufriedenheitswerte gebildet. Den Privathotels fehlen jedoch insbesondere die Qualitätsvergleiche zu anderen Hotels. Detailliertere Analyseergebnisse sind dem Anhang IV.1.3 zu entnehmen.

#### **Fazit:**

Abschließend ist festzustellen, dass Marktsegmentierungen entsprechend des wissenschaftlichen Kenntnisstandes – im Sinne einer a-posteriori-Segmentierung auf Basis von Motiven, Nutzenvorstellungen, Einstellungen, Lifestyle-Kriterien oder Urlaubsaktivitäten – mittels dieser Gästefragebögen nicht durchführbar sind.

#### **3.3.2.1.2 Weitere betriebsintern erhobene Gästedaten**

Die Gästefragebögen bilden lediglich einen „Eckpfeiler“ der erhobenen Gästedaten. Deshalb sind weitere intern erhobene Kundenmerkmale in den einzelnen Hotels sowie in den Hotelketten und -kooperationen sowie deren Verwendung für Markt- bzw. Kundensegmentierungen zu ermitteln.

#### **Darstellung erhobener Gästedaten**

##### **erhobene Gästedaten in den einzelnen Hotelbetrieben:**

Der Ablauf eines Hotelbesuches kann in folgende sechs Phasen unterteilt werden: Suchphase nach einem Hotel, Reservierung bzw. Buchung, Ankunft, Aufenthalt, Abreise und Zeit nach dem Aufenthalt (Heimkehr). Die Vorstellung dieses zeitlichen Ablaufs eines Hotelbesuches soll, vor allem in den Interviews mit den einzelnen Hotelbetrieben, der gedanklichen Strukturierung der Aussagen zur Erhebung von Gästedaten dienen. Die Analyseergebnisse in Bezug auf die erste und die vier letzten Phasen werden zunächst kurz und zusammenfassend dargestellt. Im Anschluss daran wird auf die bedeutende zweite Phase ‚Reservierung/Buchung‘ ausführlicher eingegangen.

Während der **Suchphase eines potenziellen Hotelgastes** werden kaum Daten von Anfragenden – neben Name, Adresse und womöglich Telefonnummer oder E-Mail-Adresse – erfasst.

Bei **Ankunft im Hotel** muss nach § 26 des Landesmeldegesetzes für das Land Mecklenburg-Vorpommern (LMG M-V)<sup>675</sup> in allen Hotels jede beherbergte Person einen Meldeschein handschriftlich ausfüllen und unterschreiben.<sup>676</sup> Diese Meldescheine werden zwar aus gesetzlichen Gründen erfasst, aber für keine weiteren Auswertungen in den Hotels verwendet.

In Bezug auf die Phasen des **Aufenthalts**, der **Abreise** und der **Zeit nach dem Aufenthalt (Heimkehr)** verweisen alle Hotels (außer A) auf ihre Gästefragebögen. Darüber hinaus werden persönliche Gespräche sowie Beobachtungen der Gäste während des Aufenthalts als bedeutende Informationsquellen angeführt, um Wünsche, Erwartungen und Anforderungen der Gäste an den Hotelaufenthalt zu erfassen.<sup>677</sup> Diese sehr personenbezogenen, kundenindividuellen Daten werden meist nur für diesen einen Fall in der Gästekartei vermerkt und dienen keiner weiteren statistischen Auswertung.

Die bedeutendste Phase zur Erfassung von Gästemerkmale ist die **Reservierung bzw. Buchung** eines Hotelaufenthaltes, die gegebenenfalls auch zeitlich mit der Ankunft in einem Hotel zusammenfallen kann (Walk-In). Hier erfassen alle Hotels zum einen die Kontaktdaten des Kunden (z. B. Name, Adresse, Telefon, E-Mail, Geburtsdatum) und zum anderen die Aufenthaltsdaten (z. B. Zeitraum, Zimmer/Zimmerkategorie, Preis/Preiskategorie). Dazu nutzen sie elektronische rechnergestützte Reservierungs-/Buchungssystem, z. B. Protel, Fidelio oder Opera. Diese sind als Managementinformationssysteme (MIS) zu begreifen, die den richtigen Stellen im Unternehmen zur richtigen Zeit die benötigten Informationen zur Verfügung stellen.<sup>678</sup> Einige der interviewten Kooperations- und Kettenhotels sind an die sogenannten ‚Central Reservation Systems‘ (CRS) wie Opera angeschlossen. Die hotelindividuellen elektronischen Reservierungsprogramme oder zentralen -systeme verfügen meist – egal von welchem Anbieter sie stammen – über Gästekarteien, in denen die bereits oben erwähnten zusätzlichen Wünsche individuell für jeden Gast eingetragen werden können, wie z. B. zusätzliches Kopfkissen, Nutzung bestimmter Tageszeitungen oder Wunsch nach einem Obstkorb. In der Fachsprache werden sie auch als ‚Guest-History-System‘<sup>679</sup> oder ‚Customer Information Sys-

<sup>675</sup> In der Fassung der Bekanntmachung vom 30. Januar 2007.

<sup>676</sup> Mitreisende Ehegatten oder Lebenspartner können auf dem Meldeschein mit aufgeführt werden. Minderjährige Kinder in Begleitung der Eltern sind nur der Zahl nach anzugeben. Nach § 27 LMG M-V müssen Meldescheine folgende Angaben enthalten: den Tag der Ankunft und den der voraussichtlichen Abreise, den Familiennamen, den gebräuchlichen Vornamen (Rufnamen), den Tag der Geburt, die Staatsangehörigkeiten und die Anschrift der beherbergten Person. Für Zwecke der Erhebung des Kurbeitrages nach § 11 des Kommunalabgabengesetzes in der Fassung der Bekanntmachung vom 12. April 2005 (GVOB. M-V S. 146) und für die Fremdenverkehrsstatistik dürfen weitere Angaben erhoben und Durchschriften der Meldescheine gefertigt werden. In diesem Fall ist der Meldepflichtige im Meldeschein darauf hinzuweisen. Neben diesen gesetzlich zu erfassenden Daten wird im Rahmen der Kurabgaben in einigen interviewten Hotels pflichtgemäß nach Geschäfts- und Urlaubsreisende unterschieden.

<sup>677</sup> Sowohl das 2-Sterne-Privathotel (A) als auch das 5-Sterne-Privathotel (G) sowie Kooperationshotel (J) und drei Kettenhotels (L, M, O) äußern dies.

<sup>678</sup> In Anlehnung an Fantapié Altobelli, C. (2007), S. 12.

<sup>679</sup> Vgl. Callan, R. J., Teasdale, A. (1999), S. 140.

tem‘ (CIS)<sup>680</sup> bezeichnet. Derartige Gästekarteien sind für die Kundenbindung und ein Customer Relationship Marketing von großer Bedeutung. Hierbei ist eine hotelübergreifende Datenerfassung in Hotelketten und -kooperationen von großem Vorteil.

Über diese grundsätzlich in allen Hotels vorliegenden Gästedaten hinaus erfassen einige Hotels in ihren Reservierungsprogrammen/-systemen zusätzlich sogenannte Market-, Source- und Channel-Codes. Bei den Source-Codes geht es im Wesentlichen um die Frage, über welche Medien bzw. Informationsquellen der Gast auf das Hotel aufmerksam wurde. Bei den Channel-Codes wird der Kanal/Weg, über den die Buchung erfolgte, eruiert. Die Market-Codes sind eine oft hotelindividuell vorgenommene Einteilung der Gäste nach bestimmten Kriterien wie beispielsweise Reisezweck, Aufenthaltsdauer, gebuchtes Arrangement usw.

**Vergleicht man Privat-, Kooperations- sowie Kettenhotels bezüglich der Codes** miteinander, so ist festzustellen, dass **Privathotels** niedriger Sternekategorie und mit geringer Größe (A, B, C) maximal zwischen Urlaubs- und Geschäftsreisende differenzieren. Die oben genannten Market-, Source- oder Channel-Codes sind kaum bekannt. Alle weiteren Privathotels bestätigten, dass in ihren Reservierungssystemen Market-, Source- oder Channel-Codes existieren. Diese sind jedoch ganz unterschiedlich ausgeprägt (siehe dazu den anschließenden Abschnitt zur Verwendung der Gästedaten als Segmentierungsbasis), werden eher als fakultative Angaben angesehen und nur sporadisch genutzt. Manche Reservierungssysteme haben an diesen Stellen bereits optionale Voreinstellungen, die dann einfach angeklickt werden. So kommt es bei den Market-Codes häufig zu recht einfachen Unterscheidungen, z. B. in Leisure- und Business-Gäste. Es hat den Anschein, je größer das Privathotel, desto differenzierter sind die Ausprägungen dieser Codes. Die Sterne-Kategorie scheint weniger ausschlaggebend zu sein.

In den **Kooperationshotels** sind die Codes, im Besonderen die Market- und Source-Codes, ebenfalls bekannt. Sie sind jedoch nur im Kooperationshotel J Pflichteingaben bei der Reservierung. Die in dem Reservierungsprogramm erhobenen Daten der Kooperationshotels werden bisher nicht auf zentralen Servern der Hotelkooperationen gebündelt.

Die Mehrheit der **Kettenhotels** (K, L, M, N) verfügt von Seiten der jeweiligen Hotelkette über vereinheitlichte Market-, Source- oder Channel-Codes, die jeweils Pflichteingaben zur Buchung sind. Zudem werden die erhobenen Buchungsdaten der Gäste in den Hotels K, M, N auf dem gemeinsamen Server der jeweiligen Hotelkette gespeichert, sodass sie für die Zentrale sowie andere Hotels der Kette ständig zugänglich und auswertbar sind. Neben diesen drei Codes wurden von den Hotels teilweise noch Preis- (Saison-/Nebensaisonpreis) oder VIP-Codes (Erst-, Wiederholungs- und Stammgast) genannt. Zur Erfassung bestimmter Präferenzen und Interessen der Gäste sind in einigen Hotelprogrammen von Kettenhotels (z. B. Hotel M) auch vereinheitlichte Codes hinterlegt.

---

<sup>680</sup> Vgl. MICROS - FIDELIO GmbH (Hrsg.) (2010) – online.



In Bezug auf die **Auswertung der im Computerreservierungssystem erfassten Gästedaten** wird von allen Hotels das Anfertigen von Statistiken/Reports sowie die Durchführung von Selektionen erwähnt. Hierzu bieten die Computerreservierungssysteme meist gesonderte Funktionsbereiche, z. B. mit der Bezeichnung ‚Statistik‘, an.

Das Anfertigen von Statistiken/Reports erfolgt in 2- und 3-Sterne-Privathotels eher unregelmäßig bis gar nicht<sup>681</sup>, in Privathotels höherer Sterne-Kategorie (D, E, F, G) sowie in Kooperations- und Kettenhotels regelmäßiger, z. B. monatlich (E, O) oder täglich (G, L). Aus diesen Statistiken sind beispielsweise die Häufigkeiten bestimmter Market-Codes über festgelegte Zeiträume abzulesen. Es können Umsatzstatistiken für Abteilungen, z. B. Restaurant, oder Manager-Reports mit Umsatzzahlen pro Market-Code erstellt werden.

In allen Hotels sind Gästeselektionen aus der Gästekartei sehr verbreitet, z. B. die Auswahl aller Gäste eines bestimmten Alters, eines bestimmten Herkunftsgebietes, die in einem bestimmten Zeitraum im Hotel waren. Kettenhotel M gibt sogar an, eine konkrete Gästerauswahl nach Interessen vornehmen zu können, z. B. Fahrrad- oder Wanderinteressierte, technikaffine Gäste, bis hin zum Spa-, ayurvedisch, kosmetisch oder physiotherapeutisch Interessierten. Sie bilden die Grundlage sogenannter Direkt-Mailings.

Multivariate statistische Verfahren zur Segmentbildung erscheinen mit den Computerreservierungsprogrammen nicht durchführbar.<sup>682</sup> Selbst kreuztabellarische Gegenüberstellungen zweier Gästemerkmale sind scheinbar nur sehr mühselig durch einzelne Selektionsverfahren zu ermitteln (lt. Hotel D).

#### *Bedeutung/Wichtigkeit der Kriterien:*

Auf die Frage, welche erfassten Merkmale/Kriterien bei den zusätzlich betriebsintern erhobenen Gästedaten besonders wichtig sind, dominieren als Antworten – neben den notwendigen Kontaktdaten des Kunden und den Aufenthaltsdaten, woraus unter anderem die Quellmärkte ablesbar sind – die Market-, Source- und Channel-Codes bei der Buchung bzw. Reservierung. Zudem äußerten Kooperationshotel J und Kettenhotel M, dass Interessenlagen, die sich zum Teil in den Market-Codes widerspiegeln, sowie standardisiert erfasste Präferenzen/Interessen (Hotel M) zunehmend von Bedeutung sind.

#### **erhobene Gästedaten in den Zentralen der Hotelkooperationen und -ketten:**

Aus den Interviews mit den Zentralen der Hotelkooperationen geht hervor, dass die in den Reservierungssystemen erfassten Gästedaten der einzelnen Hotels nicht auf einem gemeinsamen Server gesammelt bzw. gebündelt werden. Hotelkooperation S bezeichnet dies eher als „Zukunftsmusik“. Hotelkooperation T äußert die Vermutung, dass sich die Hotels damit nicht einverstanden erklären, weil sie sich dadurch zu eingeengt fühlen würden. Somit können keine umfassenden Auswertungen von Gästedaten erfolgen.

<sup>681</sup> Im Privathotel A steht man Statistiken generell skeptisch gegenüber, in Hotel B und C fehlt nach eigenen Angaben vor allem die Zeit und die personelle Kapazität.

<sup>682</sup> Von Hotel A (2-Sterne-Privathotel) wird konkret geäußert, dass die Daten im Computerreservierungssystem nicht im Sinne einer Markt- bzw. Kundensegmentierung ausgewertet werden.

Die Kooperationszentralen zweier befragter Kooperationshotels (I, J) erfassen zumindest von den Gästen, die Mitglieder in Bonusprogrammen der Kooperation sind, zusätzliche Daten, z. B. wann und wo der Gast Punkte sammelt, ob er dann geschäftlich oder privat unterwegs ist, wann und wofür der Gast Punkte ausgibt. Mittels dieser Informationen werden dann nur den Bonuscard-Inhabern gezielte Angebote direkt von den Zentralen unterbreitet.

Bei zwei (Q, R) der drei interviewten Hotelketten findet eine elektronische Bündelung der Buchungsdaten aller Gäste hotelübergreifend auf einem Server statt.<sup>683</sup> Für Hotelkette Q gilt hierbei jedoch, dass dies von der Hotelkooperation<sup>684</sup> anstatt durch die Hotelkette selbst initiiert wurde. In der Zentrale können damit Auswertungen aus einzelnen Häusern gezogen und diese auch zusammengeführt werden. Daten für übergreifende Statistiken oder Betrachtungen nach Market- und Source-Codes sowie Buchungszahlen, Auslastungsraten etc. sind somit täglich verfügbar. Bezüglich der einzelnen Codes kann aus der Kundendatenbank stets eine Auswahl von anzusprechenden Kunden getroffen werden, z. B. alle, die über das Internet gebucht haben und sich für Golf interessieren. An diese Kunden kann dann ein spezielles Angebot verschickt werden.

#### **Fazit:**

Zusammenfassend ist festzustellen, dass bei der weiteren betriebsinternen Erfassung von Gästemerkmale die elektronischen computergestützten Reservierungssysteme (Managementinformationssysteme) in den Hotels von zentraler Bedeutung sind.<sup>685</sup> Insbesondere zum Zeitpunkt der Reservierung bzw. Buchung eines Hotelaufenthaltes werden darin die notwendigen Aufenthalts- und Kontaktdaten der Gäste standardisiert erfasst. Darüber hinaus spielen Market-, Source- und Channel-Codes in der Mehrheit der befragten Hotels eine wichtige Rolle. Sie sind vor allem in Kettenhotels und zum Teil auch in Kooperationshotels Pflichteingaben bei der Buchung und hotelübergreifend vereinheitlicht. Dies ist speziell dann der Fall, wenn Gästedaten mehrerer Hotels auf einem gemeinsamen Server, z. B. einer Kette, zusammengeführt und ausgewertet werden. Einige Kooperations- und Kettenhotels erfassen neben den Market-, Source- und Channel-Codes auch Präferenzen und Interessen mittels vereinheitlichter Kürzel in der Gästekartei und sprechen ihnen zukünftig eine größere Bedeutung zu.

#### **Verwendung der Gästedaten als Segmentierungsbasis**

Im Folgenden wird ermittelt, ob die weiteren betriebsintern erfassten Gästedaten zur Markt- bzw. Kundensegmentierung herangezogen werden.

<sup>683</sup> In Hotelkette P erfassen alle Kettenhotels die Buchungsdaten der Gäste noch hotelspezifisch im eigenen Computerreservierungssystem Fidelio, mit eigenen hotelspezifischen Codes. Aber es werden schriftliche Monatsberichte/Statistiken über Buchungszahlen zu den Markt- und Source-Codes erstellt, die an die Zentrale geschickt und dort zu Hauptgruppen zusammengefasst und hotelübergreifend ausgewertet werden.

<sup>684</sup> Bei der Kooperation handelt es sich um einen großen Hotelkonzern, der neben reinen Kooperationshotels auch Filial-, Pacht- und Managementhotels besitzt.

<sup>685</sup> Über Anwendungsfelder für die in den Computerreservierungssystemen erfassten Gästedaten, im Sinne eines Database-Marketing und Data Mining berichten Callan, R. J., Teasdale, A. (1999) und Magnini, V. P., Honeycutt, E. D, Hodge, S. K. (2003). Sie sehen in diesen Daten großes Potenzial zur Bildung von Kundensegmentierungen, auch nach der a-posteriori-Herangehensweise.

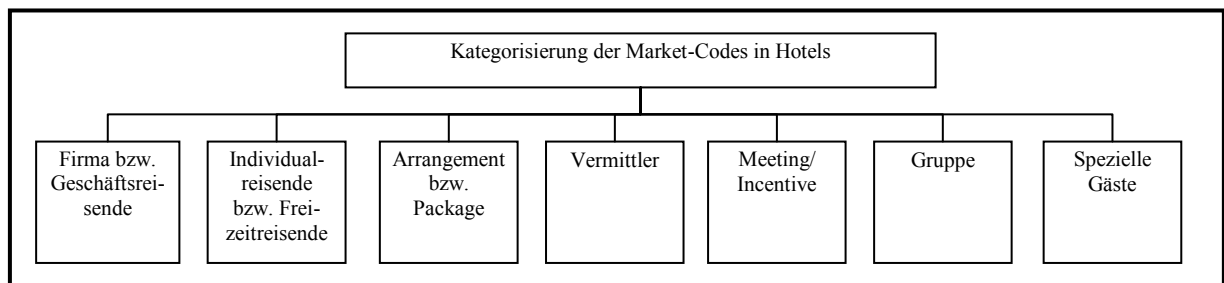
**in einzelnen Hotelbetrieben:**

Auf die Frage, inwieweit die Nachfrager in Gruppen/Segmente eingeteilt werden, äußern alle Interviewten in den Hotels (außer im 2-Sterne-Privathotel) Gruppierungen bzw. Segmentierungen auf Basis selbst erhobener Gästedaten vorzunehmen. Die Gästegruppen, die von den Interviewten namentlich genannt werden, sind jedoch recht unterschiedlich. Die Mehrheit der Befragten zählt in diesem Zusammenhang die einzelnen Market-Codes auf. Segmentbildendes Kriterium ist somit der Market-Code, der bei der Reservierung im Computerreservierungssystem eingegeben bzw. angeklickt wird. Dieser ist auf Grundlage der Kommunikation mit dem Gast bzw. durch Beobachtung vom Reservierungspersonal leicht zu erfassen. Die Kunden werden den von vornherein festgelegten Market-Codes zugeordnet. Damit handelt es sich um a-priori-Segmentierungen.

*Bildung von Kundensegmenten mittels Market-Codes:*

Anhang IV.2.1 gibt einen Überblick zu den genannten Gästegruppen bzw. -segmenten (Market-Codes). Einige Interviewte aus einzelnen Hotels gewähren lediglich sehr grobe Einblicke (z. B. Hotel J, O), während andere detaillierte Übersichten zur Verfügung stellen (z. B. Hotel D, E, F, I, K, L, M und N).

Werden alle genannten Market-Codes aus Anhang IV.2.1 unter Hauptgruppen/Kategorien bzw. auf einen kleinsten gemeinsamen Nenner zusammengefasst, so entsteht eine Unterteilung der Gäste wie sie Abbildung 20 zeigt.



**Abbildung 20** Kategorisierung der Market-Codes in Hotels

**Die Hauptgruppen ‚Geschäftsreisende‘ und ‚Freizeitreisende‘** sind aufgrund ihrer Bezeichnung weitgehend selbsterklärend und spiegeln den Reisezweck des Gastes wider. In die Hauptgruppe **‚Vermittler‘** gehören alle Hotelgäste, die über ein Reisebüro, einen Reiseveranstalter oder sonstige Vermittler (z. B. Buchungsportale im Internet) gebucht haben. Hotelgäste der Hauptgruppe **‚Arrangement bzw. Package‘** haben ein sogenanntes Paket von Leistungen zu einem Gesamtpreis gebucht. Hierbei wird die Übernachtungsleistung des Hotels durch weitere Einzelleistungen innerhalb oder außerhalb des Hotels ergänzt und zu einem Gesamtpreis verkauft. In das Segment **‚Gruppe‘** sind Besuchergruppen einzuordnen, die zu Privat- oder Dienstzwecken in einer Gruppe reisen und im Hotel übernachten. In das Segment **‚Meeting/Incentive‘** sind Hotelgäste einzugruppieren, die eine Tagung bzw. Veranstaltung im Hotel durchführen bzw. an ihr teilnehmen. Unter **‚Spezielle Gäste‘** sind beispielsweise Hotelgäs-

te wie Mitarbeiter, Expedienten, Begleitpersonal (Reiseleiter, Busfahrer = Complementary) und Club-Card-Besitzer zu erfassen. Um eine Gruppierung der Gäste in diese kurz dargestellten Segmente vorzunehmen, sind beim Hotelpersonal sehr einfache Kenntnisse zum Buchungs- und Reiseverhalten der Gäste erforderlich.

Auffällig ist mit Blick auf Anhang IV.2.1, dass die Mehrheit der Privathotels (siehe Hotel B, C, E, F) sowie das Kooperationshotel H lediglich die Gäste nach den Hauptgruppen unterscheiden. Im Gegensatz dazu bilden **Kooperationshotels und Kettenhotels weitere Untergruppen in den jeweiligen Hauptsegmenten und differenzieren ihre Kunden etwas detaillierter.**

Auffallend ist, dass das 2-Sterne-Privathotel A und das 5-Sterne-Privathotel G fast keine Segmentierung ihrer Gäste vornehmen. Sie äußern lediglich, dass sie ausschließlich Urlaubsreisende (Freizeitreisende) im Hotel haben. Im 5-Sterne-Privathotel kann zumindest noch in Urlaubsreisende mit Reservierung und Walk-In-Gast unterschieden werden. Im Gegensatz dazu sind im 3-Sterne-Privathotel D starke Segmentierungsbemühungen zu erkennen. So wird der Individualreisende in zahlreiche Untergruppen unterteilt, insbesondere nach den Beweggründen bzw. Motiven seiner Reise.

Eine derartige Detailliertheit/Differenziertheit wie bei Privathotel D ist vielleicht noch bei Kooperationshotel J zu vermuten, aber ansonsten in den Interviews kaum wiederzufinden. **Die Einteilungen der Market-Codes bei den Kettenhotels erscheinen klarer und übersichtlicher.**

**Neben den Market-Codes verwenden die meisten Hotels zur Gruppierung ihrer Gäste vor allem noch Channel- und Source-Codes.** Angaben der Hotels zur Unterteilung der Gäste nach diesen Codes sind in Anhang IV.2.2 und Anhang IV.2.3 zu finden.

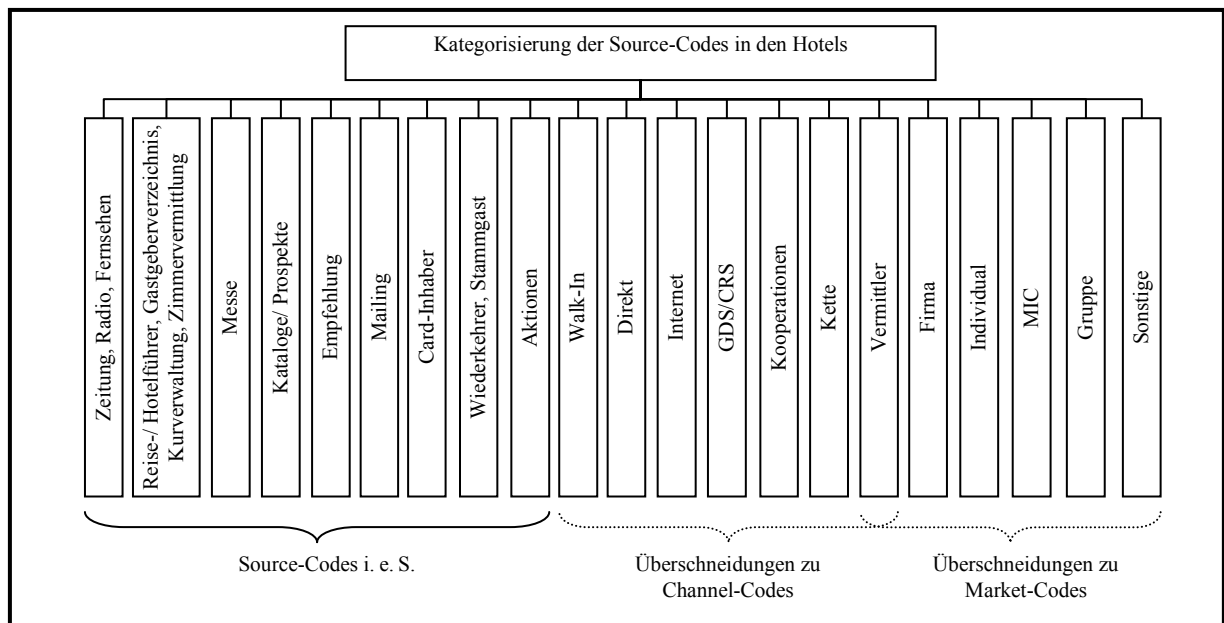
#### *Bildung von Kundensegmenten mittels Channel-Codes:*

Die Channel-Codes in Anhang IV.2.2 geben vor allem Aufschluss darüber, wie die Buchung im Hotel eingeht. Die Mehrheit der Hotels, die dazu Angaben machen, **verstehen darunter die Vertriebskanäle und z. T. auch Kommunikationswege.** Während sich die Privathotels auf die allgemein verständlichen Unterteilungen wie Direktbucher und/oder Walk-In, Fax/Brief, Telefon, E-Mail, Internet sowie Vermittler beschränken, ergänzen vor allem die Kettenhotels diese Kommunikations- und Buchungskanäle um GDS (Global Distribution System) sowie Buchungssysteme der Kooperationen und Ketten.

#### *Bildung von Kundensegmenten mittels Source-Codes:*

Die Angaben zu den Source-Codes in den interviewten Hotels sind sehr vielschichtig und heterogen (siehe Anhang IV.2.3). In einigen Privathotels (E, F) repräsentieren sie nichts anderes als Channel-Codes. Mit Blick auf Angaben vom Privathotel D, Kooperationshotel H und I sowie Kettenhotel L und M wird mit diesen Codes **versucht zu ermitteln, wie der Gast auf das Hotel aufmerksam wurde.** Die **Vielfalt an Codes bei den Kettenhotels (L, M) ist kaum überschau- und darstellbar.** Beispielsweise werden für unterschiedliche Zeitungsan-

zeigen, Messen und Sonderaktionen jeweils eigene Codes hinterlegt. Grundsätzlich kann man die Source-Codes der analysierten Hotels wie in Abbildung 21 kategorisieren.



**Abbildung 21** Kategorisierung von Source-Codes

Besonders bei Betrachtung der Source-Codes des Kooperationshotels I und des Kettenhotels M hat es den Anschein, dass gleichzeitig **Überschneidungen mit den Market- und Channel-Codes** vorliegen. Schlussfolgernd ist aus der Betrachtung in Anhang IV.2.3 festzustellen, dass **in den befragten Hotels weitestgehend Uneinigkeit darüber besteht, welche Ausprägungen Source-Codes aufweisen sollten.**

#### *Bildung von Kundensegmenten mittels weiterer Codes:*

Erwähnenswert ist, dass Kettenhotel M, neben den oben aufgeführten Codes, Präferenzen und Interessen eines Gastes mittels einer Vielzahl vereinheitlichter Kürzel erfasst (z. B. GOL = Golfen, SPO = Aktiv und Sport, WAN = Wandern, KUR = Kurztrips, SON = Sonderangebote, GST = Gastronomie/kulinarische Aktionen, KUL = Kultur, Veranstaltungen, RZ = Reisezeit, FAM = Familienurlaub, WEL = Wellness/Spa, NORDIC = Nordic Walking, WEL-GES = Wellness, Gesundheit, WIN = Wintersport, YO-PI = Yoga/Pilates, GEW = Gewinnspiel u. a.). Während jedem Gast bei jeder Buchung nur ein Code zugewiesen werden kann, so können ihm im Gegensatz dazu mehrere Kürzel für Präferenzen und Interessen in der Gästekartei zugeordnet werden. Kettenhotel M kann mit Hilfe dieser Kürzel eine Auswahl bzw. Selektion von Gästen treffen.

Abschließend ist nochmals zu betonen, dass häufig die Aussage in den Hotels auftrat, dass zur Gruppierung der Gäste zunächst der Reisezweck und daraufhin der Buchungsweg der Gäste von Bedeutung ist, was sich letztendlich vor allem in den Market- und Source-Codes widerspiegelt.

*Beschreibung der gebildeten Kundensegmente:*

Auf die Frage, anhand welcher Kriterien die gebildeten Gästegruppen beschrieben werden können, wird beispielsweise Folgendes geäußert:

„Weitere bzw. detailliertere Aussagen zu den Gästesegmenten, z. B. zu dem Wellnessgast (WEL) oder zum Golfgast (GOL), können nicht getroffen werden. Eine nähere Beschreibung der Segmente ist nicht möglich.“ (Hotel I)

„Natürlich könnte man in die einzelnen Segmente noch weiter reingehen, aber da sieht man keinen Nutzen und Sinn drin. Wir müssen vielleicht gar nicht so tief reingehen, weil mit dem, was wir derzeit machen, haben wir jährliche Zuwachsraten.“ (Hotel J)

„Über manche Gästegruppen weiß man gar nichts. Das spielt aber auch keine Rolle. Der Individualtourist spielt bei uns keine große Rolle. [...] Eine allgemeine Beschreibung des Firmenkunden im Hotel ist nicht möglich.“ (Hotel L)

Dennoch geben rund zwei Drittel der Interviewten in einzelnen Hotels an, dass anhand der Daten aus dem Reservierungssystem Gästesegmente (Market-Codes) bezüglich ihrer durchschnittlichen Aufenthaltsdauer, ihrer Herkunftsgebiete/PLZ, ihres Alters, des Buchungzeitpunktes, ihrer Nationalität sowie Reisebegleitung beschrieben werden können. **Für die Market-Codes werden hauptsächlich die Umsätze, die Anzahl der Gäste sowie die Anzahl der Übernachtungen pro Jahr ermittelt.**

In dreizehn von fünfzehn Interviews wird durch Aussagen wie beispielsweise:

„Bestimmte Sachen weiß man auch so, weil man mit seinen Gästen redet, weil man am Markt ist.“ (Hotel D)

„Wir stellen uns einfach auf die Terrasse und reden einfach mit den Leuten. Da kriegt man Wünsche und Ideen einfach so mit.“ (Hotel F)

„Durch persönliche Gespräche mit dem Gast, weiß man eigentlich, dass [...]“ (Hotel L)

ersichtlich, dass **Gästegruppen bzw. -segmente häufig aus Erfahrungswerten der Hotellers beschrieben** werden. Hierbei reichen die Beobachtungen und Wahrnehmungen des Hotelpersonals von einfachen soziodemographischen Merkmalen des Gastes wie Alter, Beruf, Familienstand und Familienlebenszyklus, Einkommens-/Vermögenssituation über Reiseverhaltensmerkmale wie Nutzung von Verkehrsmitteln und Urlaubsaktivitäten vor Ort bis hin zu psychographischen Merkmalen der Gäste wie Motive der Reise, Wünsche und Erwartungen an einen Aufenthalt, Affinitäten/Präferenzen und allgemeine Einstellungen. Diese Beobachtungs- bzw. Erfahrungswerte sind **sehr stark durch die Subjektivität des Beobachters geprägt.**

**in Hotelketten und -kooperationen:**

Da bei den Hotelketten die Buchungsdaten der Gäste meist auf einem gemeinsamen Server gebündelt werden, ist die **Segmentierung der Gäste auf Basis eigener hotelübergreifend**

**erfasster Daten identisch mit denen der dazugehörigen Kettenhotels** (siehe Hotelkette Q und R). Bei Hotelkette P sind die Market-Codes in den einzelnen Kettenhotels allerdings noch sehr hausspezifisch ausgeprägt und werden nicht auf einem gemeinsamen Server elektronisch gebündelt. Deshalb erfolgt in der Zentrale eine Segmentierung der Kunden, indem die Market-Codes der einzelnen Hotels auf einem kleinsten gemeinsamen Nenner zu Hauptgruppen zusammengefasst werden. In Anhang IV.2.1 sind beispielhaft auch nur die Market-Codes eines Kettenhotels der Hotelkette P abgebildet.

Die interviewten Hotelkooperationen führen keine Buchungsdaten der einzelnen Hotels elektronisch auf einem gemeinsamen Server zusammen. Demzufolge können sie auch **keine Segmentierungen der Kunden auf Basis selbst erhobener Market-Codes** durchführen. Dennoch gibt Hotelkooperation T an, dass die Hotelgäste eigentlich grob in Geschäftsreisende, Einzelreisende, Reiseveranstalter, Wholesaler und Tagungsgäste differenziert werden, was auch grundsätzlich den Hauptgruppen der Kundensegmentierung in Abbildung 20 entspricht. Weitergehende Aussagen zum Buchungsverhalten oder anderen Merkmalen aller Gäste der Hotelkooperation können jedoch nicht getroffen werden, da eine hotelübergreifende statistische Auswertungsbasis fehlt. Lediglich für die Gäste, die direkt über die Kooperationszentrale buchen, liegen Buchungszahlen vor. Somit gibt es keine umfassende Kundenanalyse der Hotelkooperation. Dennoch hat nach Aussage der Interviewten jeder Mitarbeiter in der Kooperationszentrale aufgrund von Erfahrungen eine Vorstellung, wie der klassische Hotelgast der Hotelkooperation aussieht.

#### **Fazit:**

In den analysierten Hotels erfolgen auf Basis der betriebsintern erfassten Gästedaten ausschließlich a-priori-Segmentierungen. Zum Teil dienen geographische (Herkunft, Quellregion), soziodemographische Kriterien (Alter) oder einfach kategorisierbare Verhaltenskriterien (z. B. Aufenthaltsdauer) als Segmentierungsbasis. Market-Codes stellen jedoch die bedeutendste Segmentierungsbasis dar, gefolgt von Source- und Channel-Codes. Die Ausprägungen der Codes, speziell der Source-Codes, sind innerhalb des Untersuchungssamples sehr heterogen. Market-Codes lassen sich in sieben Hauptgruppen: Firma/Geschäftsreisende, Individual-/Freizeitreisende, Arrangement/Package, Vermittler, Meeting/Incentive, Gruppe und Spezielle Gäste einteilen. In den Privathotels werden die Gäste überwiegend nur nach diesen sieben Hauptgruppen differenziert. Kooperationshotels und Kettenhotels bilden oft weitere Untergruppen in diesen Segmenten. Aufgrund vereinheitlichter und hotelübergreifender Pflichterfassung von Gästemerkmale in den Computerreservierungssystemen der Hotelketten scheint die Durchführung von Gästesegmentierungen in den einzelnen Kettenhotels forciert zu werden. Vice versa wird eine kettenübergreifende Gästesegmentierung wie in einem Einzelhotel möglich. Hotelkooperationen gelingt dies aufgrund einer fehlenden gemeinsamen statistischen Datenbasis über die Gäste aus ihren Hotels nur sehr selten.

Die Beschreibung der Hauptsegmente (Market-Codes) erfolgt in den Hotels recht eingeschränkt. Die Umsätze, die Anzahl der Gäste und Übernachtungen pro Market-Segment wer-

den als sehr wichtig erachtet. Mittels der Daten des Computerreservierungssystems können Häufigkeitsaussagen z. B. zur Herkunft/PLZ, zum Durchschnittsalter, zum Buchungszeitpunkt etc. für jedes Market-Segment getroffen werden. Dieses Vorgehen der Segmentbeschreibung ist den Methoden der deskriptiven Statistik zuzurechnen. Weiterführende Beschreibungen der Market-Segmente finden in der Mehrheit der Hotels jedoch nur durch Beobachtungen und persönliche Gespräche mit dem Gast statt. Daraus bilden sich subjektiv geprägte Vorstellungen bei den Hoteliers über die Hauptsegmente, wobei es sich dabei eher um ein intuitives Vorgehen der Beschreibung handelt.

### **3.3.2.1.3 Betriebsextern erhobene Gästedaten und Sekundärquellen**

#### **Darstellung erhobener Gästedaten**

In Bezug auf die Frage „Welche betriebsexternen Informationsquellen oder Beratungsmöglichkeiten kennen Sie, um weitere Daten über ihre Gäste zu erhalten?“ sind folgende Ergebnisse aufgetreten.

#### **Sekundärforschung**

Sowohl die einzelnen Hotelbetriebe als auch die zentralen Marketingabteilungen der Hotelkooperationen und -ketten nutzen verschiedene Quellen der Sekundärforschung<sup>686</sup>. Dazu zählen Artikel aus Branchenzeitschriften (z. B. AHGZ, FVW, TOP-Hotel oder Travel Talk), Statistiken vom Statistischen Landesamt M-V, Veröffentlichungen und Veranstaltungen des Tourismusverbandes M-V und der Regionalverbände sowie der DZT, der DEHOGA und der IHK.<sup>687</sup> Für sie sind daraus z. B. Trends, durchschnittliche Aufenthaltsdauern, die Anzahl der Gästeankünfte und -übernachtungen, Gästeherkunft/Quellmärkte, Nationalitäten, die prozentuale Belegung der Hotels, das Durchschnittsalter der Gäste für bestimmte Regionen, durchschnittliche Tagesausgaben oder auch Qualitätserwartungen der Gäste, wie bei der Studie „Trends 2008“ von TNS-Infratest/DEHOGA, ablesbar. Darüber hinaus erwerben vor allem Zentralen der Hotelkooperationen und -ketten Veröffentlichungen/Studien von Marktforschungsinstituten und Verlagen.<sup>688</sup> Einzelne Hotelbetriebe informieren sich zudem über die Zufriedenheit oder das Durchschnittsalter ihrer Gäste in den Bewertungsportalen im Internet (z. B. HRS, HolidayCheck, Booking.com, hotel.de).

Mit Blick auf diese Informationsquellen ist es nicht verwunderlich, dass die betriebsintern erhobenen Gästemerkmale mit den betriebsexternen Gästedaten – insbesondere in den einzel-

---

<sup>686</sup> Bereits vorhandene statistische Daten und Unterlagen, die ursprünglich anderen Zwecken gedient haben können, werden für Ziele der eigenen touristischen Marketingforschung ausgewertet und verwendet. Weiterführend zu externen Quellen in der touristischen Sekundärforschung siehe bspw. Seitz, E., Meyer, W., Rossmann, D., Bayle, M. (2006), S. 13 ff.

<sup>687</sup> Über alle Hotels hinweg (Privat-, Kooperations- und Kettenhotels) dominieren als sekundärstatistisches Material die Veröffentlichungen des Statistischen Landesamtes und des Tourismusverbandes M-V sowie der Regionalverbände.

<sup>688</sup> Hotelkooperation S nutzt die Typologie der Wünsche, die Allensbacher Werbeträgeranalyse (AWA), Communication Networks und eine TNS Infratest/DEHOGA-Studie zum Gästeverhalten. Hotelkette R zieht für eigene Analysen Sekundärquellen hinzu wie die Typologie der Wünsche, AWA First Class oder Studien über LoHas von Utopia.



nen Hotelbetrieben – nicht elektronisch verknüpft bzw. kombiniert werden, sondern lediglich eine vergleichende Betrachtung erfolgt. Auch die Hotelkooperationen und -ketten geben an, die Informationsquellen zu lesen und sie mittels „gesundem Menschenverstand“, d. h. anhand ihrer Erfahrungen und Kenntnis über die eigenen Hotelgäste sowie ihr Produkt zu interpretieren bzw. zu analysieren.

#### **Beratung durch die Zentralen der Hotelkooperationen und -ketten:**

Die einzelnen Kooperationshotels (z. B. I) erhalten gelegentlich Auswertungen der jeweiligen Kooperationszentrale<sup>689</sup>, z. B. zu Bonuscard-Inhabern, wo unter anderem das Durchschnittsalter dieser Gästegruppe angegeben wird. Kooperationshotels, in denen diese Gäste einen Bruchteil der Klientel ausmachen, haben davon nur einen geringen Informationsnutzen. Gelegentlich geben Kooperationszentralen auch Empfehlungen, mit welchem Thema zu werben ist bzw. welches Thema in den Vordergrund gerückt werden sollte. Dies sind nach Ansicht eines Kooperationshotels (I) jedoch sehr allgemeine Informationen. Auch zwei analysierte Hotelketten (P, Q) besitzen überwiegend Hotels, die gleichzeitig Kooperationsmitglied in größeren Hotelkooperationen bzw. Hotelkonzernen sind. Obwohl die Zentralen der Ansicht sind, dass Kooperationen Informationen über ihre Gäste zur Verfügung stellen<sup>690</sup>, werden diese aufgrund mangelnden Interesses nicht genutzt.

In einigen Kettenhotels (z. B. K) wird durch die elektronische Zusammenführung der Buchungsdaten der Gäste auf einem gemeinsamen Server der Zentrale der Stand der Buchungszahlen, insbesondere in Bezug auf die Market-Codes, ständig überwacht. Jedes einzelne Kettenhotel muss seinen Jahresumsatz anteilig über die Market-Codes planen und dies der Zentrale mitteilen. Den einzelnen Hotels werden jedoch kaum Vorschriften gemacht, welches Gästesegment (Market-Codes) sie ansprechen sollen. Kommt es aber innerhalb des Jahres zu gravierenden Abweichungen vom Plan, setzt sich der Revenue-Manager der Hotelkette mit dem Management des einzelnen Kettenhotels in Verbindung, um kurzfristig Marketingmaßnahmen für einzelne Gästesegmente (Market-Codes) mit Unterstützung der Kette einzuleiten. An dieser Stelle werden dem einzelnen Hotelmanagement dann jedoch konkrete Vorgaben gemacht.

#### **sonstige betriebsexterne Beratung:**

Fast alle Privathotels, aber auch ein Teil der Hotelketten (Q) und Hotelkooperationen (T), geben an, keine Zusammenarbeit mit externen Beratungsunternehmen zu Marktforschungszwecken zu betreiben.<sup>691</sup>

---

<sup>689</sup> Kooperationshotel H hat von der Kooperationszentrale allerdings bisher keine Kunden bzw. Marktsegmentierungen erhalten.

<sup>690</sup> In Hotelkette Q erinnert man sich vage, dass die Hotelkooperation Auswertungen zu ihren Kunden bezogen auf Bundesländer, Länder und nach Typisierung der Hotels etc. vorgenommen hat.

<sup>691</sup> Privathotel (G) arbeitet mit einer Beratungsfirma in Bezug auf Qualitätsmanagementseminare zusammen, um die Arbeitsabläufe im Haus zu verbessern. Hotelkette P arbeitet mit einer Agentur, die auf Qualitätsmanagement, Qualitäts-Audits/Mystery-Checks und Mystery Calls spezialisiert ist, zusammen. Zielgruppenanalysen erfolgen dabei jedoch nicht.

Von Seiten der Kettenhotels sowie von einigen Kooperations- und Kettenzentralen werden häufig Direktmarketing-Agenturen oder die Deutsche Post erwähnt, bei denen unter Angabe bestimmter Personenprofile (z. B. anhand des Einkommens, der Herkunft, der Berufsgruppe, des Familienstands etc.) Adressen potenzieller Kunden gekauft werden können.<sup>692</sup> Für die Entwicklung bzw. Vorgabe des Personenprofils ist der Adresskäufer jedoch selbst verantwortlich.<sup>693</sup>

Nur einem interviewten Kooperationshotel (H) ist aufgrund der Teilnahme an einem Seminar zum Adress- und Kundenmanagement der Deutschen Post bekannt, dass diese (bzw. das Tochterunternehmen Deutsche Post Direkt) für Unternehmen Analysen auf Basis der Kundendateien durchführt (siehe hierzu Kapitel B.3.3.4.2 unter Sinus-Milieus und deren Anwendung im Direktmarketing der Deutschen Post).<sup>694</sup> Allen anderen einzelnen Hotels sowie der Mehrheit der interviewten Hotelketten und -kooperationen sind diese sogenannten Tools der Post, die im Rahmen des Adressmanagements angeboten werden und die auf den ‚microm Geo Milieus‘ (früher MOSAIC-Milieus) beruhen, nicht bekannt. Die microm Geo Milieus verknüpfen das auf dem Konzept der mikrogeographischen Marktsegmentierung beruhende Datensystem von microm mit den Sinus-Milieus der Sinus Sociovision GmbH.<sup>695</sup> Lediglich eine Hotelkette (R) verwendet seit 2004 die Sinus-Milieus und hat seitdem zweimal eine Kundenstrukturanalyse bei der Deutschen Post in Auftrag gegeben. Die Deutsche Post Direkt ist in der Lage, aus ihrer mikrogeographischen Datenbank mittels wahrscheinlichkeitstheoretischer Berechnungen für Haushalte die Zugehörigkeit zu bestimmten Sinus-Milieus vorherzusagen. Dies bedarf einer repräsentativen Stichprobe aus der Kundendatei der Hotelkette. Die Kunden werden dann anhand der PLZ-Gebiete der mikrogeographischen Datenbank der Post zugeordnet. Anschließend wird der Hotelkette die Verteilung ihrer Kunden z. B. auf die jeweiligen Sinus-Milieus mitgeteilt. Zum einen kann die Hotelkette daraufhin Adressen potenzieller Kunden entsprechender Milieus, denen die Kundschaft angehört, von der Post kaufen. Zum anderen können die Kundendaten der Hotelkette mit weiteren Merkmalen aus der mikrogeographischen Datenbank, z. B. durchschnittlichem Bonitätsindex, HH-Nettoeinkommen, Präferenzen, Werten, bevorzugte Automarken der Kunden etc. angereichert werden. Mit Hilfe dieser zusätzlichen Informationen kann z. B. ein „Markenfit“ zwischen bestimmten Produktmarken und der Hotelmarke ermittelt werden, der unter anderem die Entwicklung kooperativer Marketingstrategien (Cross-Marketing) ermöglicht.

Weiterhin verfügen Hotelkette R sowie Hotelkooperation S über weitere Kundendaten aus betriebsexternen Marktforschungsstudien.

<sup>692</sup> Derartige Adresskäufe werden im 5-Sterne-Kettenhotel selbst initiiert, im 4-Sterne-Kettenhotel N hingegen von der Kettenzentrale durchgeführt. Somit hat das Einzelhotel N darauf keinen Einfluss.

<sup>693</sup> Die zur Verfügung gestellten Adressen wurden vom interviewten Management des 5-Sterne-Kettenhotels bei bisherigen Marketingaktionen als uneffektiv empfunden. Eine Ursache dafür kann natürlich eine sehr unspezifische Vorgabe eines Personenprofils sein.

<sup>694</sup> Kooperationshotel H nutzte dieses Angebot bisher nicht. Als Gründe wurden das Kosten-Nutzen-Verhältnis sowie die hohe Jahresauslastung des Hotels angeführt.

<sup>695</sup> Vgl. Deutsche Post AG (Hrsg.) (2011) – online.

Hotelkette R hat mit einem kleinen Marktforschungsinstitut eine Marken- bzw. Positionierungsstudie durchgeführt. Darin wurden Kriterien erhoben wie Bekanntheit und Nutzung von Hotelketten und -gruppen (ungestützte und gestützte Markenbekanntheit), die Anzahl der Urlaubsreisen in ein 4- oder 5-Sterne-Hotel, Anzahl der Übernachtungen, Markennutzung verschiedener Hotelketten und -gruppen, Markensympathie, Besuchsabsicht, Wettbewerbervergleich, Weiterempfehlungsbereitschaft, Fragen zu Angebotsmerkmalen wie Service, Zimmer, Freizeit, Preis, etc., Informationsquellen und Werbewahrnehmung bei den Befragten. Im Rahmen einer Omnibusbefragung bei der Reiseanalyse von der FUR hat Hotelkette R einige Fragen im Eigeninteresse eingebracht und nach Verhaltensabsichten gefragt, z. B. ob der Befragte Urlaub in einem 4-Sterne-Plus- oder 5-Sterne-Hotel plant und welche alternativen Standorte in Frage kommen. In der Gesamtbefragung der FUR werden darüber hinaus weitere soziodemographische Daten der Befragten erhoben, wie z. B. Herkunftsgebiet/Quellgebiet, Geschlecht, Alter, Bildung, Erwerbsstatus, HH-Netto-Einkommen etc.

Bei Hotelkooperation S sind zwei betriebsexterne Marktforschungsstudien hervorzuheben<sup>696</sup>. Zum einen wurde eine Werbe- und Dialog-Marketing-Agentur beauftragt, eine Zielgruppenanalyse zur Entwicklung einer neuen Kommunikationsstrategie vorzunehmen. Nach Auskunft der Befragten<sup>697</sup> erfasste die Studie folgende Angaben zu den Kunden: Herkunft/Bundesländer, Bildungsgrad, Einkommen, Personen im Haushalt, Freizeitaktivitäten bzw. besonderes Interesse für etwas, persönliche Einstellungen (wofür bereit Geld auszugeben), Interesse an Urlaub und Reisen, Mediennutzung unterteilt in: Fernsehen, Radio und Print. Zum anderen wurde von einer Diplomandin eine Analyse der Kunden aus dem Bonusprogramm (= Card-Inhaber) durchgeführt. Diese beinhaltete Fragen zum Alter, Hauptwohnsitz, Schulabschluss, Reiseverhalten, Einkommen, Hobbies, Personen im Haushalt, Beruf und Buchungsverhalten (Wie wurden Sie aufmerksam auf Hotelkooperation S? Wie informieren Sie sich über Hotelkooperation S?).

Während die Studien der Hotelkette R auch potenzielle Kunden berücksichtigen, werden in den beiden Studien der Hotelkooperation S nur bisherige Kunden befragt.

### **Fazit:**

Hervorzuheben ist die große Unkenntnis in der Hotelbranche in Bezug auf professionelle Kundenanalysen, z. B. von der Deutschen Post, in denen die Kundendaten eines Unternehmens mit Daten aus mikrogeographischen Datenbanken abgeglichen, analysiert und ergänzt werden. Nur Hotelketten und Hotelkooperationen – davon auch nur zwei (R, S) – versuchen, mit Hilfe betriebsexterner Marktforschungsstudien den Mangel an Kenntnis über sozioökonomische (Einkommen, Bildung, Beruf, etc.) und psychographische Kriterien sowie weiterer verhaltensbezogener Kriterien ihrer Kunden zu beheben und somit die Datenbasis für Kun-

<sup>696</sup> Zusätzlich wurde eine Markenvierklanganalyse für die Hotelkooperation S von einem Institut einer Hochschule durchgeführt. Nach Auskunft des Instituts zielt diese Untersuchung jedoch nicht auf Markt- oder Kundensegmentierungen ab, sodass sie in der weiteren Analyse außer Acht gelassen wird.

<sup>697</sup> Der Verfasserin wurden die Ergebnisse aus Geheimhaltungsgründen nicht zur Verfügung gestellt.

den- bzw. Marktsegmentierungen zu erweitern. Mit diesen Studien werden vor allem allgemeine, produktbezogene und kommunikationsbezogene Verhaltensmerkmale wie Freizeitaktivitäten/Hobbies, Reiseverhalten (Anzahl Urlaubsreisen im Jahr, Anzahl der Übernachtungen pro Urlaubsreise, Nutzung bestimmter Hotelketten/-gruppen), Informationsverhalten, Mediennutzung (Fernsehen, Radio, Print), aber auch psychographische Merkmale wie allgemeine Interessen, Interesse an Urlaub und Reisen, Einstellungen, Bekanntheit der Marke, Markensympathie, Besuchsabsicht, Weiterempfehlungsabsicht, Erwartungen zu Angebotsaspekten (Service, Zimmer, Freizeit, Preis) und Werbewahrnehmung erhoben. Neben den oftmals schon bekannten Daten aus dem Computerreservierungssystem wie Herkunft/Quellregion, Alter und Geschlecht werden weitere soziodemographische Kundenmerkmale wie Bildungsstand, Beruf/Erwerbstätigkeit, Einkommen und Anzahl der Personen im Haushalt erfasst.

### **Verwendung der Gästedaten als Segmentierungsbasis**

Bei Betrachtung der betriebsextern erhobenen Gästedaten und möglicher Segmentierungen daraus ist lediglich für Hotelkette R und Hotelkooperation S Folgendes zu konstatieren.

Hotelkette R gruppiert Befragte aus der Positionierungsstudie in über Dreißigjährige, die in den letzten 5 Jahren in einem 4- oder 5-Sterne-Hotel übernachteten und in den nächsten 12 Monaten in einem 4- oder 5-Sterne-Hotel an der Ostsee übernachten wollen (Segmentierungskriterien: Alter = demographisches Kriterium, bisherige Übernachtung in 4- und 5-Sterne-Hotels = produktspezifisches Kaufverhaltensmerkmal, Besuchsabsicht = psychographisches Merkmal) und die, auf die diese Merkmale nicht zutreffen. Erstere Gruppe wird dann näher beschrieben nach: Altersgruppe (30-39, 40-49, 50-59,  $\geq 60$ ) und Geschlecht, Bildungsstand, Erwerbsstatus, HH-Nettoeinkommen und regionaler Verteilung auf Bundesländer. Ähnliche Aussagen werden auch mit Hilfe der Daten aus der Omnibusbefragung der FUR vorgenommen. Hier werden die Befragten aufgrund der Absichtserklärung „in den nächsten zwei Jahren einen Aufenthalt im 4- oder 5-Sterne-Hotel an der Ostsee zu planen“ segmentiert. Daraufhin wird die Gruppe mit dieser Verhaltensabsicht näher mit den Kriterien: Netto-Einkommen, Ausgabeverhalten, Alter, Geschlecht, Urlaubserfahrung, Familie/Nicht-Familie, Herkunftsgebiet, Aufenthaltsdauer und Anzahl der Urlaubsreisen im Jahr beschrieben. In Bezug auf die Kundenanalyse mit Hilfe der mikrogeographischen Datenbank der Deutschen Post erfolgt zwar eine Anreicherung der Stichprobe mit Merkmalen wie Lebensstil (Sinus-Milieus), Bonitätsindex oder Automarken, die jedoch eher beschreibend eingesetzt werden. Bei einer segmentbildenden Anwendung kommen jedoch auch nur a-priori-Herangehensweisen zum Einsatz.

Für Hotelkooperation S werden im Rahmen einer betriebsexternen Marktforschungsstudie zur Entwicklung einer neuen Kommunikationsstrategie die Befragten nach Altersgruppen segmentiert, die anschließend durch Merkmale wie Haushaltsumfeld, Beruf und Bildung, Einkommen, Wohnumfeld, Informationsinteresse, Freizeitbeschäftigung, persönliche Einstellung, Reiseverhalten, Mediennutzung Print, Mediennutzung TV, Mediennutzung Kino, Mediennut-

zung Radio näher beschrieben werden. Bei der Analyse der Card-Inhaber der Hotelkooperation durch eine Diplomandin wird dieses Gästesegment näher anhand der Kriterien: Alter, Hauptwohnsitz, Schulabschluss, Reiseverhalten, Einkommen, Hobbies, Personen im Haushalt, Beruf, Buchungsverhalten, Informationsverhalten (Wie wurden Sie aufmerksam auf ...? Wie informieren Sie sich über ...?) beschrieben.

#### **Fazit:**

Obwohl die betriebsextern erhobenen Gästedaten der Hotelkette R und -kooperation S größere Möglichkeiten für a-posteriori-Segmentierungen der Hotelgäste bieten, ist aus den zur Verfügung gestellten Materialien zu entnehmen, dass auf Basis der Daten keine Marktsegmentierungen bzw. Kundentypologisierungen mittels multivariater Analysemethoden, wie z. B. Faktoren- oder Clusteranalyse, vorgenommen werden. Es sind nur a-priori-Segmentierungen auf Basis einfach kategorisierbarer soziodemographischer Kriterien (Alter), Verhaltenskriterien (bisherige Übernachtung in 4- und 5-Sterne-Hotels) und psychographischer Kriterien (Besuchsabsicht) zu erkennen. Die umfangreiche Erfassung weiterer Kundenmerkmale ermöglicht jedoch eine bessere Beschreibung der Segmente, zum Teil auch nach psychographischen Kriterien. Nach dem Kenntnisstand der Autorin kamen hierbei jedoch keine Signifikanztests und somit auch keine Inferenzstatistik zur Anwendung.

#### **3.3.2.1.4 Erwünschte zusätzlich zu erhebende Gästedaten**

Nachdem ein Überblick zu erfassten Gästedaten in einzelnen Hotelbetrieben sowie in Hotelkooperationen und -ketten und deren Verwendung zur Markt- bzw. Kundensegmentierung vorliegt, stellt sich die Frage nach erwünschten zusätzlich zu erhebenden Gästemerkmale.

#### **Ergebnisse aus Interviews mit einzelnen Hotelbetrieben:**

Das Antwortspektrum ist breit gefächert, aber meist sehr unspezifisch. So heißt es z. B.:

"Es wäre gut zu wissen, was die Gäste im nächsten Jahr wünschen." (Hotel A),

"Alles was wir über Gäste erfahren können, saugen wir auf wie ein Staubsauger." (Hotel L),

„Natürlich würde man gerne in den Gedanken der Gäste lesen können, um die Angebote noch zielgruppengerechter zusammenzustellen, aber wir haben keine Marktforschungsabteilung.“ (Hotel O)

Häufig ist man (Hotels B, D, H, K) jedoch mit den erfassten Daten zufrieden und vertritt die Auffassung, dass bereits sehr viele Informationen über Gäste erfasst werden und es lediglich aufgrund fehlender „Manpower“ oder technischer Grenzen der Computerreservierungsprogramme an Möglichkeiten der Auswertung mangelt.

Dennoch wünscht sich fast die Hälfte der Hotels Informationen über spezifische Interessen/Hobbies der Hotelgäste<sup>698</sup>, und die Mehrheit (B, C, G, H, J, K, L, O) bekundet ein großes

<sup>698</sup> Auffällig ist, dass im Gegensatz zu allen Kooperationshotels (H, I, J) lediglich zwei Privathotels (F, G) höhere Sterne-Kategorie und zwei Kettenhotels (M, N) diesen Wunsch äußern.

Interesse an regions- und hotelkategoriespezifischen Gästedaten. Kennzeichnend erscheint die Aussage: „Wichtig ist, dass man die Gästeinformationen auf Regionsebene runter brechen kann. Denn uns interessiert was hier vor Ort geschieht.“ (J) So sollten:

- Erwartungen, Wünsche der Gäste an einen Urlaub in der Region,
- Motive für die Reise in die Region,
- Einstellungen zur Region und zu einzelnen Hotelkategorien sowie
- bevorzugte Freizeitbeschäftigungen/-aktivitäten der Gäste in der Region erhoben werden.

Einzelne Hotels (B, J) bringen zum Ausdruck, dass es sinnvoll wäre, diese Informationen durch eine Tourismuszentrale oder in Zusammenarbeit mehrerer Hotels im Rahmen einer extern organisierten Befragung zu erfassen.

Neben diesen an Kunden zu erhebenden Daten fehlt es bereits oft an rein statistischen Daten für einzelne Regionen, Gebiete und Städte, z. B. Gästeankünfte, Übernachtungszahlen, durchschnittliche Aufenthaltsdauer und Auslastung in den unterschiedlichen Hotelkategorien (Hotel H, L).

Weitere – jedoch nur vereinzelt auftretende – Informationsbedürfnisse in Hotels sind:

- genutzte Werbeträger/Medien und Buchungskanäle der Hotelgäste (Hotel C),
- Netto-Haushaltseinkommen der Hotelgäste (Hotel M),
- Grund für die Auswahl des Hotels und avisiertes Alternativhotel (Hotel B, L),
- die Preisobergrenze für die Hotelleistung und welche Erwartungen mit welchem Preis verbunden sind (Hotel C, O),
- welche Leistungen unter dem Oberbegriff „Wellness“ erwartet und letztendlich genutzt werden (Hotel C, O) sowie
- die Vergleichbarkeit zu anderen Hotels der Stadt/Region bezüglich der Zufriedenheitsdaten in den Gästefragebögen (Kettenhotel J).

### **Ergebnisse aus Interviews mit Hotelkooperationen und -ketten:**

Bei den befragten Hotelkooperationen und -ketten ist grundsätzlich Zufriedenheit mit den bisherig erhobenen Gästedaten zu erkennen.

Insbesondere bei den beiden Hotelkooperationen fehlt es an Anregungen zu weiteren zusätzlich zu erhebenden Gästemerkmale. Die Befragte der Hotelkooperation T äußert lapidar „Naja, je mehr Informationen man als Anbieter hat, desto detaillierter und passgenauer können die Hotels die Angebote letztendlich stricken“, aber konkretere Angaben werden nicht gemacht. In Hotelkooperation S ist man der Auffassung, dass genügend Gästedaten aus den Marktforschungsstudien vorliegen, die lediglich noch detaillierter ausgewertet werden müssten.

In den Hotelketten scheint das Management hingegen wissbegieriger zu sein.

Hotelkette Q wünscht zusätzliche Informationen über Freizeitaktivitäten, Beruf, Interessen/Hobbies und Ausgabeverhalten des Hotelgastes sowie Informationen, wie der Gast auf die Region, auf das jeweilige Hotel aufmerksam wurde und welche Erwartungshaltung er hat. Dies ähnelt den Wünschen der einzelnen interviewten Hotelbetriebe. Die Anreicherung der Kundendatei mit weiteren unternehmensextern erhältlichen Daten aus mikrogeographischen Datenbanken ist unbekannt und wird im Zusammenhang mit dem Datenschutz eher skeptisch gesehen.

Hotelkette R ist mit Blick auf den Umfang der erhobenen Gästedaten das wohl fortschrittlichste Hotelunternehmen in der Stichprobe und recht zufrieden. Für das Unternehmen sind zukünftig Informationen über die Web 2.0 Generation von großem Interesse, z. B. könnte man über HolidayCheck, Twitter, Facebook viel originäres Feedback potenzieller und bisheriger Kunden erhalten. Die Herausforderung liegt im Herausfiltern relevanter Informationen für die Hotelkette und der Ableitung richtiger Schlussfolgerungen. Weiterhin werden Lösungsansätze zur standardisierten Erfassung und Auswertung freier Antworteingaben in den Internet-Gästefragebögen gesucht, z. B. bei Fragen zu Anregungen und Wünschen.

**Fazit:**

Generell ist eine große Zufriedenheit mit den bisher erhobenen Gästedaten festzustellen. Konkrete Anregungen bzw. Wünsche über zusätzlich zu erhebende Gästedaten bilden eher die Ausnahme. Viele Hotels vermuten, dass es lediglich an Möglichkeiten der Auswertung mangelt.<sup>699</sup>

Bei genauer Betrachtung der bisherig betriebsintern erhobenen Gästedaten fällt jedoch auf, dass die Erfassung psychographischer Gästemerkmale zu kurz kommt.<sup>700</sup> In Gästefragebögen werden höchstens noch Verhaltensabsichten (Wiederkehrabsicht, Weiterempfehlungsabsicht) erfasst und in der Gästekartei im besten Falle noch Interessen und Wünsche durch Kommentare vermerkt. Lediglich ein Kooperations- und ein Kettenhotel geben an, Interessen/Präferenzen über bestimmte Kürzel in der Gästekartei standardisiert zu hinterlegen. Diese fehlende Kenntnis über psychographische Gästemerkmale in den Hotels kann als Ursache gesehen werden, dass:

1. fast die Hälfte der befragten Hotels mehr Informationen über spezifische Interessen/Hobbies der Gäste wünschen und die freien Antwortmöglichkeiten in den Gästefragebögen zu Wünschen/Ideen und Anregungen sowie zur Kritik so beliebt sind;
2. die befragten Hotels sich vor allem regions- und hotelkategoriespezifische Gästedaten bzw. -informationen wie Erwartungen, Wünsche der Hotelgäste an einen Urlaub in der

<sup>699</sup> Bereits Dev, S. D., Ellis, B. D. (1991) erwähnten, dass Hotels eine beachtliche Menge an Informationen über Gäste in „Guest History Systems“ erfassen und speichern, aber diese nicht im nötigen Maß nutzen.

<sup>700</sup> Es werden vor allem geographische Kriterien (Straße, PLZ), demographische Kriterien (Alter, Geschlecht, Nationalität), produktspezifische Verhaltensmerkmale (Reisezeit, Aufenthaltsdauer, Zimmerkategorie, Zusammensetzung der Reisegruppe), kommunikationsbezogene Verhaltensmerkmale (Channel- oder Source-Codes), einkaufsstättenbezogene Verhaltensmerkmale (Market- oder Source-Codes) und preisbezogen Verhaltensmerkmale (Preiskategorie, -Code, Umsatz) erfasst.

Region, Motive für die Reise in die Region, Einstellungen zur Region und zu einzelnen Hotelkategorien sowie bevorzugte Freizeitbeschäftigungen in der Region wünschen.



### 3.3.2.2 Zielgruppenauswahl

Nachdem die Durchführung von Markt- bzw. Kundensegmentierungen in der Hotelbranche dargestellt wurde, ist zu hinterfragen, welche Segmente als Zielgruppen angesehen werden bzw. auf welche Segmente sich das unternehmerische Handeln konzentriert.

#### **Ergebnisse aus Interviews mit einzelnen Hotelbetrieben:**

Besonders bei kleineren Privathotels der 2- und 3-Sterne-Kategorie (A, B, C) treten Äußerungen auf, die einer bewussten Zielgruppenauswahl widersprechen. Es dominiert die Ansicht, dass sich nicht von Seiten des Hotels für Zielgruppen entschieden wird, sondern sich die Gäste für das Haus entscheiden. Infolgedessen stellt man sich auf die Gästegruppen ein, die in das Hotel kommen.

Unabhängig von der Unternehmenskonzeption des Hotels kommt in den Interviews immer wieder zum Ausdruck, dass möglichst ein optimaler Mix aus den Hauptgruppen der Kundensegmente über das Jahr angestrebt wird. Dies belegen beispielhaft Aussagen wie:

„Bewusst wird kein Gästesegment bevorzugt.“ (Hotel B),

„Man kann es nicht auf eine Zielgruppe einschränken.“ (Hotel C),

„Die unterschiedlichen Segmente sind über das Jahr unterschiedlich stark vertreten.“ (Hotel D),

„Insofern haben wir einen breiten, gesunden Mix an Zielgruppen, der uns über das Jahr bringt.“ (Hotel F),

„Dennoch ist man auf einen Gäste-Mix angewiesen.“ (Hotel J)

„Wir konzentrieren uns auf alle vorhandenen Segmente, um einen optimalen Mix zu erhalten.“ (Hotel N),

„Aufgrund der Größe des Hauses und der Tatsache, dass man es auslasten muss, braucht man breit gestreute Zielgruppen, [...]“ (Hotel O)

In manchen Aussagen deutet sich als Grund für den Gäste-Mix eine maximale Auslastung des jeweiligen Hotels an. Insbesondere die Aussage „Man muss entscheiden, wann ist welches Segment uns das liebste und über welchen Zeitraum drängen wir das Segment vielleicht raus. Das ist abhängig von den Umsätzen und der Anzahl der Gäste in einem Segment zu einer bestimmten Zeit“ (Hotel J) verdeutlicht die Herangehensweise der Zielgruppenauswahl in Hotels.

In zwei Dritteln der Interviews (Hotel A, B, C, F, G, H, I, K, M, O) mit den einzelnen Hotelbetrieben wird angegeben, dass der Individual- bzw. Freizeitreisende, der möglichst noch direkt bucht, das bevorzugte Gästesegment ist. In den Kettenhotels K, M, O umfasst dieses Gästesegment rund 70 bis 98 Prozent aller Gäste. Der Grund für die Fokussierung auf dieses Hauptsegment liegt vor allem in den höheren Umsätzen und Margen, die mit ihm zu erzielen sind. Allerdings werden häufig auch der Standort (Stadt, Urlaubsregion etc.) sowie die Objekt- bzw. Gebäudestruktur und -größe des Hotels als ursächlich für die Zielgruppenauswahl angesehen. Einzelne Hotels versuchen auf Basis ihrer Erfahrungswerte, ihre Zielgruppe im

Hauptsegment Individual- bzw. Freizeitreisender näher zu spezifizieren, indem sie angeben, sich auf Familien, Best-Ager, den Urlaubs- oder Wellnessgast zu konzentrieren.

Die Kettenhotels L und N sind Hotelbetriebe, die sich auf das Hauptsegment des Geschäftsreisenden fokussieren. Speziell Kettenhotel L äußert, neue Zielgruppen innerhalb dieses Hauptsegments anzusprechen, indem Firmen direkt angesprochen/akquiriert werden. Die Auswahl anzusprechender Firmen geschieht wie folgt: In Deutschland gibt es 22 fest definierte Branchen, z. B. Pharma-Industrie, Vereine und Verbände und Unternehmensberatungen. In diesen Gruppen filtert das Hotel nach Regionen und nach Firmengröße. Die Ansprache der Unternehmen aus den 22 Branchen wird unter Abschätzung des derzeitigen wirtschaftlichen Potenzials vorgenommen.

#### **Ergebnisse aus Interviews mit Hotelkooperationen/-ketten:**

Ähnlich wie die einzelnen Hotels äußern die Hotelketten P und R, dass der Individualreisende bzw. Freizeitreisende, der möglichst direkt im Hotel bucht, die bevorzugte Zielgruppe der gesamten Hotelkette darstellt. Das beruht vor allem darauf, dass alle Hotels der Kette die gleiche bevorzugte Zielgruppe besitzen. Im Gegensatz dazu kann in Hotelkette Q keine hotelübergreifende einheitliche Zielgruppe benannt werden. Grund dafür ist, dass sich im Portfolio der Hotelkette einerseits Hotels befinden, die vorwiegend auf Firmen- bzw. Geschäftsreisende ausgerichtet sind, und andererseits Hotels mit schwerpunktmäßiger Ausrichtung auf Individual- bzw. Freizeitreisende. Durch Aussagen in den Interviews mit den Zentralen der Hotelketten wird nochmals deutlich, dass das Umfeld und die Lage sowie die jeweilige Ausstattung des einzelnen Hotels entscheidend für die Auswahl der Zielgruppe sind. Zudem gilt das Segment als Hauptzielgruppe, das den größten Umsatz generiert.

Bei Hotelkooperation T wird geäußert, dass jedes einzelne Kooperationshotel entsprechend seines regionalen Umfeldes die eigene Zielgruppe (Geschäftsreisende oder Freizeitreisende) festlegt. Die Zielgruppen der Kooperation T sind vor allem Reiseveranstalter, Wholesaler und Firmen, mit denen ein Vertrag geschlossen wird. Die Auswahl dieser Zielgruppen ergibt sich aus der Stellung der Hotelkooperation, die lediglich unterstützend im Marketing für die einzelnen Hotels tätig ist.

Hotelkette R und Hotelkooperation S leiten aus den jeweiligen betriebsexternen Marktforschungsstudien konkretere Aussagen zu ihren Zielgruppen ab. Als potenzielle Gäste mit hoher Besuchswahrscheinlichkeit der Hotels gelten bei Hotelkette R Männer vor allem im Alter zwischen 50-69 und Frauen im Alter zwischen 40-59 mit einem hohen Bildungsstand und einem HH-Netto-Einkommen von über 3.000 EUR, die vorrangig aus den alten Bundesländern, vor allem aus Nordrhein-Westfalen, Niedersachsen und Rheinland-Pfalz sowie aus Bayern und Baden-Württemberg, stammen. Die Auswertungen der Marktforschungsstudie zur Entwicklung einer neuen Kommunikationsstrategie der Hotelkooperation S sind zum Zeitpunkt des Interviews noch nicht abgeschlossen, dennoch gibt man an, sich auf die aktiven

50 Plus mit höherem Bildungsabschluss, höherem Einkommen, hauptsächlich aus zwei Personen-Haushalten zu konzentrieren. Aktiv heißt dabei Radeln, Wandern und Golfen.

**Fazit:**

Die Analyseergebnisse zeigen, dass in fast allen Hotels, Hotelketten und -kooperationen (außer R) Segmentierungen bisheriger Kunden zur Zielgruppenauswahl herangezogen und potenzielle Kunden somit vernachlässigt werden. Es wird häufig die Auffassung vertreten, dass sich die Zielgruppe jedes Hotels zum einen aus der Lage bzw. dem Standort sowie aus der Gebäudestruktur, -größe und -ausstattung und zum anderen aus den Umsätzen ergibt, die in den einzelnen Marktsegmenten (Market-Codes) generiert werden.

Die Mehrheit der befragten Hotels gibt an, den Individual- bzw. den Freizeitreisenden, der direkt im Hotel bucht, zu bevorzugen, da mit ihm die höchsten Umsätze und Gewinnmargen zu erzielen sind. Je größer das Hotel ist, umso schwieriger wird es jedoch, eine maximale Auslastung ausschließlich durch dieses Segment zu gewährleisten. Demzufolge wird mit der Zielstellung einer möglichst hohen Auslastung über das Jahr in vielen Hotels ein optimaler Mix aus den Hauptgruppen der Kundensegmente angestrebt.

Während die einzelnen Hotelbetriebe und die Hotelketten vor allem den Endkunden als Direktbucher bevorzugen und ansprechen wollen, fungieren Hotelkooperationen zum Teil als Vermittler und richten ihre Zielgruppenauswahl weniger auf den Endkunden, sondern auf Reiseveranstalter, Wholesaler sowie Firmen und somit auf den Business-to-Business-Markt.

### 3.3.2.3 Verwendungszwecke der Markt- bzw. Kundensegmentierungen

Ergänzend zur Durchführung von Marktsegmentierungen und der Zielgruppenauswahl interessiert, welche Entscheidungen aus den vorliegenden Markt- bzw. Kundensegmentierungen abgeleitet werden.

**in den einzelnen Hotelbetrieben:**

In den Interviews mit den einzelnen Hotelbetrieben tritt vermehrt die Aussage auf, dass über die Einteilung der Gäste nach Source-Codes vor allem Entscheidungen zur Auswahl der Werbeträger<sup>701</sup> und zum Teil auch der Vertriebswege getroffen werden. Nach Aussage der Kooperations- und Kettenhotels fußt darauf eine Mediaplanung bzw. eine Jahresplanung des Werbebudgets.

Vor allem Kettenhotels sowie einige Kooperationshotels nehmen auf Basis der Unterteilung der Gäste nach Market-Codes eine jährliche Umsatzplanung vor. Dabei wird die Entscheidung getroffen, wie die Gästestruktur bzw. die Verteilung der Gäste auf die Segmente im kommenden Jahr aussehen soll. Der Anteil bestimmter Gästesegmente zu bestimmten Zeiten im Hotel wird zunächst über eine differenzierte Preisgestaltung gesteuert, d. h. unterschiedlichen Market-Codes werden zu unterschiedlichen Zeiträumen im Jahr unterschiedliche Preise

<sup>701</sup> Gelegentlich findet die Auswahl einiger Werbeträger auch nach dem Modell „Learning-by-Doing“ statt, was wiederum erhebliche Streuverluste nach sich zieht (z. B. Hotel L).

zugeordnet. Während des Jahres finden ein stetiger Soll-Ist-Vergleich sowie eine regelmäßige Vorausschau zur Verteilung der Buchungszahlen auf die geplanten Market-Codes statt. Bei starken Abweichungen werden kurzfristige Maßnahmen in der Preisgestaltung, bei der Wahl der Vertriebswege (z. B. Ansprache eines Reiseveranstalters) oder Werbemaßnahmen (z. B. Direktmarketing durch Mailings, die über gewisse Selektionskriterien wie Alter, Herkunft, Interessen etc. generiert werden) ergriffen.

Dennoch verlauten im Gegensatz dazu in den Interviews auch Meinungen wie vom Kooperationshotel J: „Letztendlich weiß man, wo man langfristig hin möchte und da braucht man keine komplizierte Segmentierung zugrundelegen. Man hat dann nachher auch einfach ein Gefühl dafür, was man so macht, z. B. über welche Zeitschriften man wirbt oder in welchen Bundesländern. Man muss da gar nicht so hochtheoretisch rangehen.“

Diese Aussage deutet an, dass viele Entscheidungen auf Grundlage von Erfahrungen und durch Wahrnehmungen im Hotel getroffen werden. In Bezug auf Investitionsentscheidungen wird dies in den Gesprächen mehrfach deutlich. Während von Privathotels (A, F) recht offen geäußert wird, dass Entscheidungen in der Praxis häufig aus einem „Bauchgefühl“ heraus gefällt werden, so wird von den meisten Interviewten unabhängig vom Hotelkonzept (C, F, H, I, M, O) in Bezug auf Investitionsentscheidungen – aber auch in der Gestaltung von Packages oder Arrangements – angeführt, dass hauptsächlich Gespräche mit dem Gast und Antworten auf offene Fragestellungen in den Gästefragebögen als Hilfestellung dienen. Dennoch sind gelegentlich auch Segmentierungsergebnisse zur Altersstruktur der Hotelgäste oder über die Größe und Zusammensetzung der Reisegruppe (z. B. Paare oder Familien), die aus den Reservierungssystemen im Hotel erstellt werden, nützlich, um Maßnahmen der Produktpolitik (z. B. Höhe der Betten oder der Sitzgelegenheiten im Zimmer, altersgerechte Badausstattung, Spielplatz für Kinder, Kinderbetreuung etc.) und somit auch Investitionsentscheidungen abzuleiten.

#### **in den Hotelkooperationen/-ketten:**

Wie aus den Analyseergebnissen des Kapitels C.3.3.2.1.2 ersichtlich ist, sind vereinheitlichte Market-, Source- und Channel-Codes Pflichteingaben bei den Kettenhotels (Q, R). Diese fließen auf elektronischem Wege auf einen gemeinsamen Server der Hotelkette (Q, R) oder über schriftliche Berichterstattungen (P) zusammen. Die Kettenhotels werden von den Zentralen verpflichtet, ihren Jahresumsatz anhand der Market-Codes zu planen. Dies geschieht zum Teil in Abstimmung mit der Zentrale oder es wird dem Hotel auch einfach vorgeschrieben, welche Anteile in welchem Gästesegment zu erbringen sind. Somit erfolgt eine Jahresumsatzplanung bezogen auf die Market-Codes hotelübergreifend ebenfalls in den Zentralen der Hotelketten.

Im Gegensatz zu den Hotelketten finden in den interviewten Hotelkooperationen keine jährlichen Umsatzplanungen bezogen auf einzelne Segmente statt.<sup>702</sup>

Über die Jahresplanung des Umsatzes hinaus hat die Verteilung der Gäste auf die jeweiligen Segmente (Market-Codes) in Hotelkette Q – die in den Hotels dieser Kette sehr gegensätzlich ausfallen können, z. B. schwerpunktmäßig auf Geschäftsreisende oder auf Freizeitreisende – Einfluss auf die Ausstattung des jeweiligen Hotels (z. B. als Business- oder Urlaubshotel) sowie die Personalauswahl (z. B. Einstellung von Bankettleiter, Masseuren, Therapeuten oder Kosmetiker etc.).

Die Verantwortlichkeit für die Auswahl der Werbeträger und Vertriebswege liegt bei den Kettenhotels überwiegend in den Händen der Zentrale. Für Entscheidungen dieser Art werden die hotelübergreifend erfassten und vereinheitlichten Source- und Channel-Codes und deren quantitative Ausprägung herangezogen. Auch operative Marketingmaßnahmen, wie der Versand von Mailings und das Angebot von Arrangements oder Packages, werden weitestgehend von der Zentrale der jeweiligen Hotelkette gesteuert. Bei den Hotelkooperationen obliegen Entscheidungen zur Auswahl der Werbeträger und der Vertriebswege allerdings noch weitestgehend den einzelnen Hotelbetrieben. Die Kooperationszentrale ist dabei eher als ein ergänzender Vertriebsweg für einzelne Kooperationshotels zu verstehen.<sup>703</sup> Da die Hotelkooperation T als Zielgruppe Reiseveranstalter, Wholesaler und Firmen ausgewählt hat, nutzt sie die Kenntnis über deren Herkunft bzw. Quellmärkte, um in diesen Regionen/Ländern z. B. auf Messen zu werben. Die Zielgruppe der Hotelkooperation S ist jedoch der Individual- bzw. Freizeitreisende. Da die Hotelkooperation nicht wie die Hotelketten über eine Bündelung von Gästedaten über alle Mitgliedshotels verfügt, wird unter anderem Marktforschung mit Hilfe externer Beratung betrieben. Diese Kundenanalysen dienen nach eigenen Angaben der Entwicklung einer Kommunikationsstrategie, die einen Marketing- und Salesplan beinhaltet und aus dem Werbemaßnahmen/-aktionen abgeleitet werden können. Gleichzeitig dient er auch zum Vergleich, ob Werbeaktionen und Verkaufsaktionen des vergangenen Jahres zu den Analysen passen.

Bei Hotelkette R ist zu erkennen, dass Marktsegmentierungen über die Gestaltung des Marketing-Mix hinaus von Bedeutung sind. So wurde geäußert „Wir nutzen Segmentierungen über die gesamte Strategie des Unternehmens.“ Beispielsweise wird diesbezüglich der komplette Marken-Relaunch der Hotelkette benannt, der auf der Zuordnung der eigenen Kunden in die Sinus-Milieus basiert. Man wählte einzelne Milieus zur zielgerichteten Kundenansprache aus und grenzte somit seinen Markt ein. Durch die Anreicherung der Kundendaten mit weiteren Merkmalen aus der mikrogeographischen Datenbank der Deutschen Post konnten komplementäre Produkte ermittelt werden, mit deren Hersteller ein Kooperationsmarketing ange-

<sup>702</sup> Dies untermauert eine konkrete Aussage der Hotelkooperation T: „Es werden für die einzelnen Kundensegmente keine Budgetplanungen für das nächste Jahr vorgenommen, z. B. dass man sagen würde, aus dem und dem Segment würden wir im nächsten Jahr gerne die und die Umsätze generieren.“

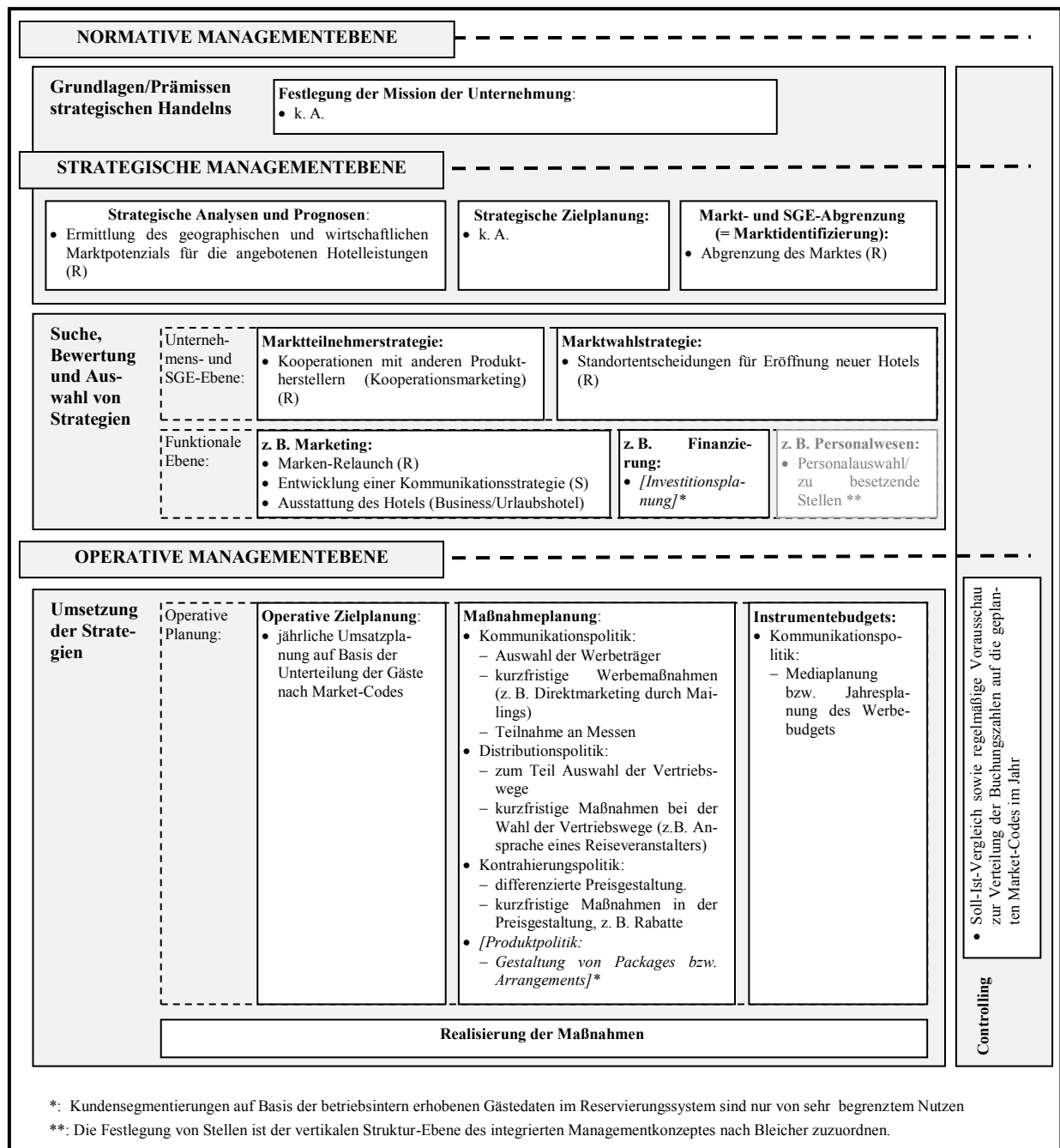
<sup>703</sup> So gibt Hotelkooperation T auch an, dass jedes Hotel nach eigenem Ermessen Packages bzw. Arrangements für Individualgäste kreiert und sie auf der Internetseite der Kooperation vermarkten lässt.

strebt und realisiert wurde. Die Kundensegmentierung nach den Sinus-Milieus wird jedoch nicht als „Allheilmittel“ angesehen. Darüber hinaus gibt es weitere, in Kapitel C.3.3.2.1.3 angesprochene, betriebsexterne Marktforschungsstudien, in denen vor allem potenzielle Kunden befragt wurden. Durch sie wurde letztendlich das geographische und wirtschaftliche Marktpotenzial für die angebotenen Hotelleistungen ermittelt und mit der derzeitigen Ausschöpfung verglichen. Auf Basis dieser Daten erfolgten unter anderem Standortentscheidungen für die Eröffnung weiterer Hotels. Für den Interviewten ist im Besonderen die Analyse und Segmentierung potenzieller Kunden wichtig, um sich in der Produktgestaltung als Unternehmen weiterzuentwickeln und nach eigener Aussage „nicht im eigenen Saft zu schmoren“.

In einem einzelnen Kettenhotel (L) wird auch betont, dass Investitionsentscheidungen nicht aus einem sogenannten „Bauchgefühl“ erfolgen dürfen, sondern langfristig auf zu erwartende Gästesegmente und Trends auszurichten sind. Dazu notwendige Informationen und Daten können jedoch von einem einzelnen Hotel nicht erfasst werden. Hier greift das einzelne Kettenhotel auf die Kompetenz und Beratung der Zentrale zurück. Infolgedessen gibt es innerhalb des Hotelkonzerns Spezialteams, die sich ausschließlich mit derartigen Fragestellungen befassen. Im Gegensatz dazu gibt es auch noch einzelne Hotelketten (z. B. P), die sich bei Investitionsentscheidungen – ähnlich wie einzelne Privathotels – auf subjektive Wahrnehmungen aus einzelnen Gästegesprächen verlassen. Dies belegt eine Aussage zur Erweiterung des Spabereiches eines Hotels der Kette, die wie folgt lautete: „Das entscheidet der Eigentümer/die Familie, wenn wir drei bzw. fünf Hinweise haben, dass man sich sozusagen ein bisschen frischen Wind wünscht, reagiert man. [...] Wegen sowas befragen wir keine Gäste.“

**Fazit:**

Die Zuordnung der soeben beschriebenen Verwendungszwecke der Markt- bzw. Kundensegmentierungen in den Management-Prozess sowie in die Management-Ebenen aus Kapitel B.1 (siehe Abbildung 22) zeigt, dass die a-priori-Segmentierungen auf Basis der im Computerreservierungssystem betriebsintern erhobenen Gästedaten (mittels Market-, Source-, Channel-Codes) vor allem operativen Entscheidungstatbeständen dienen. Sie liefern in erster Linie Informationen zur Gestaltung des Marketing-Mix, speziell für Maßnahmen der Kommunikations-, Kontrahierungs- und Distributionspolitik. Für die Ableitung von Maßnahmen der Produktpolitik erscheinen sie nur sehr begrenzt geeignet. Sie besitzen auch wenig Aussagekraft in Bezug auf Investitionsentscheidungen. Dies zeigt sich hauptsächlich darin, dass Investitionsentscheidungen vor allem in Privat- und Kooperationshotels eher auf Grundlage von Erfahrungen und Wahrnehmungen der Hoteliere getroffen werden. Selbst in einigen befragten Zentralen von Hotelketten ist ein derartiges Vorgehen bei Investitionsentscheidungen noch vorzufinden.



**Abbildung 22** Von der Hotelbranche genannte Verwendungszwecke von Markt- und Kundensegmentierungen im Managementprozess

Der Einbezug von Marktsegmentierungen in den gesamten Managementprozess, im Besonderen auf strategischer Entscheidungsebene, ist in der Praxis der Hotelbranche noch viel zu selten und eher in den Zentralen der Hotelkooperationen und -ketten feststellbar.

Aus den Untersuchungsergebnissen geht hervor, dass eine Hotelkooperation (S) und eine Hoteltette (R) Markt- bzw. Kundensegmentierungen, die allerdings auf Gästemerkmale der betriebsexternen Marktforschung basieren, für strategische Entscheidungen nutzen. So konnte z. B. der komplette Marken-Relaunch der Kette durch die Zuordnung der eigenen Kunden in die Sinus-Milieus erfolgen, eine Strategie des Kooperationsmarketing für komplementäre

Produkte verfolgt, geographische und wirtschaftliche Marktchancen für die angebotene Hotelleistung ermittelt sowie Standortentscheidungen zur Neueröffnung von Hotels abgeleitet werden (siehe Abbildung 22).

#### 3.3.2.4 Brancheneinschätzung durch die Interviewten

Zur Prüfung der Plausibilität und der inhaltlichen Repräsentativität der Analyseergebnisse sollen sich die Befragten mit anderen Hotels, Hotelkooperationen oder -ketten vergleichen. So finden beispielsweise Berufserfahrungen Berücksichtigung, die bereits in anderen Hotels oder Hotelkonzernen gesammelt wurden.

In der Mehrheit der Interviews – sowohl mit den einzelnen Hotelbetrieben als auch mit den Hotelkooperationen und -ketten – wird kein konkreter Fall benannt, bei dem ein anderes Vorgehen bezüglich der Segmentierung von Kunden bekannt ist. Lediglich Privathotel C und Kooperationshotel H verweisen auf zwei Hotels und eine Hotelkette, die bezüglich der Erfassung von Gästedaten und der Gästesegmentierungen fachkundiger eingeschätzt werden. Die Stichprobe dieser Arbeit umfasst diese zwei Hotels (J, O) und diese Hotelkette (R).

Grundsätzlich ist festzustellen, dass in zehn von 20 Interviews (A, D, E, H, J, L, M, N, O, R) angegeben wurde, einen besseren Kenntnisstand über die Gäste (Erfassung und Auswertung von Gästemerkmale, Durchführung von Kundensegmentierungen, Zielgruppenauswahl) zu besitzen als vergleichbare Hotels (Sterne-Kategorie und Größe) oder Hotelketten. Hotelkette R sieht sich im Bereich der Urlaubshotellerie bei der Marktforschung und Kundenanalyse sogar als Marktführer – unter Vernachlässigung von Großkonzernen wie TUI oder Neckermann – und behauptet, für einige Unternehmen in der Hotelbranche als Benchmark zu dienen.

In vier Interviews (Hotel F, I; Hotelketten P, Q) sah man sich eher auf gleichem Kenntnisstand wie das Wettbewerbsumfeld.

Lediglich in drei (B, C, G) der 20 Interviews kam zum Ausdruck, dass sich die Hotelbetriebe bezüglich ihres eigenen Vorgehens bei der Erfassung und Auswertung von Gästedaten sowie daraus möglichen Kundensegmentierungen eher „laienhaft“ oder „im unteren Mittelfeld“ einordnen.

Die befragten Hotelkooperationen (S, T) sind sich über ihre Position im Vergleich zu anderen Hotelkooperationen sehr unsicher.<sup>704</sup>

Auf Grundlage dieser Aussagen ist für die Analyseergebnisse in den vorhergehenden Kapiteln anzunehmen, dass sie das Vorgehen zur Marktsegmentierung in der Hotelbranche angemessen – womöglich sogar positiver als es tatsächlich ist – widerspiegeln.

---

<sup>704</sup> Hotelkooperation S ist lediglich der Auffassung, dass sie bezüglich der Erfassung von Gästedaten bereits sehr fortschrittlich sind, es jedoch noch an der Datenauswertung, Durchführung von Segmentierungen, Auswahl von Zielgruppen, Bereitstellung und Verwendung der Daten in den Kooperationshotels mangelt.



Ein guter Kenntnisstand über die Gäste (Erfassung und Auswertung von Gästemerkmale, Durchführung von Kundensegmentierungen, Zielgruppenauswahl) wird vor allem mit ausreichend Zeit, „Manpower“ (Anzahl und Know-how der Mitarbeiter) und Größe der Hotels in Verbindung gebracht, wie folgende Aussagen beispielhaft belegen:

„Je größer und je mehr Angestellte im administrativen Bereich der Hotels, desto besser können Hotels sich mit der Marktsegmentierung auseinandersetzen. Das wird eindeutig mit der Hotelgröße/Mitarbeiterzahl zusammenhängen.“ (Hotel C)

„Bei vielen Hotels ist es ein Zeitproblem oder auch ein bisschen Bequemlichkeit, wenn sie bezüglich der Kundensegmentierung nichts tun.“ (Hotel F)

„Aufgrund der Größe fehlt die Zeit und das Personal, um Segmentierungen der Gäste vorzunehmen.“ (Hotel G)

Im Kern zielen diese Aussagen jedoch auf begrenzte finanzielle Ressourcen der Unternehmen als Ursache ab.

Obwohl zum einen davon ausgegangen wird, dass mit zunehmender Unternehmensgröße ein besserer Kenntnisstand über die Gästestruktur vorliegt, glaubt man zum anderen, dass die Flexibilität bzw. Handlungsfähigkeit gegenüber Nachfrageänderungen abnimmt.<sup>705</sup>

In Bezug auf die Durchführung von Markt- bzw. Kundensegmentierungen kommt zum Ausdruck (D, M), dass Gästefragebögen in allen Hotels ausschließlich der Messung der Kundenzufriedenheit dienen und Aspekte der Kundensegmentierung dabei vollkommen vernachlässigt werden.<sup>706</sup>

Die Segmentierung der Gäste soll in der Hotelbranche vor allem bei der Buchung erfolgen, weil es über die Hotelprogramme die Möglichkeit gibt, dem Gast jeweils einen Market-Code zuzuordnen (Hotel C). Je größer ein Hotel ist, desto mehr Market-Codes werden angelegt (C, G).

### **Einfluss der Sterne-Kategorie auf die Marktsegmentierung in Hotels:**

Die Interviewten der Hotelketten (Q, R) und -kooperationen (S) sind grundsätzlich der Auffassung, dass sich jedes Hotel, egal welcher Sterne-Kategorie, mit dem Thema ‚Zielgruppe‘ auseinandersetzen und eine Kundensegmentierung haben sollte, um darauf basierend sein

<sup>705</sup> Kettenhotel M schätzt den Kenntnisstand über die eigene Gästestruktur als „relativ gut“ ein und meint, dass kleine Hotelbetriebe häufig flexibler sind und sich schnell an Trends anpassen können. Hotelkette Q sieht sich aufgrund seiner kleinen Größe gegenüber großen Hotelketten im Vorteil, weil man flexibler und handlungsfähiger ist. Die Erfassung und Auswertung von Gästedaten in großen Ketten ist deutlich kosten- und zeitaufwendiger. Desweiteren gestaltet sich die Kommunikation schwerfälliger.

<sup>706</sup> Kettenhotel M ist der Auffassung, dass kein Hotel mit dem Gästefragebogen ein „Segmentierungstool“ besitzt. Privathotel D äußert: „Viele familiengeführte Hotels werden auch wie wir Gästefragebögen auf den Zimmern haben, aber wenig damit machen. So wie wir das früher auch gemacht haben. Die werden die Fragebögen sammeln und der Chef guckt vielleicht mal rauf und gibt bei Unzufriedenheit der Gäste Preisnachlässe. Das könnte dann aber schon alles sein.“

Budget planen, Vergleiche zum Vorjahr ziehen, sich positionieren und letztendlich am Markt bestehen zu können.

Gleichwohl besteht die Vermutung (Q, S, T), dass vor allem in der Privathotellerie Unterschiede zwischen den Hotels unterschiedlicher Sterne-Kategorie bestehen. Die Interviewten in den einzelnen Hotelbetrieben (C, E, F, H, J, K, N) sehen dies in der Mehrheit ähnlich. Man denkt, mit zunehmend höherer Sterne-Kategorie wird sich in den Hotels intensiver mit der Kundensegmentierung auseinandergesetzt und werden mehr Merkmale bzw. Informationen zu den Gästen erfasst.<sup>707</sup> Die Ursache wird zum einen darin gesehen, dass Gäste in Hotels höherer Sterne-Kategorie mehr fordern und die Hotels stärker auf die Gästewerwartungen und -wünsche eingehen müssen, und zum anderen in der Größe und den finanziellen Möglichkeiten der Hotels höherer Sterne-Kategorie (4- und 5-Sterne). So wird behauptet, dass sich diese oft besser qualifizierte und ausgebildete Mitarbeiter leisten können (F, J) und meist sogar eine Marketingabteilung besitzen, die sich gezielter mit Marktsegmentierungen beschäftigen kann.

Kleinere Hotels niedriger Sterne-Kategorie (z. B. 2-Sterne) – so wird vermutet – haben oft nicht die Zeit, das Personal und die Ambitionen Auswertungen zu erstellen. (E)

Dennoch gibt es auch Meinungen (z. B. J, K, M, S, T), dass das Know-how bzw. die Qualifikation des Hoteldirektors oder Geschäftsführers von großer Bedeutung ist und keine pauschalisierte Aussage auf Basis der Zugehörigkeit zu einer Sterne-Kategorie getroffen werden sollte.

Interessant ist die Feststellung (H, T), dass sich besonders Hotels der 3- und 4-Sterne-Kategorie stärker mit ihren Gästestrukturen auseinandersetzen müssen und höchstwahrscheinlich viel stärker segmentieren. Dies wird jedoch unterschiedlich begründet:

- zum einen auf einem in den letzten Jahren deutlich zugenommenen Wettbewerbsdruck, u. a. dadurch dass „[...] 5-Sterne-Hotels im 4-Sterne-Bereich ‚wildern‘ und die Kunden der 4-Sterne-Kategorie durch Preisnachlässe abwerben.“ (H),
- zum anderen in einem sehr breit abgegrenzten Markt, denn 3- und 4-Sterne-Hotels decken eine viel breitere Masse an Kunden ab als 1- oder 2-Sterne-Hotels, in denen der Kunde aufgrund seines verfügbaren Budgets grundsätzlich stärker eingegrenzt ist (T).

Im Hinblick auf Hotelketten unterschiedlicher Sterne-Kategorie werden keine Unterschiede im Vorgehen der Erfassung, Auswertung und Segmentierung von Gästedaten vermutet. Befragte (R, S) gehen davon aus, dass Hotelketten der Low-Budget-Hotellerie (z. B. Accor oder Motel One) Kundensegmentierungen und Marktforschung betreiben wie Hotelketten mit Hotels höherer Sternekategorie.

---

<sup>707</sup> Zum Beispiel wird in Hotelkette Q geäußert: „Je niedriger das Haus klassifiziert ist, desto weniger ist das Interesse an der Gastklientel, was man dort hat“ und in Kooperationshotels H: „Je weniger Sterne, desto weniger setzt man sich mit den Gästen, ihren Wünschen und Erwartungen, auseinander.“

### Einfluss des Unternehmenskonzeptes auf die Marktsegmentierung in Hotels:

Die Selbst- und Fremdeinschätzungen der Befragten bezüglich der Kenntnisse zur Gästestruktur und Durchführung von Gästesegmentierungen in Abhängigkeit vom Unternehmenskonzept kennzeichnen ein konsistentes Branchenbild (siehe Anhang IV.3).

Generell scheint sich die Erfassung von Gästemerkmale sowie deren Auswertung im Sinne einer Kunden- bzw. Marktsegmentierung ausgehend von der Privathotellerie über die Kooperations- hin zur Kettenhotellerie professioneller zu gestalten. Die Zusammenfassung wesentlicher Aussagen zur Selbst- und Fremdeinschätzung der Privat-, Kooperations- und Kettenhotellerie in Tabelle 26 untermauern dies.

**Tabelle 26** Zusammenfassung wesentlicher Aussagen zur Selbst- und Fremdeinschätzung der Privat-, Kooperations- und Kettenhotellerie aus Anhang IV.3

Privathotellerie	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Privathotels setzen jeweils eigene Schwerpunkte in Gästefragebögen und können nur auf Daten aus der eigenen Gästekartei zurückgreifen.</li> <li>- Die Durchführung von Gästesegmentierungen ist abhängig vom jeweiligen Geschäftsführer/Inhaber. Zum Teil wird erkannt, dass Gäste analysiert werden müssen. Viele Hoteliers tun diesbezüglich jedoch nichts. Einigen fehlt entsprechendes Know-how. So werden Gästesegmentierungen eher laienhaft erstellt. Diesbezüglich können Privat- von Kettenhotels lernen.</li> <li>- Gästesegmentierungen dienen keiner Strategieentwicklung. Entscheidungen werden eher aus einem Bauchgefühl heraus getroffen.</li> <li>- Die Hotels konzentrieren sich vielmehr nur auf eine Zielgruppe (ein Hauptsegment), den Individualgast.</li> <li>- Der Vorteil der Privathotellerie gegenüber der Kettenhotellerie liegt in der schnellen Reaktionsfähigkeit auf Änderungen in der Nachfrage.</li> </ul>
Kooperationshotellerie	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bezüglich der Durchführung von Kundensegmentierungen sind Hotelkooperationen gegenüber Hotelketten im Nachteil, weil Gästedaten oft nicht zentral auf einem gemeinsamen Server gebündelt werden und man zudem auf ein freiwilliges Mitwirken der einzelnen Hotelbetriebe angewiesen ist. Des Weiteren sind viele Kooperationen auch noch nicht in der Lage, Internet-Gästefragebögen im Sinne eines tagesaktuellen Qualitätsmonitorings zu erfassen und auszuwerten.</li> <li>- Hotelkooperationen werden eher als Vermittler auf übergeordneter Ebene gesehen. Marktforschung wird nicht als ihr primärer Zweck verstanden.</li> <li>- Einzelne Hoteliers sind meist zu stark in das Tagesgeschäft eingebunden, um das in Studien und Marktanalysen der Kooperationen steckende Informationspotenzial zu erkennen. So verharren viele Hoteliers auf dem Kenntnisstand über ihre Gäste, den sie bereits als Privathotel hatten.</li> <li>- Kooperationen sehen sich in einem Dilemma, denn sie können die Schritte in Richtung einer wissenschaftsorientierten Marktsegmentierung nicht zu schnell gehen, weil sie den Austritt der Hoteliers aufgrund von Unverständnis nicht provozieren wollen.</li> </ul>
Kettenhotellerie	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Die Kettenhotellerie setzt sich intensiver, detaillierter bzw. professioneller als die Privat- und Kooperationshotellerie mit Gästedaten und deren Unterteilung auseinander. Ihr Vorteil liegt in der einheitlichen und gebündelten Erfassung von Gästedaten (Gästefragebögen sind hotelübergreifend vereinheitlicht, hotelübergreifende Gästekarteien auf gemeinsamen Servern). Es werden mehr Gästedaten erfasst und jedes Hotel kann auf diese Daten zugreifen.</li> <li>- Direktoren/Geschäftsführer der einzelnen Hotels sind gezwungen, sich mit den Kundensegmenten und Marktsegmentierungen auseinander zu setzen, weil sie monatliche Berichterstattungen an die Generaldirektoren abgeben müssen.</li> <li>- In den Zentralen existieren entsprechende personelle Ressourcen und das Know-how, um die Gästedaten professionell zu analysieren und zu strukturieren.</li> <li>- In großen Hotelkonzernen werden unterschiedliche Gästegruppen durch unterschiedliche</li> </ul>

	Hotelmarken angesprochen. Hotels in großen Hotelkonzernen sind bezüglich ihrer Marktrecherche z. T. auf sich allein gestellt. Hinsichtlich strategischer Entscheidungen (z. B. Ausstattung, E-Commerce) müssen sie jedoch auf Vorgaben der Konzernzentrale zurückgreifen.
--	---

**Fazit:**

Die Aussagen zur Brancheneinschätzung, die sich aus dem Vergleich des eigenen Hotelunternehmens, der eigenen Hotelkooperation oder -kette zu anderen ergeben, weisen starke Ähnlichkeiten zu den tatsächlich aufgetretenen Analyseergebnissen aus den einzelnen problemzentrierten Interviews auf. Es sind keine Widersprüche erkennbar.

Die Analyseergebnisse erscheinen somit plausibel und es ist anzunehmen, dass das Untersuchungssample das Vorgehen zur Marktsegmentierung in der Hotelbranche inhaltlich angemessen widerspiegelt, insbesondere für die Privathotellerie, Hotelketten mittlerer Größe<sup>708</sup> sowie Hotelkooperationen großer Größe,<sup>709</sup> deren Geschäftsschwerpunkt in Deutschland liegt.

---

<sup>708</sup> Hotelketten, die rund 10 bis 20 Hotels umfassen.

<sup>709</sup> Hotelkooperationen, die mehr als 50 Hotels umfassen.

### 3.3.2.5 Zusammenfassung wesentlicher Analyseergebnisse

Die empirische, explorativ qualitative Untersuchung zur Marktsegmentierung in der Hotelbranche hat für das Untersuchungssample und ansatzweise für die Privathotellerie, Hotelketten mittlerer Größe<sup>710</sup> sowie Hotelkooperationen großer Größe<sup>711</sup> mit Geschäftsschwerpunkt in Deutschland gezeigt, dass ausschließlich a-priori-Herangehensweisen der Marktsegmentierung zur Anwendung kommen.

Die Segmentierungsbasis (Kriterien der Segmentbildung) stammt fast immer aus den betriebsintern erhobenen Gästedaten. Deshalb ist in den meisten Fällen von einer Kundensegmentierung anstatt von einer Marktsegmentierung zu sprechen.

Gästefragebögen spielen in diesem Zusammenhang kaum eine Rolle, da sie überwiegend der Zufriedenheitsmessung und Qualitätskontrolle dienen und für eine in der Wissenschaft oft favorisierte a-posteriori-Segmentierung auf Basis von Motiven, Nutzensvorstellungen, Einstellungen, Life-Style-Kriterien oder Urlaubsaktivitäten auch keine adäquaten Fragestellungen beinhalten.

Zur Gewinnung von Gästedaten ist das Computerreservierungssystem (= Managementinformationssystem) in den Hotels die zentrale Plattform. Darin werden die jeweiligen Aufenthaltsdaten (Zimmerkategorie, Preis, An- und Abreisedatum, Verpflegungsleistungen, Mitreisende etc.), Kontaktdaten (Name, Anschrift, E-Mail, Tel.) sowie Wünsche, Präferenzen und Interessen der Hotelgäste gespeichert. Die bei jeder Buchung erfassten Market-Codes sowie Channel-Codes (Vertriebskanäle) und Source-Codes (i. e. S. Werbeträger, Informationsquellen) dienen hauptsächlich zur a-priori-Segmentierung der bisherigen Kunden, wobei die Ausprägungen der Codes und somit die Segmentierungsergebnisse zwischen den befragten Hotelunternehmen sehr heterogen ausfallen.

Vor allem die Einteilung der Gäste nach Market- bzw. Segmentcodes, die sich grob in sieben Hauptgruppen: Firma/Geschäftsreisende, Individual-/Freizeitreisende, Arrangement/Package, Vermittler, Meeting/Incentive, Gruppe und Spezielle Gäste aufgliedern lässt, wird von der Mehrheit der befragten Hotelunternehmen als Markt- bzw. Kundensegmentierung angesehen bzw. wahrgenommen. Während sich viele Privathotels auf diese Grobeinteilung der Gäste beschränken, unterscheiden Kooperations- und Kettenhotels in den jeweiligen Hauptsegmenten in weitere Untergruppen.

Bei der Kettenhotellerie ist besonders die hotelübergreifende Bündelung der Gästedaten auf einem gemeinsamen Server hervorzuheben und von Vorteil. Durch sie werden hotelübergreifende Kundensegmentierungen z. B. auf Basis der Market- bzw. Segmentcodes, Channel- und Source-Codes für die gesamte Hotelkette möglich und letztlich auch durchgeführt. Um diese gemeinsame Datenbasis zu schaffen, ist es unerlässlich, vereinheitlichte Codes in den Reser-

---

<sup>710</sup> Hotelketten, die rund 10 bis 20 Hotels umfassen.

<sup>711</sup> Hotelkooperationen, die mehr als 50 Hotels umfassen.

vierungssystemen aller zur Kette gehörigen Hotels anzulegen sowie deren Eingabe pflichtmäßig zu fordern. Von einer derartigen hotelübergreifenden Datenbasis für Gästemerkmale sind die meisten Hotelkooperationen noch weit entfernt. Das Problem liegt in der rechtlichen und wirtschaftlichen Selbständigkeit und der damit verbundenen Entscheidungsfreiheit der einzelnen Kooperationshotels, die selten zur Freigabe ihrer Gästedaten bereit sind. Somit bleiben den Hotelkooperationen oftmals nur die ihnen zur Verfügung stehenden Kundenmerkmale ihrer Bonuscard-Inhaber (wann und wo der Gast Punkte sammelt und ausgibt, geschäftlich/privater Reisezweck etc.) zur Durchführung von Kundensegmentierungen. Andernfalls müssen Kundenmerkmale durch eigene oder betriebsexterne Marktforschungsstudien primär erhoben werden.

Grundsätzlich ist jedoch festzustellen, dass betriebsexterne Marktforschungsstudien zur Gewinnung zusätzlicher Kundendaten von einzelnen Hotelbetrieben gar nicht und von Hotelketten oder -kooperationen nur selten in Auftrag gegeben werden. Vielen Geschäftsführern oder Leitern der Marketingabteilung ist zudem nicht bekannt, dass eigene Gästedaten mit Personenmerkmalen aus mikrogeographischen Datenbanken externer Beratungsunternehmen/Marktforschungsinstituten durch wahrscheinlichkeitstheoretische Berechnungen verknüpft und angereichert werden können. Lediglich eine Hotelkette (R) aus dem Untersuchungssample hat diese Möglichkeit bisher genutzt. Weitere betriebsexterne Marktforschungsstudien wurden auch nur von dieser Hotelkette und einer Hotelkooperation (S) in Auftrag gegeben. Dabei berücksichtigt Hotelkette (R) als einziges Unternehmen auch potenzielle Kunden, sodass es sich bei den Segmentierungsergebnissen auch um wirkliche Marktsegmentierungen handeln kann. Es werden sozioökonomische Kriterien<sup>712</sup>, allgemeine sowie produkt- und kommunikationsbezogene Verhaltenskriterien<sup>713</sup> und psychographische Kriterien<sup>714</sup> erhoben, die über das eigene betriebsinterne Computerreservierungssystem größtenteils nicht zur Verfügung stehen. Allerdings werden auf Grundlage dieser Daten ebenfalls keine Kundensegmentierungen bzw. -typologisierungen mittels multivariater Analysemethoden vorgenommen. Es bleibt bei a-priori-Segmentierungen auf Basis einfach kategorisierbarer soziodemographischer Kriterien (Alter), Verhaltenskriterien (bisherige Übernachtung in 4- und 5-Sterne-Hotels) und psychographischer Kriterien (Besuchswahrscheinlichkeit bzw. Kaufabsicht). Insbesondere die Beschreibung dieser einfach gebildeten Segmente wird durch die betriebsexternen Marktforschungsstudien und den darin erfassten Kriterien verbessert. Gleichwohl ist zu konstatieren, dass die Beschreibung von Segmenten auf der Ebene der deskriptiven Statistik verbleibt und somit nur für die Personen der Stichprobe gilt. Verfahren der induktiven Statis-

---

<sup>712</sup> Einkommen, Bildung/Bildungsstand, Beruf/Erwerbstätigkeit etc.

<sup>713</sup> Freizeitaktivitäten/Hobbies, Reiseverhalten (Anzahl Urlaubsreisen im Jahr, Anzahl der Übernachtungen pro Urlaubsreise, Nutzung bestimmter Hotelketten/-gruppen), Informationsverhalten, Mediennutzung (Fernsehen, Radio, Print)

<sup>714</sup> Allgemeine Interessen, Interesse an Urlaub und Reisen, Einstellungen, Bekanntheit der Marke, Markensympathie, Besuchsabsicht, Weiterempfehlungsabsicht, Erwartungen zu Angebotsaspekten (Service, Zimmer, Freizeit, Preis), Werbewahrnehmung

tik wie Signifikanztests, die Rückschlüsse auf die Grundgesamtheit ermöglichen, sind nicht zu erkennen.

Im Zusammenhang zur Beschreibung von Segmenten, die auf Basis der Segment- bzw. Market-Codes gebildet wurden, ist insgesamt – aber vor allem im Bereich der Privat- und Kooperationshotellerie – eine oft intuitive, sehr subjektive, auf Erfahrungen und Beobachtungen beruhende pragmatische Vorgehensweise feststellbar, die nicht einmal Verfahren der deskriptiven Statistik berücksichtigt.

In Bezug auf erwünschte zusätzlich zu erfassende Gästemerkmale zeigen sich die meisten Hotelunternehmen grundsätzlich zufrieden und glauben, dass es möglicherweise an der methodischen Herangehensweise zur Marktsegmentierung fehlt. Aus der Analyse in dieser Arbeit ist jedoch zu erkennen, dass es an der Erfassung psychographischer Gästemerkmale – möglichst betriebsintern im Computerreservierungssystem – mangelt.<sup>715</sup> Dies kommt auch indirekt zum Ausdruck, indem die freien Antworteingaben zu Wünschen/Ideen/Anregungen und Kritik in den Gästefragebögen als besonders interessant erachtet werden. Gleichwohl wird von rund der Hälfte der einzelnen Hotelbetriebe auch direkt der Wunsch geäußert, Informationen über Interessen/Hobbies ihrer Gäste, aber vor allem regions- und hotelkategoriespezifische Gästedaten<sup>716</sup>, die insbesondere auf psychographische Kriterien wie Erwartungen, Motive, Einstellungen, Interessen abzielen, zu erhalten.

Darüber hinaus hat die empirische Analyse gezeigt, dass die Verknüpfung der betriebsintern erhobenen Gästemerkmale aus den Gästefragebögen mit den Daten des Reservierungssystems in den einzelnen Hotelbetrieben i. d. R. nicht erfolgt – obwohl die eindeutige Zuordnung der Daten mittels der angegebenen Zimmernummer, Aufenthaltszeit, des Namens sowie der Adresse auf dem Fragebogen möglich ist. Zusätzliches Informationspotenzial bleibt damit ungenutzt.

Mit Blick auf die Marktsegmentierung i. w. S. ist zur Auswahl der Zielgruppen in Hotels festzuhalten, dass das Kundensegment (Market-Code) als Hauptzielgruppe angesehen wird, welches die höchsten Jahresumsätze generiert. In der Mehrheit der Fälle des Untersuchungssamples ist dies der Individualgast/Freizeitreisende, der möglichst noch direkt im Hotel bucht. In zwei Hotels der Stichprobe sind es Geschäftsreisende. Größtenteils kann mit diesem jeweiligen Hauptsegment eine durchgängige maximale Jahresauslastung nicht gewährleistet werden, sodass zur Existenzsicherung ein optimaler Gäste-Mix zwischen den fünf oben genannten Hauptgruppen der Market-Codes angestrebt werden muss. Zudem wird immer wieder betont, dass der Standort des Hotels sowie die Gebäudestruktur, -größe und -ausstattung die Ziel-

---

<sup>715</sup> Es werden vor allem geographische Kriterien (Straße, PLZ), demographische Kriterien (Alter, Geschlecht, Nationalität), produktspezifische Verhaltensmerkmale (Reisezeit, Aufenthaltsdauer, Zimmerkategorie, Zusammensetzung der Reisegruppe), kommunikationsbezogene Verhaltensmerkmale (Channel- oder Source-Codes), einkaufsstättenbezogene Verhaltensmerkmale (Market- oder Source-Codes) und preisbezogenen Verhaltensmerkmale (Preiskategorie, -Code, Umsatz) erfasst.

<sup>716</sup> Erwartungen, Wünsche der Gäste an einen Urlaub in der Region, Motive für die Reise in die Region, Einstellungen zur Region und zu einzelnen Hotelkategorien sowie bevorzugte Freizeitaktivitäten in der Region.

gruppenauswahl beeinflussen. Insgesamt verdeutlicht dies eher eine passive Herangehensweise der Zielgruppenauswahl, indem einfach von den bisherigen und gegebenen Umständen auf zukünftige Zielgruppen geschlossen wird. Dabei können jedoch gewinnträchtigere potenzielle Kundengruppen außer Acht bleiben, die das entsprechende Hotel bisher nicht besuchten.

Des Weiteren ist zu bemängeln, dass die oben ermittelten a-priori-Kundensegmentierungen auf Basis der betriebsintern erfassten Gästedaten – vor allem auf Basis der Market-, Channel- oder Source-Codes – fast ausschließlich Entscheidungstatbeständen der operativen Managementebene dienen. So werden Maßnahmen der Kommunikations-, Kontrahierungs- und Distributionspolitik aus ihnen abgeleitet. Für Maßnahmen der Produktpolitik oder für Investitionsentscheidungen erscheinen sie nur begrenzt geeignet zu sein. Besonders in Bezug auf die a-priori-Segmentierungen der Hotelkette R, die aus Kundendaten der betriebsexternen Marktforschung gebildet wurden und z. T. auf Daten potenzieller Kunden beruhen, wird deutlich, dass Marktsegmentierungen für verschiedenste Entscheidungen auf strategischer Managementebene heranzuziehen sind. In der Praxis der Hotelbranche erfolgt dies noch viel zu selten und dann eher in den Zentralen der Hotelkooperationen und -ketten.

Es ist zu konstatieren, dass fortschrittlichere, zunehmend wissenschaftsorientierte Herangehensweisen zur Marktsegmentierung in der Unternehmenspraxis der Hotelbranche vornehmlich bei Hotelketten sowie im Bereich der 3- und 4-Sternekategorie zu suchen sind.

Aus den soeben komprimiert dargestellten Erkenntnissen zur Marktsegmentierung in der Unternehmenspraxis der Hotelbranche sowie ihrer Plausibilitätsprüfung ist zu schließen, dass sich das angewendete explorative, empirisch qualitative Untersuchungsdesign zur Bearbeitung der Forschungsfrage eignete.



## **D Schlussfolgerungen und Implikationen zur touristischen Marktsegmentierung für Wissenschaft und Praxis der Hotelbranche**

Nachdem in den vorherigen Kapiteln die Marktsegmentierung aus allgemein touristischer und branchenspezifischer Wissenschaftsperspektive sowie die Durchführung von Marktsegmentierungen in Hotelunternehmen aus Perspektive der Praxis jeweils separat betrachtet wurde, soll in diesem Kapitel der Vergleich zwischen dem Kenntnisstand zur Marktsegmentierung dieser drei Bereiche erfolgen. Dies dient vor allem dazu, Diskrepanzen sowie deren Ursachen aufzudecken. Auf Grundlage dieser Erkenntnisse sollen Empfehlungen zur Verbesserung der touristischen Marktsegmentierung – im Sinne einer Annäherung zwischen allgemeiner sowie branchenspezifischer touristischer Forschung und dem Vorgehen in der Unternehmenspraxis der Hotelbranche – abgeleitet werden. Den Abschluss des Kapitels bildet eine Zusammenfassung wesentlicher Forschungserkenntnisse im Hinblick auf die Teilzielstellungen dieser Arbeit.

### **1 Vergleich touristischer Marktsegmentierung aus Wissenschaft und Praxis**

Im Hinblick auf die Marktsegmentierung i. e. S. werden zunächst die Herangehensweisen und die Kriterien zur Segmentbildung sowie die Kriterien und Vorgehensweisen der Segmentbeschreibung verglichen. Anschließend werden aus der empirischen Analyse zusätzlich gewonnene Erkenntnisse – in Bezug auf Erhebung von Gästemerkmale, Zielgruppenauswahl und Zwecke der Marktsegmentierung (Marktsegmentierung i. w. S.) – genutzt, um die Ergebnisse des Vergleiches zu interpretieren und nach Ursachen für Diskrepanzen zu suchen.

#### **1.1 Bildung von Marktsegmenten**

Abbildung 23 verdeutlicht graphisch Gemeinsamkeiten und Unterschiede in Bezug auf die Herangehensweisen und verwendeten Kriterienkategorien zur Segmentbildung zwischen der allgemeinen und branchenspezifischen touristischen Forschung sowie der Praxis in Hotelunternehmen.

Während allgemein in wissenschaftlichen Studien zur touristischen Marktsegmentierung a-posteriori-Herangehensweisen den Schwerpunkt bilden, werden in den wenigen wissenschaftlichen Studien für die Hotelbranche sowie in der Unternehmenspraxis fast ausschließlich a-priori-Herangehensweisen gewählt.

Bei Betrachtung der zur Segmentbildung verwendeten Kriterienkategorien ist für wissenschaftliche Studien zur touristischen Marktsegmentierung allgemein zu erkennen, dass zwar a-priori-Segmentierungen mittels produktbezogener Verhaltenskriterien verstärkt auftreten, aber a-posteriori-Segmentierungen auf Basis produktspezifischer psychographischer und produktbezogener verhaltensorientierter Kriterien überwiegen.



In den wissenschaftlichen Segmentierungsstudien für die Hotelbranche und in den Marktsegmentierungen der Unternehmenspraxis liegt der Schwerpunkt hingegen fast ausschließlich auf a-priori-Segmentierungen anhand verhaltensorientierter Kriterien. Während sich die branchenspezifischen wissenschaftlichen Studien besonders auf produktbezogene verhaltensorientierte Kriterien konzentrieren, finden in der Praxis zusätzlich kommunikationsbezogene sowie einkaufsstättenbezogene Verhaltenskriterien verstärkt Berücksichtigung.

Sowohl in den hotelspezifischen wissenschaftlichen Studien als auch in der Unternehmenspraxis spielen demographische Kriterien zur Segmentbildung noch eine größere Rolle als in der allgemeinen touristischen Forschung zur Marktsegmentierung. Offenbar sind geographische Segmentierungskriterien für die Unternehmenspraxis sehr wichtig.

Bei einem Quervergleich der Kriterienkategorien, die schwerpunktmäßig zur Segmentbildung verwendet werden, und der in ihnen häufig genutzten Kriterien ergibt sich folgende Übersicht (siehe Tabelle 27).

**Tabelle 27** Häufig genutzte Kriterien zur Bildung von Marktsegmenten aus allgemein touristischer Perspektive sowie wissenschaftlicher und praxisbezogener Perspektive der Hotelbranche<sup>717</sup>

Kriterienkategorien		Segmentbildende Kriterien in wissenschaftlichen Studien zur touristischen Marktsegmentierung	Segmentbildende Kriterien in wissenschaftlichen Studien zur Marktsegmentierung für die Hotelbranche	Segmentbildende Kriterien in der Praxis von Hotelunternehmen
psychographische	produktspezifische	<u>a-posteriori:</u> - <b>Motivationen,</b> - <b>Nutzen/Nutzenvorstellungen,</b> - <b>Wahrnehmungen</b>	<u>a-posteriori:</u> - Präferenzen für Hotelattribute oder Promotionaktionen, - Wichtigkeit und Wahrnehmung von Hotelattributen	<u>a-priori:</u> - Besuchsabsicht, - Wiederkehrabsicht
	allgemeine			
verhaltensorientierte	preisbezogene			<u>a-priori:</u> Preis/-kategorie bzw. Preis-Code
	produktbezogene	<u>a-posteriori:</u> - <b>Aktivitäten (Urlaubsaktivitäten)</b>  <u>a-priori:</u> - <b>Aktivitäten (Urlaubsaktivitäten),</b> - <b>Besuchshäufigkeit,</b> - <b>Reisezweck</b>	<u>a-priori:</u> - <b>Reisezweck,</b> - <b>Besuchshäufigkeit/</b> <b>Nutzungsintensität</b>	<u>a-priori:</u> - <b>Market-Code,</b> - <b>Reisezweck,</b> - <b>Besuchshäufigkeit</b> (Erst-, Wiederholungs-, Stammgast = VIP-Code), - Aufenthaltsdauer, - Mitgliedschaft im Bonusprogramm, - Reisezeit, - gebuchtes Arrangement, - Zimmer/-kategorie, - Zusammensetzung/Größe der Reisegruppe
	einkaufsstättenbezogene			<u>a-priori:</u> - <b>Channel-Code</b> (= Buchungskanal/-weg)
	kommunikationsbezogene			<u>a-priori:</u> - <b>Source-Code</b> (= genutzte Medien/Informationsquellen)
soziodemographische	sozioökonomische			
	demographische	<u>a-priori:</u> - Geschlecht, - Alter	<u>a-priori:</u> - <b>Geschlecht,</b> - <b>Alter,</b> - <b>Nationalität</b>	<u>a-priori:</u> - <b>Alter (Geburtsdatum),</b> - Geschlecht, - Nationalität/Staatsangehörigkeit
geographische	mikrogeographische			
	makrogeographische	<u>a-priori:</u> - <b>Herkunftsland/-gebiet</b>		<u>a-priori:</u> - <b>Herkunftsland/-gebiet/-ort (PLZ)</b>

<sup>717</sup> (fett gedruckte Schrift = sehr häufig verwendetes Kriterium)

Produktspezifische **psychographische** Kriterien werden in wissenschaftlichen Studien für die Hotelbranche sowie in der Unternehmenspraxis deutlich seltener zur Segmentbildung verwendet als in wissenschaftlichen Studien zur touristischen Marktsegmentierung allgemein. Bei konkreter Betrachtung der häufig verwendeten Kriterien innerhalb dieser Kategorie ist festzustellen, dass Motivationen sowie Nutzen bzw. Nutzensvorstellungen in wissenschaftlichen Studien zur touristischen Marktsegmentierung im Vordergrund stehen. In wissenschaftlichen Studien für die Hotelbranche dominieren als Segmentierungskriterien hingegen Präferenzen für Hoteleigenschaften/-attribute oder für Promotion-Aktionen sowie Wichtigkeit und Wahrnehmung von Hotelattributen. In beiden Bereichen geht dies zumeist mit der a-posteriori-Herangehensweise der Segmentbildung einher.

In der Praxis der Hotelunternehmen werden jedoch leicht kategorisierbare Verhaltensabsichten, z. B. die Wiederkehr- oder die Besuchsabsicht, als produktspezifische psychographische Segmentierungskriterien verwendet, die gleichzeitig die a-priori-Herangehensweise erklären.

Segmentierungen auf Basis von Werten, allgemeiner Persönlichkeitsmerkmale oder eines Lifestyle-Konstrukts sind kaum bis gar nicht – sowohl in wissenschaftlichen Studien als auch in der Praxis der Hotelunternehmen – zu finden. Auch Segmentierungen auf Basis von Einstellungen sind selten.

**Verhaltensorientierte** Kriterien werden in allen drei Bereichen, in der allgemeinen sowie hotelspezifischen Tourismusforschung und in der Praxis der Hotelunternehmen, sehr stark zur Marktsegmentierung genutzt, insbesondere die produktbezogenen.

In diesem Zusammenhang ist die große Bedeutung der Aktivitäten (Urlaubs- bzw. Reiseaktivitäten) in der allgemeinen Tourismusforschung hervorzuheben, wo sie sehr oft der a-posteriori- und z. T. auch der a-priori-Herangehensweise zur Segmentbildung dienen. In branchenspezifischen wissenschaftlichen Segmentierungsstudien sowie in der Unternehmenspraxis der Hotels werden im Gegensatz dazu ausschließlich a-priori-Herangehensweisen mittels einfach kategorisierbarer produktbezogener Verhaltensmerkmale wie Reisezweck (z. B. Geschäfts- versus Freizeit-/Urlaubsreisender) und Besuchshäufigkeit/Nutzungsintensität (z. B. Erst- versus Wiederholungsgast) zur Marktsegmentierung verwendet.

Mit Blick auf die Unternehmenspraxis ist die herausragende Stellung der Market-, der Source- sowie der Channel-Codes für a-priori-Segmentierungen zu betonen. Neben der weit verbreiteten Unterteilung der Kunden nach Market-Codes sind vor allem auch die Gruppierungen der Kunden nach Buchungskanal/-weg (= Channel) als einkaufsstättenbezogenes Kriterium sowie nach Informationsquellen/-medien (= Source) als kommunikationsbezogenes Kriterium sehr wichtig.

**Soziodemographische** Kriterien, im Speziellen demographische Kriterien wie Alter, Geschlecht oder Nationalität, werden noch häufiger für a-priori-Segmentierungen in der Unternehmenspraxis sowie in branchenspezifischen wissenschaftlichen Segmentierungsstudien

verwendet. In der allgemeinen Tourismusforschung sind sie als alleinige Segmentierungsbasis jedoch verhältnismäßig selten zu finden.

Aus der Kategorie der **geographischen** Segmentierungskriterien sind vor allem makrogeographische Kriterien wie Herkunftsland/-gebiete/-orte aus Sicht der Unternehmenspraxis von großem Interesse. In wissenschaftlichen Studien werden sie jedoch kaum bzw. relativ selten als segmentbildendes Kriterium eingesetzt. Gleichwohl ist darauf hinzuweisen, dass die räumliche Abgrenzung des relevanten Marktes bzw. die Eingrenzung des Untersuchungsbereiches in wissenschaftlichen Studien bereits oft anhand makrogeographischer Daten erfolgt. Geographische Kriterien spielen somit doch eine bedeutende Rolle, die bereits auf einer vorgelagerten Ebene der eigentlichen Marktsegmentierung ansetzt.

Zusammenfassend ist aus der vergleichenden Betrachtung der Herangehensweisen und Kriterien zur Segmentbildung zwischen Wissenschaft und Praxis Folgendes zu schlussfolgern:

- A-posteriori-Herangehensweisen der Segmentbildung sind in wissenschaftlichen Segmentierungsstudien für die Hotelbranche deutlich unterrepräsentiert und werden in der Unternehmenspraxis von Hotelunternehmen bisher gar nicht durchgeführt.
- In den a-posteriori-Segmentierungen unterscheiden sich die sehr häufig verwendeten psychographischen Kriterien in der allgemeinen Tourismusforschung von denen der branchenspezifischen für Hotels.
- Für Marktsegmentierungen auf Basis von Werten, allgemeiner Persönlichkeitsmerkmale, Lifestyle-Kriterien oder Einstellungen sind in der Tourismusforschung allgemein sowie für die Hotelbranche noch größere Forschungslücken zu erkennen.
- In der Tourismusforschung sowie in der Praxis der Hotelunternehmen liegt bei der Marktsegmentierung übergreifend der Schwerpunkt auf verhaltensorientierten Kriterien, speziell auf produktbezogenen. Allerdings bleiben Aktivitäten der Kunden als Segmentierungsbasis in der branchenspezifischen Tourismusforschung für Hotels und in der Unternehmenspraxis unbeachtet.
- Unter dem Aspekt ihrer großen Bedeutung in der Unternehmenspraxis werden geographische Kriterien und kommunikationsbezogene sowie einkaufsstättenbezogene Verhaltenskriterien in wissenschaftlichen Segmentierungsstudien für die Hotelbranche zu wenig berücksichtigt.
- Im Gegensatz zur allgemeinen Tourismusforschung haben soziodemographische Kriterien als Segmentierungskriterium in der Hotelbranche – sowohl aus wissenschaftlicher als auch aus praktischer Perspektive – eine verhältnismäßig starke Position inne. Segmentierungen auf Basis des Familienlebenszyklus sucht man allerdings vergebens. Sozioökonomische Kriterien bilden als Segmentierungsbasis ebenfalls eher die Ausnahme.

- In der Unternehmenspraxis der Hotelbranche kommt es fast ausschließlich zu Kundensegmentierungen<sup>718</sup> und somit zur Vernachlässigung potenzieller Kundengruppen – ähnlich wie in wissenschaftlichen Studien, die fast ausschließlich bisherige Hotelgäste segmentieren.
- In den wenigen branchenspezifischen wissenschaftlichen a-posteriori-Marktsegmentierungen für Hotels wird fast immer die Clusteranalyse als klassisches multivariates Verfahren der Segmentbildung durchgeführt, der gelegentlich eine Faktorenanalyse vorgeschaltet ist. Neuere Verfahren wie neural networks oder bagged clustering sind nicht zu finden.

## 1.2 Beschreibung von Marktsegmenten

Abbildung 24 verdeutlicht graphisch Gemeinsamkeiten und Unterschiede in Bezug auf die angewendeten Verfahren und Kriterienkategorien zur Segmentbeschreibung zwischen der branchenspezifischen touristischen Forschung und der Praxis in Hotelunternehmen. Für den Bereich der allgemeinen touristischen Forschung sind leider keine Erkenntnisse verfügbar.

Es wird deutlich, dass in wissenschaftlichen Studien für die Hotelbranche zur Segmentbeschreibung überwiegend Verfahren der Inferenzstatistik bzw. prüfenden/schließenden Statistik verwendet werden, die Rückschlüsse auf die Grundgesamtheit zulassen. Seltener werden ausschließlich Verfahren der deskriptiven Statistik, z. B. Häufigkeitsverteilungen oder die Bildung von Mittelwerten für Merkmale der Segmente, eingesetzt, denn sie ermöglichen nur Aussagen bezüglich der Stichprobe. In der Praxis der Hotelunternehmen hingegen erfolgt die Beschreibung der Kundensegmente bestenfalls mittels deskriptiver statistischer Verfahren. Ansonsten werden Segmente häufig auch nur intuitiv, aus dem subjektiven Empfinden des Segmentierungssubjektes, beschrieben.

---

<sup>718</sup> Lediglich eine untersuchte Hotelkettenzentrale bildete a-priori-Marktsegmentierungen auf Basis von Merkmalen potenzieller Hotelgäste, die im Rahmen betriebsexterner Marktforschung erhoben wurden.

### Wissenschaftliche Studien zur touristischen Marktsegmentierung:

Verfahren zur Segmentbeschreibung:

Inferenzstatistik	In der Fachliteratur sind zwar Aussagen zu finden, ob Beschreibungen der Segmente anhand anderer Kriterien (externe Validierung) erfolgen, aber keine Aussagen dazu, welche Kriterien-Kategorien bevorzugt herangezogen werden. (siehe z. B. Dolnicar, S., Kemp, B. (2009); Dolnicar, S. (2002))									
deskriptive Statistik										
intuitiv/gefühlsmäßig										
	makrogeographische	mikrogeographische	demographische	sozioökonomische	kommunikationsbezogene	einkaufsstättenbezogene	produktbezogene	preisbezogene	allgemeine	produktspezifische
	geographische	soziodemographische		verhaltensorientierte			psychographische			

Kriterien zur Segmentbeschreibung

### Wissenschaftliche Studien zur Marktsegmentierung für die Hotelbranche:

Verfahren zur Segmentbeschreibung:

Inferenzstatistik										
deskriptive Statistik										
intuitiv/gefühlsmäßig										
	makrogeographische	mikrogeographische	demographische	sozioökonomische	kommunikationsbezogene	einkaufsstättenbezogene	produktbezogene	preisbezogene	allgemeine	produktspezifische
	geographische	soziodemographische		verhaltensorientierte			psychographische			

Kriterien zur Segmentbeschreibung

### Marktsegmentierung in der Praxis von Hotelunternehmen:

Verfahren zur Segmentbeschreibung:

Inferenzstatistik										
deskriptive Statistik										
intuitiv/gefühlsmäßig										
	makrogeographische	mikrogeographische	demographische	sozioökonomische	kommunikationsbezogene	einkaufsstättenbezogene	produktbezogene	preisbezogene	allgemeine	produktspezifische
	geographische	soziodemographische		verhaltensorientierte			psychographische			

Kriterien zur Segmentbeschreibung

sehr häufig  sehr selten

**Abbildung 24** Vergleich der Beschreibung touristischer Marktsegmente in Wissenschaft und Praxis am Beispiel der Hotelbranche

Mit Blick auf die verwendeten Kriterienkategorien ist festzustellen, dass in wissenschaftlichen Studien für die Hotelbranche psychographische Kriterien bei der Segmentbeschreibung eine bedeutende Rolle spielen. In einer Vielzahl von a-priori-Segmentierungen für die Hotelbranche werden sie sogar ausschließlich zur Segmentbeschreibung eingesetzt. Damit ist die Erreichbarkeit/Zugänglichkeit der Segmente jedoch kaum gewährleistet. Derartige Segmentierungen können eher auf die Produktentwicklung und -gestaltung gerichtet sein oder nur das Ziel verfolgen, die Eignung psychographischer Kriterien zur Marktsegmentierung für die Hotelbranche nachzuweisen. Gleichwohl werden in einem Großteil wissenschaftlicher Segmentierungsstudien für die Hotelbranche auch soziodemographische mit verhaltensorientierten Kriterien und/oder psychographischen Kriterien zur Beschreibung der Segmente kombiniert, besonders in a-posteriori-Segmentierungen (siehe dazu Kapitel C.2.2, S. 114). Damit wird eine deutlich bessere Erreichbarkeit bzw. Zugänglichkeit der Marktsegmente gewährleistet. Im Gegensatz dazu dominieren in der Unternehmenspraxis bei der Segmentbeschreibung vor allem einzelne, einfach zu erfassende makrogeographische, demographische Gästemerkmale sowie preis- und produktbezogene Verhaltenskriterien, die im Computerreservierungssystem gespeichert sind.

Einen detaillierten Überblick zu den einzelnen Kriterien liefert Tabelle 28. Grundsätzlich ist zu erkennen, dass das Spektrum beschreibender Kriterien in der Wissenschaft breiter bzw. vielfältiger ist als in der Unternehmenspraxis. In der Wissenschaft beruht die Kennzeichnung der Schwerpunktkategorien, insbesondere der produktspezifisch **psychographischen und produktbezogen verhaltensorientierten**, darauf, dass in den Studien insgesamt eine Vielzahl von Kriterien zur Anwendung kommt. Demgegenüber ist für die Praxis festzustellen, dass die hervorgehobenen Kategorien, wie z. B. produktbezogene und preisbezogene Verhaltenskriterien, auf die gehäufte Verwendung einzelner Kriterien in der Mehrheit der Hotels, z. B. Umsatz oder Anzahl der Übernachtungen pro Market-Segment, zurückzuführen sind.

Besonders hervorzuheben ist, dass obwohl in der Praxis ein besonderes Interesse an Urlaubsaktivitäten oder auch Hobbies/Freizeitinteressen der Gäste besteht, dies in wissenschaftlichen Studien bisher keine Berücksichtigung findet.

Außerdem wird deutlich, dass fortschrittlichere Hotelketten mit Unterstützung betriebsexterner Marktforschungsunternehmen nach einer Verknüpfung ihrer Gästedaten z. B. mit gängigen Lebensstilmodellen wie die Sinus-Milieus über mikrogeographische Datenbanken suchen (siehe auch Kapitel C.3.3.2.1.3, S. 154). Diesbezüglich liefert die hotelbranchenspezifische Tourismusforschung ebenfalls keine Erkenntnisse. Ein besonderes Interesse daran dürfte aus Sicht der ressourcenschwachen Privathotellerie bestehen.



**Tabelle 28** Segmentbeschreibende Kriterien aus wissenschaftlicher und praxisbezogener Perspektive der Hotelbranche<sup>719</sup>

Kriterienkategorien		beschreibende Kriterien in wissenschaftlichen Studien zur Marktsegmentierung für die Hotelbranche		beschreibende Kriterien zur Marktsegmentierung in der Praxis von Hotelunternehmen	
		in Verfahren der Inferenzstatistik	in Verfahren der deskriptiven Statistik	in Verfahren der deskriptiven Statistik	aus Intuition
psychographische	produktspezifische	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Präferenzen bezüglich Hoteleigenschaften oder Promotionaktionen,</b></li> <li>- <b>Qualitätserwartungen,</b></li> <li>- <b>Wichtigkeit/Bedeutung von Kriterien der Hotelauswahl/Hotelattributen,</b></li> <li>- Wichtigkeit von Informationen im Entscheidungsprozess für ein Hotel,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nutzererwartungen,</li> <li>- wahrgenommener Nutzen,</li> <li>- Verhaltensabsicht,</li> <li>- Wiederkehrabsicht zur Marke,</li> <li>- Bedeutung von und Zufriedenheit mit Servicepersonaleigenschaften,</li> <li>- Zufriedenheit und Loyalität,</li> <li>- Einstellung zu Kundenbindungsprogrammen,</li> <li>- Gründe gegen Mitgliedschaft in Kundenbindungsprogrammen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- (<i>Urlaubserfahrung</i>)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Motive der Reise,</li> <li>- Wünsche und Erwartungen an einen Aufenthalt,</li> <li>- Affinitäten/ Präferenzen</li> </ul>
	allgemeine	- Werte		<ul style="list-style-type: none"> <li>- (<i>Lebensstil (Sinus-Milieus)</i>),</li> <li>- (<i>persönliche Einstellungen</i>),</li> <li>- (<i>Hobbies/ Freizeitinteressen</i>)</li> </ul>	- Einstellungen
verhaltensorientierte	preisbezogene	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Month active,</li> <li>- Month interest paid</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gesamtumsatz (des Segments),</li> <li>- Preissensibilität,</li> <li>- Durchschnittsrate pro Übernachtung,</li> <li>- Gesamtausgaben für Hotels/Jahr</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Umsätze (des Markt-Segments),</b></li> <li>- (<i>Ausgabeverhalten</i>),</li> <li>- (<i>Bonitätsindex</i>)</li> </ul>	
	produktbezogene	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Übernachtungen in Upscale Hotels,</li> <li>- Mitgliedschaft in Vielfliegerprogrammen,</li> <li>- Anzahl der Reisen,</li> <li>- Zeitpunkt der nächsten Reise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reishäufigkeit,</li> <li>- Reiseentfernung,</li> <li>- Anzahl verkaufter Zimmer (im Segment),</li> <li>- Aufenthaltsdauer,</li> <li>- Mitgliedschaft im Kundenbindungsprogramm/Bonusprogramm,</li> <li>- typische Hotelmarken,</li> <li>- Wie werden Hotelpunkte gesammelt,</li> <li>- Wie werden Hotelpunkte ausgegeben</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Aufenthaltsdauer,</b></li> <li>- <b>Buchungszeitpunkt,</b></li> <li>- <b>Anzahl der Übernachtungen,</b></li> <li>- Reisebegleitung,</li> <li>- (<i>Anzahl der Urlaubsreisen im Jahr</i>),</li> <li>- (<i>Reiseverhalten</i>)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Urlaubsaktivitäten,</b></li> <li>- Nutzung von Verkehrsmitteln</li> </ul>
	einkaufsstättenbezogene		- Buchungsweg	- ( <i>Buchungsverhalten</i> )	
	kommunikationsbezogene	- Entscheidungsträger	- Internetnutzung bei Auswahl und Buchung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- (<i>Informationsinteresse/-verhalten</i>),</li> <li>- (<i>Mediennutzung Print/TV/ Kino/ Radio</i>)</li> </ul>	
soziodemographische	sozioökonomische	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Besitzer Wohneigentum,</li> <li>- Erwerbsstatus/Arbeitsverhältnis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Beruf,</li> <li>- Soziale Schicht</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- (<i>Einkommen</i>),</li> <li>- (<i>Beruf</i>),</li> <li>- (<i>Bildung</i>),</li> <li>- (<i>Erwerbsstatus</i>)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Einkommens-/Vermögenssituation,</b></li> <li>- <b>Beruf,</b></li> </ul>
	demographische	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Alter/Altersgruppe,</b></li> <li>- <b>Geschlecht,</b></li> <li>- <b>Familienstand</b></li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Geschlecht,</b></li> <li>- <b>Nationalität,</b></li> <li>- (<i>Personen im Haushalt</i>)</li> </ul>	- Familienstand,
				- <b>Alter/Altersgruppe</b>	
geographische	mikrogeographische			<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Straße, Hausnr.,</b></li> <li>- (<i>Haushaltsumfeld/ Wohnumfeld</i>)</li> </ul>	
	makrogeographische		- geographische Herkunft	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Bundesländer,</b></li> <li>- <b>Herkunftsgebiete,</b></li> <li>- <b>Orte/PLZ</b></li> </ul>	

<sup>719</sup> **fett gedruckte Schrift** = häufiges Vorkommen des Kriteriums; *kursive Schrift* = Kriterien, die nur in betriebsexternen Marktforschungsstudien einer Hotelkette und/oder -kooperation zur Segmentbeschreibung verwendet wurden

<sup>720</sup> Verfahrensübergreifend dargestellte Kriterien kommen sowohl in Verfahren der Inferenzstatistik als auch in der deskriptiven Statistik – bzw. in der deskriptiven Statistik als auch in der intuitiven Beschreibung – zur Anwendung.

In Bezug auf die **makrogeographische, demographische und sozioökonomische** Kriterienkategorie ist festzustellen, dass die in der Wissenschaft sowie in der Praxis verwendeten Kriterien sehr ähnlich sind bzw. größtenteils übereinstimmen. In Hotels werden sozioökonomische Kriterien wie Einkommen oder Beruf/-gruppen für entsprechende Marktsegmente noch zu oft intuitiv oder gefühlsmäßig bestimmt, ohne eine statistisch verlässliche Datenbasis.

Sehr interessant erscheint in der Praxis die Möglichkeit eines One-to-one-Marketing<sup>721</sup> für bisherige Kunden, da jeder Gast direkt über eine postalische Adresse ansprechbar bzw. erreichbar ist (siehe mikrogeographische Kriterien). Allerdings ist es aufgrund der hohen Anzahl von Kunden sowie des informationstechnischen, personellen und finanziellen Aufwandes sehr unwahrscheinlich, jeden einzelnen Kunden als ein einzelnes Segment zu begreifen und ihn mit einem speziell auf ihn abgestimmten Marketing-Mix zu bearbeiten. Die Kosten dafür wären derzeit sicherlich höher als der Nutzen. Für einen Teil der Kunden bzw. ein bedeutendes Kundensegment, z. B. Firmen-/Businesskunden oder Vermittler, ist dies durchaus denkbar und praktikabel.

Zusammenfassend ist aus der vergleichenden Betrachtung der Verfahren und Kriterien zur Segmentbeschreibung zwischen branchenspezifischer touristischer Forschung und der Praxis von Hotelunternehmen Folgendes zu schlussfolgern:

- In der Unternehmenspraxis werden Verfahren der Inferenzstatistik zur Segmentbeschreibung vollkommen vernachlässigt. Um verlässliche Aussagen zur Grundgesamtheit bisheriger Kunden zu erhalten, ist somit stets die Betrachtung aller Fälle/Kunden erforderlich. Bei einer stichprobenhaften Analyse können ohne inferenzstatistische Verfahren jedoch keine verallgemeinerbaren Rückschlüsse auf die Gesamtheit bisheriger oder sogar potenzieller Kunden gezogen werden.
- Bei der Beschreibung der Segmente mittels sozioökonomischer und psychographischer Kriterien überwiegt in der Praxis von Hotelunternehmen ein intuitives, gefühlsmäßiges Vorgehen, das stark durch die subjektive Wahrnehmung des Segmentierungssubjektes geprägt sein kann. Im Hinblick auf diese Kriterien sind zumindest Aussagen auf Grundlage einer statistisch auswertbaren Datenbasis mittels deskriptiver statistischer Verfahren (z. B. absolute oder relative Häufigkeiten oder Mittelwerte) erstrebenswert.
- Das Spektrum der zur Segmentbeschreibung verwendeten Kriterien ist in der Unternehmenspraxis sehr begrenzt, vor allem aus Perspektive der Privathotellerie. Einige wenige Hotelketten und -kooperationen versuchen bereits, diesem Mangel durch betriebsexterne Marktforschungsstudien zu entgegenen.

<sup>721</sup> Hierbei handelt es sich um den Extremfall, dass *jeder Gast ein Segment* darstellt und sich der Einsatz der Marketing-Instrumente an den Bedürfnissen des *einzelnen* Kunden ausrichtet. Die zusätzlichen Kosten eines kundenindividuellen Marketing müssen jedoch von den zusätzlichen Erlösen übertroffen werden. (Vgl. Freter, H. (2008), S. 45 f.)

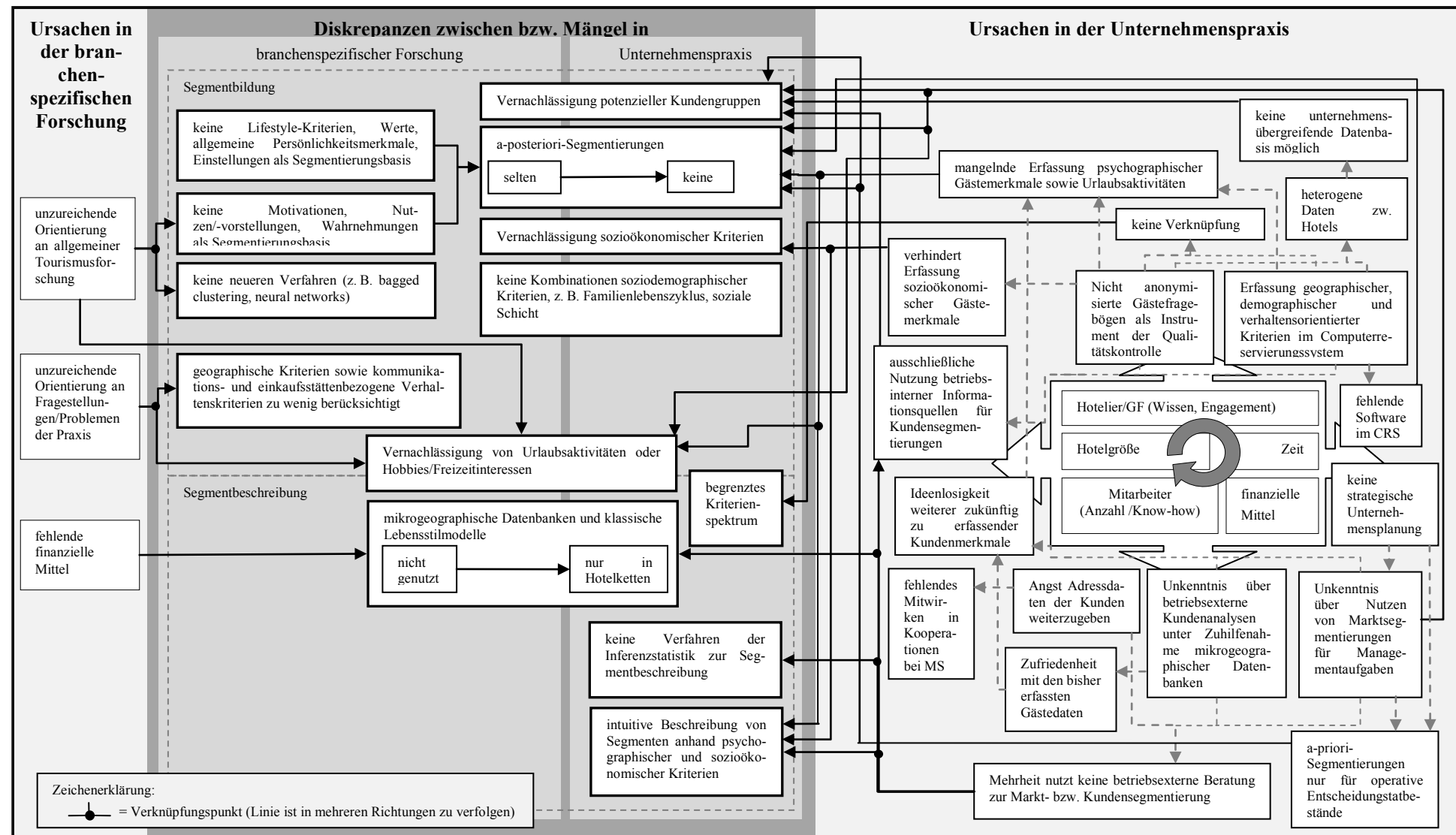
- Die hotelbranchenspezifische Forschung berücksichtigt bislang keine Urlaubsaktivitäten oder Hobbies/Freizeitinteressen in Marktsegmentierungen für die Hotelbranche, weder segmentbildend (siehe oben) noch segmentbeschreibend, obwohl in der Praxis ein reges Interesse an diesem Merkmal besteht.
- Wissenschaftliche Marktsegmentierungen für die Hotelbranche geben zu wenig Aufschluss über die Möglichkeit der Verknüpfung eigener erhobener Gästedaten in Hotels mit Daten mikrogeographischer Datenbanken und deren Verwendung zur Marktsegmentierung. Außerdem kommt ein derartiges Herangehen in wissenschaftlichen Untersuchungen für die Hotelbranche auch nicht zum Einsatz.
- Bisher haben in den hotelbranchenspezifischen wissenschaftlichen Segmentierungsstudien keine klassischen Lebensstil-Modelle, wie die Sinus-Milieus oder Euro-Styles, Berücksichtigung gefunden, um z. B. Zusammenhänge zu Typen bestimmter Hotelbesucher herzustellen.

Im Ergebnis ist zu konstatieren, dass zwischen dem Kenntnisstand zur Marktsegmentierung aus Perspektive der allgemeinen Tourismusforschung, der branchenspezifischen wissenschaftlichen Tourismusforschung für Hotels und der Unternehmenspraxis noch große Diskrepanzen existieren, die es zu schließen gilt. Dazu sollen im nächsten Schritt Ursachen dieser Abweichungen ergründet werden.

### 1.3 Ursachen der Diskrepanzen

Abbildung 25 verdeutlicht wesentliche Aspekte nachfolgender Ausführungen graphisch. Zum einen werden die oben benannten Mängel in Bezug auf die Marktsegmentierung in der branchenspezifischen Forschung und Unternehmenspraxis der Hotelbranche in Kurzform dargestellt (siehe grau unterlegten Bereich). Zum anderen werden von wissenschaftlicher als auch von praxisbezogener Seite Ursachen für die Mängel abgebildet, deren Zusammenhänge im weiteren Text näher erläutert werden.

Grundsätzlich ist anzumerken, dass die benannten **Diskrepanzen in der Marktsegmentierung** zwischen Wissenschaft und Praxis zum Teil **aufeinander begründet** sind. Denn solange die hotelbranchenspezifische Wissenschaft sich kaum dem Thema der Segmentbildung mittels der a-posteriori-Herangehensweise und psychographischer Kriterien, wie z. B. Motivationen, Nutzenvorstellungen, Einstellungen, Werten und Lifestyle-Kriterien widmet, ist deren Umsetzung in der Praxis aufgrund mangelnden Kenntnisstandes kaum zu erwarten. Gleiches gilt in Bezug auf eine mögliche Verknüpfung eigener erhobener Kundendaten mit mikrogeographischen Datenbanken und/oder klassischen Lebensstilmodellen (z. B. Sinus-Milieus oder Euro-Styles).



**Abbildung 25** Zusammenhänge und Ursachen der Diskrepanzen zwischen wissenschaftlicher und praxisbezogener Marktsegmentierung in der Hotelbranche

Letzteres ist sicherlich darauf zurückzuführen, dass Wissenschaftler selbst entsprechendes Know-how und Daten von Marktforschungsinstituten, wie der Sinus-Sociovision GmbH oder der GfK, die diesbezüglich eine Kenntnissführerschaft besitzen, für einen hohen Preis erwerben müssten.

Weiterhin wird deutlich, dass in den Hotelunternehmen Informationsbedürfnisse bezüglich ihrer Kundensegmentierung bestehen, die in der **branchenspezifischen Forschung** bei Marktsegmentierungen bisher keine Beachtung finden. Hervorzuheben sind in diesem Zusammenhang die Urlaubsaktivitäten oder Freizeitinteressen, aber auch die Berücksichtigung von geographischen, kommunikations- und einkaufsstättenbezogenen Kriterien in der Marktsegmentierung. Beim Verständnis der touristischen Betriebswirtschaftslehre als Teilbereich einer angewandten Wissenschaft stellt sich hier die Frage nach einer unzureichenden Orientierung an den Fragestellungen/Problemen der Praxis. Gleichwohl kommt in Bezug auf die Berücksichtigung von Urlaubsaktivitäten oder Freizeitinteressen als Segmentierungsbasis auch eine mangelnde Orientierung an der allgemeineren Tourismusforschung zum Ausdruck, die sich bereits intensiver damit beschäftigt.

Weitere Gründe der oben beschriebenen Diskrepanzen sind allerdings auch in der **Praxis**, in den Hotelunternehmen selbst, zu suchen. Sie sind im Kern auf folgende unternehmensinterne Faktoren zurückzuführen, die im Zusammenhang stehen:

- Kompetenz/Wissen des Geschäftsführers/Hoteliere,
- Engagement des Geschäftsführers/Hoteliere,
- Größe des Hotels,
- zeitliche Ressourcen der Mitarbeiter/des Geschäftsführers,
- finanzielle Ressourcen des Unternehmens,
- personelle Ressourcen/Manpower (Anzahl Mitarbeiter, Know-how).

Die empirische Analyse dieser Arbeit zeigt, dass in der Praxis häufig Defizite bezüglich dieser Faktoren auftreten. Zum einen sind einige Hoteliere, vor allem in der Privathotellerie, sogenannte „Quereinsteiger“, denen die fachliche Qualifikation fehlt. Zum anderen ist die Mehrheit der deutschen Hotelunternehmen privat geführt und verhältnismäßig klein. Damit besitzen sie auch oft nicht die finanziellen Ressourcen, genügend und gut ausgebildete Mitarbeiter – insbesondere für Marketing oder Marktforschung – einzustellen oder entsprechendes Know-how in Form von betriebsexterner Beratung zu erwerben. Personelle Ressourcen werden maximal ausgeschöpft, sodass selbst die Geschäftsführer oft kaum über ausreichend Zeit für Arbeitsaufgaben außerhalb des Tagesgeschäftes verfügen. Dies kann z. T. zu einer Überlastung führen, die wiederum das Engagement und Interesse des Hoteliere in Bezug auf Marktforschung, unter anderem Marktsegmentierung, mindert.

Darüber hinaus kommen in den Interviews mit den Hotelunternehmen, hauptsächlich bei Kooperationshotels, z. T. große Bedenken zum Ausdruck, Kundendaten, im Speziellen Ad-

ressdaten, zu betriebsexternen Marktforschungszwecken an die Kooperationszentralen weiterzugeben. Ob aus Unsicherheit über datenschutzrechtliche Belange oder Angst, Wettbewerbsvorteile aufzugeben, ist nicht verifizierbar.

Fast allen Befragten sind professionelle Kundenanalysen mit Hilfe betriebsexterner Marktforschungsinstitute und unter Zuhilfenahme mikrogeographischer Datenbanken unbekannt. Zudem ist der sich aus ihnen ergebende Nutzen in Bezug auf Managementaufgaben mit hoher Wahrscheinlichkeit unklar.

Weiterhin äußert die Mehrheit der Befragten eine große Zufriedenheit mit den bisher betriebsintern erfassten Gästemerkmale, aus der eine weitestgehende Ideenlosigkeit bezüglich weiterer zukünftig zu erfassender Kundenmerkmale resultiert.

Die Angst, betriebsinterne Gästedaten für betriebsexterne Marktforschungszwecke zur Verfügung zu stellen, begrenzte finanzielle Ressourcen der Hotels, die Unkenntnis über Kundenanalysen mittels mikrogeographischer Datenbanken sowie deren Nutzen und die damit einhergehende Zufriedenheit mit den bisher erfassten Gästedaten haben zur Folge, dass die Mehrheit der Hotelunternehmen, speziell der Privathotellerie, keine externe Beratung zur Markt- bzw. Kundensegmentierung in Anspruch nimmt.

Selbst in der Kooperationshotellerie, bei der eine Zusammenarbeit zwischen Hotels und Kooperationszentrale zu Marktforschungszwecken im Sinne einer Kundensegmentierung zu vermuten wäre, besteht das Problem, dass die einzelnen Hotelbetriebe nicht die nötige Mitwirkung erbringen. Ursächlich dafür ist ihre Angst, Gästedaten zu übermitteln und das Verständnis der Kooperation in der Vermittlerfunktion. Deshalb können Kooperationszentralen oft nur ihre Bonus-Card-Inhaber analysieren und segmentieren, die allerdings in vielen Kooperationshotels nur einen Bruchteil der Klientel ausmachen, was wiederum das geringe Interesse der Kooperationshotels an diesen Untersuchungen erklären kann. Zudem gab man in einem Interview mit den Kooperationszentralen zu bedenken, dass Marktsegmentierungen seitens der Hotelkooperationen nicht zu kompliziert bzw. wissenschaftlich sein dürfen, um kein Unverständnis und damit den Austritt von Mitgliedshotels zu provozieren. Damit befinden sich Hotelkooperationen in einem Dilemma, das möglicherweise durch betriebsexterne Beratungsangebote zu lösen ist. Aber sowohl Hotelkooperationen als auch Hotelketten nehmen nur selten betriebsexterne Beratung für Kundenanalysen bzw. -segmentierungen in Anspruch. Nur eine interviewte Hotelkette hat im Rahmen externer Beratung Daten der eigenen Kundendatenbank mit Daten einer mikrogeographischen Datenbank und den Sinus-Milieus verknüpft. Das Potenzial dieser Datenbasis zur Marktsegmentierung – im Sinne von a-posteriori-Segmentierungen und der Segmentbeschreibung mittels inferenzstatistischer Verfahren – blieb jedoch ungenutzt. Möglicherweise mangelte es an statistischer Methodenkenntnis oder allein die verbesserte Beschreibung der einfach gebildeten a-priori-Segmente mittels der zusätzlich gewonnenen Kundenmerkmale ist ein ausreichender Wettbewerbsvorteil gegenüber

der Privat- und Kooperationshotellerie, sodass die Bildung einer aufwendigeren a-posteriori Segmentierung unnötig erscheint.

Da betriebsexterne Beratung zu Marktsegmentierungszwecken in der Unternehmenspraxis der Hotelbranche bisher kaum eine Rolle spielt, ist das Gros der Hotelunternehmen ausschließlich auf die betriebsintern erfassten Kundendaten angewiesen. Hierbei ist die einfachste und kostengünstige Lösung, auf Daten bisheriger Kunden zurückzugreifen. Folglich überwiegen in der Unternehmenspraxis Kunden- anstelle wirklicher Marktsegmentierungen, in denen normalerweise auch potenzielle Kunden Berücksichtigung finden müssen. Die verwendeten Gästemerkmale können in erster Linie aus Gästefragebögen oder den Computerreservierungssystemen gewonnen werden. Bisher ist fast ausschließlich nur die letztere der beiden Informationsquellen in diesem Zusammenhang von Bedeutung.

Gästefragebögen werden in der Hotelbranche insgesamt nur als Instrument der Zufriedenheitsmessung und Qualitätskontrolle angesehen. Ihre inhaltliche sowie formelle Gestaltung ist sehr heterogen. Grundsätzlich überwiegt in ihnen die Erfassung des Merkmals ‚Zufriedenheit‘ mit verschiedensten Leistungsaspekten eines Hotels. Frageinhalte bezüglich weiterer psychographischer Kriterien (z. B. Motive, Nutzenerwartungen, Einstellungen, Lifestyle-Kriterien, Werte, Interessen etc.) oder verhaltensorientierter Kriterien (z. B. Urlaubs-/Freizeitaktivitäten) finden allerdings keine Berücksichtigung. Hervorzuheben ist vor allem die Erfassung der Kontaktdaten der Auskunftsperson (Name, Adresse), Zimmernummer sowie des An- und Abreisedatums in ihnen. Die erhobenen Daten sind damit nicht mehr anonym, was die Erfassung sozioökonomischer Kriterien wie Ausbildung, Beruf und Einkommen erschwert, wenn nicht sogar von vornherein ausschließt. Gleichwohl bleibt die Möglichkeit, Gästedaten aus den Befragungsbögen mit denen im Computerreservierungssystem in einer gemeinsamen Datenbank zu verknüpfen und damit eine breitere Basis möglicher Segmentierungskriterien zu schaffen, ungenutzt. Im Ergebnis ist festzustellen, dass Aspekte der Kundensegmentierung in Gästefragebögen zu sehr vernachlässigt werden und ihr Potenzial diesbezüglich unerkannt ist.

Als alternative betriebsinterne Datenquelle zur Kundensegmentierung steht das Computerreservierungssystem zur Verfügung. In ihm werden vor allem geographische (Herkunfts-ort/Wohnort), demographische (Alter, Geschlecht, Nationalität) und verhaltensorientierte Kriterien (Market-, Channel- und Source-Codes sowie Aufenthaltsdaten: An- und Abreisedatum, Zimmerkategorie, Preis etc.) bei der Buchung standardisiert erfasst, was mit hoher Wahrscheinlichkeit auch deren Dominanz bei der Bildung von a-priori-Segmenten in der Unternehmenspraxis erklärt. Weitere Gründe sind sicherlich in ihrer leichten Erfass- bzw. Messbarkeit sowie Auswertung zu sehen. Vielleicht können die Hotelunternehmen auf Basis dieser einfachen a-priori-Segmentierungen auch gute, vergleichende Bezüge zu betriebsexternen Informationsquellen, z. B. zu Statistiken des Statistischen Landesamtes und Veröffentlichungen des Landestourismusverbandes, herstellen. Allerdings fällt die Erfassung verhaltensorientierter Kriterien wie der Market-, Channel- und Source-Codes in der Hotelbranche sehr heterogen aus, da z. T. kein einheitliches Begriffsverständnis existiert. Zudem wird dies vor allem

in kleineren Hotels der Privathotellerie nur sporadisch anhand fakultativer Buchungseingaben angewendet. Im Gegensatz zur Privathotellerie, bei der jedes Hotel nur auf die Daten des eigenen Reservierungssystems zurückgreifen kann, profitieren die einzelnen Kettenhotels von einer hotelübergreifend vereinheitlichten Erfassung der Gästedaten auf einem gemeinsamen Server der Hotelkette. Damit ist es ihnen in einem gewissen Maße möglich – jedoch nur im Umfang der Gästedaten der gesamten Hotelkette – potenzielle Kunden für das eigene Hotel zu erkennen und gezielt anzusprechen. Dabei ist allerdings zu berücksichtigen, dass die Aufgaben des Marketing und der Marktforschung überwiegend in der Verantwortlichkeit der Zentrale liegen und sich die einzelnen Hotels damit nicht intensiv auseinandersetzen.

Mit Blick auf die Gästefragebögen und die Computerreservierungssysteme in den Hotelunternehmen zeigen die empirischen Ergebnisse dieser Arbeit, dass noch ein großes Defizit bezüglich der Erfassung psychographischer Gästemerkmale sowie der Urlaubs- und Freizeitaktivitäten als verhaltensorientiertes Merkmal besteht. Einem Großteil der Hotelunternehmen ist dieser Mangel nicht bewusst, da sie sich mit den bisher erhobenen Gästedaten zufrieden erklären. Dennoch spiegelt sich das Defizit z. B.

- in der großen Relevanz freier Antwortangaben zu Wünschen/Ideen/Anregungen und zur Kritik in den Gästefragebögen,
- in der von Kettenhotels zukünftig als wichtig erachteten Erfassung von Präferenzen und Interessen anhand spezieller Kürzel in der Gästekartei und
- in den z. T. geäußerten fehlenden regions- und hotelkategoriespezifischen Gästedaten (Erwartungen/Wünsche, Motive der Reise bzw. des Besuchs, Einstellungen und Freizeitaktivitäten) wider.

Gerade in Bezug auf den letztgenannten Punkt ist auch eine begrenzte Auskunftsfähigkeit von Seiten großer weiträumig agierender Hotelketten und Hotelkooperationen zu vermuten.

In der mangelnden standardisierten Erfassung psychographischer Gästemerkmale im Generellen sowie bestimmter Verhaltenskriterien (Urlabsaktivitäten) kann eine wesentliche Ursache für den Mangel an a-posteriori-Segmentierungen in der Praxis gesehen werden. Das Fehlen dieser Kriterien führt zugleich mit der fehlenden standardisierten Erhebung sozioökonomischer Gästemerkmale in der Praxis zur „Notlösung“ einer intuitiven, gefühlsmäßigen Beschreibung der Gästesegmente anhand dieser Kriterien. Dies bildet jedoch keine verlässliche Entscheidungsgrundlage.

Des Weiteren ist davon auszugehen, dass die Computerreservierungssysteme nicht über statistische Software bzw. Programme zur Bildung von a-posteriori-Segmenten verfügen. Die im Computerreservierungssystem erhobenen Gästedaten sind somit in Statistikprogramme, wie z. B. SPSS, zu exportieren, um damit entsprechende multivariate statistische Verfahren zur Segmentbildung und -beschreibung durchzuführen. Dies setzt technisches Know-how, umfangreiche statistische Methodenkenntnis sowie ausreichend Zeit zur Beschäftigung mit dem



Thema beim Segmentierungssubjekt (dem Hotelier oder Mitarbeiter) voraus, was vor allem in den einzelnen Privat- und Kooperationshotels nicht vorauszusetzen ist.

Andererseits wird in der Praxis z. T. gar kein Sinn/Nutzen in anderen als den bisherigen Ansätzen der Marktsegmentierung gesehen. Gründe dafür liegen möglicherweise in einer mangelnden strategischen Unternehmensplanung oder der Unkenntnis von Entscheidungstatbeständen entlang des Managementprozesses, bei denen Marktsegmentierungen hilfreich sein können. Dies kommt im empirischen Teil der Arbeit beispielsweise durch Aussagen der Gestalt zum Ausdruck, dass man letztendlich weiß, wo man langfristig hin will ohne eine komplizierte Segmentierung zugrunde zu legen oder dass Investitionsentscheidungen in der Privathotellerie häufig aus einem Bauchgefühl oder Erfahrungen getroffen werden. Als Folge werden die bisherigen a-priori-Kundensegmentierungen, die sich besonders für Entscheidungen auf operativer Ebene im Rahmen der Ausgestaltung des Marketing-Mix (speziell für Preis-, Kommunikations- und Vertriebspolitik) eignen, als vollkommen ausreichend erachtet. Somit gesellt sich zum beschriebenen „Nicht-Können“ bezüglich der Durchführung von a-posteriori-Marktsegmentierungen in der Praxis der Hotelunternehmen auch ein „Nicht-Wollen“ bzw. Desinteresse.

Schlussendlich stehen den Hotelunternehmen damit nur die oben angesprochenen a-priori-Kundensegmentierungen auf Basis geographischer, demographischer oder verhaltensorientierter Kriterien (Market-, Channel-, Source-Codes) zur Verfügung. Für eine strategische Zielgruppenauswahl erscheinen sie allerdings unzureichend. Die Verwendung dieser Segmentierungen, die sich ausschließlich an bisherigen Kunden orientieren, und die Berücksichtigung der Ausgaben/Umsätze der jeweiligen Segmente sowie der äußeren Gegebenheiten eines Hotels (Standort, Gebäudestruktur/-größe und Ausstattung) bei der Bestimmung strategischer Zielgruppen verdeutlichen eher eine passive, angebotsgeleitete Herangehensweise der Zielgruppenauswahl. Dies spiegelt weniger den Grundgedanken der Marktsegmentierung wider, die nachfrage- bzw. konsumentengeleitet sein soll und bei der zunächst die Bedürfnisse der Kunden (bisheriger sowie potenzieller) des relevanten Marktes zu analysieren sind, um darauf aufbauend Produkte bzw. Dienstleistungen zu entwerfen.<sup>722</sup>

Im Hinblick auf den erforderlichen Aufwand ist es sehr fragwürdig, ob es einzelnen Hotelunternehmen, insbesondere aus der Privathotellerie, allein gelingen kann, die dargestellten Mängel in der Marktsegmentierung zu überwinden. Allerdings ist gerade in dem Informationsmangel über Merkmale von Kundengruppen eine Benachteiligung der Privathotellerie gegenüber der Ketten-/Konzernhotellerie zu sehen. Mit einem besseren Kenntnisstand wäre vor allem der Privathotellerie, die schnell und flexibel auf geänderte Nachfragebedürfnisse und -strukturen reagieren kann, sehr gedient. Gleichzeitig würde dies insgesamt zu einer besseren Befriedigung der Kundenbedürfnisse führen. Ein besserer Kenntnisstand über Kundengruppen in der Privathotellerie hätte eine Verbesserung der Wettbewerbsposition zur Folge, die wieder-

<sup>722</sup> In Anlehnung an Weinstein, A. (2004), S. 9.

rum den Druck auf Hotelketten/-konzerne erhöht, sich stärker in Richtung wissenschaftsorientierter Marktsegmentierungen zu entwickeln. Insgesamt könnte dies eine stärkere Annäherung zwischen Wissenschaft und Praxis in der Marktsegmentierung bewirken. Um diesen wünschenswerten Prozess in Gang zu setzen, ist vor allem aus Sicht der Privathotellerie eine wissenschaftliche Unterstützung erforderlich. Die Bereitstellung des Know-hows von Seiten der Wissenschaft und hotelübergreifend analysierbarer Datensätze von Seiten der Praxis kann zu einem wechselseitigen Nutzen und Fortschritt führen. Ein Zusammenwirken diesbezüglich wäre sehr erstrebenswert.

## 2 Empfehlungen zur touristischen Marktsegmentierung für Wissenschaft und Praxis

Nicht nur die Feststellung „[...] in der Tourismusbranche wird erfolgreiches Marketing und innovative Produktgestaltung immer mehr unter Berücksichtigung von psychologischen und sozialwissenschaftlichen Faktoren beeinflusst“<sup>723</sup>, sondern auch die Tatsache, dass bereits namhafte touristische Unternehmen und verschiedene Urlaubsregionen die Sinus-Milieus erfassen und für ihr Marketing verwenden,<sup>724</sup> sind konkrete Hinweise auf die zu fordernde Entwicklungsrichtung in der Marktsegmentierung für die Hotelbranche. Kernanliegen muss es zukünftig sein, Marktsegmente zunehmend auf Basis mehrerer – vorwiegend psychographischer und verhaltensorientierter – Kriterien anhand der a-posteriori Herangehensweise zu bilden. Sowohl in der branchenspezifischen Forschung als auch in der Unternehmenspraxis der Hotelbranche ist dazu ein Handeln erforderlich. Zu diesem Zweck lassen sich aus den Erkenntnissen des vorherigen Kapitels nachfolgende Empfehlungen an die Wissenschaft und die Praxis ableiten.

### 2.1 Empfehlungen an die Wissenschaft

Grundsätzlich ist der wissenschaftlichen Seite ein erweiterter Blick auf die Segmentierungsobjekte (Kunden) zu empfehlen, um Marktchancen und -risiken aufzudecken. Dies beinhaltet zum einen, das gesamte Spektrum der Hotelgäste in Analysen einzubeziehen und sich z. B. nicht – wie in der Vergangenheit vorwiegend geschehen – auf Geschäftsreisende zu konzentrieren. Zum anderen sind neben bisherigen Kunden auch potenzielle Kunden zu berücksichtigen. Aus Perspektive der gesamten Hotelbranche handelt es sich dabei um Personen, die bisher andere Unterkunftsarten (z. B. Gasthöfe, Pensionen, Camping, Ferienwohnungen/-häuser, Verwandtenunterkunft) bevorzugen.

Zudem sollten wissenschaftliche Marktsegmentierungen für die Hotelbranche einer Vielzahl von Hotelunternehmen dienen. Bisher lag der Forschungsschwerpunkt auf Marktsegmentierungen für Business- und Luxushotels. Zukünftig sollten vor allem Ansätze zur Marktsegmentierung für die Mehrheit der Hotelunternehmen in Deutschland, d. h. für die Privathotellerie im Bereich der wettbewerbsintensiven 3- und 4-Sterne-Kategorie, entwickelt werden.

Es ist ein Umdenken erforderlich. Anstatt psychographische Kriterien vorzugsweise beschreibend für a-priori-Segmentierungen zu verwenden, müssen sie als aktive Variablen zur Segmentbildung eingesetzt werden. Dazu kann sich hotelbranchenspezifische Forschung bezüglich der Verwendung von Kriterien wie ‚Motivation‘ und ‚Nutzen‘ an Erkenntnissen der allgemeinen Tourismusforschung orientieren. In Bezug auf die Verwendung von Einstellungen, Lifestyle-Konstrukten oder Werten sowie allgemeiner Persönlichkeitsmerkmale für hotel-

---

<sup>723</sup> InternetConcept GmbH (o. J.), S. 3.

<sup>724</sup> Zu den touristischen Referenzkunden der Sinus Sociovision GmbH zählen bspw. die TUI, Center Parks, Österreich Werbung, Tirol Werbung sowie spanische Tourismusorganisationen. (Vgl. InternetConcept GmbH (o. J.), S. 3.)

branchenbezogene a-posteriori-Segmentierungsansätze muss der Blick allerdings auf die Marketingforschung ausgeweitet werden, da selbst die allgemeine Tourismusforschung sich bisher nur unzureichend mit der Thematik beschäftigt.

Mit der Verwendung soeben genannter psychographischer Segmentierungskriterien zur Segmentbildung in wissenschaftlichen Studien muss deren hotelbranchenbezogene Operationalisierung einhergehen. Somit muss die Wissenschaft Erkenntnisse und Empfehlungen liefern, wie entsprechende psychographische Kriterien standardisiert für die Hotelbranche zu messen sind.

Hotelbranchenspezifische Forschung muss stärker als Bindeglied zwischen allgemeiner Tourismusforschung und den Hotelunternehmen in der Praxis fungieren und sich als Teilbereich einer angewandten Wissenschaft noch stärker an den Problemen der Praxis orientieren. Bisher wurde diese Aufgabe in Bezug auf die Marktsegmentierung nur unzureichend erfüllt. Besonders kennzeichnend ist dies im Hinblick auf die Nicht-Verwendung von Urlaubs-/Freizeitaktivitäten für die Bildung von a-posteriori-Segmentierungen. Obwohl von Seiten der Hotelunternehmen ein reges Interesse an diesem Kundenmerkmal existiert und in der allgemeinen Tourismusforschung dieses Segmentierungskriterium auch verstärkt genutzt wird, bleibt eine Auseinandersetzung in der hotelbranchenspezifischen Forschung damit aus, sowohl in der Bildung als auch in der Beschreibung von Marktsegmenten. Diese Lücke ist dringend zu schließen.

Des Weiteren ist mit der Bildung von a-posteriori-Segmentierungen die Anwendung multivariater statistischer Verfahren unerlässlich. Diesbezüglich sollten nicht nur Faktoren- und Clusteranalysen, sondern auch andere und neuere statistische Methoden/Segmentierungsalgorithmen in wissenschaftlichen Untersuchungen zum Einsatz kommen.

Bei der Beschreibung der Segmente ist eine umfangreiche Kombination geographischer, soziodemographischer, verhaltensorientierter und/oder psychographischer Kriterien notwendig. Zudem ist die Anwendung von Methoden der Inferenzstatistik bzw. schließenden Statistik zu fordern. So können weitere Kriterien – neben den segmentbildenden – identifiziert werden, in denen sich die Gruppen/Cluster signifikant unterscheiden. Außerdem ist davon auszugehen, dass dies nicht nur für die Fälle der Stichprobe, sondern für die untersuchte Grundgesamtheit gilt. Letztendlich wird damit die Erreichbarkeit bzw. Identifizierbarkeit der a-posteriori-Segmente verbessert.

Weiterhin sollte mittels einer stärkeren Praxisorientierung der Wissenschaft angestrebt werden, häufig erhobene Kundenmerkmale der Hotelunternehmen (z. B. Reisezweck, Besuchshäufigkeit, Aufenthaltsdauer, Market-, Source-, Channel-Codes, Alter, Geschlecht, Familienstand, Nationalität, Wohnort) zur Beschreibung von a-posteriori-Segmenten heranzuziehen. Denn weisen Segmente signifikante Unterschiede bezüglich dieser zur Beschreibung verwendeten Kriterien auf, so sind die a-posteriori-Segmente für Hotels in der Praxis leichter aus

ihrer Kundendatenbank zu identifizieren. Hotels könnten Rückschlüsse ziehen, welche a-posteriori-Segmente sie bisher verstärkt bedienen.

Um entsprechende Forschungsergebnisse zu erarbeiten, steht die Wissenschaft zunächst vor dem Problem der empirischen Datengewinnung. Die Primärdatenerhebung spielt hierbei sicherlich eine wichtige Rolle. Allerdings sollten auch verstärkt Möglichkeiten der Sekundärdatengewinnung in Betracht gezogen werden, denn es gilt aus der Verknüpfung von Primär- und Sekundärdaten Synergien in Bezug auf das zur Verfügung stehende Kriterienspektrum zur Marktsegmentierung zu erzielen. In diesem Zusammenhang sollte sich die hotelbranchenspezifische Tourismusforschung drei weiteren Herausforderungen stellen:

*a) Nutzung von Kundendaten aus dem Computerreservierungssystem der Hotelunternehmen als Sekundärquellen.*

Ein grundlegendes Problem in Bezug auf die Durchführung von a-posteriori-Marktsegmentierungen liegt hierbei jedoch im Fehlen einer standardisierten Erfassung psychographischer (Motive, Nutzen, Einstellungen, Interessen, Lifestyle), verhaltensorientierter (Urlaubs- bzw. Reiseaktivitäten) und soziökonomischer (Ausbildung, Beruf, Einkommen) Kundenmerkmale in den Hotelunternehmen. Insofern hat die Wissenschaft zunächst erst einmal ein Bewusstsein bezüglich dieser fehlenden Daten in der Praxis zu schaffen.

*b) Auseinandersetzung mit der Integration von Erkenntnissen der Lifestyle-Forschung durch Nutzung bestimmter Lifestyle-Indikatoren in eigenen Erhebungen.*

In Anbetracht der Einbeziehung von Lifestyle-Kriterien in die hotelbranchenspezifische Marktsegmentierung sind einerseits von der Wissenschaft selbst mühsam entwickelte Item-Batterien vorstellbar, andererseits besteht die Möglichkeit auf bewährte Lebensstil-Forschung bekannter Marktforschungsinstitute, wie der SINUS Sociovision GmbH (Sinus-Milieus) und der GfK (Euro-Styles), zurückzugreifen. So könnte – ähnlich wie in der österreichischen Gästebefragung 1990/91 – in einer wissenschaftlichen Befragung von Hotelkunden neben hotelbezogenen verhaltensorientierten und psychographischen Kriterien sowie soziodemographischen Kriterien ein Lifestyle-Indikator, der vom jeweiligen Marktforschungsinstitut zur Verfügung zu stellen und auszuwerten ist, integriert werden. Auf Grundlage dieser Daten sind Rückschlüsse möglich, ob bestimmte Lebensstil-Typen (z. B. Sinus-Milieus oder Euro-Styles) gleichzeitig auch signifikante Unterschiede in Bezug auf die Hotelnutzung aufweisen und somit auch Typen von Hotelkunden repräsentieren. Im Gegensatz dazu können die Lebensstiltypen auch als beschreibende Kriterien von a-posteriori-Segmentierungen der Hotelkunden dienen. Sobald erkennbar ist, dass bestimmte Kundentypen der Hotelbranche mit spezifischen Lebensstiltypen in Zusammenhang stehen, sind durch deren Einbindung in zahlreichen Markt-Media-Studien (siehe Kapitel B.3.3.4.2) wieder-

rum profunde Aussagen zur zielgruppenspezifischen Ansprache der Segmente möglich.

c) *Verknüpfung eigener erhobener Daten mit mikrogeographischen Datenbanken.*

Aufgrund mikrogeographischer Datenbanken ist es heutzutage nicht einmal mehr nötig, Lebensstil-Indikatoren in eigene Befragungen zu integrieren. Diesbezüglich können fortschrittliche Hotelketten/-konzerne aus der Praxis der Wissenschaft bereits als Vorbild dienen. Sie ziehen aus ihrer Kundendatenbank Stichprobenfälle und teilen den Marktforschungsinstituten, die über mikrogeographische Datenbanken verfügen, die Postleitzahlen als jeweiliges Merkmal des Stichprobenfalls (Kunden) mit. Mittels der mikrogeographischen Datenbanken, die neben vielen anderen Merkmalen auch den Lebensstil umfassen, können den einzelnen Stichprobenfällen auf Basis statistischer Wahrscheinlichkeitsberechnungen weitere soziodemographische, verhaltensorientierte oder psychographische Merkmale zugeordnet werden. Hierbei ist jedoch zu beachten, dass das Segmentierungsobjekt der mikrogeographischen Datenbanken kleinräumige geographische Einheiten (z. B. PLZ-Gebiete) und nicht Personen sind.

Im Rahmen der Analyse der Marktsegmentierungsaktivitäten der Hotelkooperationen stellte sich heraus, dass sich diese z. T. vorwiegend als Interessensvertreter einzelner Hotelbetriebe gegenüber Großkunden, wie Reiseveranstalter, Reisebüros oder Firmen, verstehen und ihr Leistungsangebot weniger auf Einzel- bzw. den Endkunden gerichtet ist. Segmentierungsansätze für den Business-to-Consumer-Markt greifen an dieser Stelle sehr wahrscheinlich zu kurz. Dementsprechend sollte die Tourismusforschung zukünftig auch Marktsegmentierungen im Business-to-Business-Bereich für die Hotelbranche, z. B. auf Basis von Erkenntnissen aus dem Investitionsgütermarketing, entwickeln. Dies wäre im Weiteren auch für einzelne Hotelunternehmen mit schwerpunktmäßiger Ausrichtung auf den Firmen- bzw. Geschäftsreisemarkt sehr aufschlussreich.

Hinausgehend über die Marktsegmentierung i. e. S. ist die branchenspezifische Tourismusforschung zukünftig aufgefordert, Anwendungsfelder von Marktsegmentierungen im Zusammenhang mit Entscheidungstatbeständen auf normativer und strategischer Managementebene intensiver herauszuarbeiten und Erkenntnisse in die Unternehmenspraxis zu transferieren.

## 2.2 Empfehlungen an die Praxis

Ähnlich wie der hotelbranchenspezifischen Tourismusforschung ist grundsätzlich auch den Hotelunternehmen insgesamt (Privathotels sowie Hotelkooperationen und -ketten) die Erweiterung ihres Blickwinkels auf die Nachfrage zu empfehlen. Dementsprechend sind nicht nur bisherige Kunden zu segmentieren, sondern zusätzlich Personen einzubeziehen, die noch keine Gäste im jeweiligen Hotelunternehmen waren.

Des Weiteren muss im Management der Hotelunternehmen insgesamt die Erkenntnis reifen, dass mittels a-posteriori-Herangehensweisen der Marktsegmentierung die tatsächlichen Struk-

turen der Nachfrage und deren Zusammenhänge zum Käuferverhalten aufgedeckt werden. Die derzeitige Dominanz der a-priori-Kundensegmentierungen auf Basis verhaltensorientierter, (makro)geographischer und demographischer Segmentierungskriterien erklärt das Kauf- und Verwendungsverhalten der Hotelgäste nur unzureichend. Die Erfassung dieser Kriterien ist jedoch auch zukünftig wichtig, um entsprechende a-posteriori-Segmente beschreiben und deren Zugänglichkeit gewährleisten zu können.

Zur Verbesserung der Marktsegmentierung in der Unternehmenspraxis der Hotelbranche muss die Einsicht wachsen, dass ein grundlegendes Hindernis zur Durchführung von a-posteriori-Marktsegmentierungen in einer fehlenden standardisierten Erfassung bestimmter psychographischer (Motive, Nutzen, Einstellungen, Interessen, Lifestyle), verhaltensorientierter (Urlaubs- bzw. Reiseaktivitäten) und sozioökonomischer (Ausbildung, Beruf, Einkommen) Kundenmerkmale liegt, was es zukünftig – unter Berücksichtigung von Empfehlungen der Wissenschaft zur Operationalisierung der Kriterien – abzubauen gilt.

Die ausschließliche Verwendung der bisher betriebsintern im Computerreservierungssystem erfassten Gästedaten ist als unzureichend anzusehen. Sie bilden zwar den tragenden Pfeiler im Hinblick auf die Segmentierungsbasis der heutigen Segmentierungspraxis, sollten zukünftig jedoch um weitere, oben benannte Merkmale bisheriger und potenzieller Kunden ergänzt werden. Um ihr Kriterienspektrum zur Marktsegmentierung zu erweitern, sollten die Hotelunternehmen im Rahmen der ihnen zur Verfügung stehenden Ressourcen prüfen:

- nicht anonymisierte Gästedaten aus den bisherigen zufriedenheitsbetonten Gästefragebögen mit den Datenbanken der Computerreservierungssysteme zu verknüpfen;
- zu den bisherigen zufriedenheitsbetonten Gästefragebögen ergänzend einen anonymisierten Gästefragebogen einzuführen, der neben verhaltensorientierten, demographischen und geographischen Kriterien verstärkt psychographische sowie sozioökonomische Kriterien berücksichtigt;
- zusätzliche Kundendaten – hinausgehend über die Daten bisheriger Gäste – durch
  - eine unternehmensübergreifende vereinheitlichte Datenerfassung in kooperativer Form zu gewinnen oder
  - unternehmensexterne Träger der Marktforschung (Universitäten, Verbände, Marktforschungsinstitute) mit der Datenerhebung zu beauftragen.

Neben diesen allgemeinen, an die gesamte Branche gerichteten Empfehlungen werden im Folgenden weitere spezifischere Ratschläge an Hotelketten und -kooperationen sowie Privathotels formuliert.

#### **Empfehlungen an Hotelketten:**

Hotelketten verfügen durch ihre Marketing- und Marktforschungsabteilungen sowie ihre Datenbestände betriebsintern, z. T. -extern, erfasster Kundenmerkmale über entsprechende Res-

sources, die sie prädestinieren, den Wissenstransfer zur a-posteriori-Marktsegmentierung aus der Wissenschaft in die Unternehmenspraxis am ehesten zu bewerkstelligen. Mit diesem Ansinnen wäre ein reger Gedankenaustausch zwischen touristischer Forschung und den Hotelketten, z. B. im Rahmen gemeinsamer Projektarbeit, beiderseitig von großem Interesse.

Die Vereinheitlichung und Bündelung bisheriger im Computerreservierungssystem erfasster Gästedaten über alle Kettenhotels auf einem gemeinsamen Server/einer gemeinsamen Datenbank sollte eine weitestgehende Selbstverständlichkeit in der Praxis sein. Darüber hinaus ist zu fordern, dass Möglichkeiten der betriebsexternen Datengewinnung stärker genutzt werden, um die vorhandenen Daten mit weiteren Merkmalen bisheriger Kunden anzureichern, aber im Wesentlichen auch, um noch nicht beherbergte Kundengruppen und deren Merkmale zu erkennen. Fortschrittliche Hotelketten nutzen zur Anreicherung ihrer vorhandenen Kundendaten längst Kundenstrukturanalysen, z. B. der Deutschen Post AG, in denen Kundendaten mit zusätzlichen Merkmalen aus mikrogeographischen Datenbanken und dem Lebensstilmodell der Sinus-Sociovision GmbH verknüpft werden (siehe microm-Geo-Milieus). Weiterführend sollte es ihnen zukünftig jedoch gelingen auf Grundlage dieser breiten Datenbasis a-posteriori-Segmentierungen mittels multivariater statistischer Analyseverfahren durchzuführen. Hierbei wäre eine Zusammenarbeit zwischen Wissenschaft und Unternehmenspraxis erstrebenswert. Die Praxis könnte von der Methodenkenntnis der Wissenschaft profitieren, während die Wissenschaft Daten erlangt, die sie sich z. T. mit großem Aufwand zu Forschungszwecken erst beschaffen müsste.

Mit der Möglichkeit zur Bildung unterschiedlicher a-posteriori-Segmentierungen sollten zugleich Überlegungen in den Hotelketten einhergehen, welchen Entscheidungstatbeständen sie entlang des gesamten Managementprozesses auf unterschiedlichen Managementebenen dienlich sein könnten. Hier sollte eine stärkere Berücksichtigung von Entscheidungen auf normativer und strategischer Ebene angestrebt werden. Ein Blick in die Wissenschaft auf das Konzept des integrierten Managements kann unter Umständen weitere Ansatzpunkte liefern.

Trotz einer Vereinheitlichung der Datenstrukturen bzw. der Schaffung einer allgemeinen Gästedatenstruktur im Hotelkonzern sollte es gelingen, den einzelnen Kettenhotels gewisse Freiräume zur detaillierteren Untersetzung ihrer betriebseigenen Gästedaten einzuräumen, um dem Bedürfnis der Erfassung regionsspezifischer Gästemerkmale zukünftig stärker Rechnung zu tragen.

### **Empfehlungen an Hotelkooperationen:**

Das wesentliche Problem der Hotelkooperationen besteht in der mangelnden Mitwirkung einzelner Kooperationshotels bei der zentralen Bündelung bzw. Zusammenführung von Kundendaten. In der Überwindung dieses Defizits ist der grundlegende Schritt in Richtung einer verbesserten Marktsegmentierung für Hotelkooperationen zu sehen.

Aufgrund des charakteristischen Merkmals der Kooperationshotels, als wirtschaftlich und rechtlich selbständige Einheiten zu agieren, ist seitens der Kooperationszentralen umfangrei-



che Überzeugungs- und Aufklärungsarbeit zu leisten. In diesem Zusammenhang können Informations- bzw. Weiterbildungsveranstaltungen, z. B. im Rahmen der jährlich stattfindenden Mitgliederversammlungen, von großer Bedeutung sein. Die Anwendung der nachfolgend dargestellten Argumentationskette, deren Aspekte im Rahmen dieser Arbeit näher erläutert wurden, ist auf einer derartigen Veranstaltung zu empfehlen:

1. Darstellung der von der Mehrheit deutscher Hotelunternehmen bisher erfassten Gästemerkmale und der mit ihnen vorgenommenen a-priori-Kundensegmentierungen. In diesem Zusammenhang ist auf eine sehr heterogene Datenbasis zwischen den Unternehmen und auf den Mangel einer standardisierten Erfassung psychographischer, verhaltensorientierter und sozioökonomischer Kriterien hinzuweisen.
2. Gegenüberstellung der Entscheidungstatbestände (operative), denen die bisherigen Kundensegmentierungen dienen, und weiterer Entscheidungstatbestände (entlang des gesamten Managementprozesses), denen Marktsegmentierungen dienen sollten.
3. Beschreibung der Vorteile von Marktsegmentierungen fortschrittlicher Hotelketten und -kooperationen, die unternehmensexterne Beratung in Anspruch nehmen. In diesem Zusammenhang ist auf die hotelübergreifende vereinheitlichte Erfassung von Gästemerkmale sowie die Verwendung mikrogeographischer Datenbanken und Lebensstilmodelle hinzuweisen.
4. Betonung der Lücke zwischen der Kooperations- und Kettenhotellerie im Wissenstand über Marktsegmente und dessen Nutzen im Managementprozess.
5. Darstellung des Problemlösungsansatzes, der in einer künftigen Bündelung und vereinheitlichten Erfassung von Gästedaten in der Kooperationszentrale besteht. Dazu sind unter anderem Gästefragebögen und die Erfassung von Gästemerkmale in den Computerreservierungssystemen der Kooperationshotels aneinander anzugleichen. Beispielsweise sollten Market-, Channel- und Source-Codes Pflichteingaben und deren Ausprägungen vereinheitlicht werden. Des Weiteren sollten hotelübergreifend standardisierte Kürzel zur Erfassung von Urlaubs-/Freizeitaktivitäten im Computerreservierungssystem angelegt werden. Alle Daten müssen auf einer zentralen Plattform elektronisch zusammenfließen.
6. Überzeugung der einzelnen Kooperationshotels zur Mitwirkung, indem die für sie entstehenden Vorteile verdeutlicht und Ängste abgebaut werden.

In diesem Zusammenhang ist auf folgende Sachverhalte einzugehen:

- Der Anschluss an den grundlegenden Stand der Segmentierungspraxis in Hotelketten ist nur dadurch zu gewährleisten, dass die Kooperationszentrale neben der Vermittler- bzw. Vertriebsfunktion künftig Marktforschungsaufgaben zu Zwecken der Marktsegmentierung übernimmt, für die in den einzelnen Kooperationshotels häufig entsprechende Ressourcen (z. B. Zeit, finanzielle Mittel, Know-how) fehlen. Jedem Kooperationshotel können damit zukünftig

zusätzliche Informationen über potenzielle Kunden im Rahmen der Gesamtkundschaft der Hotelkooperation zur Verfügung gestellt werden.

- Darüber hinaus kann erst aus Perspektive der gesamten Hotelkooperation unter Kosten-Nutzen-Abwägungen die Erstellung einer fortschrittlichen a-posteriori-Marktsegmentierung angestrebt und gewährleistet werden. In der Durchführung von a-posteriori-Marktsegmentierungen ist ein bedeutender Informationsvorsprung und Wettbewerbsvorteil für rechtlich und wirtschaftlich selbständige Kooperationshotels gegenüber Kettenhotels zu sehen. Denn vor allem die kleinen privatgeführten Hotels, denen eine schnelle Reaktionsfähigkeit auf Nachfrageänderungen immanent ist, können von einem besseren Kenntnisstand über Bedürfnisse und Größe von Kundengruppen profitieren.
- Von immenser Bedeutung ist, den Kooperationshotels zuzusichern, dass keine Adressdaten zur direkten Ansprache der Kunden zur Verfügung zu stellen sind. Diese verbleiben im jeweiligen Einzelhotel. Allerdings ist zu überlegen, die für die Marktsegmentierung zur Verfügung gestellten Daten mit der jeweiligen Kunden-Identifikationsnummer des Hotels zu versehen und sie damit für die unternehmensübergreifende Handhabung zu verschlüsseln. Die in der Kooperationszentrale gebildeten a-posteriori-Segmente und die ihnen jeweils zugeordneten Fälle (Kunden) könnten in umgekehrter Richtung in den Hotelunternehmen dann wiederum durch die jeweilige Verknüpfung mit der Kundennummer eindeutig identifiziert und direkt angesprochen werden.

#### **Empfehlungen an einzelne Privathotels:**

Da der Aufwand für eine Marktsegmentierung nicht deren Nutzen übersteigen darf und an die Ressourcen des einzelnen Unternehmens gekoppelt ist, befinden sich einzelne Privathotels bezüglich der Erstellung einer a-posteriori-Marktsegmentierung in einer deutlich schlechteren Ausgangssituation als Kooperations- und Kettenhotels. Nach derzeitigem Entwicklungsstand der Marktsegmentierung in der Hotelbranche wird die Erstellung einer aufwendigen a-posteriori-Marktsegmentierung für viele Privathotels mit hoher Wahrscheinlichkeit entfallen.

Um zumindest einen kleinen Schritt zur Verbesserung der gegenwärtigen Segmentierungspraxis vorzunehmen, indem a-priori-Segmente besser und verlässlicher beschrieben werden können, sollte erst einmal eine standardisierte Erhebung der oben angesprochenen Kundenmerkmale (psychographische, verhaltensorientierte, sozioökonomische) im Einzelhotel erfolgen. Diese Erhebung sollte jedoch nicht in Isolation zu anderen Hotelunternehmen stattfinden. Vielmehr muss es zukünftig das Ziel sein, kompatible Gästedaten übergreifend über eine Vielzahl von Hotelunternehmen zu sammeln. Um eine einheitliche Datenstruktur von Kundenmerkmalen unternehmensübergreifend in der Privathotellerie aufzubauen, ist eine Vereinheitlichung der Messinstrumente (Skalen) für die Kundenmerkmale notwendig. Die einzelnen Hotelbetriebe sollten sich, wenn möglich, an Vorgaben der Wissenschaft zur

Operationalisierung entsprechender Gästemerkmale oder an Leitfäden ihrer Interessenverbände, z. B. zur Gestaltung von Gästefragebögen und der Datenstruktur in Reservierungsprogrammen zum Zwecke der Marktsegmentierung, orientieren. Stehen derartige Informationen nicht zur Verfügung, sind sie zukünftig stärker einzufordern.

Weiterführend sollte dieses Vorgehen in einer kooperativen regionalen Zusammenarbeit mehrerer Hotels münden, um die Daten im Sinne einer a-posteriori-Marktsegmentierung auszuwerten. So können vielfach gewünschte regionsspezifische Marktsegmentierungen von Hotelgästen entstehen, die über die bisherigen Kunden des Einzelhotels hinausreichen und somit in einem gewissen Maße auch potenzielle Kunden mit einbeziehen. Gleichzeitig kann dies selbst für einzelne Kettenhotels in einer Region von Interesse sein, weil derartige Segmentierungen regionsspezifische Informationen liefern, die auch von international agierenden Hotelketten gar nicht zur Verfügung zu stellen sind.

Die beschriebene Vorgehensweise setzt allerdings viel Verständnis, große Bereitschaft zur Zusammenarbeit sowie höchstes Vertrauen und einen erheblichen Aufwand von Seiten der Hotelunternehmen voraus.

### 3 Resümee

Abschließend werden wesentliche Erkenntnisse dieser Arbeit zusammengefasst und im Zusammenhang zu den gesetzten Teilzielen dargestellt.

Aus dem Hauptziel dieser Arbeit – *die Gegenüberstellung des wissenschaftlichen Forschungsstandes zur Marktsegmentierung im Tourismus und der Marktsegmentierungsaktivitäten der Unternehmenspraxis am Beispiel einer touristischen Branche zur Identifizierung von Diskrepanzen und Ableitung von Handlungsempfehlungen zum Zwecke einer gegenseitigen Annäherung* – wurden sechs Teilziele gebildet.

**Teilziel eins** – *die Erörterung des Konzeptes und der Herangehensweisen der Marktsegmentierung sowie Beschreibung und Bewertung von Segmentierungskriterien anhand der Erkenntnisse der allgemeinen Tourismusforschung* – wurde im Kapitel B bearbeitet. Dazu wurde das Konzept der Marktsegmentierung vorgestellt und der Fokus auf die Seite der Markterfassung (Marktsegmentierung i. e. S.) gerichtet. Ein Schwerpunkt lag auf der Darstellung der Herangehensweisen zur Marktsegmentierung, ein anderer auf der Betrachtung und Bewertung von Segmentierungskriterien. Beide Inhaltskomplexe wurden aus Perspektive der Tourismusforschung näher beleuchtet. In Bezug auf die jeweilige Anwendung der Herangehensweisen und der Segmentierungskriterien in der Tourismusforschung lieferte die Auswertung touristischer Literaturquellen grundlegende Erkenntnisse. So stellte sich heraus, dass in der Tourismusforschung allgemein die a-posteriori-Segmentierung (über 70 Prozent aller Studien) dominiert. Des Weiteren war im Zusammenhang mit der Segmentbildung deutlich zu erkennen, dass überwiegend verhaltensorientierte und psychographische Kriterien sowie Kriterienkombinationen unterschiedlicher Kategorien eingesetzt werden. Primär kommen hierbei psychographische Kriterien, insbesondere Motive sowie Nutzenvorstellungen, gefolgt von verhaltensorientierten Variablen wie Reise- und Urlaubsaktivitäten zur Anwendung. Eine Verwendung des Lifestyle-Konstrukts, von Werten oder allgemeiner Persönlichkeitsmerkmale ist nur sehr selten zu finden. Die Erfüllung von Teilziel eins bildete eine grundlegende Vorleistung, um darauf aufbauend einen einzelnen touristischen Branchenzweig bezüglich der Marktsegmentierung zu analysieren.

Mit **Teilziel zwei** wurde *die Bestimmung und Charakterisierung der Hotelbranche als relevanten Untersuchungsbereich* angestrebt. Dies wurde in Kapitel C.1 umgesetzt. Die Auswahl der Hotelbranche ließ sich zum einen auf ihre herausragende wirtschaftliche Bedeutung und zum anderen auf Marktstrukturen begründen, mit denen ein intensiver Wettbewerb verbunden ist.

**Teilziel drei** – *die Analyse des wissenschaftlichen Kenntnisstandes zur Marktsegmentierung für die Hotelbranche* – wurde in Kapitel C.2 bearbeitet. Die Analyse beruhte auf einer breit angelegten Recherche in über 70 touristischen Fachzeitschriften (Academic Journals) und führte im Ergebnis zu 16 Artikeln, deren Volltexte in weiterführende Analyseschritte gingen. Es stellte sich im Kern heraus, dass wissenschaftliche Segmentierungsstudien für die

Hotelbranche häufig nur auf Teilpopulationen des Marktes (z. B. Hotelgäste bestimmter Nationalität, Geschäftsreisende) sowie bisherige Hotelgäste (= Kundensegmentierungen) abstellen. Des Weiteren zeigte sich, dass in der überwiegenden Mehrheit einstufige a-priori-Segmentierungen vorkommen, die mittels einfach zu kategorisierender Verhaltenskriterien und soziodemographischer Kriterien gebildet wurden. Demzufolge kamen auch nur sehr selten multivariate statistische Verfahren zur Segmentbildung zum Einsatz. Bei der Segmentbeschreibung wurden zumindest in der Mehrheit der Untersuchungen Verfahren der induktiven Statistik angewandt, durch die signifikante Unterschiede zwischen den Segmenten ermittelt und Rückschlüsse auf die Grundgesamtheit möglich sind. Mit der Realisierung von Teilziel drei waren bereits erhebliche Forschungslücken in der wissenschaftsbasierten Marktsegmentierung für die Hotelbranche im Vergleich zur Tourismus- und Marketingforschung im Allgemeinen zu erkennen.

Im Anschluss an die Analyse des branchenspezifischen wissenschaftlichen Kenntnisstandes folgte im Kapitel C.3 die Bearbeitung von **Teilziel vier** – *die Analyse der Marktsegmentierungsaktivitäten in der Praxis der Hotelunternehmen*. In diesem Zusammenhang wurde eine empirische Untersuchung mittels eines qualitativ explorativen Forschungsdesigns durchgeführt. Es wurden zum einen Gästefragebögen der Hotels und zum anderen qualitative, problemzentrierte Interviews als Datenquellen genutzt, die mittels einer qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet wurden. Die Auswahl der Hotelunternehmen (Stichprobe) erfolgte in Anlehnung an das Dimensional Sampling, um die Diversität der Branche zu berücksichtigen und eine inhaltliche Repräsentativität der Untersuchungsergebnisse zu gewährleisten. Eine statistische Repräsentativität war jedoch aufgrund der Anzahl der Untersuchungsfälle (15 Interviews in einzelnen Hotelbetrieben, 5 Interviews in Zentralen von Hotelketten und -kooperationen) nicht zu erreichen und nicht beabsichtigt. Insofern ist die Allgemeingültigkeit der Untersuchungsergebnisse nicht zu garantieren.

Die Analyseergebnisse zeigten im Wesentlichen, dass von den befragten Hotelunternehmen ausschließlich a-priori-Herangehensweisen zur Marktsegmentierung gewählt wurden und zu meist nur Segmentierungen bisheriger Kunden erfolgten. Gästefragebögen spielten als Datenquelle kaum eine Rolle, da sie vorrangig zur Zufriedenheitsmessung und Qualitätskontrolle eingesetzt wurden. Ihr Potenzial zur Kundensegmentierung blieb weitestgehend unerkannt. Die Segmentierungsbasis (Segmentierungskriterien) stammte bei der überwiegenden Mehrheit der befragten Hotelunternehmen aus dem hoteleigenen Computerreservierungssystem. Hierbei waren, neben geographischen und demographischen Kriterien, vor allem verhaltensorientierte Variablen, im Besonderen Market-, Channel- und Source-Codes, von großer Bedeutung. Die Ausprägungen dieser sogenannten Codes variierten innerhalb der Hotelbranche jedoch sehr stark. Insbesondere die grobe Einteilung anhand der Market-Codes in die sieben Hauptgruppen: Firma/Geschäftsreisende, Individual-/Freizeitreisende, Arrangement/Package, Vermittler, Meeting/Incentive, Gruppe und Spezielle Gäste wurde in der Branche als Marktsegmentierung aufgefasst. Hotelketten waren gegenüber Privathotels und Hotelkooperationen

bevorteilt, indem sie die Gästedaten auf einem gemeinsamen Server bündelten, sie hotelübergreifend einheitlich erfassten und für Segmentierungszwecke auswerten konnten. Grundsätzlich zeigte sich, dass Angebote der betriebsexternen Marktforschung zum Zwecke der Marktsegmentierung (z. B. Verknüpfung eigener Daten mit Life-Style-Typologien und mikrogeographischen Datenbanken) kaum wahrgenommen und äußerst selten in Anspruch genommen wurden. Lediglich eine Hotelkette und eine -kooperation verbreiterten ihre Datenbasis zur Kundensegmentierung durch betriebsexterne Marktforschungsergebnisse. Diese zusätzlich gewonnenen Kundenmerkmale dienten jedoch eher der deskriptiven Beschreibung der Kundensegmente anstatt einer a-posteriori-Herangehensweise der Marktsegmentierung. Insgesamt war zu erkennen, dass bei den Befragten ein mangelndes Bewusstsein für die Notwendigkeit der Erfassung psychographischer Kundenmerkmale herrschte und Schwächen bei der Kundensegmentierung vor allem in einer fehlenden Methodenkenntnis gesucht wurden. Aus Perspektive der Marktsegmentierung i. w. S. ergaben sich zusätzliche Erkenntnisse. So stellte sich heraus, dass sich Hotelunternehmen grundsätzlich nicht nur auf eine Zielgruppe beschränken, sondern aufgrund ihres Dienstleistungscharakters zu unterschiedlichen Zeiträumen eines Geschäftsjahres unterschiedliche Kundensegmente bevorzugen und somit auf einen gewinnmaximierenden Gäste-Mix ausgerichtet sind. Besonders die Verwendung der Kundensegmentierung für Entscheidungstatbestände des operativen Managements sowie die große Zufriedenheit mit den bisher erfassten Kundendaten und Segmentierungsergebnissen in den Hotelunternehmen verdeutlichte ein Wissensdefizit der Praxis über die Einsatzmöglichkeiten von Marktsegmentierungen entlang des gesamten Managementprozesses. Die mit Bearbeitung von Teilziel vier gewonnen Erkenntnisse bestätigten die Eignung der gewählten Forschungsmethodik der empirischen Untersuchung.

Im Kapitel D.1 wurden die zuvor separat erarbeiteten Erkenntnisse vergleichend zusammengeführt und somit **Teilziel fünf** verwirklicht – *der Vergleich zwischen wissenschaftlichem Kenntnisstand zur Marktsegmentierung (aus allgemeiner sowie branchenspezifischer Perspektive der Tourismusforschung) und den Marktsegmentierungsaktivitäten in den Unternehmen der Hotelbranche*. Die Gegenüberstellung wissenschafts- und praxisbezogener Analyseergebnisse zur Marktsegmentierung in der Hotelbranche offenbarte diverse Unterschiede in der Bildung und Beschreibung von Marktsegmenten. Grundsätzlich war ein vereinfachteres Vorgehen bei der Marktsegmentierung ausgehend von der Tourismusforschung im Allgemeinen, über die branchenspezifische Forschung für Hotels bis hin zur Unternehmenspraxis festzustellen. Während in der Tourismusforschung im Allgemeinen a-posteriori-Herangehensweisen zur Marktsegmentierung auf Basis psychographischer und verhaltensorientierter Kriterien dominieren, bilden in der hotelbranchenspezifischen Forschung und in der Praxis a-priori-Segmentierungen den Schwerpunkt. Sowohl branchenspezifische Forschung als auch Praxis nutzen dabei überwiegend verhaltensorientierte und demographische Segmentierungskriterien. Zudem legt die Unternehmenspraxis großen Wert auf geographische Segmentierungsmerkmale. Bezüglich der Beschreibung von Marktsegmenten werden in der Wis-

senschaft überwiegend Verfahren der induktiven Statistik angewandt, um Segmente anhand weiterer signifikanter Merkmalsunterschiede zu beschreiben und Rückschlüsse auf die Grundgesamtheit zu ermöglichen. In der Praxis hingegen können Kundensegmente im Hinblick auf sozioökonomische und psychographische Kriterien oft nur intuitiv, auf Basis subjektiver Eindrücke beschrieben werden. Verfahren induktiver Statistik kommen gar nicht zum Einsatz. Tiefgründigere Einblicke in die Verwendung einzelner Kriterien der jeweiligen Kriterienkategorien machten weitere Unterschiede zwischen Wissenschaft und Praxis deutlich.

In einem weiterführenden Schritt wurden Ursachen der Diskrepanzen ergründet. Insbesondere für die Praxis ließ sich aus dem empirischen Teil der Arbeit ein Geflecht unterschiedlichster im Zusammenhang stehender Ursachen ableiten. Weiterhin wurden Ursachen auf Seite der Wissenschaft und Abhängigkeiten der Diskrepanzen untereinander identifiziert.

Damit standen Ansatzpunkte zur Realisierung von **Teilziel sechs** – die *Formulierung von Handlungsempfehlungen zur Annäherung zwischen branchenbezogener wissenschaftlicher Forschung und dem in der Praxis vorliegenden Kenntnisstand zur Marktsegmentierung in der Hotelbranche* – zur Verfügung. Die Bearbeitung der Zielstellung erfolgte im Kapitel D.2. Die dort aufgezeigten Handlungsempfehlungen richten sich sowohl an die Wissenschaft als auch an die Praxis und haben im Kern eine vermehrte Durchführung von a-posteriori-Marktsegmentierungen in der Hotelbranche zum Ziel. Im Besonderen konnten neben den allgemeingültigen Empfehlungen an die Hotelunternehmen spezifischere Ratschläge für Hotelketten, -kooperationen und Privathotels abgeleitet werden. Letztendlich kann der Kenntnisstand zur Marktsegmentierung für die Hotelbranche jedoch nur erweitert und ein Verharren in bisherigen Verhaltensmustern verhindert werden, indem ein Zusammenwirken bzw. sich ergänzendes Miteinander zwischen Wissenschaft und Praxis angestrebt wird. In den Empfehlungen sind dazu verschiedene Schnittstellen zu erkennen.

Abschließend ist zu konstatieren, dass es insgesamt gelang, alle Teilziele der Arbeit zu erfüllen. Mit Realisierung der Teilziele fünf und sechs wurde zugleich das Hauptziel der Arbeit erreicht. Somit wurden zum einen Diskrepanzen zwischen dem Kenntnisstand der Tourismusforschung zur Marktsegmentierung und den Marktsegmentierungsaktivitäten der Hotelunternehmen identifiziert und zum anderen Empfehlungen zu deren Beseitigung sowie gegenseitigen Annäherung beider Seiten erarbeitet. Dies führte im Ergebnis zu einigen Ansatzpunkten weiterer Forschungsarbeit, sodass die Marktsegmentierung in der Hotelbranche auch zukünftig ein breites Betätigungsfeld in der Tourismusforschung darstellt. Gleichwohl schließt diese Arbeit mit der Hoffnung der Autorin, einen wichtigen Anstoß zur Weiterentwicklung der Marktsegmentierung in der Hotelbranche geleistet zu haben.

## Literaturverzeichnis

- Aderhold, P. (2000): Die Reiseanalyse RA 2000: Kurzfassung, Forschungsgemeinschaft Urlaub und Reisen (FUR) (Hrsg.), Hamburg.
- Aderhold, P. (2009): Die Urlaubsreisen der Deutschen: Kurzfassung der Reiseanalyse 2009, Forschungsgemeinschaft Urlaub und Reisen (FUR) (Hrsg.), Kiel.
- Aderhold, P. (2011): Die Urlaubsreisen der Deutschen: Kurzfassung der Reiseanalyse 2011, Forschungsgemeinschaft Urlaub und Reisen (FUR) (Hrsg.), Kiel.
- Aghamanoukjan, A., Buber, R., Meyer, M. (2009): Qualitative Interviews, in: Buber, R., Holzmüller, H. H. (Hrsg.): Qualitative Marktforschung, Konzepte – Methoden – Analysen, 2., überarbeitete Auflage, Wiesbaden: Gabler, S. 415-436.
- Akbaba, A. (2006): Measuring service quality in the hotel industry: A study in a business hotel in Turkey, in: Hospitality Management, Vol. 25, No. 2, S. 170-192.
- Altenhain, C., Danilina, A., Hildebrandt, E., Kausch, S., Müller, A., Roscher, T. (2008): Von „Neuer Unterschicht“ und Prekariat – Gesellschaftliche Verhältnisse und Kategorien im Umbruch, Bielefeld: Transcript-Verlag.
- Andereck, K. L., Caldwell, L. L. (1994): Variable Selection in Tourism Market Segmentation Models, in: Journal of Travel Research, Vol. 33, No. 2, S. 40-45.
- Backhaus, K., Voeth, M. (2010): Industriegütermarketing, 9., überarbeitete Auflage, München: Vahlen.
- Bahrman, M. (2002): Die CHAID-Analyse als neue Methode der Marktsegmentierung im Tourismus, Dissertation, Universität Trier, Trier.
- Barsky, J., Nash, L. (2002): Evoking Emotions – Affective Keys to Hotel Loyalty, in: Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly, Vol. 43, No. 1, S. 39-46.
- Barsky, J., Nash, L. (2003): Customer Satisfaction: Applying Concepts to Industry-wide Measures, in: Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly, Vol. 44, No. 5-6, S. 173-183.
- Barth, K., Theis, H.-J. (1998): Hotel-Marketing: Strategien, Marketing-Mix, Planung, Kontrolle, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden: Gabler.
- Bauer, E. (1977): Marktsegmentierung, Stuttgart: Poeschel.
- Bauer, H. H., Sauer, N. E., Müller, V. (2003): Lifestyle-Typologien auf dem Prüfstand, in: Absatzwirtschaft, Jg. 46, Heft 9, S. 36-39.
- Baum, F. (1994): Marktsegmentierung im Handel, Göttingen: Cuvillier.



- Bayrle, M., Rossmann, D., Seitz, E. (2007): Innovative Zielgruppenbestimmung und Marktsegmentierung im Tourismus, in: Egger, R., Herdin, T. (Hrsg.): Tourismus: Herausforderung: Zukunft, Wien u. a.: LIT, S. 75-87.
- Bécherel, L. (1999): Strategic Analysis and Strategy Formulation, in: Vellas, F., Bécherel, L. (Hrsg.): The International Marketing of Travel and Tourism – A Strategic Approach, Houndmills u. a.: Macmillan, S. 37-106.
- Becker, J. (2009): Marketing-Konzeption: Grundlagen des ziel-strategischen und operativen Marketing-Managements, 9., aktualisierte und ergänzte Auflage, München: Vahlen.
- Bellenger, D. N., Bernhardt, K. L., Goldstucker, J. L. (1976): Qualitative Research in Marketing, Chicago: American Marketing Association.
- Belloc, H. (2010): Marketing to the Traveling Public, in: Cook, R. A., Yale, L. J., Marqua, J. J. (Hrsg.): Tourism – The Business of Travel, 4th Edition, Upper Saddle River, NJ: Pearson Education/Prentice Hall, S. 29-57.
- Benkenstein, M. (2001): Entscheidungsorientiertes Marketing: eine Einführung, Wiesbaden: Gabler.
- Benkenstein, M., Uhrich, S. (2009): Strategisches Marketing: ein wettbewerbsorientierter Ansatz, 3., aktualisierte und überarbeitete Auflage, Stuttgart: Kohlhammer.
- Berekoven, L., Eckert, W., Ellenrieder, P. (2009): Marktforschung – Methodische Grundlagen und praktische Anwendung, 12., überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden: Gabler.
- Berndt, R., Fantapié Altobelli, C., Sander, M. (2010): Internationales Marketing-Management, 4., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Heidelberg u. a.: Springer.
- Bieger, T. (2008): Management von Destinationen, 7., unveränderte Auflage, München u.a.: Oldenbourg.
- Bigné, E., Gnoth, J., Andreu, L. (2008): Advanced Topics in Tourism Market Segmentation, in: Woodside, A. G., Martin, D. (Hrsg.): Tourism Management – Analysis, Behaviour and Strategy, Wallingford u. a.: CABI, S. 151-173.
- Bleicher, K. (2011): Das Konzept Integriertes Management: Visionen – Missionen – Programme, 8., überarbeitete und erweiterte Auflage, Frankfurt/Main u. a.: Campus Verlag.
- Böhler, H. (1977a): Methoden und Modelle der Marktsegmentierung, 1. Aufl., Stuttgart: Poeschel.

- Böhler, H. (1977b): Der Beitrag von Konsumententypologien zur Marktsegmentierung – Eine kritische Analyse der Typologieversuche von Zeitschriftenverlagen, in: Die Betriebswirtschaft, Jg. 37, Heft 3, S. 447-463.
- Böhler, H. (1995): Käufertypologien, in: Tietz, B., Köhler, R., Zentes, J. (Hrsg.): Handwörterbuch des Marketing, 2., völlig neu gestaltete Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 1091-1104.
- Bonoma, T. V., Shapiro, B. P. (1983): Segmenting the industrial market, Lexington, Mass. u. a.: Heath & Company.
- Bortz, J., Döring, N. (2006): Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler, 4., überarbeitete Auflage, Heidelberg: Springer.
- Bouncken, R. B. (1997): Kundensegmentierung und Prozessmanagement in der Hotellerie, Wiesbaden: Gabler.
- Bowen, J. T., Shoemaker, S. (2003): Loyalty: A Strategic Commitment, in: Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly, Vol. 44, No. 5-6, S. 31-46.
- Braun, O. L. (1993): Vom Alltagsstress zur Urlaubszufriedenheit: Untersuchungen zur Psychologie des Touristen, München: Quintessenz.
- Brayley, R. E. (1993): Psychographic Segmentation, in: Khan, M. A., Olsen M. D., Var, T. (Hrsg.): VNR's Encyclopedia of Hospitality and Tourism, New York: Van Nostrand Reinhold, S. 902-909.
- Bruns, J. (2007): Identifizierung und Messbarkeit von Marktsegmenten, in: Pepels, W. (Hrsg.): Marktsegmentierung – Erfolgsnischen finden und besetzen, 2. vollständig überarbeitete Auflage, Düsseldorf: Symposium Publ., S. 41-74.
- CABI (Hrsg.) (2010): What does Leisure Tourism Database offer?, URL: <http://www.cabi.org/leisuretourism/default.aspx?site=156&page=775>, Zugriffsdatum: 10.01.2010 – online.
- Callan, R. J., Teasdale, A. (1999): Hotel guest history as the foundation for database marketing: Embracing a pilot survey of UK hotels, in: Journal of Vacation Marketing, Vol. 5, No. 2, S. 140-153.
- Chung, K. Y., Oh, S. Y., Kim, S. S., Han, S. Y. (2004): Three representative market segmentation methodologies for hotel guest room customers, in: Tourism Management, Vol. 25, No. 4, S. 429-441.
- Datzer, R., Grünke, C. (1998): Gästebefragungen, in: Haedrich, G., Kaspar, C., Klemm, K., Kreilkamp, E. (Hrsg.): Tourismus-Management, 3., völlig neu bearbeitete und wesentlich erweiterte Auflage, Berlin u. a.: de Gruyter, S. 205-217.

- Deutsche Post AG (Hrsg.) (2010): Gut zu wissen, wer Ihre Kunden sind, URL: [http://www.deutschepost.de/dpag?tab=1&skin=hi&check=yes&lang=de\\_DE&xmlFile=link1015844\\_1009](http://www.deutschepost.de/dpag?tab=1&skin=hi&check=yes&lang=de_DE&xmlFile=link1015844_1009), Zugriffsdatum: 12.04.2010 – online.
- Deutsche Post AG (Hrsg.) (2011): microm Geo Milieus und microm LoHaS: Mehr über Lebensweise und -einstellung erfahren, URL: [http://www.deutschepost.de/dpag?tab=1&skin=lo&check=yes&lang=de\\_DE&xmlFile=link1015845\\_61556](http://www.deutschepost.de/dpag?tab=1&skin=lo&check=yes&lang=de_DE&xmlFile=link1015845_61556), Zugriffsdatum: 04.09.2011 – online.
- Deutscher Hotel- und Gaststättenverband e.V. (Hrsg.) (2009a): Definitionen der Betriebsarten, URL: [http://www.dehoga-bundesverband.de/home/betriebsarten\\_0\\_921\\_1153.html](http://www.dehoga-bundesverband.de/home/betriebsarten_0_921_1153.html), Zugriffsdatum: 08.07.2009 – online.
- Deutscher Hotel- und Gaststättenverband e.V. (Hrsg.) (2009b): Zahlenspiegel I/2009, URL: [http://www.dehoga-bundesverband.de/uploads/daten\\_fakten\\_trends/zahlenspiegel\\_und\\_branchenberichte/zahlenspiegel\\_1\\_quartal\\_2009.pdf](http://www.dehoga-bundesverband.de/uploads/daten_fakten_trends/zahlenspiegel_und_branchenberichte/zahlenspiegel_1_quartal_2009.pdf), Zugriffsdatum 17.07.2009 – pdf-Dokument.
- Deutscher Hotel- und Gaststättenverband e.V., Fachbereich Hotellerie (Hrsg.) (2009c): Das System der Deutschen Hotelklassifizierung, URL: [http://www.hotelsterne.de/system\\_beschreibung.php](http://www.hotelsterne.de/system_beschreibung.php), Zugriffsdatum: 02.09.2009 – online.
- Deutscher Hotel- und Gaststättenverband e.V., Fachbereich Hotellerie (Hrsg.) (2009d): Kriterienkatalog 2010 – 2014, URL: [http://www.hotelsterne.de/userfiles/Files/Hotelklassifizierung%20Kriterienkatalog\\_2010-2014\\_2009\\_07\\_21.pdf](http://www.hotelsterne.de/userfiles/Files/Hotelklassifizierung%20Kriterienkatalog_2010-2014_2009_07_21.pdf), Zugriffsdatum: 02.09.2009 – pdf-Dokument.
- Deutscher Hotel- und Gaststättenverband e.V., Fachbereich Hotellerie (Hrsg.) (2009e): Die Sternekategorien der Deutschen Hotelklassifizierung, URL: [http://www.hotelsterne.de/system\\_kriterien.php](http://www.hotelsterne.de/system_kriterien.php), Zugriffsdatum: 02.09.2009 – online.
- Deutscher Hotel- und Gaststättenverband e.V., Fachbereich Hotellerie (Hrsg.) (2009f): Ergebnisse der Deutschen Hotelklassifizierung nach Ländern, URL: [http://www.hotelsterne.de/system\\_statistik.php](http://www.hotelsterne.de/system_statistik.php), Zugriffsdatum: 02.09.2009 – online.
- Dev, S. D., Ellis, B. D. (1991): Guest Histories: An Untapped Service Resource, in: Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly, Vol. 32, No. 2, S. 29-37.
- Diaz-Bone, R. (2004): Milieumodelle und Milieustrumente in der Marktforschung, in: Forum: Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research (Online Journal), Vol. 5, No. 2, Art. 28, [26 Absätze], URL: <http://www.qualitative->

- research.net/index.php/fqs/article/view/595/1292, Zugriffsdatum: 18.04.2009 – pdf-Dokument.
- Diekmann, A. (2009): Empirische Sozialforschung – Grundlagen, Methoden, Anwendungen, 20. Auflage, Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Dolnicar, S. (2002): A Review of Data-Driven Market Segmentation in Tourism, in: Journal of Travel & Tourism Marketing, Vol. 12, No. 1, S. 1-22.
- Dolnicar, S. (2004): Beyond „Commonsense Segmentation”: A Systematics of Segmentation Approaches in Tourism, in: Journal of Travel Research, Vol. 42, No. 3, S. 244-250.
- Dolnicar, S. (2004a): Risk Perceptions, Expectations, Disappointments, and Information Processing tendencies of One- and Two-Star Hotel Guests: Is there a Market for Low-Star Hotel Categories in Austria?, in: Tourism Analysis, Vol. 8, No. 2-4, S. 119-124.
- Dolnicar, S. (2008): Market Segmentation in Tourism, in: Woodside, A. G., Martin, D. (Hrsg.): Tourism Management – Analysis, Behaviour and Strategy, Wallingford u. a.: CABI, S. 129-150.
- Dolnicar, S., Freitag, R., Randle, M. (2005): To Segment or Not to Segment? An Investigation of Segmentation Strategy Success Under Varying Market Conditions, in: Australasian Marketing Journal, Vol. 13, No. 1, S. 20-35.
- Dolnicar, S., Kemp, B. (2009): Tourism Segmentation by Consumer-Based Variables, in: Kozak, M., Decrop, A. (Hrsg.): Handbook of Tourist Behavior – Theory & Practice, New York: Routledge, S. 177-194.
- Dotson, M. J., Clark, J. D. (2004): The Impact of Promotions on Hotel Decision Choice: A Demographic Study, in: Journal of Hospitality & Leisure Marketing, Vol. 11, No. 2-3, S. 81-95.
- Drieseberg, T. J. (1995): Lebensstil-Forschung – Theoretische Grundlagen und praktische Anwendungen, Heidelberg: Physica-Verl.
- Dubé, L., Renaghan L. M. (1999): How Hotel Attributes Deliver the Promised Benefits – Guests' Perspectives on the Lodging Industry's Functional Best Practices, in: Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly, Vol. 40, No. 5, S. 89-95.
- Fantapié Altobelli, C. (2007): Marktforschung, Methoden – Anwendungen – Praxisbeispiele, Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Frank, R. E., Massy, W. F., Wind, Y. (1972): Market Segmentation, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Freter, H. (1983): Marktsegmentierung, Stuttgart u. a.: Kohlhammer.

- Freter, H. (1995): Marktsegmentierung, in: Tietz, B., Köhler, R., Zentes, J. (Hrsg.): Handwörterbuch des Marketing, 2., völlig neu gestaltete Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 1802-1814.
- Freter, H. (2001): Marktsegmentierung im Dienstleistungsbereich, in: Bruhn, M., Meffert, H. (Hrsg.): Handbuch Dienstleistungsmanagement – Von der strategischen Konzeption zur praktischen Umsetzung, Wiesbaden: Gabler, S. 279-314.
- Freter, H. (2008): Markt- und Kundensegmentierung: Kundenorientierte Markterfassung und -bearbeitung, 2., vollständig neu bearbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart: Kohlhammer.
- Freter, H., Baumgarth, C., Quinke, C. (2006): Status Quo der Marktsegmentierung in der Praxis, in: Planung & Analyse, o. Jg. (2006), Heft 2, S. 74-77.
- Freyer, W. (2007): Tourismus-Marketing – Marktorientiertes Management im Mikro- und Makrobereich der Tourismuswirtschaft, 5., überarbeitete Auflage, München u. a.: Oldenbourg.
- Freyer, W. (2009): Tourismus-Marketing – Marktorientiertes Management im Mikro- und Makrobereich der Tourismuswirtschaft, 6., überarbeitete und ergänzte Auflage, München: Oldenbourg.
- Freyer, W. (2011): Tourismus: Einführung in die Fremdenverkehrsökonomie, 10., überarbeitete und aktualisierte Auflage, München: Oldenbourg.
- Frochot, I., Morrison, A. M. (2000): Benefit Segmentation: A Review of Its Applications to Travel and Tourism Research, in: Journal of Travel & Tourism Marketing, Vol. 9, No. 4, S. 21-45.
- Frömbling, S. (1993): Zielgruppenmarketing im Fremdenverkehr von Regionen: ein Beitrag zur Marktsegmentierung auf der Grundlage von Werten, Motiven und Einstellungen, Frankfurt am Main u. a.: Lang.
- Früh, W. (2011): Inhaltsanalyse – Theorie und Praxis, 7., überarbeitete Auflage, Konstanz u. a.: UVK Verl.-Ges.
- Fyall, A., Garrod, B. (2005): Tourism Marketing – A Collaborative Approach, Clevedon u. a.: Channel View Publications.
- Gallarza, M. G., Gil Saura, I., Calderón García, H. (2002): Destination Image: Towards a Conceptual Framework, in: Annals of Tourism Research, Vol. 29, No. 1, S. 56-78.
- Gardini, M. A. (2009): Marketing-Management in der Hotellerie, 2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, München: Oldenbourg.

- Geisbüsch, H.-G. (1999a): Segmentierung, in: Geml, R., Geisbüsch, H.-G., Lauer, H. (Hrsg.): Das kleine Marketing-Lexikon, 2. aktualisierte und erweiterte Auflage, Düsseldorf: Verlag Wirtschaft und Finanzen, S. 438-440.
- Geisbüsch, H.-G. (1999b): Segmentierung, mehrdimensionale, in: Geml, R., Geisbüsch, H.-G., Lauer, H. (Hrsg.): Das kleine Marketing-Lexikon, 2. aktualisierte und erweiterte Auflage, Düsseldorf: Verlag Wirtschaft und Finanzen, S. 440-441.
- Geml, R. (2004): Marktsegmentierung, in: Geml, R., Geisbüsch, H.-G., Lauer, H. (Hrsg.): Das kleine Marketing-Lexikon, 3. aktualisierte und grundlegend überarbeitete Auflage, Düsseldorf: Verlag Wirtschaft und Finanzen, S. 261-264.
- Georg, W. (2002): Die Vorhersage touristischen Verhaltens auf der Grundlage von Lebensstil- und Schichtmodellen, in: Tourism Review, Vol. 57, No. 3, 2002, S. 6-12.
- GfK Gruppe, GfK Lebensstilforschung (Hrsg.) (2006): Euro-Socio-Styles® – Zielgruppenorientierung für strategische Marketingplanung, Instrumentenpräsentation für die Universität Passau, Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, 22. Mai 2006 – URL [http://www.marketing.uni-passau.de/uploads/media/GfK\\_Gastvortrag.pdf](http://www.marketing.uni-passau.de/uploads/media/GfK_Gastvortrag.pdf) – Zugriffsdatum 18.04.2010 – ppt-Präsentation.
- GfK Gruppe, GfK Lebensstilforschung (Hrsg.) (o.J.): Euro-Socio-Styles® – Zielgruppenorientierung für strategische Marketingplanung – URL [http://www.gfk.com/imperia/md/content/homepage\\_old/produkte/produkt\\_pdf/50/ess2002d.pdf](http://www.gfk.com/imperia/md/content/homepage_old/produkte/produkt_pdf/50/ess2002d.pdf) – Zugriffsdatum: 18.04.2010 – pdf-Dokument.
- Gilly, M. C., Enis, B. M. (1982): Recycling the Family Life Cycle – A Proposal for Redefinition, in: Advances in Consumer Research, Vol. 9, No. 1, S. 271-276.
- Glaser, B. G., Strauss, A. L. (2009): The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research, 4<sup>th</sup> paperback printing, New Brunswick u. a.: Aldine.
- González, A. M., Bello, L. (2002): The construct “lifestyle” in market segmentation – The behaviour of tourist consumers, in: European Journal of Marketing, Vol. 36, No. 1/2, S. 51-85.
- Görgen, F. (2007): Versicherungsmarketing – Strategien, Instrumente und Controlling, 2., aktualisierte und überarbeitete Auflage, Stuttgart: Kohlhammer.
- Greaves, D. (2008): Customer Segmentation Traveller Types and Their Needs in 2020, in: Conrady, R., Buck, M. (Hrsg.): Trends and Issues in Global Tourism 2008, Berlin u. a.: Springer, S. 149-164.
- Grimm, B., Lohmann, M., Heinsohn, K., Richter, C., Metzler, D. (2009): Auswirkungen des demographischen Wandels auf den Tourismus und Schlussfolgerungen für die Tourismuspolitik, Kurzfassung der Ergebnisse des ausführlichen Gutachtens, Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (Hrsg.), Berlin, Juli 2009.

- Gröne, A. (1977): Marktsegmentierung bei Investitionsgütern, Wiesbaden: Gabler.
- Hafner, H. (1998): Profitabilität durch Kundenzufriedenheit, Tourismusmarketing, Wien u. a.: Manz.
- Haley, R. I. (1968): Benefit Segmentation: A Decision-orientated Research Tool, in: Journal of Marketing, Vol. 32, No. 3, S. 30-35.
- Haller, S. (2007): Zielgruppenauswahl für Dienstleister, in: Pepels, W. (Hrsg.): Marktsegmentierung: Erfolgsnischen finden und besetzen, 2., vollständig überarbeitete Auflage, Düsseldorf: Symposion Publ., S. 351-373.
- Hallerbach, B. (2007): Marktsegmentierung und der Trend zum hybriden Urlauber, in: Becker, C., Hopfinger, H., Steinecke, A. (Hrsg.): Geographie der Freizeit und des Tourismus – Bilanz und Ausblick, 3., unveränderte Auflage, München: Oldenbourg, S. 171-180.
- Hansen, U. (1990): Absatz- und Beschaffungsmarketing des Einzelhandels, 2., neubearbeitete und erweiterte Auflage, Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Hänssler, K. H. (2008): Betriebsarten und Betriebstypen des Gastgewerbes, in: Hänssler, K. H. (Hrsg.): Management in der Hotellerie und Gastronomie, betriebswirtschaftliche Grundlagen, 7. überarbeitete und aktualisierte Auflage, München u. a.: Oldenbourg, S. 47-69.
- Hebestreit, D. (1992): Touristik-Marketing: Grundlagen, Ziele, Basis-Informationen, Instrumentarien, Strategien, Organisation und Planung des Marketing von Reiseveranstaltern – ein Handbuch für den Praktiker, 3., erweiterte, überarbeitete Auflage, Berlin: Berlin Verlag.
- Henschel, K. (2008): Hotelmanagement, 3., überarbeitete und aktualisierte Auflage, München u. a.: Oldenbourg.
- Herrmann, A., Homburg, C., Klarmann, M. (2008): Marktforschung: Ziele, Vorgehensweise und Nutzung in: Herrmann, A., Homburg, C., Klarmann, M. (Hrsg.): Handbuch Marktforschung, Methoden – Anwendungen – Praxisbeispiele, 3., völlig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden: Gabler, S. 3-19.
- Hill, W., Rieser, I. (1993): Marketing-Management, 2. durchgesehene Auflage, Bern u. a.: Haupt.
- Holloway, J. C. (2004): Marketing for Tourism, 4th Edition, Harlow u. a.: Prentice Hall.
- Homburg, C., Krohmer, H. (2008): Der Prozess der Marktforschung: Festlegung der Datenerhebungsmethode, Stichprobenbildung und Fragebogengestaltung, in: Herrmann, A., Homburg, C., Klarmann, M. (Hrsg.): Handbuch Marktforschung, Methoden – Anwendungen – Praxisbeispiele, 3., völlig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden: Gabler, S. 21-51.

- Homburg, C., Krohmer, H. (2009): Marketingmanagement: Strategie – Instrumente – Umsetzung – Unternehmensführung, 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden: Gabler.
- Hsu, C. H. C., Lee, E.-J. (2002): Segmentation of Senior Motorcoach Travelers, in: Journal of Travel Research, Vol. 40, No. 4, S. 364-373.
- Institut für Wirtschafts- und Sozialgeschichte und Institut für Geschichte der Universität Wien (Hrsg.) (2010): Definition von Wissenschaft/ mit KooperationspartnerInnen historischer Institute an den Universitäten Basel, Graz, Klagenfurt, Innsbruck, München, Salzburg und Wien – URL <http://www.univie.ac.at/gonline/htdocs/site/browse.php?a=3942&arttyp=k> – Zugriffsdatum 08.12.2010 – online.
- InternetConcept GmbH (o. J.): „Jung“ oder „alt“ war gestern – Gäste in ihren unterschiedlichen Lebenswelten erreichen, in: Destination.Report – Zeitung für Tourismusmarketing, Nr. 05, S. 3.
- Jaeschke, A. M., Fuchs, W. (2008): Zusammenarbeit in der Hotellerie – Funktionelle Entkopplung, Betreiberformen und Kooperationen, in: Hänssler, K. H. (Hrsg.): Management in der Hotellerie und Gastronomie, betriebswirtschaftliche Grundlagen, 7. überarbeitete und aktualisierte Auflage, München u. a.: Oldenbourg, S. 71-86.
- Jang, C. S., Morrison, A. M., O’Leary, J. T. (2002): Benefit segmentation of Japanese pleasure travelers to the USA and Canada: selecting target markets based on the profitability and risk of individual market segments, in: Tourism Management, Vol. 23, No. 4, S. 367-378.
- Jänsch, N. (1995): Mikrogeographische Marktsegmentierung in der Versicherungswirtschaft: ein Instrument zur Analyse und Steuerung, Wiesbaden: Gabler.
- Juwaheer, T. D. (2006): Using Service Quality Expectations as a Criterion to Segment International Tourists in the Hospitality Industry: An Outlook of Hotels of Mauritius, in: Journal of Travel and Tourism Marketing, Vol. 21, No. 2/3, S. 1-18.
- Kaspar, C. (1995): Management im Tourismus: Eine Grundlage für die Führung von Tourismusunternehmen und -organisationen, 2., vollständig überarbeitete und ergänzte Auflage, Bern u. a.: Haupt.
- Kaspar, C. (1996): Die Tourismuslehre im Grundriss, 5., überarbeitete und ergänzte Auflage, Bern u. a.: Haupt.
- Kepper, G. (1996): Qualitative Marktforschung: Methoden, Einsatzmöglichkeiten und Beurteilungskriterien, 2., überarbeitete Auflage, Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl.
- Kepper, G. (2008): Methoden der qualitativen Marktforschung, in: Herrmann, A., Homburg, C., Klarmann, M. (Hrsg.): Handbuch Marktforschung, Methoden – Anwendungen



- Praxisbeispiele, 3., völlig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden: Gabler, S. 175-212.
- Kesting, T., Rennhak, C. (2008): Marktsegmentierung in der deutschen Unternehmenspraxis, Wiesbaden: Gabler.
- Kirstges, T. (2010): Expansionsstrategien im Tourismus – Marktanalyse und Strategiebausteine für mittelständische Reiseveranstalter, 4., vollständig überarbeitete Auflage, Wilhelmshaven: Kirstges.
- Kleinaltenkamp, M. (2002): Marktsegmentierung, in: Kleinaltenkamp, M., Plinke, W. (Hrsg.): Strategisches Business-to-Business-Marketing, 2. Auflage, Berlin u. a.: Springer, S. 191-234.
- Kleiner, A., Luthe, M. (2009a): Angebot, in: Hotelverband Deutschland (IHA) e.V. (Hrsg.): Hotelmarkt Deutschland 2009, Berlin: IHA-Service GmbH, S. 24-39.
- Kleiner, A., Luthe, M. (2009b): Nachfrage, in: Hotelverband Deutschland (IHA) e.V. (Hrsg.): Hotelmarkt Deutschland 2009, Berlin: IHA-Service GmbH, S. 40-46.
- Kohrmann, O. (2003): Mehrstufige Marktsegmentierung als Grundlage einer differenzierten Vertriebssteuerung zur Neukundengewinnung – Konzeptionelle Ansätze und empirische Analysen am Beispiel des Geschäftskundenvertriebs in der Telekommunikation, Dissertation, Universität Rostock, Rostock.
- Kornmeier, M. (2007): Wissenschaftstheorie und wissenschaftliches Arbeiten – Eine Einführung für Wirtschaftswissenschaftler, Heidelberg: Physica.
- Kotler, P., Armstrong, G., Wong, V., Saunders, J. (2011): Grundlagen des Marketing, 5., aktualisierte Auflage, München u. a.: Pearson Studium, S. 451-519.
- Kotler, P., Keller, K. L., Bliemel, F. (2007): Marketing-Management – Strategien für wertschaffendes Handeln, 12., aktualisierte Auflage, München u. a.: Pearson Education.
- Krippendorff, J. (1980): Marketing im Fremdenverkehr, 2., erweiterte und überarbeitete Auflage, Bern u. a.: Lang.
- Kroeber-Riel, W., Weinberg, P., Gröppel-Klein, A. (2009): Konsumentenverhalten, 9., überarbeitete, aktualisierte und ergänzte Auflage, München: Vahlen.
- Kuo, C.-M. (2009): The managerial implications of an analysis of tourist profiles and international hotel employee service attitude, in: International Journal of Hospitality Management, Vol. 28, No. 3, S. 302-309.
- Kurz, A., Stockhammer, C., Fuchs, S., Meinhard, D. (2009): Das problemzentrierte Interview, in: Buber, R., Holzmüller, H. H. (Hrsg.): Qualitative Marktforschung, Konzepte – Methoden – Analysen, 2., überarbeitete Auflage, Wiesbaden: Gabler, S. 463-475.

- Kuß, A., Eisend, M. (2010): Marktforschung – Grundlagen der Datenerhebung und der Datenanalyse, 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden: Gabler.
- Laesser, C., Beritelli, P., Bieger, T. (2009): Solo travel: Explorative insights from a mature market (Switzerland), in: Journal of Vacation Marketing, Vol. 15, No. 3; S. 217-227.
- Lamnek, S. (2010): Qualitative Sozialforschung, 5., überarbeitete Auflage, Weinheim u. a.: Beltz.
- Lansing, J. B., Morgan, J. N. (1955): Consumer Finances over the Life Cycle, in: Clark, L. H. (Hrsg.): Consumer Behavior, 2. Aufl., New York: New York Univ. Press, S. 36-51.
- Laßberg, D. v., Steinmaßl, C. (1991): Urlaubsreisen 1990 – Kurzfassung der Reiseanalyse 1990, Studienkreis für Tourismus e.V. (Hrsg.), Starnberg.
- Ligges, M. (2005): Frauen auf Reisen: Strategien für frauenorientiertes Marketing in der Tourismusbranche, Berlin: VDM Verl. Dr. Müller.
- Luthe, M. (2009): Markenhotellerie, in: Hotelverband Deutschland (IHA) e.V. (Hrsg.): Hotelmarkt Deutschland 2009, Berlin: IHA-Service GmbH, S. 100-113.
- Lutz, P. (2004): Es geht ein Flug nach irgendwo: Ein alternativer Ansatz zur Frage touristischer Reisezielentscheidungen, Hamburg: VTF-Verlag.
- Magnini, V. P., Honeycutt, E. D., Hodge, S. K. (2003): Data Mining for Hotel Firms: Use and Limitations, in: Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, Vol. 44, No. 2, S. 94-105.
- Martin, M. (1992): Mikrogeographische Marktsegmentierung, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Mayring, P. (2002): Einführung in die qualitative Sozialforschung – Eine Anleitung zu qualitativem Denken, 5., überarbeitete und neu ausgestattete Auflage, Weinheim u. a.: Beltz.
- Mayring, P. (2010): Qualitative Inhaltsanalyse, Grundlagen und Techniken, 11., aktualisierte und überarbeitete Auflage, Weinheim u. a.: Beltz.
- Mazanec, J. A. (2000): Market Segmentation, in: Jafari, J.: Encyclopedia of Tourism, London u. a.: Routledge, S. 374-375.
- Mazanec, J. A., Zins, A. H., Dolnicar, S. (1998): Analysing tourist behaviour with lifestyle and vacation style typologies, in: Theobald, W. F. (Hrsg.): Global Tourism, 2nd Edition, Oxford u. a.: Butterworth-Heinemann, S. 278-296.
- McCleary, K. W., Choi, B. M. (1999): Personal Values as a Base for segmenting international markets, in: Tourism Analysis, Vol. 4, No. 1, S. 1-17.

- McKercher, B. (2005): A case for ranking tourism journals, in: *Tourism Management*, Vol. 26, No. 5, S. 649-651.
- McNamara, K. E., Prideaux, B. (2010): A Typology of Solo Independent Women Travellers, in: *International Journal of Tourism Research*, Vol. 12, No. 3, S. 253-264.
- Medelnic, N. (2010): Wert- und Bedürfnisorientierte Segmentierung von Konsumgütermärkten – Eine empirische Analyse am Beispiel der Augenoptikbranche, Dissertation, Universität Rostock, Rostock.
- Media Market Insights GmbH (Hrsg.) (2010a): Willkommen bei der Typologie der Wünsche – URL <http://www.tdwi.com/index.html> – Zugriffsdatum 21.04.2010 – online.
- Media Market Insights GmbH (Hrsg.) (2010b): Über die Typologie der Wünsche – URL <http://www.tdwi.com/ueberdieta.html> – Zugriffsdatum 21.04.2010 – online.
- Media Market Insights GmbH (Hrsg.) (2010c): Menschen – URL <http://www.tdwi.com/menschen.html> – Zugriffsdatum 21.04.2010 – online.
- Media Market Insights GmbH (Hrsg.) (2010d): Medien – URL <http://www.tdwi.com/medien.html> – Zugriffsdatum 21.04.2010 – online.
- Meffert, H., Bruhn, M. (2009): *Dienstleistungsmarketing – Grundlagen, Konzepte, Methoden*; 6. vollständig neubearbeitete Auflage, Wiesbaden: Gabler.
- Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M. (2008): *Marketing – Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung*, 10., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden: Gabler.
- Meffert, H., Frömling, S. (1998): Regionenmarketing Münsterland – Fallbeispiel zur Segmentierung und Positionierung, in: Haedrich, G., Kaspar, C., Klemm, K., Kreilkamp, E. (Hrsg.): *Tourismus-Management*, 3., völlig neu bearbeitete und wesentlich erweiterte Auflage, Berlin u. a.: de Gruyter, S. 777-799.
- Meng, F., Uysal, M. (2008): Effects of Gender Differences on Perceptions of Destination Attributes, Motivations, and Travel Values: An Examination of a Nature-Based Resort Destination, in: *Journal of Sustainable Tourism*, Vol. 16, No. 4, S. 445-466.
- Messe Berlin GmbH (Hrsg.) (2007): ITB Kongress Market Trends & Innovations 7. bis 11. März 2007, Kongressprogramm 2007, URL – [http://www1.messeberlin.de/vip8\\_1/website/MesseBerlin/htdocs/www.itb-kongress/pdf/Kongressprogramm\\_D\\_10.02.pdf](http://www1.messeberlin.de/vip8_1/website/MesseBerlin/htdocs/www.itb-kongress/pdf/Kongressprogramm_D_10.02.pdf) – Zugriffsdatum: 23.04.2010 – pdf-Dokument.
- Mey, G., Mruck, K. (2011): Qualitative Interviews, in: Naderer, G., Balzer, E. (Hrsg.): *Qualitative Marktforschung in Theorie und Praxis – Grundlage, Methoden und Anwendungen*, 2., überarbeitete Auflage, Wiesbaden: Gabler, S. 258-288.

- Meyer, M., Reutterer, T. (2009): Sampling-Methoden in der Marktforschung, Wie man Untersuchungseinheiten auswählen kann, in: Buber, R., Holzmüller, H. H. (Hrsg.): Qualitative Marktforschung, Konzepte – Methoden – Analysen, 2., überarbeitete Auflage, Wiesbaden: Gabler, S. 229-246.
- Michman, R. D. (1991): Lifestyle Market Segmentation, New York u. a.: Praeger.
- microm Micromarketing-Systeme und Consult GmbH (Hrsg.) (2010): Neue Wege zur Zielgruppe – Erschließung von Marktforschungsergebnissen für das Dialogmarketing – URL [http://www.microm-online.de/Deutsch/Microm/Aktuelles/Aktuelle\\_Angebote/TdW\\_Dialog\\_und\\_TdW\\_MOSAIC.jsp](http://www.microm-online.de/Deutsch/Microm/Aktuelles/Aktuelle_Angebote/TdW_Dialog_und_TdW_MOSAIC.jsp) – Zugriffsdatum 21.04.2010 – online.
- microm Micromarketing-Systeme und Consult GmbH (Hrsg.) (2011a): microm Analyse – URL [http://www.microm-online.de/Deutsch/Microm/Unsere\\_Leistungen/Werkzeuge/microm\\_ANALYSE/index.jsp](http://www.microm-online.de/Deutsch/Microm/Unsere_Leistungen/Werkzeuge/microm_ANALYSE/index.jsp) – Zugriffsdatum 11.07.2011 – online.
- microm Micromarketing-Systeme und Consult GmbH (Hrsg.) (2011b): Referenzen, – URL [http://www.microm-online.de/Deutsch/Microm/Wir\\_ueber\\_uns/Referenzen/index.jsp](http://www.microm-online.de/Deutsch/Microm/Wir_ueber_uns/Referenzen/index.jsp) – Zugriffsdatum 11.07.2011 – online.
- MICROS - FIDELIO GmbH (Hrsg.) (2010): Central Reservation System (CRS) Customer Information System (CIS) Global Player denken in globalen Lösungen – URL [http://www.micros-fidelio.de/rw\\_micros/main.asp?WebID=micros&PageID=237&SearchString=](http://www.micros-fidelio.de/rw_micros/main.asp?WebID=micros&PageID=237&SearchString=) – Zugriffsdatum 01.09.2010 – online.
- Morrison, A. M., Bose, G., O'Leary, J. T. (2000): Can Statistical Modeling help with Data Mining? A Database Marketing Application for U.S. Hotels, in: Journal of Hospitality & Leisure Marketing, Vol. 6, No. 4, S. 91-110.
- Müller-Stewens, G. (2010): Unternehmensplanung, in: Gabler Wirtschaftslexikon, 17., komplett aktualisierte und erweiterte Auflage, Wiesbaden: Gabler, S. 3112-3115.
- Mundt, J. W. (2006): Tourismus, 3., völlig überarbeitete und ergänzte Auflage, München u. a.: Oldenbourg.
- Mundt, J. W. (2011): Marktforschung, in: Mundt, J. W. (Hrsg.): Reiseveranstaltung, 7., völlig überarbeitete und ergänzte Auflage, München: Oldenbourg, S. 427-460.
- Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H. (2002): Marketing, 19., überarbeitete und ergänzte Auflage, Berlin: Duncker & Humblot.

- o.V. (1987): Marktsegmentierung, in: Koschnick, W. J. (Hrsg.): Standard-Lexikon für Marketing, Marktkommunikation, Markt- und Mediaforschung, München u. a.: Saur, S. 549-550.
- o.V. (1996): Marktsegmentierung, Ziel, in: Pepels, Werner (Hrsg.): Beck-Wirtschaftsberater: Lexikon des Marketing, München: Deutscher Taschenbuch Verlag, S. 666-667.
- o.V. (2010): BAT-Stiftung für Zukunftsfragen stellt die 26. Deutsche Tourismusanalyse vor, in: BAT-Stiftung für Zukunftsfragen (Hrsg.): Forschung aktuell, Newsletter, Jg. 31, Ausgabe 221 – URL [http://www.stiftungfuerzukunftsfragen.de/uploads/media/Forschung-Aktuell-221-Tourismusanalyse-2010\\_01.pdf](http://www.stiftungfuerzukunftsfragen.de/uploads/media/Forschung-Aktuell-221-Tourismusanalyse-2010_01.pdf) – Zugriffsdatum: 14.07.2011 – pdf-Dokument.
- Opaschowski, H. W. (2008): Einführung in die Freizeitwissenschaft, 5. Auflage, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Osman, H., Hemmington, N., Bowie, D. (2009): A transactional approach to customer loyalty in the hotel industry, in: International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 21, No. 3, 2009, S. 239-250.
- Pechlaner, H., Zehrer, A., Matzler, K., Abfalter, D. (2004): A Ranking of International Tourism and Hospitality Journals, in: Journal of Travel Research, Vol. 42, No. 4, S. 328-332.
- Pepels, W. (2007): Marktsegmentierung, in: Pepels, W. (Hrsg.): Marktsegmentierung – Erfolgsnischen finden und besetzen, 2. überarbeitete Auflage, Düsseldorf: Symposium Publ., S. 9-40.
- Pepels, W. (2009): Handbuch des Marketing, 5., völlig überarbeitete und erweiterte Auflage, München: Oldenbourg.
- Petermann, T., Revermann, C., Scherz C. (2006): Zukunftstrends im Tourismus, Berlin: Edition Sigma.
- Pike, S. (2002): Destination image analysis – a review of 142 papers from 1973 to 2000, in: Tourism Management, Vol. 23, No. 5, S. 541-549.
- Plummer, J. T. (1974): The Concept and Application of Life Style Segmentation, in: The Journal of Marketing, Vol. 38, No. 1, S. 33-37.
- Poth, L. G. und G. (1986): Marketing – Grundlagen und Fallstudien, München: Vahlen.
- Raab, G., Unger, A., Unger, F. (2009): Methoden der Marketing-Forschung, Grundlagen und Praxisbeispiele, 2., überarbeitete Auflage, Wiesbaden: Gabler.
- Reeb, M. (1998): Lebensstilanalysen in der strategischen Marktforschung, Wiesbaden: Deutscher UniversitätsVerlag.

- Roth, P. (2003): Grundlagen des Touristikmarketing, in Roth, P., Schrand, A. (Hrsg.): Touristikmarketing, 4. Auflage, München: Vahlen, S. 31-147.
- Rück, H., Mende, M. (2008): Innovations in Market Segmentation and Customer Data Analysis, in: Conrady, R., Buck, M. (Hrsg.): Trends and Issues in Global Tourism 2008, Berlin u. a.: Springer, S. 133-148.
- Sarigöllü, E., Huang, R. (2005): Benefits Segmentation of Visitors to Latin America, in: Journal of Travel Research, Vol. 43, No. 3, S. 277-293.
- Schnell, R., Hill, P. B., Esser, E. (2008): Methoden der empirischen Sozialforschung, 8., unveränderte Auflage, München u. a.: Oldenbourg.
- Schober Information Group Deutschland GmbH (Hrsg.) (2011a): Hier sind Sie in bester Gesellschaft: unsere Referenzen sprechen für sich, – URL <http://www.schober.de/unternehmen/referenzen.html> – Zugriffsdatum 11.07.2011 – online.
- Schober Information Group Deutschland GmbH (Hrsg.) (2011b): Touristik-Typologie: So reisen die Deutschen, – URL <http://www.schober.de/kundenmanagement/segmentierungen-profilierungen/touristik-typologie.html> – Zugriffsdatum 11.07.2011 – online.
- Schreier, M. (2011): Qualitative Stichprobenkonzepte, in: Naderer, G., Balzer, E. (Hrsg.): Qualitative Marktforschung in Theorie und Praxis – Grundlage, Methoden und Anwendungen, 2., überarbeitete Auflage, Wiesbaden: Gabler, S. 242-256.
- Schroeder, G. (2002): Lexikon der Tourismuswirtschaft, 4. Auflage, Hamburg: TourCon.
- Schweitzer, A., Müller-Peters, H. (2001): Evolution der Marktsegmentierung, in: Planung & Analyse, o. Jg. (2001), Heft 4, S. 28-35.
- Seale, C. (1999): The Quality of Qualitative Research, London u. a.: Sage.
- Seaton, A. V. (1996): The analysis of tourism demand: market segmentation, in: Seaton, A. V., Bennett, M. M. (Hrsg.): Marketing Tourism Products – Concepts, Issues, Cases, London u. a.: Thomson, S. 28-54.
- Seitz, E., Meyer, W., Rossmann, D., Bayrle, M. (2006): Tourismusmarktforschung – Ein praxisorientierter Leitfaden für Touristik und Fremdenverkehr, 2., vollständig überarbeitete Auflage, München: Vahlen.
- Seitz, G. (1997): Hotelmanagement, Berlin u. a.: Springer.
- Sinus Sociovision GmbH (Hrsg.) (2009a): Fakten zum Unternehmen – URL [http://www.sociovision.de/uploads/tx\\_mpdloadcenter/Fact\\_Sheet\\_2009.pdf](http://www.sociovision.de/uploads/tx_mpdloadcenter/Fact_Sheet_2009.pdf) – Zugriffsdatum 18.04.2010 – pdf-Dokument.

- Sinus Sociovision GmbH (Hrsg.) (2009b): Informationen zu den Sinus-Milieus® 2009 – URL [http://www.sociovision.de/uploads/tx\\_mpdloadcenter/informationen\\_2009\\_01.pdf](http://www.sociovision.de/uploads/tx_mpdloadcenter/informationen_2009_01.pdf) – Zugriffsdatum 18.04.2010 – pdf-Dokument.
- Statista GmbH (Hrsg.) (2010): Anteil der Wirtschaftsbereiche am Bruttoinlandsprodukt im Jahr 2008 (in Prozent) – URL <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/36846/umfrage/anteil-der-wirtschaftsbereiche-am-bruttoinlandsprodukt/> – Zugriffsdatum 03.12.2010 – online.
- Statistisches Bundesamt (Hrsg.) (2008a): Begriffserläuterungen für den Bereich Tourismus – URL <http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Content/Statistiken/Binnenhandel/Tourismus/Begriffserlaeuterungen/Beherbergungsbetriebe,templateId=renderPrint.psml> – Zugriffsdatum: 10.07.2009 – online.
- Statistisches Bundesamt (Hrsg.) (2008b): Gliederung der Klassifikation der Wirtschaftszweige, Ausgabe 2008 (WZ 2008), Arbeitsunterlage, Wiesbaden, im August 2007 – URL <http://www.statistikportal.de/Statistik-Portal/klassiWZ08.pdf> – Zugriffsdatum: 10.07.2009 – pdf-Dokument.
- Statistisches Bundesamt (Hrsg.) (2009a): Tourismus in Zahlen 2008, Teil A – Touristisches Angebot, Wiesbaden 2009 – URL [https://www-ec.destatis.de/csp/shop/sfg/bpm.html.cms.cBroker.cls?CSPCHD=0070000100004ahfwgW1000000Z\\_YSgNYXN9u\\_iVhB\\$Pu2\\$A--&cmspath=struktur,vollanzeige.csp&ID=1024248](https://www-ec.destatis.de/csp/shop/sfg/bpm.html.cms.cBroker.cls?CSPCHD=0070000100004ahfwgW1000000Z_YSgNYXN9u_iVhB$Pu2$A--&cmspath=struktur,vollanzeige.csp&ID=1024248) – Zugriffsdatum: 19.07.2009 – pdf-Dokument.
- Statistisches Bundesamt (Hrsg.) (2009b): Binnenhandel, Gastgewerbe, Tourismus – URL <http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Content/Statistiken/Binnenhandel/Aktuell,templateId=renderPrint.psml> – Zugriffsdatum: 19.07.2009 – online.
- Statistisches Bundesamt (Hrsg.) (2011): Geöffnete Beherbergungsbetriebe und angebotene Schlafgelegenheiten in der Hotellerie: Deutschland, Jahre, Betriebsarten, Stand: Juli – URL [https://www-genesis.destatis.de/genesis/online;jsessionid=7E504DA3D464E3195A8B30CD4EB74AFF.tomcat\\_GO\\_1\\_1?operation=previous&levelindex=3&levelid=1319368580485&step=3](https://www-genesis.destatis.de/genesis/online;jsessionid=7E504DA3D464E3195A8B30CD4EB74AFF.tomcat_GO_1_1?operation=previous&levelindex=3&levelid=1319368580485&step=3) – Zugriffsdatum: 22.10.2011 – online.
- Steinke, I. (2010): Gütekriterien qualitative Forschung, in: Flick, U., Kardorff, E. v., Steinke, I. (Hrsg.): Qualitative Forschung – Ein Handbuch, 8. Auflage, Reinbek bei Hamburg: Rowohlt-Taschenbuch-Verlag, S. 319-331.

- Stuhldreier, U. (2001): Mehrstufige Marktsegmentierung im Privatkundengeschäft von Universalbanken – Konzeptionelle Grundlagen und empirische Analysen, Dissertation, Universität Rostock, Rostock.
- Thornton, P. R., Shaw, G., Williams, A. M. (1997): Tourist group holiday decision-making and behavior: the influence of children, in: *Tourism Management*, Vol. 18, No. 5, S. 287-297.
- Tian, S., Crompton, J. L., Witt, P. A. (1996): Integrating Constraints and Benefits to Identify Responsive Target Markets for Museum Attractions, in: *Journal of Travel Research*, Vol. 35, No. 2, S. 34-45.
- Tkaczynski, A., Rundle-Thiele, S. R., Beaumont, N. (2009): Segmentation: A tourism stakeholder view, in: *Tourism Management*, Vol. 30, No. 2, S. 169-175.
- Toh, R. S., Dekay, F., Raven, P. (2008): Characteristics of members of hotel frequent-guest programs: Implications for the Hospitality Industry, in: *Tourism Analysis*, Vol. 13, No. 3, S. 271-280.
- Um, S., Crompton, J. L. (1991): Development of Pleasure Travel Attitude Dimension, in: *Annals of Tourism Research*, Vol. 18, No.3, S. 500-504.
- Verband Bildung und Erziehung VBE NRW e.V. (Hrsg.) (2009): Wissenschaft, Forschung und Lehre, – URL [http://www.vbe-nrw.de/menu\\_id/283.html?session=156f374b56f95c5491ecec26aa92c3](http://www.vbe-nrw.de/menu_id/283.html?session=156f374b56f95c5491ecec26aa92c3) – Zugriffsdatum: 07.12.2010 – online.
- Victorino, L., Karniouchina, E., Verma, R. (2009): Exploring the Use of the Abbreviated Technology Readiness Index (RTI) for Hotel Customer Segmentation, in: *Cornell Hospitality Quarterly*, Vol. 50, No. 3, S. 342-359.
- Wattanasuwan, K., Buber, R., Meyer, M. (2009): Das narrative Interview und die narrative Analyse, in: Buber, R., Holzmüller, H. H. (Hrsg.): *Qualitative Marktforschung, Konzepte – Methoden – Analysen*, 2., überarbeitete Auflage, Wiesbaden: Gabler, S. 359-379.
- Wedel, M., Kamakura, W. A. (2000): *Market Segmentation – Conceptual and Methodological Foundations*, 2nd Edition, Boston, Mass. u. a.: Kluwer Academic Publisher.
- Weiner, J. (2010): Market Segmentation, Targeting, and Positioning, in: Kotler, P., Bowen, J. T., Makens, J. C. (Hrsg.): *Marketing for Hospitality and Tourism*, 5th Edition; Boston u. a.: Pearson, S. 197-226.
- Weinstein, A. (2004): *Handbook of Market Segmentation: Strategic Targeting for Business and Technology Firms*, 3rd Edition, New York u. a.: Haworth Press.
- Wells, W. D., Gubar, G. (1966): Life Cycle Concept in Marketing Research, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 3, No. 4, S. 355-363.



- Werner, J. (1987): Marktsegmentierung für eine erfolgreiche Marktbearbeitung, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, Jg. 33, Heft 4, S. 396-405.
- Wiesner, K. A. (2008): Strategisches Destinationsmarketing – Erfolgsfaktoren für touristische Organisationen und Leistungsträger, Meßkirch: Gmeiner.
- Wohlmann, R. (1998): Image-Analysen, in: Haedrich, G., Kaspar, C., Klemm, K., Kreilkamp, E. (Hrsg.): Tourismus-Management, 3., völlig neu bearbeitete und wesentlich erweiterte Auflage, Berlin u. a.: de Gruyter, S. 219-229.
- Wölm, D. (1981): Marktsegmentierung im Tourismus, in: Marketing ZFP, Jg. 3, Heft 2, S. 99-107.
- Wong, K. K. F., Chi-yung, L. (2001): Predicting Hotel Choice Decisions and Segmenting Hotel Consumers: A Comparative Assessment of a Recent Consumer Based Approach, in: Journal of Travel & Tourism Marketing, Vol. 11, No. 1, S. 17-33.
- World Tourism Organization (Hrsg.) (2007): Handbook on Tourism Market Segmentation – Maximising Marketing Effectiveness, Madrid.
- Zikmund, W. G., Babin, B. J. (2010): Exploring Marketing Research, 10th Edition, Mason, Ohio: South Western.
- Zins, A. H. (1993): Lifestyles im Tourismus, in: Zins, A. H. (Hrsg.): Strategisches Management im Tourismus – Planungsinstrumente für Tourismusorganisationen, Wien u. a.: Springer, S. 95-131.
- Zins, A. H. (2008): Marketing Segmentation in Tourism – a Critical Review of 20 Years' Research Efforts, in: Kronenberg, C., Müller, S., Peters, M., Pikkemaat, B., Weiermair, K. (Hrsg.): Change Management in Tourism: from “old” to “new” tourism, Berlin: Schmidt, S. 289-302.
- Zuber, M. (o.J.): Clusteranalyse – Referat im Rahmen des Speziellen Seminars zum Thema „Multivariate Analyseverfahren und deren Anwendung am Beispiel des 10th GvU's WWW User Surveys“ im Wintersemester 1999/2000 – URL [http://www.ecommerce.wiwi.uni-frankfurt.de/lehre/99ws/seminarws9900/Seminararbeiten/Zuber\\_Cluster.pdf](http://www.ecommerce.wiwi.uni-frankfurt.de/lehre/99ws/seminarws9900/Seminararbeiten/Zuber_Cluster.pdf) – Zugriffsdatum: 14.01.2011 – pdf-Dokument.

**Anhang**

I	Rechercheergebnisse aus der CABI Leisure Tourism Abstract Database .....	228
II	Interviewleitfäden .....	230
1	Interviewleitfaden für Hotels .....	230
2	Interviewleitfaden für zentrale Marketingabteilungen von Hotelketten und -kooperationen .....	234
III	Kategorisierungsschemata für die Auswertung der Gästefragebögen und Interviews.....	239
1	Kategoriensystem für die Auswertung der Gästefragebögen von Hotels.....	239
2	Häufig abgefragte Kriterien in Gästefragebögen der Hotelbranche .....	248
3	Inhaltliche Struktur der Auswertungstabelle für die Interviews mit den einzelnen Hotelbetrieben .....	254
4	Inhaltliche Struktur der Auswertungstabelle für die Interviews mit den Hotelkooperationen und -ketten .....	268
IV	Ergebnisse der Interviewauswertung .....	278
1	Detailliertere Analyseergebnisse bezüglich der Gästefragebögen .....	278
1.1	Verwendung von Gästefragebögen in Hotels, Hotelkooperationen und -ketten.....	278
1.2	Entwicklung der Gästefragebögen in Hotels, Hotelkooperationen und -ketten.....	279
1.3	Auswertung der Gästefragebögen in Hotels, Hotelkooperationen und -ketten.....	281
2	Codes aus dem Computerreservierungssystem der Hotels.....	282
2.1	Market-Codes .....	282
2.2	Channel-Codes .....	284
2.3	Source-Codes .....	285
3	Selbst- und Fremdeinschätzung der Privat-, Kooperations- und Kettenhotellerie.....	288

## I Rechercheergebnisse aus der CABI Leisure Tourism Abstract Database

Zeitschriften/Journals	Vorhandensein von Artikeln zw. 1999-2009 mit "Segment" im Titel oder Abstract	Anzahl der Artikel zw. 1999-2009 mit "Segment" im Titel oder Abstract
Journal of Travel and Tourism Marketing	x	63
Tourism Management (vormals International Journal of Tourism Management)	x	63
Journal of Travel Research	x	44
Tourism Analysis	x	35
Journal of Hospitality and Leisure Marketing	x	33
Annals of Tourism Research	x	28
Journal of Vacation Marketing	x	28
Cornell Hospitality Quarterly (vormals Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly)	x	28
International Journal of Contemporary Hospitality Management	x	24
Travel & Tourism Analyst	x	24
International Journal of Tourism Research	x	21
Asia Pacific Journal of Tourism Research	x	18
International Journal of Hospitality Management	x	17
Journal of Sport Tourism	x	12
Journal of Sustainable Tourism	x	12
Journal of Foodservice Business Research (vormals Journal of Restaurant & Foodservice Marketing)	x	12
Current Issues in Tourism	x	10
Tourism Geographies	x	9
Tourism Review International	x	9
Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism	x	9
Leisure Sciences	x	8
Journal of Leisure Research	x	8
Event Management	x	8
Journal of Park and Recreation Administration	x	8
Tourism and Hospitality Research	x	8
Tourism Review (AIEST)	x	8
Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism	x	6
Managing Leisure	x	6
Tourism Recreation Research	x	6
International Journal of Hospitality and Tourism Administration	x	6
Tourismus Journal	x	6

## Fortsetzung zu I

Zeitschriften/Journals	Vorhandensein von Artikeln zw. 1999-2009 mit "Segment" im Titel oder Abstract	Anzahl der Artikel zw. 1999-2009 mit "Segment" im Titel oder Abstract
Journal of Hospitality and Tourism Research	x	5
Journal of Tourism Studies	x	5
ANATOLIA	x	5
Information Technology & Tourism	x	5
Tourism Review	x	5
Journal of Ecotourism	x	4
ACTA Turistica	x	4
FIU Hospitality Review	x	4
World Leisure Journal	x	3
Leisure/Loisir	x	3
Journal of Convention & Event Tourism	x	3
ASEAN Journal on Hospitality and Tourism	x	2
Journal of Culinary Science and Technology	x	2
Tèoros (International)	x	2
Gaming Research & Review Journal	x	2
Journal of Teaching in Travel and Tourism	x	2
European Journal of Tourism Research	x	2
Leisure Studies	x	1
International Journal of Heritage Studies	x	1
Journal of Gambling Business and Economics	x	1
Tourism, Culture & Communication	x	1
Hotel and Catering Review	x	1
British Food Journal	x	1
The Cornell Quarterly	x	1
Tourism Economics	x	1
Journal of Hospitality and Tourism Education	-	-
Society and Leisure/Loisir et Societe	-	-
Annals of Leisure Research	-	-
China Tourism Research	-	-
Journal of Tourism and Hospitality Research	-	-
(The) Tourist Review	-	-
Journal of the International Academy of Hospitality Research	-	-
Journal of Tourism and Cultural Change	-	-
Pacific Tourism Review/Tourism International	-	-
Tourist Studies	-	-
Information Technology in Hospitality	-	-
Journal of Nutrition for the Elderly	-	-
Journal of Food Products Marketing	-	-
Journal of Foodservice	-	-
<b>Summe der Artikel</b>		<b>643</b>

## II Interviewleitfäden

### 1 Interviewleitfaden für Hotels

#### Exploratives Interview

#### Interviewleitfaden

##### Allgemeine Daten zum Interview:

Name des Unternehmens: \_\_\_\_\_

Anschrift: \_\_\_\_\_

Interviewpartner/Position im Unternehmen: \_\_\_\_\_

Tel.: \_\_\_\_\_

E-Mail: \_\_\_\_\_

Datum/Uhrzeit des Gespräches: \_\_\_\_\_

##### zur Einordnung des Unternehmens:

Wie groß ist dieser Hotelbetrieb?

Zahl der Mitarbeiter gesamt: \_\_\_\_\_

davon in Gastronomie: \_\_\_\_\_

davon in Hotellerie: \_\_\_\_\_

davon in Administration: \_\_\_\_\_

Anzahl der Zimmer: \_\_\_\_\_

davon Einzelzimmer: \_\_\_\_\_

davon Doppelzimmer: \_\_\_\_\_

Wurde Ihr Hotel durch die DEUTSCHE **HOTELKLASSIFIZIERUNG** (DEHOGA) bewertet?

O Ja                      Zu welcher Sterne-Kategorie gehört es? \_\_\_\_\_

O Nein

Wer ist **Eigentümer** des Hotels?

Name: \_\_\_\_\_

Ist der Eigentümer:

O ein Immobilieninvestor (z. B. eine Bank, ein Immobilienfonds, eine Versicherungsgesellschaft, eine Pensionskasse, o. ä.)?

☐ eine Privatperson oder Familie?

☐ sonstiges? \_\_\_\_\_

Ist der Eigentümer auch gleichzeitig **Betreiber** des Hotels?

☐ Ja im Sinne eines Eigentümerbetriebes/Privathotels (Eigentümer = Betreiber)  
(im Falle eines Hotelkonzernes ein Filialbetrieb?)

☐ Nein

Wer ist Betreiber des Hotels?

Name: \_\_\_\_\_

Ist der Betreiber:

☐ ein Hotelkonzern?

Wie viele Hotels gehören zu diesem Hotelkonzern? Ca. \_\_\_\_\_

☐ eine andere Managementgesellschaft/Betreibergesellschaft?

Welche? \_\_\_\_\_

Gehört diese zu einem übergeordneten Konzern?

☐ Ja, zu welchem? \_\_\_\_\_

☐ Nein

Welche vertragliche Vereinbarung besteht zwischen Eigentümer und Betreiber  
(Eigentümer-Betreiber-Verhältnis)?

☐ ein Pachtvertrag

☐ ein Managementvertrag

☐ ein Franchisevertrag

Sonstige: \_\_\_\_\_

**Kooperieren** Sie mit anderen Hotels?

☐ Ja in welcher Form?

☐ Informations- und Erfahrungsaustausch

☐ Gemeinsame Beschaffung von Marktinformationen und deren Auswertung

☐ Ausgliederung einer Unternehmensfunktion, z. B. gemeinsamer Einkauf  
(Einkaufskooperation)

☐ Ausgliederung mehrerer Unternehmensfunktionen, z. B. Einkauf, Verkauf,  
Werbung, Schulung, ect.

☐ Bildung einer institutionelle Kooperationsführung, um das Management des  
„Systemkopfes“ zu professionalisieren

☐ Rechtliche Ausgliederung des „Systemkopfes“, z. B. Romantik Hotels &  
Restaurants GmbH & Co. KG

☐ Nein Gründe? \_\_\_\_\_

**Qualitativer Interviewteil:**

1. Führen Sie eigene Gästebefragungen durch? Gibt es einen Befragungsbogen, der z. B. bei der Anreise an die Gäste ausgehändigt wird? [Frage wird im Vorfeld des eigentlichen Interviewtermins geklärt]

- Können Sie mir den Befragungsbogen aushändigen oder die Merkmale von Gästen und deren Ausprägungen, die sie mit dem Befragungsbogen erfassen, benennen? [wird i. d. R. vor dem Interview durch den Interviewer eingesehen]
- Ich würde mit Ihnen nun gerne den Befragungsbogen durchgehen, um die erfassten Merkmale von Gästen auszuarbeiten? [nur wenn der Fragebogen nicht vorher zugesendet/eingesehen wurde]
- Wie haben Sie diesen Befragungsbogen entwickelt?  
Wie erfolgte die Auswahl der zu erhebenden Daten?  
Wer hat die Auswahl vorgenommen? Welche Rolle spielte dabei ein Hotelkonzern als Betreiber oder die Kooperation mit anderen Hotels? (Vorgaben etc.?)  
Mit welcher Zielstellung wurde der Fragebogen erstellt?

2. Erfassen Sie über den Befragungsbogen hinaus Daten/Merkmale Ihrer Gäste?

Dazu stellen Sie sich den groben zeitlichen Ablauf eines Hotelbesuches vor. Dieser besteht zumeist aus folgenden Phasen/Elementen:

[Blatt mit den Phasen wird zur visuellen Verdeutlichung vorgelegt]

Suche nach einem Hotel
Buchung
Anreise
Aufenthalt
Abreise
Zeit nach dem Aufenthalt im Hotel

- **Welche Daten/Merkmale von** Ihren **Gästen** erfassen Sie **über die Befragungsbögen hinaus** in diesen Phasen?
  - **Wie erfassen** Sie diese Daten/Merkmale? (schriftliche Befragung, mündliche Befragung, Beobachtung/elektronisch)
  - **Welche Daten/Merkmale** von den Gästen sind Ihnen besonders **wichtig**?
3. Welche betriebsexternen Informationsquellen oder Beratungsmöglichkeiten kennen Sie, um weitere Daten über Gäste zu erhalten? Denken Sie dabei auch an übergeordnete Einheiten der Kette und Kooperation!
- Welche zusätzlichen Informationen/Merkmale über Ihre Gäste erhalten Sie bzw. könnten Sie aus den externen Quellen erhalten?
  - Wie kombinieren Sie Ihre selbst erhobenen Daten über Ihre Gäste mit dem Datenmaterial betriebsexterner Quellen oder mit Daten der Kette/Kooperation?

4. Welche zusätzlichen Informationen über Ihre Gäste würden Sie sich wünschen, um die Gäste noch besser kennenzulernen/zu verstehen und Ihr Angebot bestmöglich auf sie abzustimmen?
5. Wie werten Sie die Daten aus, um sich einen Überblick über Ihre Gästestruktur zu verschaffen? Wie gehen Sie dabei vor? (praktischer Ansatz oder wissenschaftliche Methoden?)
6. Inwieweit teilen Sie Ihre Nachfrager in Gruppen/Segmente ein?
  - Welche Gästegruppen erhalten Sie?
  - Welche Merkmale der Gäste benutzen Sie zur Gruppenbildung?
  - Wie gehen Sie dabei vor?
  - Welche weiteren Merkmale benutzen Sie, um die Gruppen näher zu beschreiben?
7. Welche der Gästegruppen bevorzugen Sie bzw. auf welche konzentrieren Sie Ihr unternehmerisches Handeln?
  - Warum haben Sie sich genau für diese Gästegruppe/dieses Gästesegment entschieden?
  - Wie erfolgte die Auswahl dieses Segments?
8. Welche Entscheidungen ihres unternehmerischen Handelns leiten Sie aus den Kenntnissen über Ihre Gäste/Gästestruktur ab?
  - Fallen Ihnen dazu Entscheidungen aus der Vergangenheit ein?
9. Wie schätzen Sie den Kenntnisstand Ihres Hotels über Ihre Gäste/Gästesegmente im Vergleich zu anderen Hotels ein?
  - Ist Ihnen womöglich ein anderes Vorgehen zur Gästesegmentierung als in Ihrem Hotel bekannt?  
Inwiefern und bei welchem Unternehmen?
  - Welchen Einfluss hat die **Zugehörigkeit zu einem Hotelkonzern oder zu einer Hotelkooperation**?
  - Welchen Einfluss hat die **Zugehörigkeit zu unterschiedlichen Kategorien der Deutschen Hotelklassifizierung**?



## 2 Interviewleitfaden für zentrale Marketingabteilungen von Hotelketten und -kooperationen

### Exploratives Interview

#### Interviewleitfaden

Allgemeine Daten zum Interview:

Name der Hotelkette/-kooperation: \_\_\_\_\_

Anschrift: \_\_\_\_\_

Interviewpartner/Position im Unternehmen: \_\_\_\_\_

Tel.: \_\_\_\_\_

E-Mail: \_\_\_\_\_

Datum/Uhrzeit des Gespräches: \_\_\_\_\_

zur **Einordnung der Hotelkette/-kooperation:**

Sitz der Firmenzentrale: \_\_\_\_\_

Wie viele Hotelbetriebe gehören zur Kette/-kooperation?

gesamt: \_\_\_\_\_

davon in 1-Sterne-Kategorie: \_\_\_\_\_

davon in 2-Sterne-Kategorie: \_\_\_\_\_

davon in 3-Sterne-Kategorie: \_\_\_\_\_

davon in 4-Sterne-Kategorie: \_\_\_\_\_

davon in 5-Sterne-Kategorie: \_\_\_\_\_

davon in keiner Sterne-Kategorie: \_\_\_\_\_

Anzahl der Hotelbetriebe in Deutschland: \_\_\_\_\_

Anzahl der Hotelbetriebe im Ausland: \_\_\_\_\_

Wie viele Hotels sind:

Filialhotels/Eigentümergebetriebe: \_\_\_\_\_

Pachthotels: \_\_\_\_\_

Managementhotels: \_\_\_\_\_

Franchise-Hotels: \_\_\_\_\_

Einfache Kooperationshotels \_\_\_\_\_ ?

Sind Hotels Ihrer Hotelkette Mitglieder in einer anderen Hotelkooperation? [nur bei Hotelketten fragen]

- O Ja      In welcher? \_\_\_\_\_
- In welcher Form erfolgt die Kooperation?
- O Informations- und Erfahrungsaustausch
  - O Gemeinsame Beschaffung von Marktinformationen und deren Auswertung
  - O Ausgliederung einer Unternehmensfunktion, z. B. gemeinsamer Einkauf (Einkaufskooperation)
  - O Ausgliederung mehrerer Unternehmensfunktionen, z. B. Einkauf, Verkauf, Werbung, Schulung, ect.
  - O Bildung einer institutionellen Kooperationsführung, um das Management des „Systemkopfes“ zu professionalisieren
  - O Rechtliche Ausgliederung des „Systemkopfes“, z. B. Romantik Hotels & Restaurants GmbH & Co. KG
- O Nein      Gründe? \_\_\_\_\_

**Qualitativer Interviewteil:**

1. Führen Sie eigene Gästebefragungen hotelübergreifend durch? Gibt es einen Befragungsbogen, der an die Gäste aller Hotels ausgehändigt wird oder z. B. per Internet abgefragt wird? [Frage wird möglichst im Vorfeld des eigentlichen Interviewtermins geklärt]
  - Befragen Sie nur Gäste Ihrer Hotels oder auch andere touristische Nachfrager, die bisher noch nicht in Ihren Hotels zu Gast waren? (also nicht nur Nachfragesegmentierung sondern auch Marktsegmentierung)
  - Können Sie mir entsprechende Befragungsbögen aushändigen oder die Merkmale von (potenziellen) Gästen und deren Ausprägungen, die sie mit den Befragungsbögen erfassen, benennen? (Online-Fragebögen; 3\*, 4\*, 5\*Hotels)  
[wird i. d. R. vor dem Interview durch den Interviewer eingesehen]
  - Wie wurden die entsprechenden Befragungsbögen entwickelt?  
Wie erfolgte die Auswahl der zu erhebenden Daten?  
Wer hat die Auswahl vorgenommen? Welche Rolle spielte dabei ein Hotelkonzern als Betreiber oder die Kooperation mit anderen Hotels? (Vorgaben etc. ?)  
Mit welcher Zielstellung wurde der Fragebogen erstellt?
2. Erfassen Sie **über die Befragungsbögen hinaus Daten/Merkmale** der Gäste in Ihren Hotels, die an Sie weitergeleitet und von Ihnen für weitere Auswertungszwecke verwendet werden?
  - Welche genauen Daten/Merkmale von Ihren Gästen sind das?
  - Wie werden die Daten/Merkmale erfasst und an Sie weitergeleitet? (schriftliche Befragung, mündliche Befragung, Beobachtung/elektronisch/Software)
  - Welche Daten/Merkmale Ihrer Gäste sind Ihnen besonders wichtig?
3. Welche **betriebsexternen Informationsquellen oder Beratungsmöglichkeiten** kennen Sie, um weitere Daten über Gäste bzw. über Marktsegmente zu erhalten? (Denken Sie bitte auch an etwaige Hotelkooperationen.)
  - Nutzen Sie touristische Marktsegmentierungen von Instituten, wissenschaftlichen Einrichtungen, Verbänden, Unternehmensverbänden etc. für eigene Marktforschungszwecke?  
Welche? \_\_\_\_\_
  - Welche zusätzlichen Informationen/Merkmale über Ihre Gäste erhalten Sie bzw. könnten Sie aus den externen Quellen erhalten?
  - Wie können Sie Ihre selbst erhobenen Daten über Ihre (bzw. potenzielle) Gäste mit dem Datenmaterial betriebsexterner Quellen kombinieren?
4. Welche **zusätzlichen Informationen** über Gäste würden Sie sich wünschen, um die (potenziellen) Gäste noch besser kennenzulernen/zu verstehen und Ihr Angebot bestmöglich auf sie abzustimmen?

5. **Wie werten Sie die Daten aus**, um sich einen Überblick über Ihre Gästestruktur und den potenziellen Markt zu verschaffen? Wie gehen Sie dabei vor?
6. Inwieweit teilen Sie Ihre Nachfrager bzw. die Befragten in Gruppen/Segmente ein?
  - Welche Gäste-/Marktsegmente erhalten Sie?
  - Welche Merkmale der Gäste/Befragten benutzen Sie zur Gruppenbildung?
  - Wie gehen Sie dabei vor?
  - Welche weiteren Merkmale benutzen Sie, um die Gruppen näher zu beschreiben? Beschreiben Sie bitte die Nachfragegruppen/Marktsegmente!
7. Welche der Gästegruppen/Marktsegmente bevorzugen Sie bzw. auf welche konzentrieren Sie Ihr unternehmerisches Handeln? (Bestimmung der **Zielgruppe(n)**)
  - Warum wurde sich in Ihrer Hotelkette/Ihrem Hotelkonzern bzw. Ihrer Hotelkooperation genau für diese Gästegruppe(n)/diese(s) Marktsegment(e) entschieden?
  - Wie erfolgte die Auswahl dieses Segments/dieser Segmente?
8. Welche **Entscheidungen** ihres unternehmerischen Handelns leiten Sie aus den Kenntnissen über Ihre Gäste/Gästestruktur bzw. Marktsegmente ab?
  - Fallen Ihnen dazu Entscheidungen aus der Vergangenheit ein, die hotelübergreifend oder für bestimmte Gruppen von Hotels (unterschiedlicher Kategorien oder unterschiedlicher Betreiberformen) getroffen wurden?
9. **Welche Daten** der Gästesegmentierung bzw. Marktsegmentierung stellen Sie den einzelnen Hotels Ihrer Kette bzw. Kooperation zur Verfügung? **In welcher Form?**
  - Welche Anwendung sollen diese Informationen in den einzelnen Hotels finden? Wie sollen die Hotels damit umgehen? Gibt es Vorgaben, Anleitungen etc.?
  - Inwieweit können die einzelnen Hotels selbst erhobene Daten mit diesen Informationen aus der Zentrale verknüpfen?
  - Welche Entscheidungen sollen auf Basis dieser Informationen in den einzelnen Hotelbetrieben abgeleitet werden? Nennen Sie bitte Beispiele!

10. Wie schätzen Sie den Kenntnisstand Ihrer Hotelkette/Ihres Hotelkonzerns bzw. Ihrer Hotelkooperation in Bezug auf Ihre Gäste/Gästesegmente im **Vergleich zu anderen Hotelketten/-konzernen** ein?
- Ist Ihnen womöglich ein anderes Vorgehen zur Gästesegmentierung als in Ihrer Hotelkette bzw. Hotelkooperation bekannt?  
Inwiefern und bei welchem Unternehmen?
  - Welche Unterschiede bestehen zwischen **Hotelketten, Hotelkooperationen und Privathotels/Individualhotels**?
  - Welche Unterschiede bestehen zwischen Hotels **unterschiedlicher Sterne-Kategorie der Deutschen Hotelklassifizierung**?

### III Kategorisierungsschemata für die Auswertung der Gästefragebögen und Interviews

#### 1 Kategoriensystem für die Auswertung der Gästefragebögen von Hotels

Erfasste Merkmale/Kriterien mittels Gästefragebögen in Hotels	Privat	Kette	Kooperation	Summe
<b>geographische Merkmale</b>				
<b>mikrogeographische Merkmale</b>				
Straße, Hausnummer	9	2	4	15
<b>makrogeographische Merkmale</b>				
PLZ, Ort	9	2	4	15
Nation			1	1
<b>soziodemographische Merkmale</b>				
<b>demographische Merkmale</b>				
Geschlecht des Befragten	3	1	2	6
Alter des Befragten	3	3	4	10
Geburtsdatum			1	1
<b>verhaltensorientierte Kriterien</b>				
<b>kommunikationsbezogene Verhaltenskriterien</b>				
<b>Informationsverhalten</b>				
Wie Hotel gefunden? Wie auf uns gekommen?	10	2	4	16
Woher ist die Hotelkette/-kooperation bekannt			1	1
<b>Beschwerdeverhalten</b>				
Gab es einen Anlass zur Beschwerde/Probleme	3	2	2	7
Äußerung der Beschwerde	1			1
Art der Probleme			1	1
<b>einkaufsstättenbezogene Verhaltenskriterien</b>				
Art der Reservierung	2	3	2	7
Buchungszeitpunkt		1		1
Ausführender der Buchung			1	1
<b>produktbezogene Verhaltensmerkmale</b>				
<b>zum Reisen/Urlaub allgemein</b>				
Wie oft Urlaub im Jahr?		1		1
<b>zu Hotelaufenthalten allgemein</b>				
Anzahl der Ankünfte/Besuche im letzten Jahr in einem Hotel	1			1
Anzahl der Hotelübernachtungen im letzten Jahr	2			2
Anzahl der Hotelübernachtungen im letzten Jahr aus Geschäftsgründen		1	1	2
Anzahl der Hotelübernachtungen im letzten Jahr aus Urlaubsgründen		1	1	2
<b>zu Hotelaufenthalten in bestimmten Hotelketten/-kooperationen</b>				
Stammgast der Hotelkooperation	1			1
Anzahl der bisherigen Besuche in den Kooperations-/Kettenhotels			1	1
Anzahl der Besuche/Übernachtungen im letzten Jahr in den Kooperationshotels/Kettenhotels		1	1	2
Anzahl der Besuche/Übernachtungen im letzten Jahr in den Kooperationshotels/Kettenhotels aufgrund von Geschäftsreisen			1	1
Anzahl der Besuche/Übernachtungen im letzten Jahr in den Kooperationshotels/Kettenhotels aufgrund von Urlaubsreise			1	1
<b>zu Hotelaufenthalten in einem bestimmten Hotel</b>				
Wiederkehrer/Stammgast im befragenden Hotel	7		1	8
Anzahl der Besuche im letzten Jahr in dem befragten Hotel		1	1	2
Mitglied in einem Bonusprogramm der Hotelkooperation/Hotelkette	1	2	3	6
<b>zum einzelnen Hotelaufenthalt</b>				
Reisegrund/Reisezweck	4	2	4	10
Urlaubsart		1		1
Zusammensetzung der Reisegruppe	3	1		4
Anzahl der mitgereisten Kinder		1		1
Anreisedatum	2	2	3	7
Abreisedatum	2	1	4	7
Veranstaltungsdauer (Tagungen)			1	1

## Fortsetzung zu III.1

Aufenthaltsdauer			1	1
genutztes Zimmer/Zimmernummer	10	2	4	16
Nutzung des Infokanals im TV	1			1
Nutzung von Restaurant	2	1		3
Nutzung der Hotelbar	2	1		3
Nutzung vom Café	1			1
Nutzung von Bade- und Wellnesslandschaft	3			3
Teilnahme an Konferenz	2			2
genutzter Tagungsraum			2	2
Nutzung des Zimmerservice		1		1
Nutzung des ÖPNV-Tickets		1		1
Nutzung des Internets			1	1
<b>psychographische Merkmale</b>				
<b>allgemeine Persönlichkeitsmerkmale</b>				
Wunsch Anonymität zu wahren		1		1
<b>produktspezifische psychographische Merkmale</b>				
Beweggrund/Motivation für die Hotelbuchung			2	2
Interesse an speziellen Angebotsthemen	1		1	2
Markenpräferenz			2	2
Bekanntheit der Internetseite	1			1
Bekanntheit des Bonusprogramms			1	1
Wiederkehrabsicht im befragenden Hotel oder in einem Hotel der Kooperation/Kette		1	3	4
Wiederkehrabsicht ins befragende Hotel	7	1	3	11
Wiederkehrabsicht in einem Hotel der Kooperation/Kette		1		1
Beeinflussung des Aufenthalts auf künftige Entscheidungen in anderen Hotels der Kooperation zu übernachten		1	1	2
Weiterempfehlungsabsicht dieses Hotels	6	3	7	16
Weiterempfehlungsabsicht für die Kette/Kooperation			2	2
Erfüllungsgrad der Erwartungen an den Hotelaufenthalt allgemein	4		3	7
<i>Bedeutung/Wichtigkeit der Erfüllung der Erwartungen allgemein für den Aufenthalt</i>			1	1
Bewertung/Meinung, ob Sternekategorie des Hotels gerechtfertigt		1		1
Gefühl von Sicherheit im Hotel		1	1	2
Bewertung/Meinung über das Hotel auf Basis von Erfahrungen mit anderen Hotels			1	1
<b>Zufriedenheit als zentrales psychographisches Kriterium</b>				
<b>Zufriedenheit mit der Anreise</b>				
Zufriedenheit mit Wegbeschreibung/Ausschilderung	1		2	3
<i>Bedeutung/Wichtigkeit der Beschilderung/Erreichbarkeit für Aufenthalt</i>			1	1
<b>Zufriedenheit mit Hotel insgesamt</b>				
Gesamtzufriedenheit mit dem Aufenthalt/Gesamteindruck des Hauses	8	2	6	16
Zufriedenheit mit der Qualität der Unterbringung insgesamt		1		1
Zufriedenheit mit der Qualität der Dienstleistungen/Services insgesamt		1	2	3
Zufriedenheit mit dem äußeren Erscheinungsbild des Hotels (Gebäude, Landschaft, Außenanlage usw.)		1	3	4
<i>Bedeutung/Wichtigkeit des äußeren Erscheinungsbildes des Hotels für Aufenthalt</i>			1	1
Zufriedenheit mit der Pflege des Außenbereiches			1	1
<i>Bedeutung/Wichtigkeit der Pflege des Außenbereiches des Hotels für Aufenthalt</i>			1	1
<b>Zufriedenheit mit Lage/Umgebung des Hotels</b>				
Zufriedenheit mit Standort/Lage			1	1
<i>Bedeutung/Wichtigkeit des Standortes/Lage für Aufenthalt</i>			1	1
Zufriedenheit mit Einkaufsmöglichkeiten in der Nähe		1		1
Zufriedenheit mit Verkehrsanbindung & Ausflugsmöglichkeiten		1		1
Zufriedenheit mit Restaurants & Bars in der Nähe		1		1
Zufriedenheit mit sonstigen Freizeitmöglichkeiten		1		1
Zufriedenheit mit Entfernung zu Freizeitmöglichkeiten		1		1

## Fortsetzung zu III.1

Zufriedenheit mit Ausstattung/Einrichtung des Hotels				
Zufriedenheit mit Hotelausstattung allgemein	2		3	5
<i>Bedeutung/Wichtigkeit der Ausstattung/Infrastruktur des Hotels für Aufenthalt</i>			1	1
Zufriedenheit mit behindertengerechter Ausstattung		1		1
Zufriedenheit mit den Parkmöglichkeiten		1	1	2
Zufriedenheit mit dem Telefon		1		1
Zufriedenheit mit technischem Zustand des Hotels		1	1	2
<i>Bedeutung/Wichtigkeit des technischen Zustands (Instandhaltung) des Hotels für Aufenthalt</i>			1	1
Zufriedenheit mit Hotelatmosphäre				
Zufriedenheit mit Hotelatmosphäre allgemein	2	1	2	5
<i>Bedeutung/Wichtigkeit von Ambiente/Atmosphäre des Hotels für Aufenthalt</i>			1	1
Zufriedenheit mit Dekoration im Hotel			1	1
<i>Bedeutung/Wichtigkeit der Dekoration im Hotel für den Aufenthalt</i>			1	1
Zufriedenheit mit einzelnen Aspekten der Hotel-Atmosphäre	1			1
Zufriedenheit mit Sauberkeit im Hotel				
Zufriedenheit mit Sauberkeit im Hotel allgemein	4	1	1	6
<i>Bedeutung/Wichtigkeit der Sauberkeit im Hotel für den Aufenthalt</i>			1	1
Zufriedenheit mit Sauberkeit der Sanitäranlagen im Hotel gesamt	1			1
Zufriedenheit mit Hotelpersonal				
Zufriedenheit mit dem Hotelpersonal insgesamt		2	2	4
<i>Bedeutung/Wichtigkeit des Hotelpersonals für den Aufenthalt</i>		1		1
Zufriedenheit mit dem allgemeinen Eindruck des Hotelpersonals	1			1
-hat das Gefühl gegeben willkommen zu sein		1		1
-schien seine Arbeit zu genießen		1		1
Zufriedenheit mit dem Erscheinungsbild des Personals			1	1
Zufriedenheit mit Freundlichkeit und Engagement (Hilfsbereitschaft) des Service		1		1
Zufriedenheit mit der Freundlichkeit des Hotelpersonals	1		2	3
Zufriedenheit mit Familienfreundlichkeit		1		1
Zufriedenheit mit dem Engagement des Hotelpersonals	1	1	1	3
Zufriedenheit mit Servicebereitschaft des Personals	2			2
Zufriedenheit mit dem persönlichen Bemühen des Hotelpersonals	1			1
Zufriedenheit mit Aufmerksamkeit der MA	1			1
Zufriedenheit mit Betreuungsqualität der MA	1			1
Zufriedenheit mit Kompetenz und Fremdsprachenkenntnis des Personals		1		1
Zufriedenheit mit Kompetenz des Personals	2		2	4
-professionellen Eindruck		1		1
-hatte alle nötigen Informationen zur Verfügung		1		1
-war in der Lage, Probleme im Hotel zu lösen		1		1
Zufriedenheit mit Beratungsqualität der MA	1			1
Zufriedenheit mit der Schnelligkeit des Hotelpersonals		1		1
Zufriedenheit mit Hausmeister				
Zufriedenheit mit Service der Hausmeister	1			1
Zufriedenheit mit Freundlichkeit der Hausmeister	1			1
Zufriedenheit mit dem Preis-/Leistungsverhältnis im Hotel				
Zufriedenheit mit Preis-/Leistungsverhältnis allgemein	5	2	3	10
<i>Bedeutung/Wichtigkeit des Preis-/Leistungsverhältnisses für den Aufenthalt</i>			1	1
Zufriedenheit mit Preis-/Leistungsverhältnis zur Zimmer(kategorie)	3	1	1	5
Zufriedenheit mit Nebenkosten (z. B. Restaurant, Bar)		1	1	2
Zufriedenheit mit dem Preis-/Leistungsverhältnis in der Gastronomie	1			1
Zufriedenheit mit Preis-/Leistungsverhältnis im Restaurant	1	1	1	3
<i>Bedeutung/Wichtigkeit des Preis-/Leistungsverhältnis im Restaurant für Aufenthalt</i>	1		1	2
Zufriedenheit mit Preis-/Leistungsverhältnis in der Bar	2			2
Zufriedenheit mit dem Preis-/Leistungsverhältnis der Terrasse	1			1
Zufriedenheit mit dem Preis-/Leistungsverhältnis im Bereich Wellness & Beauty	1			1



## Fortsetzung zu III.1

Zufriedenheit mit Reservierung/Buchung				
Zufriedenheit mit Reservierungsabwicklung/Buchungsabwicklung	8	1	1	10
Zufriedenheit mit der Angebotsvielfalt		1		1
Zufriedenheit mit Paketeleistung, wenn gebucht	1			1
Zufriedenheit mit der Internetseite	2			2
Zufriedenheit mit dem Informationsangebot der Internetseite		1	1	2
Zufriedenheit mit Informationsgehalt/Aufmachung der Drucksachen (Prospekte)		1	1	2
Zufriedenheit mit dem Reservierungspersonal				
Zufriedenheit mit Service und Freundlichkeit der MA bei Reservierung	1	1		2
Zufriedenheit mit Freundlichkeit der MA bei Reservierung	3			3
Zufriedenheit mit Kompetenz der Mitarbeiter bei Reservierung/mit der Beratung	2	1		3
Zufriedenheit mit Empfang/Rezeption				
Zufriedenheit mit Empfang, Ankunft allgemein	3	2		5
Zufriedenheit mit Abwicklung Check-in allgemein	1	1	1	3
Zufriedenheit mit Abwicklung Check-Out allgemein	1	2	2	5
<i>Bedeutung/Wichtigkeit des Check-Out für Aufenthalt</i>			1	1
Zufriedenheit mit den Informationen und Unterlagen über Angebote an der Rezeption	1		2	3
<i>Bedeutung/Wichtigkeit von Informationen und Unterlagen über Angebote im Hotel und über die Umgebung an der Rezeption für Aufenthalt</i>			1	1
Zufriedenheit mit der Ausstattung der Lobby/Rezeption		1		1
Zufriedenheit mit Sauberkeit am Empfang	1			1
Zufriedenheit mit Ambiente in Lobby und Rezeption	2	1	1	4
Zufriedenheit mit Empfangspersonal				
Zufriedenheit mit dem Auftreten und Erscheinungsbild der MA am Empfang			1	1
Zufriedenheit mit Service und Freundlichkeit der MA am Empfang	2			2
Zufriedenheit mit Service und Leistung der MA der Rezeption	7	1	1	9
Zufriedenheit mit Kompetenz der Mitarbeiter an der Rezeption	2		2	4
Zufriedenheit mit Kenntnissen der MA zu Hotelangeboten/Hoteleinrichtungen			1	1
Zufriedenheit mit Richtigkeit der Rechnung		1	1	2
Zufriedenheit mit Unterstützung bei Weiterreise		1		1
Zufriedenheit mit der Schnelligkeit der MA an der Rezeption			1	1
<i>Bedeutung/Wichtigkeit der Schnelligkeit der Erledigung (Wartezeiten) an der Rezeption für Aufenthalt</i>			1	1
Zufriedenheit mit der Geschwindigkeit beim Check-In		1	1	2
Zufriedenheit mit der Geschwindigkeit beim Check-Out		1	1	2
Zufriedenheit mit der Freundlichkeit und Aufmerksamkeit der MA an der Rezeption			1	1
Zufriedenheit mit Freundlichkeit der MA beim Empfang	7	1	1	9
Zufriedenheit mit Aufmerksamkeit der MA beim Empfang			1	1
Zufriedenheit mit der Zuvorkommenheit des Rezeptionspersonals			2	2
Zufriedenheit mit Freundlichkeit und Kompetenz der MA an der Rezeption		1	3	4
<i>Bedeutung/Wichtigkeit der Freundlichkeit und fachlichen Kompetenz der MA an der Rezeption für Aufenthalt</i>			1	1
Zufriedenheit mit Freundlichkeit und Effizienz beim Check-In			1	1
<i>Bedeutung/Wichtigkeit des Check-in (Freundlichkeit, Effizienz) für Aufenthalt</i>			1	1
Zufriedenheit mit Zimmer				
Zufriedenheit mit Qualität des Zimmers insgesamt	2	1	2	5
Zufriedenheit mit Zimmergröße	1	1	1	3
<i>Bedeutung/Wichtigkeit der Zimmergröße für Aufenthalt</i>			1	1
Zufriedenheit mit der Zimmerausstattung	7	4	5	16
<i>Bedeutung/Wichtigkeit der Zimmerausstattung für Aufenthalt</i>			1	1
Zufriedenheit mit Möbel	1			1
Zufriedenheit mit Bett	2	2	3	7
Zufriedenheit mit der Bettwäsche		1		1
Zufriedenheit mit Kopfkissen			1	1

## Fortsetzung zu III.1

Zufriedenheit mit übriger Einrichtung der Zimmer				
Zufriedenheit mit übriger Einrichtung der Zimmer allgemein	1			1
Zufriedenheit mit Beleuchtung des Zimmers		1	3	4
Zufriedenheit mit Internetzugang		1		1
Zufriedenheit mit dem Highspeed-Internetzugang		1	2	3
Zufriedenheit mit Fernseher und Unterhaltungssystem im Zimmer		1		1
Zufriedenheit mit dem Zustand der Zimmerausstattung		1	3	4
Zufriedenheit mit Funktionalität des Zimmers			1	1
Zufriedenheit mit der Möglichkeit, im Zimmer zu arbeiten		1		1
Zufriedenheit mit der Möglichkeit, im Zimmer zu entspannen		1		1
Zufriedenheit mit Sauberkeit der Zimmer	11	4	6	21
<i>Bedeutung/Wichtigkeit der Sauberkeit des Zimmers für Aufenthalt</i>			1	1
Zufriedenheit mit dem Ambiente des Zimmers	3	3	3	9
<i>Bedeutung/Wichtigkeit des Ambiente/Atmosphäre (Einrichtung) des Zimmers für Aufenthalt</i>			1	1
Zufriedenheit mit dem Geruch im Zimmer		1		1
Zufriedenheit mit Temperaturregelung		1		1
Zufriedenheit mit Ruhe		2	2	4
<i>Bedeutung/Wichtigkeit der Schallisierung (Ruhe) im Zimmer für Aufenthalt</i>			1	1
Zufriedenheit mit ökologischem Bewusstsein bei Zimmereinrichtung		1		1
Zufriedenheit mit Zimmerfrauen/Zimmerservice				
Zufriedenheit mit Service und Freundlichkeit der MA im Zimmerservice	3			3
Zufriedenheit mit Service und Leistungen der Hausdamen (Sauberkeit)	1	1		2
Zufriedenheit mit der Freundlichkeit der Zimmerfrauen	1			1
Zufriedenheit mit dem Wäscheservice	1	1		2
Zufriedenheit mit dem Service und der Freundlichkeit beim Wäscheservice	1			1
Zufriedenheit mit Badezimmer				
Zufriedenheit mit Bad allgemein	1	3	1	5
<i>Bedeutung/Wichtigkeit des Badezimmers für Aufenthalt</i>			1	1
Zufriedenheit mit Qualität der Badezimmersausstattung		1	1	2
Zufriedenheit mit den Ablageflächen im Bad			1	1
Zufriedenheit mit Beleuchtung im Badezimmer		1	1	2
Zufriedenheit mit Wasserdruck im Badezimmer		1		1
Zufriedenheit mit Abfluss im Bad		1		1
Zufriedenheit mit der Zugänglichkeit der Badezimmersausstattung		1		1
Zufriedenheit mit Sauberkeit des Bades		1	2	3
Zufriedenheit mit dem Ambiente/Zustand des Badezimmers		1		1
Zufriedenheit mit Geruch im Bad		1	1	2
Zufriedenheit mit gastronomischen Einrichtungen insgesamt				
Zufriedenheit mit Atmosphäre & Einrichtung		1		1
Zufriedenheit mit der Ausstattung/den Räumlichkeiten	1			1
Zufriedenheit mit dem Ambiente/Atmosphäre	1			1
Zufriedenheit mit der Sauberkeit der gastronomischen Einrichtungen	1	1	1	3
Zufriedenheit mit dem Angebot an Speisen und Getränken	2	1	1	4
Zufriedenheit mit dem Angebot an Speisen	1			1
Zufriedenheit mit dem Angebot an Getränken	1			1
Zufriedenheit mit Qualität der Speisen und Getränke insgesamt	1	1		2
Zufriedenheit mit Qualität der Speisen insgesamt	4			4
Zufriedenheit mit dem Service-Personal				
Zufriedenheit mit der Bedienung/Service/Leistung (allgemein)	3			3
Zufriedenheit mit Kompetenz der MA	1		1	2
Zufriedenheit mit der Freundlichkeit und Aufmerksamkeit der MA?			1	1
Zufriedenheit mit Freundlichkeit der Mitarbeiter	2			2
Zufriedenheit mit Aufmerksamkeit der MA	1			1

## Fortsetzung zu III.1

Zufriedenheit mit Frühstücksbuffet				
Zufriedenheit mit Frühstücksbuffet allgemein	6	1	1	8
Zufriedenheit mit Ambiente/Atmosphäre beim Frühstück	1		1	2
<i>Wichtigkeit des Ambiente/Atmosphäre beim Frühstück für Aufenthalt</i>			1	1
Zufriedenheit mit der Sauberkeit im Frühstücksbereich			1	1
Zufriedenheit mit Speisen und Getränken				
Zufriedenheit mit Angebotsvielfalt und Präsentation der Speisen beim Frühstück		1	1	2
Zufriedenheit mit Angebot/Auswahl beim Frühstück	5		3	8
<i>Bedeutung/Wichtigkeit des Angebots am Frühstücksbuffet für Aufenthalt</i>			1	1
-leicht zu überblicken, was vorhanden ist beim Frühstück	1			1
Zufriedenheit mit der Qualität der Speisen und Getränke	4	1	1	6
Zufriedenheit mit Qualität der Speisen beim Frühstück	2	1	1	4
Zufriedenheit mit Qualität der Getränke beim Frühstück	1			1
Zufriedenheit mit Frühstückspersonal				
Zufriedenheit mit dem Auftreten und Erscheinungsbild der Mitarbeiter beim Frühstück			1	1
Zufriedenheit mit Service und Freundlichkeit der MA beim Frühstück	1			1
Zufriedenheit mit Service beim Frühstück	2			2
Zufriedenheit mit der Freundlichkeit und Aufmerksamkeit der MA			1	1
Zufriedenheit mit Freundlichkeit der MA beim Frühstück	2		1	3
Zufriedenheit mit Aufmerksamkeit der Mitarbeiter			1	1
Zufriedenheit mit der Freundlichkeit und Kompetenz der Mitarbeiter beim Frühstück		1	2	3
<i>Wichtigkeit des Service beim Frühstück (Freundlichkeit, fachliche Kompetenz)</i>			1	1
Zufriedenheit mit der Kompetenz der MA im Frühstücksraum			1	1
Zufriedenheit mit Restaurant				
Zufriedenheit mit Restaurant allgemein = Restaurantleistung	1	2	1	4
Zufriedenheit mit der Restaurantsaustattung	3			3
Zufriedenheit mit Sauberkeit im Restaurant	4		1	5
Zufriedenheit mit dem Ambiente im Restaurant	2	1	4	7
<i>Bedeutung/Wichtigkeit von Ambiente/Atmosphäre im Restaurant</i>	1		1	2
Zufriedenheit mit dem Restaurantpersonal				
Zufriedenheit mit Service und Freundlichkeit des Restaurantpersonals	1			1
Zufriedenheit mit Service/Beratung des Restaurantpersonals	6		1	7
Zufriedenheit mit Wartezeit/Schnelligkeit in Restaurant	4	1	1	6
<i>Bedeutung/Wichtigkeit von Servicezeit im Restaurant für Aufenthalt</i>			1	1
Zufriedenheit mit Freundlichkeit der MA im Restaurant	4			4
Zufriedenheit mit Aufmerksamkeit des Personals	1			1
Zufriedenheit mit Freundlichkeit und Kompetenz der Mitarbeiter im Restaurant		1	3	4
<i>Bedeutung/Wichtigkeit von Service im Restaurant (Freundlichkeit, fachliche Kompetenz)</i>			1	1
Zufriedenheit mit Speisen und Getränken				
Zufriedenheit mit der Präsentation und dem Aussehen der Bestellung		1		1
Zufriedenheit mit Angebotsvielfalt		1	1	2
Zufriedenheit mit der Qualität/Geschmack der Speisen/Getränke im Restaurant	2	1	2	5
Zufriedenheit mit Speisen				
Zufriedenheit mit den Speisen (Auswahl, Qualität)			1	1
<i>Bedeutung/Wichtigkeit von Speisen (Auswahl, Qualität) für Aufenthalt</i>			1	1
Zufriedenheit mit Angebotsvielfalt und Präsentation der Speisen		1	2	3
Zufriedenheit mit Angebot auf Speisekarte in Restaurant	4			4
Zufriedenheit mit Kuchenangebot im Restaurant	1			1
Zufriedenheit mit dem Angebot regionaler Küche			1	1
Zufriedenheit mit Qualität der Speisen in Restaurant	5	1	1	7
Zufriedenheit mit Qualität der Zutaten		1		1
Zufriedenheit mit Geschmack der Speisen		1		1
Zufriedenheit mit der Zubereitung der Speisen		1		1

## Fortsetzung zu III.1

Zufriedenheit mit Getränken				
Zufriedenheit mit Angebot an Getränken im Restaurant	2		1	3
<i>Bedeutung/Wichtigkeit des Getränkeangebots/Weinkarte für Aufenthalt</i>			1	1
Zufriedenheit mit Weinauswahl in Restaurants	1			1
Zufriedenheit mit Qualität der Getränke im Restaurant	4			4
Zufriedenheit mit Hotelbar				
Zufriedenheit mit Hotelbar allgemein		1		1
Zufriedenheit mit Einrichtung der Bar	2			2
Zufriedenheit mit der Sauberkeit der Bar	1			1
Zufriedenheit mit dem Ambiente der Bar	1	1	1	3
Zufriedenheit mit Servicepersonal in Bar				
Zufriedenheit mit Service/Beratung in der Bar	3			3
Zufriedenheit mit Wartezeit/Schnelligkeit in der Bar	1			1
Zufriedenheit mit Freundlichkeit und Kompetenz der Mitarbeiter in der Bar		1	1	2
Zufriedenheit mit Freundlichkeit der Mitarbeiter in der Bar	2			2
Zufriedenheit mit Speisen und Getränken in Bar				
Zufriedenheit mit Speisen in Bar				
Zufriedenheit mit Speisenangebot in der Bar	1			1
Zufriedenheit mit Qualität der Speisen in der Bar	1			1
Zufriedenheit mit Getränken in Bar				
Zufriedenheit mit Angebot an Getränken in der Bar	1			1
Zufriedenheit mit Qualität der Getränke in der Bar	3			3
Zufriedenheit mit der Terrasse				
Zufriedenheit mit der Ausstattung der Terrasse	1			1
Zufriedenheit mit der Sauberkeit der Terrasse	1			1
Zufriedenheit mit Speisen/Getränken der Terrasse	1			1
Zufriedenheit mit Qualität der Speisen auf der Terrasse		1		1
Zufriedenheit mit dem Service der Terrasse allgemein		1		1
Zufriedenheit mit Tagungen/Konferenzen				
Zufriedenheit mit dem Tagungs- und Konferenzbereich allgemein	1	1		2
Zufriedenheit mit der Ausstattung des Tagungs- und Konferenzbereiches				
Zufriedenheit mit Beschilderung der Tagungsräume im Hotel			2	2
Zufriedenheit mit Ausstattung der Tagungsräume	2		1	3
Zufriedenheit mit technischer Ausstattung			2	2
Zufriedenheit mit Klimatisierung			2	2
Zufriedenheit mit Beleuchtung			1	1
Zufriedenheit mit Akustik			1	1
Zufriedenheit mit Sitzkomfort			1	1
Zufriedenheit mit Sauberkeit der Tagungsräume	2		2	4
Zufriedenheit mit dem Atmosphäre/Ambiente des Tagungsbereiches	3		1	4
Zufriedenheit mit dem Atmosphäre/Ambiente des Pausenbereiches			1	1
Zufriedenheit mit Tagungspersonal				
Zufriedenheit mit Service und Betreuung bei der Tagung	2		2	4
Zufriedenheit mit Veranstaltungsorganisation	1			1
Zufriedenheit mit gastronomischem Personal				
Zufriedenheit mit gastronomischer Betreuung	1			1
Zufriedenheit mit Ablauf/Timing			1	1
Zufriedenheit mit Organisation/zeitlichem Ablauf des Mittagessens bei Tagung			1	1
Zufriedenheit mit Organisation/zeitlichem Ablauf der Kaffeepausen bei Tagung			1	1
Zufriedenheit mit Service und Freundlichkeit im Veranstaltungsbereich	1			1
Zufriedenheit mit Freundlichkeit und Kompetenz der Service-Mitarbeiter			1	1
Zufriedenheit mit Speisen und Getränken im Tagungsbereich				
Zufriedenheit mit Qualität der Speisen und Getränke allgemein			2	2
Zufriedenheit mit Qualität der Kaffeepausen			1	1
Zufriedenheit mit der Angebotsvielfalt/Präsentation der Speisen und Getränke in den Pausen			1	1
Zufriedenheit mit Angebot leicht verdaulicher Speisen			1	1

## Fortsetzung zu III.1

Zufriedenheit mit Freizeitangebot				
Zufriedenheit mit dem Freizeitangebot allgemein	1	3	1	5
Zufriedenheit mit Freizeitaktivitäten		1		1
Zufriedenheit mit Fahrradverleih	1			1
Zufriedenheit mit Billard, Boccia	1			1
Zufriedenheit mit Spielzimmer	1			1
Zufriedenheit mit Spielplatz	1			1
Zufriedenheit mit Geschenkartikelladen		1		1
Zufriedenheit mit Spa und Wellness allgemein		2		2
Zufriedenheit mit Ausstattung des Wellness/SPA/Beauty-Bereiches	1	2	1	4
Zufriedenheit mit Sauberkeit im Wellnessbereich	6	1	1	8
Zufriedenheit mit Ambiente im Wellnessbereich	3	1	1	5
Zufriedenheit mit Funktionalität des Wellnessbereiches	1			1
Zufriedenheit mit Schwimmbad	3			3
Zufriedenheit mit Sauberkeit im Schwimmbad	1			1
Zufriedenheit mit Sauna/Solarium/Fitness	1		1	2
Zufriedenheit mit Saunalandschaft	3			3
Zufriedenheit mit Kosmetik/Beauty-Salon	5			5
Zufriedenheit mit dem Fitness-Center		1		1
Cardio-Fitness und Sport	1	1		2
Zufriedenheit mit den Anwendungen				
Zufriedenheit mit der Vielfalt des Angebotes		2		2
Zufriedenheit mit der Qualität der Anwendungen im Wellnessbereich	1			1
Zufriedenheit mit Massagen und Anwendungen	3			3
Zufriedenheit mit Massagen und Kosmetik	1			1
Zufriedenheit mit Wellnessanwendungen	1			1
Zufriedenheit mit Gesundheitsanwendungen	1			1
Zufriedenheit mit Entspannungstechniken	1			1
Zufriedenheit mit Themenbäder	2			2
Zufriedenheit mit Packungen und Peelings	1			1
Zufriedenheit mit basischen Salzbehandlungen	1			1
Zufriedenheit mit asiatischen Anwendungen	2			2
Zufriedenheit mit Personal				
Zufriedenheit mit Service/Termine und Beratung im Wellness-/Spa-/Fitnessbereich	2			2
Zufriedenheit mit Service und Freundlichkeit der MA im Wellness-/Spa-/Fitnessbereich	1	1		2
Zufriedenheit mit Freundlichkeit der Mitarbeiter im Wellness & Beauty	3			3
Zufriedenheit mit Aufmerksamkeit der MA	1			1
Zufriedenheit mit Kompetenz der Mitarbeiter im Wellness & Beauty	2	1	1	4
Zufriedenheit mit Beratungsqualität der MA	1			1
Zufriedenheit mit Betreuung durch die Mitarbeiter	2			2
Zufriedenheit mit der Gästebetreuung bei Freizeitangeboten		1	1	2
Zufriedenheit mit Kinderbetreuung		1		1
Zufriedenheit mit Beschwerdemanagement				
Zufriedenheit mit Reaktion auf die Beschwerde/Reklamation allgemein		1	1	2
Bedeutung/Wichtigkeit der Behandlung von Reklamationen für Aufenthalt			1	1
Zufriedenheit mit Freundlichkeit der Mitarbeiter bei Reaktion auf Beschwerde	3			3
Zufriedenheit mit individuelles Eingehen auf Beschwerde	3			3
Zufriedenheit mit Reaktionsgeschwindigkeit auf Beschwerde	2			2
Zufriedenheit mit angebotener Problemlösung auf Beschwerde	3	1	2	6
Zufriedenheit mit Ausführung der Problemlösung	1			1

## Fortsetzung zu III.1

offene Fragen				
Name hervorstechender Mitarbeiter			2	2
nach Informationsquellen	4			4
Reservierungskanal	1			1
Anregungen, Ideen, Wünsche	12	3	7	22
Kritik positiv/negativ	7	2	2	11
Alternativhotel vor Ort		2	1	3
Personen der Weiterempfehlung				
sonstige Daten				
Ausfülldatum des Fragebogens	7		2	9
Name des Hotels der Kooperation/Kette			1	1
persönliche Kontaktdaten				
Firmenname			1	1
Name, Vorname	13	2	6	21
E-Mail	9	1	4	14
Tel.	4		1	5
Erlaubnis Angebote/Newsletter zu schicken	6	1		7
Kontaktwunsch	2			2
Statement-Batterien				
Urlaubserlebnisse				
Die Angebote der Region sind im Hotel attraktiv und übersichtlich dargestellt			1	1
Wichtigkeit der attraktiven und übersichtlichen Darstellung der Angebote der Region für den Aufenthalt			1	1
Die Mitarbeiter im Hotel haben uns immer wieder lohnenswerte Ausflugsziele empfohlen			1	1
Wichtigkeit für den Aufenthalt, dass Mitarbeiter im Hotel immer wieder lohnenswerte Ausflugsziele empfehlen			1	1
Wir haben uns auch abends wohl gefühlt			1	1
Wichtigkeit für den Aufenthalt, dass man sich abends wohlfühlt (Geselligkeit, angenehme Atmosphäre)			1	1
Dieser Urlaub war voll von Erlebnissen, an die wir uns gerne zurückerinnern			1	1
Wichtigkeit für den Aufenthalt, dass er voll von Erlebnissen ist, an die man sich gerne wieder zurück erinnert			1	1
Alles in Allem				
In diesem Hotel herrscht eine besonders herzliche und gastfreundliche Atmosphäre			1	1
Wichtigkeit einer besonderen und herzlichen Atmosphäre im Hotel für den Aufenthalt			1	1
Hier wurden wir mit netten innovativen Details immer wieder aufs Neue überrascht			1	1
Wichtigkeit mit netten innovativen Details immer wieder aufs Neue überrascht zu werden			1	1
Die Region in der sich das Hotel befindet gefällt uns ausgezeichnet (Landschaft, Kultur, Infrastruktur, Attraktionen ...)			1	1
Wichtigkeit für den Aufenthalt, dass die Region in der sich das Hotel befindet gefällt (Landschaft, Kultur, Infrastruktur, Attraktionen ...)			1	1

## 2 Häufig abgefragte Kriterien in Gästefragebögen der Hotelbranche

Hotelkürzel	B	C	Zu 1	D1	E	F1	G	D2	F2		H1	I1	J1	I2		Q	O		K	P	M	L		J2	I3	I4	T	H2	J3		N1	N2		Gesamtsumme			
Privathotel (P)/Kettenhotel (Ke)/Kooperationshotel (Ko)	P	P	P	P	P	P	P	P	P		Ko	Ko	Ko	Ko		Ke	Ke		Ke	Ke	Ke	Ke		Ko	Ko	Ko	Ko	Ko	Ko		Ke	Ke					
Sternekategorie des Hotels	3	3	3	3	4	4	5	3	4		3	4	4	4		3	5		3	div	4	4		4	4	4	div	3	4		4	4					
Gästefragebögen	betriebs eigene																	von Hotelketten				von Hotelkooperationen															
schriftlich (s)/online (o)	s	s	s	s	s	s	s	s	o	o		s	s	s	o		s	s	s	s	s/o	o		s	s/o	s/o	s/o	o	o		s	s					
Urlaubsreisende (U), Geschäftsreisende (G), Tagungsgast (TG)																									U	G					U	TG					
geographische Merkmale																																					
mikrogeographische Merkmale																																					
Straße, Hausnummer																																					
makrogeographische Merkmale																																					
PLZ, Ort																																					
soziodemographische Merkmale																																					
demographische Merkmale																																					
Geschlecht des Befragten																																					
Alter des Befragten																																					
verhaltensorientierte Kriterien																																					
kommunikationsbezogene Verhaltenskriterien																																					
Informationsverhalten																																					
Wie Hotel gefunden? Wie auf uns gekommen?																																					
Beschwerdeverhalten																																					
Gab es einen Anlass zur Beschwerde/Probleme																																					
einkaufsstättenbezogene Verhaltenskriterien																																					
Art der Reservierung																																					
produktbezogene Verhaltensmerkmale																																					
zu Hotelaufenthalten in einem bestimmten Hotel																																					
Wiederkehrer/Stammgast im befragenden Hotel																																					
Mitglied in einem Bonusprogramm der Hotelkooperation/Hotelkette																																					
zum einzelnen Hotelaufenthalt																																					
Reisegrund/Reisезweck																																					
Zusammensetzung der Reisegruppe																																					
Anreisedatum																																					
Abreisedatum																																					
genutztes Zimmer/Zimmernummer																																					
Nutzung von Restaurant																																					
Nutzung der Hotelbar																																					
Nutzung von Bade- und Wellnesslandschaft																																					

## Fortsetzung zu III.2

Hotelkürzel	B	C	Zu 1	D1	E	F1	G	D2	F2		H1	I1	J1	I2		Q	O		K	P	M	L		J2	I3	I4	T	H2	J3		N1	N2		Summe	Gesamtsumme			
Privathotel (P)/Kettenhotel (Ke)/Kooperationshotel (Ko)	P	P	P	P	P	P	P	P	P		Ko	Ko	Ko	Ko		Ke	Ke		Ke	Ke	Ke	Ke		Ko	Ko	Ko	Ko	Ko	Ko		Ke	Ke						
Sternkategorie des Hotels	3	3	3	3	4	4	5	3	4		3	4	4	4		3	5		3	div	4	4		4	4	4	div	3	4		4	4						
Gästefragebögen	betriebs eigene																	Summe	von Hotelketten				Summe	von Hotelkooperationen								Summe	Gesamtsumme					
schriftlich (s)/online (o)	s	s	s	s	s	s	s	o	o		s	s	s	o		s	s		s	s	s/o	o		s	s/o	s/o	s/o	o	o		s			s				
Urlaubsreisende (U), Geschäftsreisende (G), Tagungsgast (TG)																						s/o		o	U	G					U			TG				
psychographische Merkmale																																						
produktspezifische psychographische Merkmale																																						
Wiederkehrabsicht im befragenden Hotel oder in einem Hotel der Kooperation/Kette																																						
Wiederkehrabsicht ins befragende Hotel																																						
Weiterempfehlungsabsicht dieses Hotels																																						
Erfüllungsgrad der Erwartungen an den Hotelaufenthalt allgemein																																						
Zufriedenheit als zentrales psychographisches Kriterium																																						
Zufriedenheit mit der Anreise																																						
Zufriedenheit mit Wegbeschreibung/Ausschilderung																																						
Zufriedenheit mit Hotel insgesamt																																						
Gesamtzufriedenheit mit dem Aufenthalt/Gesamteindruck des Hauses																																						
Zufriedenheit mit der Qualität der Dienstleistungen/Services insgesamt																																						
Zufriedenheit mit dem äußeren Erscheinungsbild des Hotels (Gebäude, Landschaft, Außenanlage usw.)																																						
Zufriedenheit mit Ausstattung/Einrichtung des Hotels																																						
Zufriedenheit mit Hotelausstattung allgemein																																						
Zufriedenheit mit Hotelatmosphäre																																						
Zufriedenheit mit Hotelatmosphäre allgemein																																						
Zufriedenheit mit Sauberkeit im Hotel																																						
Zufriedenheit mit Sauberkeit im Hotel allgemein																																						
Zufriedenheit mit Hotelpersonal																																						
Zufriedenheit mit dem Hotelpersonal insgesamt																																						
Zufriedenheit mit der Freundlichkeit des Hotelpersonals																																						
Zufriedenheit mit dem Engagement des Hotelpersonals																																						
Zufriedenheit mit Kompetenz des Personals																																						
Zufriedenheit mit dem Preis-/Leistungsverhältnis im Hotel																																						
Zufriedenheit mit Preis-Leistungsverhältnis allgemein																																						
Zufriedenheit mit Preis-Leistungsverhältnis zur Zimmer(kategorie)																																						
Zufriedenheit mit Preis-Leistungsverhältnis im Restaurant																																						





## Fortsetzung zu III.2

Hotelkürzel	B	C	Zu 1	D1	E	F1	G	D2	F2		H1	I1	J1	I2		Q	O		K	P	M	L		J2	I3	I4	T	H2	J3		N1	N2		Summe	Gesamtsumme
Privathotel (P)/Kettenhotel (Ke)/Kooperationsshotel (Ko)	P	P	P	P	P	P	P	P	P		Ko	Ko	Ko	Ko		Ke	Ke		Ke	Ke	Ke	Ke		Ko	Ko	Ko	Ko	Ko	Ko		Ke	Ke		Summe	
Sternekategorie des Hotels	3	3	3	3	4	4	5	3	4		3	4	4	4		3	5		3	div	4	4		4	4	4	div	3	4		4	4		Summe	
Gästefragebögen	betriebs eigene																	Summe	von Hotelketten				Summe	von Hotelkooperationen								Summe	Gesamtsumme		
schriftlich (s)/online (o)	s	s	s	s	s	s	s	o	o		s	s	s	o		s	s		s	s	s/o	o			s	s/o	s/o	s/o	o	o				s	s
Urlaubsreisende (U), Geschäftsreisende (G), Tagungsgast (TG)																										U	G							U	TG
Zufriedenheit mit Badezimmer																																			
Zufriedenheit mit Bad allgemein					x													1		x	x	x		3				x					1	5	
Zufriedenheit mit Sauberkeit des Bades																						x			x								2	3	
Zufriedenheit mit gastronomischen Einrichtungen insgesamt																																			
Zufriedenheit mit der Sauberkeit der gastronomischen Einrichtungen																	x	1			x		1				x						1	3	
Zufriedenheit mit dem Angebot an Speisen und Getränken				x													x	2			x		1				x						1	4	
Zufriedenheit mit Qualität der Speisen insgesamt		x	x			x	x											4																4	
Zufriedenheit mit dem Service-Personal																																			
Zufriedenheit mit der Bedienung/Service/Leistung (allgemein)		x		x			x											3																3	
Zufriedenheit mit Frühstücksbuffet																																			
Zufriedenheit mit Frühstücksbuffet allgemein			x	x			x				x	x					x	6		x			1	x									1	8	
Zufriedenheit mit Speisen und Getränken																																			
Zufriedenheit mit Angebot/Auswahl beim Frühstück	x				x			x					x	x				5							x			x	x				3	8	
Zufriedenheit mit der Qualität der Speisen und Getränke								x					x	x		x		4	x				1								x		1	6	
Zufriedenheit mit Qualität der Speisen beim Frühstück					x							x						2		x			1	x									1	4	
Zufriedenheit mit Frühstückspersonal																																			
Zufriedenheit mit Freundlichkeit der MA beim Frühstück											x	x						2							x								1	3	
Zufriedenheit mit der Freundlichkeit und Kompetenz der Mitarbeiter beim Frühstück																			x				1				x				x		2	3	
Zufriedenheit mit Restaurant																																			
Zufriedenheit mit Restaurant allgemein = Restaurantleistung	x																	1		x		x	2	x									1	4	
Zufriedenheit mit der Restaurantausstattung								x					x	x				3																3	
Zufriedenheit mit Sauberkeit im Restaurant						x		x				x		x				4							x								1	5	
Zufriedenheit mit dem Ambiente im Restaurant								x						x				2	x				1	x			x				x	x	4	7	
Zufriedenheit mit dem Restaurantpersonal																																			
Zufriedenheit mit Service/Beratung des Restaurantpersonals					x			x			x	x	x	x				6							x								1	7	
Zufriedenheit mit Wartezeit/Schnelligkeit in Restaurant			x		x			x						x				4				x	1					x					1	6	
Zufriedenheit mit Freundlichkeit der MA im Restaurant								x			x	x		x				4																4	
Zufriedenheit mit Freundlichkeit und Kompetenz der Mitarbeiter im Restaurant																			x				1				x				x	x	3	4	
Zufriedenheit mit Speisen und Getränken																																			
Zufriedenheit mit der Qualität/Geschmack der Speisen/Getränke im Restaurant											x						x	2	x				1								x	x	2	5	

## Fortsetzung zu III.2

Hotelkürzel	B	C	Zu 1	D1	E	F1	G	D2	F2		H1	I1	J1	I2		Q	O		K	P	M	L		J2	I3	I4	T	H2	J3		N1	N2				
Privathotel (P)/Kettenhotel (Ke)/Kooperationshotel (Ko)	P	P	P	P	P	P	P	P	P		Ko	Ko	Ko	Ko		Ke	Ke		Ke	Ke	Ke	Ke		Ko	Ko	Ko	Ko	Ko	Ko		Ke	Ke				
Sternkategorie des Hotels	3	3	3	3	4	4	5	3	4		3	4	4	4		3	5		Summe	3	div	4	4		Summe	4	4	4	div	3	4		4	4		
Gästefragebögen	betriebs-eigene																		von Hotelketten					von Hotelkooperationen												
schriftlich (s)/online (o)	s	s	s	s	s	s	s	o	o		s	s	s	o		s	s		s	s	s/o	o		s	s/o	s/o	s/o	o	o		s	s				
Urlaubsreisende (U), Geschäftsreisende (G), Tagungsgast (TG)																									U	G					U	TG				
Zufriedenheit mit Speisen																																				
Zufriedenheit mit Angebotsvielfalt und Präsentation der Speisen																			x					1							x	x	2	3		
Zufriedenheit mit Angebot auf Speisekarte in Restaurant			x		x			x						x				4																4		
Zufriedenheit mit Qualität der Speisen in Restaurant					x			x				x	x	x				5	x				1		x									1	7	
Zufriedenheit mit Getränken																																				
Zufriedenheit mit Angebot an Getränken im Restaurant								x						x				2										x						1	3	
Zufriedenheit mit Qualität der Getränke im Restaurant								x				x	x	x				4																	4	
Zufriedenheit mit Hotelbar																																				
Zufriedenheit mit dem Ambiente der Bar														x				1	x				1								x		1	3		
Zufriedenheit mit Servicepersonal in Bar																																				
Zufriedenheit mit Service/Beratung in der Bar												x	x	x				3																3		
Zufriedenheit mit Speisen und Getränken in Bar																																				
Zufriedenheit mit Getränken in Bar																																				
Zufriedenheit mit Qualität der Getränke in der Bar												x	x	x				3																3		
Zufriedenheit mit Tagungen/Konferenzen																																				
Zufriedenheit mit der Ausstattung des Tagungs- und Konferenzbereiches																																				
Zufriedenheit mit Ausstattung der Tagungsräume								x						x				2						x									1	3		
Zufriedenheit mit Sauberkeit der Tagungsräume						x						x						2								x						x	2	4		
Zufriedenheit mit dem Atmosphäre/Ambiente des Tagungsbereiches						x		x										3														x	1	4		
Zufriedenheit mit Tagungspersonal																																				
Zufriedenheit mit Service und Betreuung bei der Tagung								x						x				2								x						x	2	4		

## Fortsetzung zu III.2

[illegible]

### 3 Inhaltliche Struktur der Auswertungstabelle für die Interviews mit den einzelnen Hotelbetrieben

deduktiv →		← induktiv	
Gibt es Gästefragebögen in Ihrem Hotel? (Vorhandensein von Gästefragebögen)	ja	schriftlich	hotelindividuell
			von einer Kooperation
			von einer Hotelkette
		Internet-Fragebögen	hotelindividuell
			von einer Kooperation
			von einer Hotelkette
		Sind die Gästefragebögen inhaltlich identisch?	
		ja	
		nein	
	nein	Gründe:	alle Informationen über direkten Kundenkontakt
			Ablehnung von Aufzeichnungen und Statistiken
Wie wurden die Gästefragebögen entwickelt?	Wer entwickelte die ...?		
		hotelindividuellen Fragebögen	
		schriftlich	<i>Beteiligte:</i>
			k. A. (z. B. vom vorherigen Betreiber übernommen)
			Geschäftsführung
			sonstige einzelne Mitarbeiter
			Marketingabteilung/ Verkaufsleitung
			weitere Personen/ Abteilungen im Unternehmen
		Internet	<i>Beteiligte:</i>
			Geschäftsführung
			Marketingabteilung/ Verkaufsleitung
			regional tätiges Beratungsunternehmen
		Fragebögen der Kooperation oder Kette	
		schriftlich	<i>Beteiligte:</i>
			Kooperations- bzw. Kettenzentrale (einzelne Hotels haben keinen Einfluss)
			externes Beratungsunternehmen
			Bewertungsportal für Hotels im Internet
		Internet	<i>Beteiligte:</i>
			Kooperations- bzw. Kettenzentrale (einzelne Hotels haben keinen Einfluss)
			externes Beratungsunternehmen
			Bewertungsportal für Hotels im Internet

## Fortsetzung zu III.3

Welche Rolle spielte ein Hotelkonzern/ eine Hotelkooperation bei der Entwicklung von ....?			
	hotelindividuellen Fragebögen		
	schriftlich	keine Rolle/ kein Einfluss	
		nur Layout übernommen	
	Internet	keine Rolle/ kein Einfluss	
	Fragebögen der Kooperation oder Kette		
	schriftlich	Kooperations- bzw. Kettenzentrale gibt den Fragebogen vor (ohne Einfluss der einzelnen Hotels)	
		Kooperations- bzw. Kettenzentrale gibt den Fragebogen vor (ohne Einfluss der einzelnen Hotels)	
	Internet	z. T. Unterstützung der Kooperations- bzw. Kettenzentrale durch externes Beratungsunternehmen	
	Wie erfolgte die Auswahl der Daten/ Fragen bei ...?	hotelindividuellen Fragebögen	
schriftlich		praxisbezogene Literatur/ Zeitschriften, z. B. AHGZ, Internet-Newsletter	
		Erfahrungswerte und Erfahrungsaustausch mit anderen Hoteliers	
		Gästefragebögen der Internetportale	
		Gästefragebögen anderer Hotels	
Internet		Grundgerüst an Fragen der Beratungsfirma ergänzt um Wünsche des jeweiligen Hotels	
Fragebögen der Kooperation oder Kette			
schriftlich		(k. A.)	
Internet		(k. A.)	
Was ist das Ziel der Befragung in ....?		hotelindividuellen Fragebögen	
	schriftlich	Instrument zur Zufriedenheitsmessung	
		Kontrolle, Sicherung und Verbesserung der Qualität (Qualitätsmanagement)	
	Internet	Kontrolle, Sicherung und Verbesserung der Qualität (Qualitätsmanagement)	

## Fortsetzung zu III.3

			Fragebögen der Kooperation oder Kette		
			schriftlich	Instrument zur Zufriedenheitsmessung	
				Kontrolle, Sicherung und Verbesserung der Qualität (Qualitätsmanagement)	
				Qualitätsmonitoring	(tagesaktuelle Informationen)
				Beschwerdemanagement	
				kein Instrument zur Kundensegmentierung	
			Internet	Instrument zur Zufriedenheitsmessung	
				Kontrolle, Sicherung und Verbesserung der Qualität (Qualitätsmanagement)	
				Qualitätsmonitoring	(tagesaktuelle Informationen)
				Qualitätsvergleich zwischen den Häusern	
				kein Instrument zur Kundensegmentierung	
Welche erhobe- nen Da- ten/Merkmale sind besonders wichtig ...?					
	in hotelindividuellen Fragebögen				
		schriftlich	Zufriedenheit der Gäste		
			mit Abteilungen		
			Anregungen/Ideen/ Wünsche (offene Fragen)		
			Informationsmedium/ Werbeträger		
			Wiederkehrabsicht		
		Internet	Zufriedenheit der Gäste		
	in Fragebögen der Kooperation oder Kette				
		schriftlich	Zufriedenheit der Gäste		
			mit Abteilungen		
			Anregungen/Ideen/ Wünsche (offene Fragen)		
			Informationsmedium/ Werbeträger		
			Wiederkehrabsicht		
		Internet	Adressen und E-Mail-Kontaktdaten		
			Zufriedenheit der Gäste		
			mit Abteilungen		
			Anregungen/Ideen/ Wünsche (offene Fragen)		
			Informationsmedium/ Werbeträger		

## Fortsetzung zu III.3

Erfassen Sie über die Gästebefragungsbögen hinaus Daten/ Merkmale Ihrer Gäste? ...				
	...bei der Suche nach einem Hotel			
	...welche Daten?			
		Name, Adresse, Telefonnummer, Email		
		Sonstiges:		
		Suchverhalten im Internet	Signalstatistiken	
	...wie erfasst?	(k. A.)		
	...bei der Buchung/ Reservierung			
	...welche Daten und wie?	im elektronischen Reservierungs- /Buchungssystem	(nur für einzelnes Hotel:)	
			(zentrale Reservierungssysteme:)	
			Kontaktdaten (z. B. Name, Anschrift, Telefon, E-Mail, Geburtsdatum)	
Aufenthaltsdaten (z. B. Aufenthaltszeitraum, Zimmer/ Zimmerkategorie, Preis/ Preiskategorie)				
Wünsche in Gästekartei				
Codes:				
(fakultative Angabe)				
(obligatorische Angabe )				
Market-Codes,			(siehe Anhang IV.2.1)	
Channel-Codes			(siehe Anhang IV.2.2)	
Source-Codes			(siehe Anhang IV.2.3)	
Preis-Codes				
VIP-Codes				
Kürzel/Codes für Präferenzen				
...bei der Anreise/Ankunft				
...welche Daten und wie?	in Meldeschein:			
		Mitreisender Ehegatte/ Lebenspartner		
		Zahl Minderjährige Kinder		
		An- und Abreisetag		
		Familiennamen		
		Vornamen		
		Tag der Geburt		
		Staatsangehörigkeiten		
		Anschrift		
		ggf. weitere Angaben wegen Kurbeitrag oder Fremdenverkehrsstatistik		
		z. B. Zweck der Reise		



## Fortsetzung zu III.3

		Sonstiges:	zusätzliche Eintragungen in die Gästekartei:	
				Vorlieben/Wünsche
				Kfz-Kennzeichen
				ob Wiederholungsgast,
				ob Clubkartenbesitzer
				Interessen,
				Verpflegungsoptionen,
				besondere Anlässe während des Aufenthaltes,
				Art der Anreise
...während des Aufenthalts				
	...welche Daten und wie?			
		in: Gästefragebögen		
			(siehe Anhang III.1)	
		in persönlichen Gesprächen:		
			Wünsche, Erwartungen, Anforderungen der Gäste	
		durch Beobachtung der Gäste:		
			Wünsche, Erwartungen, Anforderungen der Gäste	
...bei der Abreise				
	...welche Daten und wie?			
		in Gästefragebögen:		
			(siehe Anhang III.1)	
...nach dem Aufenthalt				
	...welche Daten und wie?			
		in Gästefragebögen:		
			(siehe Anhang III.1)	
... welche Daten sind besonders wichtig? (neben den notwendigen Standarddaten wie Adresse, Zimmer und Preis)				
		Market-Codes		
		Channel-Codes		
		Source-Codes		
		Interessen/Präferenzen		

## Fortsetzung zu III.3

Welche betriebsexternen Informationsquellen oder Beratungsmöglichkeiten kennen Sie, um weitere Daten über ihre Gäste zu erhalten? (Denken Sie dabei auch an übergeordnete Einheiten der Kette und Kooperation.)		
	Sekundärforschung	Branchenzeitschriften, Literatur Statistiken vom Statistischen Landesamt Veröffentlichungen und Veranstaltungen vom Tourismusverband, regionalen Tourismusverbänden, DZT Veröffentlichungen vom DEHOGA Veröffentlichungen der IHK Bewertungen der Gäste aus folgenden Hotelbewertungsportalen: hrs holidaycheck booking hotel.de
	Hotelketten/ Kooperationen	bisher keine Kunden- bzw. Marktsegmentierungen für die Mitgliedhotels gelegentlich allgemeine Berichte und Auswertungen über Kunden Bonuscard-Inhaber/ Stammgäste bei Abweichungen von Planzahlen zu Market-Codes Meeting mit Revenue-Manager
	sonstige externe Beratung	Direktmarketing-Agenturen/ Deutsche Post Marktforschungsinstitute mit mikrogeographischen Datenbanken (z. B. Deutsche Post, microm) der Lifestyle-Forschung
Welche zusätzlichen Informationen/ Merkmale über Ihre Gäste könnten Sie erhalten?	aus: Sekundärforschung	Trends durchschnittliche Aufenthaltsdauer Anzahl Gästeankünfte/ -übernachtungen Herkunft der Gäste Auslastungsrate Durchschnittsalter der Gäste für bestimmte Regionen Durchschnittliche Tagesausgaben Qualitätserwartungen Zufriedenheit der Gäste ...
	von Hotelketten/ Kooperationen:	sehr allgemeine Informationen Durchschnittsalter einer Gästegruppe wann, wo der Bonuscard-Inhaber Punkte sammelt und ausgibt welches Thema in den Vordergrund zu stellen konkrete Vorgaben der Revenue Manager zu Marketingmaßnahmen bei gravierenden Abweichungen von Planzahlen bei Market-Codes

## Fortsetzung zu III.3

Wie kombinieren Sie Ihre selbst erhobenen Daten mit den Daten betriebsexterner Quellen oder mit Daten der Kette/ Kooperation?	von sonstigen Beratungsfirmen:	
	Adressen potenzieller Kunden (Adresskauf)	
	umfassende Kundenstrukturanalysen für jeweiliges Unternehmen auf Basis ihrer Kundendatenbank	
	Anreicherung mit weiteren Kundenmerkmalen	
Welche zusätzlichen Informationen über Ihre Gäste würden Sie sich wünschen, um Ihr Angebot noch besser auf sie abstimmen zu können?	aus: Sekundärforschung	
	keine elektronische Verknüpfung (separate Auswertung und Vergleich)	
	von Hotelketten/ Kooperationen: (k. A.)	
	von sonstigen Beratungsfirmen:	
Wie werten Sie die Daten aus („um sich einen Überblick über Ihre Gästestruktur zu verschaffen“)?	keine konkreten Vorstellungen	
	große Zufriedenheit mit bisher erfassten Daten	
	mangelnde Möglichkeiten der Auswertung bisheriger Gästedaten	
	fehlende Manpower	
	technische Grenzen der Computerreservierungssysteme	
	Mangel an rein statistischem Datenmaterial (Ankünfte/ Übernachtungen/Aufenthaltsdauer) in einzelnen Hotelkategorien für einzelne Regionen, Gebiete, Städte	
	Informationen über Interessen/Hobbies der Hotelgäste	
	produktspezifische Gästedaten (regionsbezogen + Sterne-Kategorie bezogen):	
	Erwartungen, Wünsche der Gäste an Urlaub in der Region	
	Motive für die Reise in die Region	
	Einstellungen zur Region und einzelnen Hotel-Kategorien	
	Freizeitaktivitäten in der Region	
	sonstige vereinzelte Informationsbedürfnisse	
	Informations- und Buchungsverhalten	
	Netto-HH-Einkommen der Hotelgäste	
	Wer sind Wettbewerber/ Alternativhotel	
	Preislimit/-obergrenze und damit verbundene Erwartungen	
	Was versteht der Gast unter Wellness? Wie umfangreich muss das Angebot sein?	
	hotelübergreifende Vergleichbarkeit von Zufriedenheiten der Gäste	
	Gästefragebögen	
	betriebsindividuelle Fragebögen	
	schriftlichen	
	Erfassung	
	handschriftlich von Kunden ausgefüllt	
	Nicht elektronisch erfasst (nur gelesen und abgeheftet)	
	selbst elektronisch erfasst (in Excel-Tabelle)	
	an Beratungsfirma geschickt	

## Fortsetzung zu III.3

				Auswertung	betriebsintern		gelesen und ...	(nur vom Geschäftsführer)
							bei Unzufriedenheit intervenierend eingegriffen	
							anschließend abgeheftet	
							ggf. Diskussion mit Mitarbeitern	
							Mitarbeitern kontinuierliche Einsichtnahme gewährt	
							Strichlisten zu offenen Fragen nach Wünschen/Anregungen geführt	
							von Marketing-Abteilung in Excel-Tabelle eingepflegt und zu einzelnen Antworten ...	
							Mittelwerte oder Häufigkeiten gebildet	
							Vergleiche für Zeiträume angestellt	
					betriebsextern		schriftlicher Fragebogen wird von externer Beratungsfirma ausgewertet und als Bericht zur Verfügung gestellt	
			Internet-Fragebogen	Auswertung	betriebsintern		Internet-Fragebogen wird von externer Beratungsfirma ausgewertet und als Bericht zur Verfügung gestellt	
							Mitarbeitern in die Ergebnisse kontinuierliche Einsichtnahme gewährt	
					Internet-Fragebogen			
					Erfassung		elektronisch per Internet erfasst	
							von Beratungsfirma	
					Auswertung			
					betriebsextern			
							Internet-Fragebogen wird von externer Beratungsfirma ausgewertet und als Bericht zur Verfügung gestellt	
							Mitarbeitern in die Ergebnisse kontinuierliche Einsichtnahme gewährt	
					Fagebögen der Kooperation oder Kette			
			Fagebögen der Kooperation oder Kette	Auswertung	schriftlich			
					Erfassung		handschriftlich von Kunden ausgefüllt	
							selbst elektronisch erfasst (in Excel-Tabelle)	
							an Kooperations- bzw. Kettenzentrale geschickt	
							an Beratungsfirma der Kooperation/Kette geschickt	
							vom Hotel selbst in eine Maske des Hotelbewertungsportals im Internet eingegeben	

## Fortsetzung zu III.3

					Auswertung	externes Beratungsunternehmen der Hotelkooperation/-kette		
						schriftliche Berichte (monatlich)		
						<i>Inhalte:</i>	zu jeder Frage Häufigkeiten und Mittelwerte der Zufriedenheitsausprägungen	
							Vergleich zu Vorjahreszeiträumen	
							Vergleich zu anderen Kooperations-/ Kettenhotels	
						Hotel-Bewertungsportal im Internet		
						Hotel kann sich täglich in separat geführtes System einloggen und selbst Berichte aus Daten erstellen (= tagesaktuelles Qualitätsmonitoring)		
						<i>Inhalte:</i>	zu jeder Frage Häufigkeiten und Mittelwerte der Zufriedenheitsausprägungen	
							Vergleich zu Vorjahreszeiträumen	
							Vergleich zu anderen Kooperations-/ Kettenhotels	
				Internet-Fragebögen				
					Erfassung	elektronisch per Internet		
						von Beratungsfirma		
						zentral über Hotelkette/-kooperation		
						direkt beim Hotelbewertungsportal im Internet		
					Auswertung	von der Kooperationszentrale		
						schriftlicher Bericht an das Hotel (quartalsweise)		
						<i>Inhalte:</i>	Ergebnisse der Online Gästefragebögen (Häufigkeiten/ Mittelwerte der Zufriedenheiten)	
							Bewertungen der Hotelbewertungsportale im Internet	

## Fortsetzung zu III.3

						<table border="1"> <tr> <td>Beschwerden an die Zentrale</td></tr> <tr> <td>Ergebnisse der Qualitätsprüfung durch die Zentrale</td></tr> <tr> <td>Hotel kann sich täglich einloggen und selbst Berichte aus Daten erstellen (= tagesaktuelles Qualitätsmonitoring)</td></tr> <tr> <td>Inhalte:</td></tr> <tr> <td>zu jeder Frage Häufigkeiten und Mittelwerte der Zufriedenheitsausprägungen</td></tr> <tr> <td>Vergleich zu Vorjahreszeiträumen</td></tr> <tr> <td>Vergleich zu anderen Kooperations-/ Kettenhotels</td></tr> </table>	Beschwerden an die Zentrale	Ergebnisse der Qualitätsprüfung durch die Zentrale	Hotel kann sich täglich einloggen und selbst Berichte aus Daten erstellen (= tagesaktuelles Qualitätsmonitoring)	Inhalte:	zu jeder Frage Häufigkeiten und Mittelwerte der Zufriedenheitsausprägungen	Vergleich zu Vorjahreszeiträumen	Vergleich zu anderen Kooperations-/ Kettenhotels													
Beschwerden an die Zentrale																										
Ergebnisse der Qualitätsprüfung durch die Zentrale																										
Hotel kann sich täglich einloggen und selbst Berichte aus Daten erstellen (= tagesaktuelles Qualitätsmonitoring)																										
Inhalte:																										
zu jeder Frage Häufigkeiten und Mittelwerte der Zufriedenheitsausprägungen																										
Vergleich zu Vorjahreszeiträumen																										
Vergleich zu anderen Kooperations-/ Kettenhotels																										
					<table border="1"> <tr> <td>von Hotel-Bewertungsportal im Internet</td></tr> <tr> <td>kein gesonderter Bericht, sondern normale veröffentlichte Bewertungsergebnisse (für jeden Internet-Nutzer einsehbar)</td></tr> </table>	von Hotel-Bewertungsportal im Internet	kein gesonderter Bericht, sondern normale veröffentlichte Bewertungsergebnisse (für jeden Internet-Nutzer einsehbar)																			
von Hotel-Bewertungsportal im Internet																										
kein gesonderter Bericht, sondern normale veröffentlichte Bewertungsergebnisse (für jeden Internet-Nutzer einsehbar)																										
zusätzlich erhobene Daten, über die Gästefragebögen hinaus																										
		betriebsintern	<table border="1"> <tr> <td>Meldezettel:</td></tr> <tr> <td>keine weitere Auswertung im Hotel</td></tr> <tr> <td>rechnergestütztes Reservierungssystem</td></tr> <tr> <td>Anfertigen von Statistiken/Reports</td></tr> <tr> <td>Häufigkeit der Durchführung</td></tr> <tr> <td>(unregelmäßig bis gar nicht)</td></tr> <tr> <td>(regelmäßig (täglich, monatlich))</td></tr> <tr> <td>Berichtsarten:</td></tr> <tr> <td>Häufigkeiten bestimmter Market-Codes für bestimmte Zeiträume</td></tr> <tr> <td>Umsatzstatistiken für Abteilungen (z. B. Restaurant)</td></tr> <tr> <td>Manager Reports: Umsatzzahlen pro Market-Code</td></tr> <tr> <td>Durchführen von Selektionen</td></tr> <tr> <td>Auswahl von Gästen nach:</td></tr> <tr> <td>Alter</td></tr> <tr> <td>Herkunftsgebiet</td></tr> <tr> <td>bestimmter Aufenthaltszeitraum</td></tr> <tr> <td>Interessen</td></tr> <tr> <td>...</td></tr> <tr> <td>keine Auswertung i. S. einer Markt- bzw. Kundensegmentierung</td></tr> <tr> <td>Kreuztabellierung ist sehr mühselig</td></tr> </table>				Meldezettel:	keine weitere Auswertung im Hotel	rechnergestütztes Reservierungssystem	Anfertigen von Statistiken/Reports	Häufigkeit der Durchführung	(unregelmäßig bis gar nicht)	(regelmäßig (täglich, monatlich))	Berichtsarten:	Häufigkeiten bestimmter Market-Codes für bestimmte Zeiträume	Umsatzstatistiken für Abteilungen (z. B. Restaurant)	Manager Reports: Umsatzzahlen pro Market-Code	Durchführen von Selektionen	Auswahl von Gästen nach:	Alter	Herkunftsgebiet	bestimmter Aufenthaltszeitraum	Interessen	...	keine Auswertung i. S. einer Markt- bzw. Kundensegmentierung	Kreuztabellierung ist sehr mühselig
Meldezettel:																										
keine weitere Auswertung im Hotel																										
rechnergestütztes Reservierungssystem																										
Anfertigen von Statistiken/Reports																										
Häufigkeit der Durchführung																										
(unregelmäßig bis gar nicht)																										
(regelmäßig (täglich, monatlich))																										
Berichtsarten:																										
Häufigkeiten bestimmter Market-Codes für bestimmte Zeiträume																										
Umsatzstatistiken für Abteilungen (z. B. Restaurant)																										
Manager Reports: Umsatzzahlen pro Market-Code																										
Durchführen von Selektionen																										
Auswahl von Gästen nach:																										
Alter																										
Herkunftsgebiet																										
bestimmter Aufenthaltszeitraum																										
Interessen																										
...																										
keine Auswertung i. S. einer Markt- bzw. Kundensegmentierung																										
Kreuztabellierung ist sehr mühselig																										
		betriebsextern erhobene Daten	(siehe oben: Fragestellung zur Kombination von Daten betriebsinterner und -externer Quellen)																							

## Fortsetzung zu III.3

Inwieweit teilen Sie Ihre Nachfrager in Gruppen/Segmente ein?																																																			
Welche Gästegruppen erhalten Sie?		aus den betriebsintern erhobenen Gästedaten: <i>(siehe unten bei Merkmalen zur Gruppenbildung)</i>																																																	
	Welche Merkmale der Gäste benutzen Sie zur Gruppenbildung?	<table border="1"> <tr> <td>Market-Codes</td> <td>(siehe Anhang IV.2.1)</td> </tr> <tr> <td>Source-Codes</td> <td>(siehe Anhang IV.2.3)</td> </tr> <tr> <td>Channel-Codes</td> <td>(siehe Anhang IV.2.2)</td> </tr> <tr> <td>weitere Codes:</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>Präferenzen/Interessen</td> </tr> <tr> <td></td> <td>VIP-Codes</td> </tr> </table>		Market-Codes	(siehe Anhang IV.2.1)	Source-Codes	(siehe Anhang IV.2.3)	Channel-Codes	(siehe Anhang IV.2.2)	weitere Codes:			Präferenzen/Interessen		VIP-Codes																																				
Market-Codes	(siehe Anhang IV.2.1)																																																		
Source-Codes	(siehe Anhang IV.2.3)																																																		
Channel-Codes	(siehe Anhang IV.2.2)																																																		
weitere Codes:																																																			
	Präferenzen/Interessen																																																		
	VIP-Codes																																																		
Wie gehen Sie bei der Segmentierung vor?		a-priori-Herangehensweise																																																	
Welche Merkmale benutzen Sie, um die Gruppen näher zu beschreiben?		für Market-Codes : <table border="1"> <tr> <td colspan="2">Daten aus Reservierungssystem:</td> </tr> <tr> <td></td> <td>durchschnittliche Aufenthaltsdauer</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Herkunftsgebiete/PLZ</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Alter</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Buchungszeitpunkt</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Nationalität</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Reisebegleitung</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Umsätze/Jahr</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Anzahl der Gäste/Jahr</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Übernachtungen/Jahr</td> </tr> <tr> <td colspan="2">aus Beobachtung:</td> </tr> <tr> <td></td> <td>geographische Merkmale</td> </tr> <tr> <td>z. B.:</td> <td>Länder</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Bundesländer</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Stadt/Land</td> </tr> <tr> <td></td> <td>soziodemographische Merkmale</td> </tr> <tr> <td>z. B.:</td> <td>Alter</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Beruf</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Familienstand</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Familienlebenszyklus</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Einkommen/Vermögenssituation</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Reiseverhalten</td> </tr> <tr> <td>z. B.:</td> <td>genutzte Verkehrsmittel</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Urlabsaktivitäten vor Ort</td> </tr> </table>		Daten aus Reservierungssystem:			durchschnittliche Aufenthaltsdauer		Herkunftsgebiete/PLZ		Alter		Buchungszeitpunkt		Nationalität		Reisebegleitung		Umsätze/Jahr		Anzahl der Gäste/Jahr		Übernachtungen/Jahr	aus Beobachtung:			geographische Merkmale	z. B.:	Länder		Bundesländer		Stadt/Land		soziodemographische Merkmale	z. B.:	Alter		Beruf		Familienstand		Familienlebenszyklus		Einkommen/Vermögenssituation		Reiseverhalten	z. B.:	genutzte Verkehrsmittel		Urlabsaktivitäten vor Ort
Daten aus Reservierungssystem:																																																			
	durchschnittliche Aufenthaltsdauer																																																		
	Herkunftsgebiete/PLZ																																																		
	Alter																																																		
	Buchungszeitpunkt																																																		
	Nationalität																																																		
	Reisebegleitung																																																		
	Umsätze/Jahr																																																		
	Anzahl der Gäste/Jahr																																																		
	Übernachtungen/Jahr																																																		
aus Beobachtung:																																																			
	geographische Merkmale																																																		
z. B.:	Länder																																																		
	Bundesländer																																																		
	Stadt/Land																																																		
	soziodemographische Merkmale																																																		
z. B.:	Alter																																																		
	Beruf																																																		
	Familienstand																																																		
	Familienlebenszyklus																																																		
	Einkommen/Vermögenssituation																																																		
	Reiseverhalten																																																		
z. B.:	genutzte Verkehrsmittel																																																		
	Urlabsaktivitäten vor Ort																																																		

## Fortsetzung zu III.3

				psychographische Merkmale z. B.:	Motive der Reise
					Wünsche/Erwartungen
					Affinitäten/Präferenzen
					allgemeine Einstellungen
Welche der Gästegruppen bevorzugen Sie bzw. auf welche konzentrieren Sie Ihr unternehmerisches Handeln? (Zielgruppen)					
					keine bewusste Zielgruppenauswahl
					optimaler Gäste-Mix aus den Hauptgruppen der Kundensegmente
				der Individual-/ Freizeitreisende, der möglichst noch direkt bucht (konkreter:)	Familien mit Kindern
					Best Ager
					Urlaubs- und Wellnessgast
				Geschäftsreisende	
Warum haben Sie sich für dieses Gäste-segment entschieden?					
					maximale Auslastung des Hotels
					höhere Umsätze und Margen
					Standort des Hotels
					Objekt-/Gebäudestruktur und -größe des Hotels
Wie erfolgte die Auswahl des Segments?					
Welche Entscheidungen Ihres unternehmerischen Handelns leiten Sie aus den Kenntnissen über Ihre Gästesegmente/ Gästestruktur ab?					
					einige Entscheidungen eher aus einem "Bauchgefühl" oder aus Erfahrungen und Wahrnehmungen im Hotel
					Investitionsentscheidungen
					Gestaltung von Packages
Fallen Ihnen dazu Entscheidungen aus der Vergangenheit ein?					
					abgeleitet von Segmentierungen aus betriebsintern erhobenen Gästedaten:
					Auswahl der Werbeträger
					Mediaplanung/ Jahresplanung des Werbebudgets
					Mailing/ Direktmarketing
					Jahresumsatzplanung
					differenzierte Preisgestaltung
					Auswahl der Vertriebswege
					Investitionen
					Gestaltung von Packages
					Soll-Ist-Vergleiche der Buchungszahlen bezogen auf die Market-Codes



## Fortsetzung zu III.3

Wie schätzen Sie den Kenntnisstand Ihres Hotels über Ihre Gäste/ Gästesegmente im Vergleich zu anderen Hotels ein?			
		besser als andere	
		so wie andere	
		schlechter als andere	
Ist Ihnen ein anderes Vorgehen zu Gäste- segmentierungen als in Ihrem Hotel bekannt?			
		nein	
		ja	
in welchem Unternehmen?			
		Kooperationshotel	
		Kettenhotel	
		Hotelkette	
Inwiefern?			
		Einflussfaktoren auf die Durchführung von Marktsegmentierungen	
		Zeit	
		Manpower (Anzahl Mitarbeiter/ Know-how)	
		Unternehmensgröße	
Gibt es Unterschiede zwischen Hotelket- ten, -kooperationen und Privathotels?			
		Privathotels	
		Selbsteinschätzung	
		betreiben Gästesegmentierungen eher laienhaft	
		nutzen sie nicht zur Strategieentwicklung	
		werden eher nur aus einem Bauchgefühl heraus ausgewertet	
		setzen eigene Schwerpunkte in Gästebefragungen	
		nur Daten aus eigener Gästekartei	
		Gästebefragungen und Marktsegmentierungen sind abhängig vom Geschäftsführer (Alter, Verständnis)	
		Fremdeinschätzung	
		viele Privathotels machen nichts	
		es kommt auf den jeweiligen Geschäftsführer/Direktor an	
		Privathotels können von Kettenhotellerie lernen	
		fehlendes Know-how/ fehlende Ausbildung	
		einige Privathoteliere können Kettenhotels noch was vormachen	
		Hotelkooperationen	
		Selbsteinschätzung	
		Viele Kooperationen haben noch kein tagesaktuelles Qualitätsmonitoring	
		Marktforschung/ Gästesegmentierungen nicht primärer Zweck einer Kooperation	
		Fremdeinschätzung	
		schwer einzuschätzen	
		professionellere Kundenanalyse als Privathotels	
		ähnlich wie in der Privathotellerie	
		Kooperationen sind noch nicht so weit wie Ketten	

## Fortsetzung zu III.3

		<table><tr><td>Hotelketten</td><td></td></tr><tr><td>Selbsteinschätzung</td><td><table><tr><td>bessere Verfügbarkeit von Gästedaten durch gemeinsamen Server und hotelübergreifenden Zugriff</td></tr><tr><td>setzen sich intensiver mit Gästedaten und deren Unterteilung auseinander</td></tr><tr><td>in Hotelkonzernen unterschiedliche Marken für Gästegruppen</td></tr><tr><td>z. T. Eigeninitiative bezüglich regionaler Marktrecherche nötig</td></tr><tr><td>bezüglich strategischer Entscheidungen (Ausstattung, E-Commerce) z. T. Vorgaben von der Konzernzentrale</td></tr></table></td></tr><tr><td>Fremdeinschätzung</td><td><table><tr><td>Hotelketten erfassen mehr Gästedaten</td></tr><tr><td>Gästedaten auf zentralen Servern für alle Hotels zugänglich</td></tr><tr><td>Hotelketten haben dafür die personellen Ressourcen</td></tr><tr><td>werden Gäste ganz professionell analysieren und strukturieren,</td></tr><tr><td>standardisiertere Gästefragebögen</td></tr><tr><td>gleiche Fragebögen, zentral gesteuert und ausgewertet</td></tr><tr><td>Hoteldirektoren müssen sich mit dem Markt auseinandersetzen, weil von ihnen monatliche Reports erwartet werden</td></tr></table></td></tr></table>	Hotelketten		Selbsteinschätzung	<table><tr><td>bessere Verfügbarkeit von Gästedaten durch gemeinsamen Server und hotelübergreifenden Zugriff</td></tr><tr><td>setzen sich intensiver mit Gästedaten und deren Unterteilung auseinander</td></tr><tr><td>in Hotelkonzernen unterschiedliche Marken für Gästegruppen</td></tr><tr><td>z. T. Eigeninitiative bezüglich regionaler Marktrecherche nötig</td></tr><tr><td>bezüglich strategischer Entscheidungen (Ausstattung, E-Commerce) z. T. Vorgaben von der Konzernzentrale</td></tr></table>	bessere Verfügbarkeit von Gästedaten durch gemeinsamen Server und hotelübergreifenden Zugriff	setzen sich intensiver mit Gästedaten und deren Unterteilung auseinander	in Hotelkonzernen unterschiedliche Marken für Gästegruppen	z. T. Eigeninitiative bezüglich regionaler Marktrecherche nötig	bezüglich strategischer Entscheidungen (Ausstattung, E-Commerce) z. T. Vorgaben von der Konzernzentrale	Fremdeinschätzung	<table><tr><td>Hotelketten erfassen mehr Gästedaten</td></tr><tr><td>Gästedaten auf zentralen Servern für alle Hotels zugänglich</td></tr><tr><td>Hotelketten haben dafür die personellen Ressourcen</td></tr><tr><td>werden Gäste ganz professionell analysieren und strukturieren,</td></tr><tr><td>standardisiertere Gästefragebögen</td></tr><tr><td>gleiche Fragebögen, zentral gesteuert und ausgewertet</td></tr><tr><td>Hoteldirektoren müssen sich mit dem Markt auseinandersetzen, weil von ihnen monatliche Reports erwartet werden</td></tr></table>	Hotelketten erfassen mehr Gästedaten	Gästedaten auf zentralen Servern für alle Hotels zugänglich	Hotelketten haben dafür die personellen Ressourcen	werden Gäste ganz professionell analysieren und strukturieren,	standardisiertere Gästefragebögen	gleiche Fragebögen, zentral gesteuert und ausgewertet	Hoteldirektoren müssen sich mit dem Markt auseinandersetzen, weil von ihnen monatliche Reports erwartet werden
Hotelketten																				
Selbsteinschätzung	<table><tr><td>bessere Verfügbarkeit von Gästedaten durch gemeinsamen Server und hotelübergreifenden Zugriff</td></tr><tr><td>setzen sich intensiver mit Gästedaten und deren Unterteilung auseinander</td></tr><tr><td>in Hotelkonzernen unterschiedliche Marken für Gästegruppen</td></tr><tr><td>z. T. Eigeninitiative bezüglich regionaler Marktrecherche nötig</td></tr><tr><td>bezüglich strategischer Entscheidungen (Ausstattung, E-Commerce) z. T. Vorgaben von der Konzernzentrale</td></tr></table>	bessere Verfügbarkeit von Gästedaten durch gemeinsamen Server und hotelübergreifenden Zugriff	setzen sich intensiver mit Gästedaten und deren Unterteilung auseinander	in Hotelkonzernen unterschiedliche Marken für Gästegruppen	z. T. Eigeninitiative bezüglich regionaler Marktrecherche nötig	bezüglich strategischer Entscheidungen (Ausstattung, E-Commerce) z. T. Vorgaben von der Konzernzentrale														
bessere Verfügbarkeit von Gästedaten durch gemeinsamen Server und hotelübergreifenden Zugriff																				
setzen sich intensiver mit Gästedaten und deren Unterteilung auseinander																				
in Hotelkonzernen unterschiedliche Marken für Gästegruppen																				
z. T. Eigeninitiative bezüglich regionaler Marktrecherche nötig																				
bezüglich strategischer Entscheidungen (Ausstattung, E-Commerce) z. T. Vorgaben von der Konzernzentrale																				
Fremdeinschätzung	<table><tr><td>Hotelketten erfassen mehr Gästedaten</td></tr><tr><td>Gästedaten auf zentralen Servern für alle Hotels zugänglich</td></tr><tr><td>Hotelketten haben dafür die personellen Ressourcen</td></tr><tr><td>werden Gäste ganz professionell analysieren und strukturieren,</td></tr><tr><td>standardisiertere Gästefragebögen</td></tr><tr><td>gleiche Fragebögen, zentral gesteuert und ausgewertet</td></tr><tr><td>Hoteldirektoren müssen sich mit dem Markt auseinandersetzen, weil von ihnen monatliche Reports erwartet werden</td></tr></table>	Hotelketten erfassen mehr Gästedaten	Gästedaten auf zentralen Servern für alle Hotels zugänglich	Hotelketten haben dafür die personellen Ressourcen	werden Gäste ganz professionell analysieren und strukturieren,	standardisiertere Gästefragebögen	gleiche Fragebögen, zentral gesteuert und ausgewertet	Hoteldirektoren müssen sich mit dem Markt auseinandersetzen, weil von ihnen monatliche Reports erwartet werden												
Hotelketten erfassen mehr Gästedaten																				
Gästedaten auf zentralen Servern für alle Hotels zugänglich																				
Hotelketten haben dafür die personellen Ressourcen																				
werden Gäste ganz professionell analysieren und strukturieren,																				
standardisiertere Gästefragebögen																				
gleiche Fragebögen, zentral gesteuert und ausgewertet																				
Hoteldirektoren müssen sich mit dem Markt auseinandersetzen, weil von ihnen monatliche Reports erwartet werden																				
Gibt es Unterschiede zwischen Hotels unterschiedlicher Sterne-Kategorien?	<table><tr><td>Vorgehen ist ...</td><td></td></tr><tr><td>gleich</td><td></td></tr><tr><td>unterschiedlich</td><td><table><tr><td>mit zunehmender Sternekategorie zunehmende Auseinandersetzung mit Kundensegmentierung</td></tr><tr><td>weil...</td><td><table><tr><td>Gäste mehr fordern</td></tr><tr><td>größere finanzielle, personelle Ressourcen</td></tr></table></td></tr><tr><td>mit zunehmender Sternekategorie mehr Gästemerkmale erfasst</td></tr><tr><td>Hotels niederer Sternekategorie haben oft keine Ambitionen und ihnen fehlen Ressourcen</td></tr><tr><td>Hotels der 3- und 4- Sterne-Kategorie müssen sich stärker mit Marktsegmentierung auseinandersetzen,</td></tr><tr><td>weil ...</td><td><table><tr><td>zunehmender Wettbewerbsdruck aus höheren Sternekategorien</td></tr></table></td></tr></table></td></tr><tr><td></td><td>abhängig von der Qualifikation des jeweiligen Hoteldirektors</td></tr></table>	Vorgehen ist ...		gleich		unterschiedlich	<table><tr><td>mit zunehmender Sternekategorie zunehmende Auseinandersetzung mit Kundensegmentierung</td></tr><tr><td>weil...</td><td><table><tr><td>Gäste mehr fordern</td></tr><tr><td>größere finanzielle, personelle Ressourcen</td></tr></table></td></tr><tr><td>mit zunehmender Sternekategorie mehr Gästemerkmale erfasst</td></tr><tr><td>Hotels niederer Sternekategorie haben oft keine Ambitionen und ihnen fehlen Ressourcen</td></tr><tr><td>Hotels der 3- und 4- Sterne-Kategorie müssen sich stärker mit Marktsegmentierung auseinandersetzen,</td></tr><tr><td>weil ...</td><td><table><tr><td>zunehmender Wettbewerbsdruck aus höheren Sternekategorien</td></tr></table></td></tr></table>	mit zunehmender Sternekategorie zunehmende Auseinandersetzung mit Kundensegmentierung	weil...	<table><tr><td>Gäste mehr fordern</td></tr><tr><td>größere finanzielle, personelle Ressourcen</td></tr></table>	Gäste mehr fordern	größere finanzielle, personelle Ressourcen	mit zunehmender Sternekategorie mehr Gästemerkmale erfasst	Hotels niederer Sternekategorie haben oft keine Ambitionen und ihnen fehlen Ressourcen	Hotels der 3- und 4- Sterne-Kategorie müssen sich stärker mit Marktsegmentierung auseinandersetzen,	weil ...	<table><tr><td>zunehmender Wettbewerbsdruck aus höheren Sternekategorien</td></tr></table>	zunehmender Wettbewerbsdruck aus höheren Sternekategorien		abhängig von der Qualifikation des jeweiligen Hoteldirektors
Vorgehen ist ...																				
gleich																				
unterschiedlich	<table><tr><td>mit zunehmender Sternekategorie zunehmende Auseinandersetzung mit Kundensegmentierung</td></tr><tr><td>weil...</td><td><table><tr><td>Gäste mehr fordern</td></tr><tr><td>größere finanzielle, personelle Ressourcen</td></tr></table></td></tr><tr><td>mit zunehmender Sternekategorie mehr Gästemerkmale erfasst</td></tr><tr><td>Hotels niederer Sternekategorie haben oft keine Ambitionen und ihnen fehlen Ressourcen</td></tr><tr><td>Hotels der 3- und 4- Sterne-Kategorie müssen sich stärker mit Marktsegmentierung auseinandersetzen,</td></tr><tr><td>weil ...</td><td><table><tr><td>zunehmender Wettbewerbsdruck aus höheren Sternekategorien</td></tr></table></td></tr></table>	mit zunehmender Sternekategorie zunehmende Auseinandersetzung mit Kundensegmentierung	weil...	<table><tr><td>Gäste mehr fordern</td></tr><tr><td>größere finanzielle, personelle Ressourcen</td></tr></table>	Gäste mehr fordern	größere finanzielle, personelle Ressourcen	mit zunehmender Sternekategorie mehr Gästemerkmale erfasst	Hotels niederer Sternekategorie haben oft keine Ambitionen und ihnen fehlen Ressourcen	Hotels der 3- und 4- Sterne-Kategorie müssen sich stärker mit Marktsegmentierung auseinandersetzen,	weil ...	<table><tr><td>zunehmender Wettbewerbsdruck aus höheren Sternekategorien</td></tr></table>	zunehmender Wettbewerbsdruck aus höheren Sternekategorien								
mit zunehmender Sternekategorie zunehmende Auseinandersetzung mit Kundensegmentierung																				
weil...	<table><tr><td>Gäste mehr fordern</td></tr><tr><td>größere finanzielle, personelle Ressourcen</td></tr></table>	Gäste mehr fordern	größere finanzielle, personelle Ressourcen																	
Gäste mehr fordern																				
größere finanzielle, personelle Ressourcen																				
mit zunehmender Sternekategorie mehr Gästemerkmale erfasst																				
Hotels niederer Sternekategorie haben oft keine Ambitionen und ihnen fehlen Ressourcen																				
Hotels der 3- und 4- Sterne-Kategorie müssen sich stärker mit Marktsegmentierung auseinandersetzen,																				
weil ...	<table><tr><td>zunehmender Wettbewerbsdruck aus höheren Sternekategorien</td></tr></table>	zunehmender Wettbewerbsdruck aus höheren Sternekategorien																		
zunehmender Wettbewerbsdruck aus höheren Sternekategorien																				
	abhängig von der Qualifikation des jeweiligen Hoteldirektors																			

#### 4 Inhaltliche Struktur der Auswertungstabelle für die Interviews mit den Hotelkooperationen und -ketten

deduktiv →		← induktiv		
Führen Sie eigene hotelübergreifende Gästebefragungen durch?		ja	schriftliche Befragungsbögen Internet-Befragungsbögen Sind die Befragungsbögen inhaltlich identisch? ja nein	
		nein	Welche Merkmale erfassen Sie von den Gästen in den Gästefragebögen? (siehe Anlage III.1)	
		Wie wurde der Gästefragebogen entwickelt?		
		Wer entwickelte den Gästefragebogen?	betriebsintern	Abteilung für Marketing Abteilung für Qualitätsmanagement
			sonstige externe Quelle	Zentrale einer Hotelkooperation Hotelbewertungsportal im Internet
			Wie erfolgte die Auswahl der Daten/ Fragen?	
		Vorgaben/Empfehlungen vom DEHOGA genutzt vom Hotelbewertungsportal komplett übernommen Auswahl der Daten vom Qualitätsmanager und der Geschäftsführung k. A.		
		Was ist das Ziel der Befragung?	Kontrolle, Sicherung und Verbesserung der Qualität (Qualitätsmanagement)	
			Qualitätsmonitoring	(tagesaktuelle Informationen)
			Qualitätsvergleich zwischen den Häusern	
Erfassen Sie über den Gästebefragungsbogen hinaus Daten/ Merkmale der Gäste in Ihren Hotels, die an Sie (Zentrale) weitergeleitet und von Ihnen für weitere Auswertungszwecke verwendet werden?		nein		
Welche Daten und Wie ?	ja	Bündelung schriftlicher Monatsberichte/Statistiken: Buchungszahlen zu Market- und Source-Codes hotelübergreifende elektronische Bündelung auf gemeinsamen Server: Daten aller Gäste aus den elektronischen Reservierungssystemen der einzelnen Hotels		
	Welche Informationen sind Ihnen besonders wichtig?			

## Fortsetzung zu III.4

Welche betriebsexternen Informationsquellen oder Beratungsmöglichkeiten kennen Sie, um weitere Daten über Gäste bzw. über Marktsegmente zu erhalten? (Denken Sie auch an etwaige Hotelkooperationen.)			
	Sekundärforschung:		
		Branchenzeitschriften, Literatur	
		Veröffentlichungen und Veranstaltungen vom Tourismusverband, regionalen Tourismusverbänden, DZT	
		Veröffentlichungen/Studien von Marktforschungsinstituten und Verlagen	
	Beratung durch Kooperation		
		Informationen von Kooperation werden angeboten, aber nicht in Anspruch genommen/ kein Interesse daran	
	sonstige externe Beratung		
		Werbe- und Dialog-Marketing-Agentur	
		Direktmarketing-Agenturen/ Deutsche Post	
		Marktforschungsinstitute	
			mit mikrogeographischen Datenbanken (z. B. Deutsche Post, microm)
			der Lifestyle-Forschung
			sonstige (z. B. FUR)
	Hochschulen		
		Institute/Lehrstühle	
		Studenten/Diplomanden	
Nutzen Sie touristische Marktsegmentierungen von Instituten, wissenschaftlichen Einrichtungen, Verbänden, Unternehmensverbänden etc. für eigene Marktforschungszwecke?	nein		
	ja		
		Sinus-Milieus	
		(microm Geo Milieus)	
Welche zusätzlichen Informationen/Merkmale über Ihre Gäste erhalten Sie bzw. könnten Sie erhalten?			
	aus Sekundärforschung:		
		Trends	
		durchschnittliche Aufenthaltsdauer	
		Anzahl Gästeankünfte/-übernachtungen	
		Herkunft	
		Nationalitäten	
		Auslastungsrate	
		Durchschnittsalter der Gäste für bestimmte Regionen	
		...	
	von Kooperationen:		
		Auswertungen zu Kunden bezogen auf Bundesländer, Länder und Typisierung der Hotels	
	von sonstiger externer Beratung:		
		Adressen potenzieller Kunden (Adresskauf)	
	umfassende Kundenstrukturanalysen für jeweiliges Unternehmen auf Basis der eigenen Kundendatenbank		
	u. a.:	Anreicherung mit weiteren Kundenmerkmalen	
		Lifestyles	
		"Markenfit" zu anderen Produktmarken	

## Fortsetzung zu III.4

		Marken- und Positionierungsstudie	(von potenziellen und bisherigen Kunden: - Bekanntheit und Nutzung von Hotelketten und -gruppen - Anzahl der Urlaubsreisen in einem 4-/5- Sterne Hotel, - Anzahl der Übernachtungen, - Markennutzung verschiedener Hotelketten und -gruppen, - Markensympathie - Besuchsabsicht, - Wettbewerervergleich, - Weiterempfehlungsbereitschaft, - Fragen zu Angebotsmerkmalen wie Service, Zimmer, Freizeit, Preis, etc., - Informationsquellen und Werbewahrnehmung)
		Omnibusbefragung von FUR zur Reiseanalyse	(potenzielle Kunden befragt: - produktspezifische Verhaltensabsichten - soziodemographische Daten)
		Zielgruppenanalyse	(für bisherige Kunden: Herkunft/ Bundesländer, Bildungsgrad, Einkommen, Personen im Haushalt, Freizeitaktivitäten bzw. besonderes Interesse für etwas, persönliche Einstellungen (wofür bereit Geld auszugeben) Interesse an Urlaub und Reisen, Mediennutzung unterteilt in: Fernsehen, Radio, Print)
		Analyse von Bonuscard-Inhabern	(Befragung der Stammgäste zu: Alter, Hauptwohnsitz, Schulabschluss, Reiseverhalten, Einkommen, Hobbies, Personen im Haushalt, Beruf, Buchungsverhalten (Wie wurden Sie aufmerksam auf S? Wie informieren Sie sich über S?))
	Wie kombinieren Sie Ihre selbst erhobenen Daten mit den Daten betriebsexterner Quellen oder mit Daten der Kette/ Kooperation?		
		aus Sekundärforschung:	
			keine elektronische Verknüpfung (separate Auswertung und Vergleich)
		von Kooperationen:	k. A.
		von sonstiger externer Beratung:	k. A.
Welche zusätzlichen Informationen über Gäste würden Sie sich wünschen, um ihre Gäste und potenzielle Gäste besser kennenzulernen und Ihr Angebot bestmöglich auf sie abzustimmen?			
	keine konkreten Vorstellungen		
	große Zufriedenheit mit bisher erfassten Daten		
	mangelnde Möglichkeiten der Auswertung bisheriger Gästedaten		
	sonstige vereinzelte Informationsbedürfnisse:		
	Freizeitaktivitäten		
	Beruf		
	Interessen/Hobbies		
	Ausgabeverhalten		
	Informationsverhalten		
	Erwartungen		
	Informationen über Web 2.0 Generation		
	Lösungsansätze zur standardisierten Auswertung freier Antworteingaben bei Gästebefragungen		

## Fortsetzung zu III.4

Wie werten Sie die Daten aus, um sich einen Überblick über Ihre Gästestruktur zu verschaffen? Wie gehen Sie dabei vor?					
	Gästefragebögen				
	schriftliche Fragebögen				
		Erfassung	handschriftlich von Kunden ausgefüllt		
				in der Zentrale selbst elektronisch erfasst (z. B. in Excel-Tabelle)	
				vom den einzelnen Hotelbetrieben selbst in eine Maske des Hotelbewertungsportals im Internet eingegeben	
		Auswertung	betriebsintern in Zentrale		
				monatliche Auswertung der Excel-Tabelle	
				Besprechung der Ergebnisse mit einzelnen Hotelmanagern	
				Programm, das automatisch Zufriedenheitsprofile für jedes Hotel erstellt	
				regelmäßig schriftliche Berichte im Intranet der Kooperation/Kette für jedes Hotel	
				jährlicher Qualitätsvergleich zu besten Hotels der Kooperation/Kette	
			betriebsextern		
				Hotel-Bewertungsportal im Internet	
					einzelne Hotelbetriebe können sich täglich in separat geführtes System einloggen und selbst Berichte aus Daten erstellen (= tagesaktuelles Qualitätsmonitoring)
	Internet-Fragebögen				
		Erfassung	elektronisch per Internet		
				zentral über Hotelkette/-kooperation	
				direkt beim Hotelbewertungsportal im Internet	
		Auswertung	betriebsintern in Zentrale		
				ggf. sofortige Intervention bei besonders positiven oder negativen Bewertungen eines Hotels	
				Programm, das automatisch Zufriedenheitsprofile für jedes Hotel erstellt	
				regelmäßig schriftliche Berichte im Intranet der Kooperation/Kette für jedes Hotel	
jährlicher/halbjährlicher Qualitätsvergleich zu besten Hotels der Kooperation/Kette					

## Fortsetzung zu III.4

			von Hotelbewertungsportal im Internet	kein gesonderter Bericht, sondern normale veröffentlichte Bewertungsergebnisse im Internet (für jeden Internet-Nutzer einsehbar)
	Auswertung der zusätzlich betriebsintern erhobenen Daten über die Gästefragebögen hinaus	rechnergestütztes Reservierungssystem	Anfertigen von Statistiken/Reports	manuell für alle Hotels der Kette/Kooperation zusammen automatisch (stets verfügbar) für einzelne Häuser z. B.: Häufigkeiten bestimmter Market-Codes für bestimmte Zeiträume Bundeslandstatistik Nationalitätenstatistik für alle Hotels der Kette/Kooperation zusammen z. B.: übergreifende Statistiken oder Segmentbetrachtungen nach Markt- und Source-Codes sowie Buchungszahlen, Auslastungsraten etc.
			Durchführen von Selektionen	Auswahl von Gästen nach: z. B.: Buchungsweg/-kanal Interessen
	Auswertung der Daten aus der (sonstigen) betriebsexternen Marktforschung	k. A. (weiß nur externer Berater) Ergebnisse zeigen ...	lediglich Kreuztabellierungen keine multivariaten Datenanalyseverfahren	
Inwieweit teilen Sie Ihre Gäste in Gruppen/ Segmente mittels dieser Daten ein?	Welche Gäste-/Marktsegmente erhalten Sie?	aus den betriebsintern erhobenen Gästedaten: (siehe unten bei Merkmalen zur Gruppenbildung) aus den betriebsextern erhobenen Gästedaten:	Marken- und Positionierungsstudie ( R ) Menschen ab 30, die in den vergangenen 5 Jahren im Urlaub in 4-/5-Sterne-Hotels übernachteten und die ganz sicher in den nächsten 12 Monaten einen Urlaub in einem 4-/5-Sterne-Hotel an der Ostseeküste buchen Befragte, auf die das nicht zutrifft Omnibusbefragung von FUR zur Reiseanalyse ( R ) Gruppe, die in den nächsten zwei Jahren einen Aufenthalt im 4-Sterne-Plus und 5-Sterne-Hotel an der Ostsee beabsichtigt Befragte, auf die das nicht zutrifft	

## Fortsetzung zu III.4

			Zielgruppenanalyse (S)	verschiedene Altersgruppen
			Analyse von Bonuscard-Inhabern (S)	Bonuscard-Inhaber
				keine Bonuscard-Inhaber
	Welche Merkmale der Gäste benutzen Sie zur Gruppenbildung?			
		aus den betriebsintern erhobenen Gästedaten:		
			aus dem elektronischen Reservierungssystem	
			Market-Codes	(siehe Anhang IV.2.1)
			Source-Codes	(siehe Anhang IV.2.3)
			Channel-Codes	(siehe Anhang IV.2.2)
			weitere Codes:	
				Präferenzen/Interessen
				VIP-Codes
		aus den betriebsextern erhobenen Gästedaten:		
			Marken- und Positionierungsstudie ( R )	
				Alter
				Bisherige Übernachtungen in 3- oder 4-Sterne-Hotel
				Besuchsabsicht
			Omnibusbefragung von FUR zur Reiseanalyse ( R )	
				Verhaltensabsicht
			Zielgruppenanalyse (S)	
				Alter
			Analyse von Bonuscard-Inhabern (S)	
				Kundenstatus
Wie gehen Sie dabei vor?		mit betriebsintern erhobenen Gästedaten:		
			a-priori-Herangehensweise	
				automatischer Abruf im zentralisierten elektronischen Reservierungssystem
				manuelle Zusammenfassung der Market-Codes aller Hotels auf größten gemeinsamen Nenner
		mit betriebsextern erhobenen Gästedaten:		
			a-priori-Herangehensweise	
Welche weiteren Merkmale benutzen Sie, um die Gruppen näher zu beschreiben?				
		aus den betriebsintern erhobenen Gästedaten:		
			für Market-Codes:	
			Daten aus Reservierungssystem:	
			z. B.	Umsätze/Jahr
				Alter
				Herkunftsgebiete
				durchschnittliche Aufenthaltsdauer



## Fortsetzung zu III.4

		<p>aus den betriebsextern erhobenen Gästedaten:</p> <table border="1"> <tr> <td data-bbox="981 316 1205 339">Marken- und Positionierungsstudie (R)</td> <td data-bbox="1205 316 2045 339"></td> </tr> <tr> <td></td> <td data-bbox="1205 339 2045 363">Altersgruppe</td> </tr> <tr> <td></td> <td data-bbox="1205 363 2045 387">Geschlecht</td> </tr> <tr> <td></td> <td data-bbox="1205 387 2045 411">Bildungsstand</td> </tr> <tr> <td></td> <td data-bbox="1205 411 2045 435">Erwerbsstatus</td> </tr> <tr> <td></td> <td data-bbox="1205 435 2045 459">HH-Nettoeinkommen</td> </tr> <tr> <td></td> <td data-bbox="1205 459 2045 483">Verteilung auf Bundesländer</td> </tr> <tr> <td data-bbox="981 483 1205 507">Omnibusbefragung von FUR zur Reiseanalyse (R)</td> <td data-bbox="1205 483 2045 507"></td> </tr> <tr> <td></td> <td data-bbox="1205 507 2045 531">Netto-Einkommen</td> </tr> <tr> <td></td> <td data-bbox="1205 531 2045 555">Ausgabeverhalten</td> </tr> <tr> <td></td> <td data-bbox="1205 555 2045 579">Alter</td> </tr> <tr> <td></td> <td data-bbox="1205 579 2045 603">Geschlecht</td> </tr> <tr> <td></td> <td data-bbox="1205 603 2045 627">Urlaubserfahrung</td> </tr> <tr> <td></td> <td data-bbox="1205 627 2045 651">Familie/Nicht-Familie</td> </tr> <tr> <td></td> <td data-bbox="1205 651 2045 675">Herkunftsgebiet</td> </tr> <tr> <td></td> <td data-bbox="1205 675 2045 699">Aufenthaltsdauer</td> </tr> <tr> <td></td> <td data-bbox="1205 699 2045 722">Anzahl Urlaubsreisen/Jahr</td> </tr> <tr> <td data-bbox="981 722 1205 746">Zielgruppenanalyse (S)</td> <td data-bbox="1205 722 2045 746"></td> </tr> <tr> <td></td> <td data-bbox="1205 746 2045 770">Haushaltsumfeld</td> </tr> <tr> <td></td> <td data-bbox="1205 770 2045 794">Beruf</td> </tr> <tr> <td></td> <td data-bbox="1205 794 2045 818">Bildungsstand</td> </tr> <tr> <td></td> <td data-bbox="1205 818 2045 842">Einkommen</td> </tr> <tr> <td></td> <td data-bbox="1205 842 2045 866">Wohnumfeld</td> </tr> <tr> <td></td> <td data-bbox="1205 866 2045 890">Informationsinteresse</td> </tr> <tr> <td></td> <td data-bbox="1205 890 2045 914">Freizeitbeschäftigung</td> </tr> <tr> <td></td> <td data-bbox="1205 914 2045 938">persönliche Einstellungen</td> </tr> <tr> <td></td> <td data-bbox="1205 938 2045 962">Reiseverhalten</td> </tr> <tr> <td></td> <td data-bbox="1205 962 2045 986">Mediennutzung (Print/TV/Kino/Radio)</td> </tr> <tr> <td data-bbox="981 986 1205 1010">Analyse von Bonuscard-Inhabern (S)</td> <td data-bbox="1205 986 2045 1010"></td> </tr> <tr> <td></td> <td data-bbox="1205 1010 2045 1034">Alter</td> </tr> <tr> <td></td> <td data-bbox="1205 1034 2045 1058">Hauptwohnsitz</td> </tr> <tr> <td></td> <td data-bbox="1205 1058 2045 1082">Schulabschluss</td> </tr> <tr> <td></td> <td data-bbox="1205 1082 2045 1106">Reiseverhalten</td> </tr> <tr> <td></td> <td data-bbox="1205 1106 2045 1129">Einkommen</td> </tr> <tr> <td></td> <td data-bbox="1205 1129 2045 1153">Hobbies</td> </tr> <tr> <td></td> <td data-bbox="1205 1153 2045 1177">Personen im HH</td> </tr> <tr> <td></td> <td data-bbox="1205 1177 2045 1201">Beruf</td> </tr> <tr> <td></td> <td data-bbox="1205 1201 2045 1225">Buchungsverhalten</td> </tr> <tr> <td></td> <td data-bbox="1205 1225 2045 1249">Informationsverhalten</td> </tr> </table>	Marken- und Positionierungsstudie (R)			Altersgruppe		Geschlecht		Bildungsstand		Erwerbsstatus		HH-Nettoeinkommen		Verteilung auf Bundesländer	Omnibusbefragung von FUR zur Reiseanalyse (R)			Netto-Einkommen		Ausgabeverhalten		Alter		Geschlecht		Urlaubserfahrung		Familie/Nicht-Familie		Herkunftsgebiet		Aufenthaltsdauer		Anzahl Urlaubsreisen/Jahr	Zielgruppenanalyse (S)			Haushaltsumfeld		Beruf		Bildungsstand		Einkommen		Wohnumfeld		Informationsinteresse		Freizeitbeschäftigung		persönliche Einstellungen		Reiseverhalten		Mediennutzung (Print/TV/Kino/Radio)	Analyse von Bonuscard-Inhabern (S)			Alter		Hauptwohnsitz		Schulabschluss		Reiseverhalten		Einkommen		Hobbies		Personen im HH		Beruf		Buchungsverhalten		Informationsverhalten
Marken- und Positionierungsstudie (R)																																																																																
	Altersgruppe																																																																															
	Geschlecht																																																																															
	Bildungsstand																																																																															
	Erwerbsstatus																																																																															
	HH-Nettoeinkommen																																																																															
	Verteilung auf Bundesländer																																																																															
Omnibusbefragung von FUR zur Reiseanalyse (R)																																																																																
	Netto-Einkommen																																																																															
	Ausgabeverhalten																																																																															
	Alter																																																																															
	Geschlecht																																																																															
	Urlaubserfahrung																																																																															
	Familie/Nicht-Familie																																																																															
	Herkunftsgebiet																																																																															
	Aufenthaltsdauer																																																																															
	Anzahl Urlaubsreisen/Jahr																																																																															
Zielgruppenanalyse (S)																																																																																
	Haushaltsumfeld																																																																															
	Beruf																																																																															
	Bildungsstand																																																																															
	Einkommen																																																																															
	Wohnumfeld																																																																															
	Informationsinteresse																																																																															
	Freizeitbeschäftigung																																																																															
	persönliche Einstellungen																																																																															
	Reiseverhalten																																																																															
	Mediennutzung (Print/TV/Kino/Radio)																																																																															
Analyse von Bonuscard-Inhabern (S)																																																																																
	Alter																																																																															
	Hauptwohnsitz																																																																															
	Schulabschluss																																																																															
	Reiseverhalten																																																																															
	Einkommen																																																																															
	Hobbies																																																																															
	Personen im HH																																																																															
	Beruf																																																																															
	Buchungsverhalten																																																																															
	Informationsverhalten																																																																															
Welche der Gästegruppen/ Gästesegmente bevorzugen Sie? Auf welche konzentrieren Sie Ihr unternehmerisches Handeln?		<p>aus betriebsintern erhobenen Gästedaten:</p> <table border="1"> <tr> <td data-bbox="981 1289 1205 1313">hotelübergreifende einheitliche Zielgruppen</td> <td data-bbox="1205 1289 2045 1313"></td> </tr> <tr> <td></td> <td data-bbox="1205 1313 2045 1337">der Individual-/ Freizeitreisende, der möglichst noch direkt bucht</td> </tr> <tr> <td></td> <td data-bbox="1205 1337 2045 1361">Business to Business Markt (Reiseveranstalter, Wholesaler, Firmen)</td> </tr> <tr> <td data-bbox="981 1361 1205 1385">keine hotelübergreifenden einheitlichen Zielgruppen</td> <td data-bbox="1205 1361 2045 1385"></td> </tr> </table>	hotelübergreifende einheitliche Zielgruppen			der Individual-/ Freizeitreisende, der möglichst noch direkt bucht		Business to Business Markt (Reiseveranstalter, Wholesaler, Firmen)	keine hotelübergreifenden einheitlichen Zielgruppen																																																																							
hotelübergreifende einheitliche Zielgruppen																																																																																
	der Individual-/ Freizeitreisende, der möglichst noch direkt bucht																																																																															
	Business to Business Markt (Reiseveranstalter, Wholesaler, Firmen)																																																																															
keine hotelübergreifenden einheitlichen Zielgruppen																																																																																

## Fortsetzung zu III.4

		aus betriebsextern erhobenen Gästedaten : <i>konkrete Zielgruppen:</i>	Männer im Alter zwischen 50-69 und Frauen im Alter zwischen 40-59, mit einem hohen Bildungsstand und einem HH-Netto-Einkommen von über 3.000 EUR, die aus Nordrhein-Westfalen, Niedersachsen und Rheinland-Pfalz sowie aus Bayern und Baden-Württemberg stammen die aktiven 50-Plus mit höherem Bildungsabschluss, höherem Einkommen, hauptsächlich zwei Personen HH, Aktiv = Radeln, Wandern und Golfen
	Warum haben Sie sich für diese Gästegruppe entschieden?		
		aus betriebsintern erhobenen Gästedaten:	
			Segmente, die den größten Umsatz generieren
			Standort des jeweiligen Hotels (Umfeld und Lage)
			Ausstattung des jeweiligen Hotels
			besondere Funktion der Hotelkooperation
		aus betriebsextern erhobenen Gästedaten:	
			hohe Besuchswahrscheinlichkeit potenzieller Gäste
			bisherige Kunden, die den größten Umsatz generieren
	Wie erfolgte Auswahl des Segments?		
Welche Entscheidungen ihres unternehmerischen Handelns leiten Sie aus den Kenntnissen über Ihre Gästestruktur/Gästesegmente bzw. Marktsegmente ab?			
		einige Entscheidungen eher aus einem "Bauchgefühl" oder aus Erfahrungen und Wahrnehmungen	
			Investitionsentscheidungen
	Fallen Ihnen dazu Entscheidungen aus der Vergangenheit ein?		
		abgeleitet von Segmentierungen aus betriebsextern erhobenen Gästedaten:	
			Marken-Relaunch
			Marktabgrenzung
			Analyse des Marktpotenzials
			Standortentscheidungen
			Kooperationsmarketing
			Entwicklung einer Kommunikationsstrategie
		abgeleitet von Segmentierungen aus betriebsintern erhobenen Gästedaten:	
			Auswahl der Werbeträger
			Auswahl von Messen
			Mailing/ Direktmarketing
			Auswahl der Vertriebswege
			Jahresumsatzplanung
			Investitionen (Ausstattung des jeweiligen Hotels)
			Gestaltung von Packages/ Arrangements
			Auswahl des Personals
Welche Daten der Gästesegmentierung bzw. Marktsegmentierung stellen Sie den einzelnen Hotels Ihrer Kette/ Hotelkooperation zur Verfügung? In welcher Form?			
		in Meetings, Arbeitsgruppentreffen, Jahresversammlungen, Budgetgesprächen	
			Buchungszahlen zu den einzelnen Market-Codes in den Einzelhotels im Vergleich zur gesamten Kette
			Auswertungen von Gästefragebögen (i. S. von Qualitätsmanagement)
			zwei Jahresveranstaltungen mit Präsentationen von der Geschäftsführung und Erfahrungsaustausch
			In regelmäßigen Meetings und in Arbeitsgruppen werden Marktforschungsergebnisse besprochen. Bei Bedarf steht man beratend zur Seite.

## Fortsetzung zu III.4

	Welche Anwendung sollen diese Informationen in den einzelnen Hotels finden? Gibt es Vorgaben, Anleitungen zum Umgang mit diesen Daten?			
		nein, keine Vorgaben/Anweisungen		
	Inwieweit können die einzelnen Hotels selbst erhobene Daten mit den Informationen aus der Zentrale verknüpfen?			
		kein konkreter technischer Ansatz		
	Welche Entscheidungen sollen auf Basis dieser Informationen in den einzelnen Hotelbetrieben abgeleitet werden? (Beispiele)			
		keine		
		Jahresumsatzplan/Jahresbudgets erstellen		
		Marketingmaßnahmen ableiten		
		z. B. in Bezug auf	Mailings	
		Packages		
Wie schätzen Sie den Kenntnisstand Ihrer Hotelkette bzw. Ihrer Hotelkooperation über Ihre Gäste/Gästesegmente im Vergleich zu anderen Hotelketten und -kooperationen ein?				
	besser als andere			
	so wie andere			
	schlechter als andere			
	keine Ahnung, unsicher			
	Ist Ihnen ein anderes Vorgehen zu Gästesegmentierungen als in Ihrer Kette/ Kooperation bekannt? - Inwiefern und in welchem Unternehmen?			
		nein		
	Gibt es Unterschiede in der Gästesegmentierung zwischen Hotelketten, -kooperationen und Privathotels?			
		Privathotels	Fremdeinschätzung	haben mittlerweile auch erkannt, dass Gäste analysiert werden müssen
				konzentrieren sich eher nur auf eine Zielgruppe, den Individualgast
Entscheidungen eher aus dem Bauch heraus getroffen als aus Kundenanalysen abgeleitet				
einige, denen das Know-how fehlt				
Kettenhotels/Hotelketten		Selbsteinschätzung		
			Fremdeinschätzung	

## Fortsetzung zu III.4

	Kooperationshotels/ Hotelkooperationen				
		Selbsteinschätzung	Hotelketten besitzen mehr Möglichkeiten zur Marktsegmentierung als Kooperationen weil ...	Bündelung der Gästedaten auf Server	
			Hotelbetriebe in Kooperationen sind rechtlich und wirtschaftlich selbständig		
			Marktforschung/ Gästesegmentierungen nicht primärer Zweck einer Kooperation		
			als Vermittler auf übergeordneter Ebene verstanden		
			Hoteliers meist zu stark eingebunden, erkennen nicht das Informationspotential, was in den Studien- und Marktanalysen der Kooperation steckt		
			Schritte in Richtung wissenschaftlicher Marktsegmentierung nicht zu schnell, weil damit Austritt von Hotelbetrieben provoziert werden könnte		
			Fremdeinschätzung		
				keine Einschätzung möglich	
		Gibt es Unterschiede in der Gästesegmentierung zwischen Hotels unterschiedlicher Sterne-Kategorien?			
jedes Hotel sollte sich mit Zielgruppen und Marktsegmentierung auseinandersetzen um ...	Budget zu planen				
	Vergleiche zum Vorjahr zu ziehen				
	sich zu positionieren				
	am Markt bestehen zu können				
vor allem in Privathotellerie Unterschiede in der Marktsegmentierung zwischen Sterne-Kategorien	Hotels der 3- und 4- Sterne-Kategorie müssen sich stärker mit Marktsegmentierung auseinandersetzen, weil ...				
	haben einen breiter abgegrenzten Markt				
keine Unterschiede zwischen Hotelketten unterschiedlicher Sternekategorie					
abhängig vom Know-how des Geschäftsführers					

## IV Ergebnisse der Interviewauswertung

### 1 Detailliertere Analyseergebnisse bezüglich der Gästefragebögen

#### 1.1 Verwendung von Gästefragebögen in Hotels, Hotelkooperationen und -ketten

Ergebnisse aus Interviews mit den einzelnen Hotelbetrieben			Ergebnisse aus Interviews mit Marketingzentralen	
Privathotels	Kooperationshotels	Kettenhotels	Hotelkooperationen	Hotelketten
<p>Fast alle Privathotels (B, C, D, E, F, G) verfügen über einen betriebseigenen bzw. hotelindividuellen schriftlichen Gästefragebogen. Lediglich das eine 2-Sterne-Hotel verwendet keine Gästefragebögen. Als Gründe benennt der Geschäftsführer, dass er kein Freund von Statistiken und Aufzeichnungen ist und eine Gästebefragung zusätzlichen „Papierkram“ beschere- ren würde.</p> <p>Gästefragebögen per Internet sind nur in zwei der sechs Privathotels zu finden, wobei sich diese inhaltlich (erfasste Gästemerkmale) von den schriftlichen Fragebögen unterscheiden. Der Internetfragebogen des Hotels F kann sogar von jedem Internetnutzer ausgefüllt werden, unabhängig davon, ob er bisher Kunde war.</p>	<p>Die Kooperationshotels (H, I, J) verwenden jeweils mindestens zwei Gästefragebögen. Sie besitzen immer einen betriebseigenen bzw. hotelindividuellen schriftlichen Gästefragebogen. Beim Hotel I liegt noch ein hotelindividueller Internetfragebogen vor, der sich jedoch auch inhaltlich vom schriftlichen Fragebogen unterscheidet. Als Gegenpart zu den hotelindividuellen Gästefragebögen existieren zusätzlich schriftliche und/oder Internet-Gästefragebögen der Hotelkooperationen, sodass in Hotel I und J beispielsweise vier verschiedene Gästefragebögen mit unterschiedlichem Inhalt Anwendung finden können.</p>	<p>Die Mehrheit der Kettenhotels (K, L, M) verwenden einen schriftlichen und/oder Internet-Gästefragebogen, der aus der zentralen Marketingabteilung für alle Hotels der Kette entwickelt wurde. Zur besseren übergreifenden Auswertung der Daten scheint hierbei auch die inhaltliche Übereinstimmung zwischen schriftlichen und Internet-Fragebogen berücksichtigt zu werden (siehe Hotel M).</p> <p>Auffällig ist, dass das Fünf-Sterne-Hotel O – obwohl es einer Hotelkette angehört – lediglich einen betriebseigenen bzw. hotelindividuellen schriftlichen Gästefragebogen besitzt.</p> <p>Da Hotel N zur Hotelkette Q gehört, deren Hotels sich mehrheitlich jedoch in Kooperation mit einem großen Hotelkonzern befinden, benutzt das Hotel ausschließlich die Gästefragebögen der Hotelkooperation.</p>	<p>Alle befragten Hotelkooperationen und Hotelketten verwenden jeweils hotelübergreifend vereinheitlichte Gästefragebögen.</p> <p>Die Hotelkette R sowie die Hotelkooperationen S und T bieten jeweils einen vereinheitlichten schriftlichen sowie Internet-Gästefragebogen an.</p> <p>Die Internetfragebögen der Hotelkooperation T können von jedem Internetnutzer ausgefüllt werden, unabhängig davon, ob er bisheriger Kunde war. Grundsätzlich ist dies zu befürworten, da somit auch Informationen über potenzielle Gäste gesammelt werden können, aber da viele Fragen erst nach einem Besuch im Hotel zu beantworten sind, besteht die Gefahr, dass Nicht-Hotelgäste durch Falschaussagen die Datenerhebung verfälschen. Insofern ist bei derartigen für jedermann zugänglichen Fragebögen die richtige Auswahl der zu erfassenden Merkmale der Befragten sehr bedeutungsvoll und sollte nicht nur auf bisherige Kunden ausgerichtet sein.</p>	<p>Die Hotelketten P und Q verwenden nur schriftliche Gästefragebögen.</p> <p>Bei Hotelkette Q ist anzumerken, dass nur in den Kettenhotels, die gleichzeitig einer bestimmten Hotelkooperation angehören, einheitliche Gästefragebögen hotelübergreifend verwendet werden. Kettenhotels, die nicht zur Kooperation gehören, benutzen einen hotelindividuell eigenentwickelten Gästefragebogen.</p>

## 1.2 Entwicklung der Gästefragebögen in Hotels, Hotelkooperationen und -ketten

Ergebnisse aus Interviews mit den einzelnen Hotelbetrieben			Ergebnisse aus Interviews mit Marketingzentralen	
Privathotels	Kooperationshotels	Kettenhotels	Hotelkooperationen	Hotelketten
<p>Eigenentwickelte hotelindividuelle schriftliche Gästefragebögen werden zumeist in Zusammenarbeit von Marketingabteilung und Geschäftsführung intern im Unternehmen entwickelt. In den Kooperationshotels wird dabei zum Teil lediglich das Layout der Kooperation übernommen. Die Kooperationszentrale nimmt auf die inhaltliche Gestaltung dieses Fragebogens keinen Einfluss.</p> <p>Mit zunehmender Sternekategorie und damit einhergehender zunehmender Unternehmensgröße im Untersuchungssample (insbesondere bezogen auf die 3- und 4-Sterne-Hotels), nimmt die Zahl der in die Entwicklung des Fragebogens einbezogenen Personen bzw. Abteilungen zu. Während beispielsweise bei einem 3-Sterne-Privathotel ausschließlich der Geschäftsführer für die Entwicklung des Gästefragebogens verantwortlich ist, so werden in gehobeneren 3-Sterne- (3-Sterne-Superior) sowie 4-Sterne Privat- und Kooperationshotels weitere Mitarbeiter der Marketing- oder Verkaufsabteilung und zunehmend auch Leiter anderer Abteilungen mit einbezogen.</p> <p>Die Auswahl der zu erfassenden Gästekriterien erfolgt häufig als eine Kombination aus:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Erfahrungswerten bzw. aus einem Erfahrungsaustausch, welche Gästemerkmale von besonderer Bedeutung für das Unternehmen sind;</li><li>• der Durchsicht praxisbezogener Literatur/Zeitschriften, wie die Allgemeine Hotel- und Gastronomie-Zeitung (AHGZ), Internet-Newsletter der Branche etc.;</li><li>• Orientierung an Gästefragebögen anderer Hotels oder</li><li>• Orientierung an Gästebefragungen der Internetportale (z. B. HRS, Booking.com, hotel.de, HolidayCheck) zur Bewertung von Hotels.</li></ul> <p>Diese vier Säulen der Kriterienauswahl werden in den einzelnen Privat- und Kooperationshotels ganz unterschiedlich genutzt bzw. gewichtet.</p> <p>Bei den wenigen eigenen hotelindividuellen Internet-Gästefragebögen der Privat- und Kooperationshotels (Hotel D, F, I) war in zwei Fällen zusätzlich neben der Geschäftsführung und der Marketingabteilung des Hotels ein regional tätiges Beratungsunternehmen aus dem Bereich Qualitätsmanagement an der Entwicklung und späteren Auswertung der Fragebögen beteiligt. Die Auswahl der Fragen und die Gestaltung der eigenen betriebsindividuellen Internet-Gästefragebögen, die nur für ehemalige Hotelgäste mittels eines eigens dafür ausgegebenen Codes zugänglich sind, erfolgte in Zusammenarbeit des Hotelmanagements mit der Beratungsfirma und orientierte sich zum einen an einem gewissen Grundgerüst an Fragen der Beratungsfirma ergänzt und abgestimmt auf Wünsche des jeweiligen Hotelmanagements.</p>	<p>In Kettenhotels der gehobeneren 3-Sterne- sowie der 4-Sterne-Kategorie sind eigene hotelindividuelle Gästefragebögen nicht zu finden.</p> <p>Abweichend von dieser wohl grundsätzlich anzunehmenden Tendenz sind ein 3-Sterne-<sup>725</sup> und ein 5-Sterne-Hotel vertreten, die ausschließlich eigenentwickelte schriftliche Gästefragebögen verwenden. Sie gehören jeweils einer Hotelkette an, deren Hotels mehrheitlich zur 4-Sterne-Kategorie zählen. In diesem Fall erhalten die von der Kategorie abweichenden Hotels scheinbar einen gesonderten Status und agieren wie Privat- bzw. Kooperationshotels bei der Entwicklung der schriftlichen Gästefragebögen.</p> <p>Die Kettenhotels K, L, M nutzen ausschließlich schriftliche und/oder Internet-Gästefragebögen der Hotelkette. Dieser wird – wie bei den Kooperationshotels – von der Zentrale der Hotelkette vorgegeben, sodass die einzelnen Hotelbetriebe kaum Auskunft über deren Entwicklung geben können.</p> <p>Eine größere Hotelkette, der Hotel K angehört, arbeitete bisher mit einem externen Institut zusammen. Diese Zusammenarbeit wurde kürzlich – vermutlich aus Kostengründen – beendet, sodass den Hotels keine Auswertungsberichte der schriftlichen Gästefragebögen mehr zur Verfügung gestellt werden. Dies wird offenkundig bemängelt.</p> <p>Bei Kettenhotel M gab es früher auch einen einheitlichen schriftlichen Gästefragebogen für alle Hotels der Kette, der extern von einer Beratungsfirma ausgewertet wurde und deren Ergebnisse den Hotels jeweils übermittelt wurden. Mittlerweile existiert eine Kooperation mit einem bedeutenden Internetportal zur Hotelbewertung. Diese Kooperation ist nach eigenen Angaben der Kette bisher einzigartig in der Branche. Der schriftliche Gästefragebogen wurde an den Inhalt der Internet-Befragung des Portals angeglichen, um vergleichbare Ergebnisse zu erzielen.</p> <p>Kettenhotel N beschreitet wiederum einen ganz anderen Weg. Da es neben vielen anderen Hotels der Hotelkette auch mit einem bestimmten Hotelkonzern über einen Kooperationsvertrag verbunden ist, nutzt es wie alle anderen Kooperationshotels der Kette die schriftlichen Gästefragebögen der Hotelkooperation. Dem steht kein einheitlicher Gästefragebogen von der Zentrale der Hotelkette alternativ gegenüber.</p>	<p>Die Fragebögen wurden ausschließlich unternehmensintern entwickelt.</p> <p>In Hotelkooperation T existiert der Fragebogen bereits 10 Jahre, sodass die Auswahl der abgefragten Gästemerkmale durch die derzeitige Mitarbeiterin nicht mehr nachvollzogen werden kann.</p> <p>In Hotelkooperation S war anstelle der Marketingabteilung die Abteilung für Qualitätsmanagement in Zusammenarbeit mit der Geschäftsführung an der Erstellung des Fragebogens beteiligt.</p> <p>Aus Erfahrung der Hotelkette Q werden schriftliche Gästefragebögen immer seltener ausgefüllt. Dafür erlangen bekannte Internetportale wie HRS, HolidayCheck, hotel.de zur qualitativen Bewertung von Hotels eine immer größere Bedeutung. Insofern erscheint die Kooperation der Hotelkette R mit einem sehr bekannten Internetportal zukunftsweisend.</p>	<p>Die den Einzelbetrieben der Hotelketten zur Verfügung gestellten Gästefragebögen, wurden zum Teil von der Geschäftsführung und der Marketingabteilung (Hotelkette P) selbst entwickelt, einfach nur von der großen Hotelkooperation übernommen (Hotelkette Q) oder von einem Internetportal in Kooperation adaptiert (Hotelkette R)</p>	

<sup>725</sup> Mit diesem 3-Sterne-Hotel ist der eine hotelindividuelle Gästefragebogen der Hotelkette Q gemeint.

## Fortsetzung zu IV.1.2

Ergebnisse aus Interviews mit den einzelnen Hotelbetrieben			Ergebnisse aus Interviews mit Marketingzentralen	
Privathotels	Kooperationshotels	Kettenhotels	Hotelkooperationen	Hotelketten
	<p>Kooperationshotels verwenden zusätzlich Fragebögen der Kooperationen. Auf die Gestaltung der schriftlichen sowie Internet-Fragebögen der Kooperation haben sie jedoch keinen Einfluss. Wer die Auswahl der Kriterien vornahm und wie sie erfolgte, ist kaum bekannt.</p> <p>Kooperationshotel H weiß, dass die Zentrale bei der Entwicklung des Internet-Fragebogens betriebsexterne Beratung nutzte. Dieser Internet-Gästefragebogen durchläuft derzeit eine Erprobungsphase in zehn Hotels der Kooperation. Zukünftig soll der schriftliche selbst entwickelte Gästefragebogen durch den umfassenderen Internet-Gästefragebogen vollkommen ersetzt werden. Dafür muss das Kooperationshotel dann einen Grundbetrag von rund 1.500 Euro pro Jahr und einen Betrag je Kundenbewertung zahlen.</p> <p>Hotel I verfügt über schriftliche Gästefragebögen der Hotelkooperation. Diese kommen bisher nicht zum Einsatz, da sie nach Auffassung des Hotelmanagements zu wenige für das Hotel spezifische Fragestellungen beinhalten.</p>			

## 1.3 Auswertung der Gästefragebögen in Hotels, Hotelkooperationen und -ketten

Ergebnisse aus Interviews mit den einzelnen Hotelbetrieben			Ergebnisse aus Interviews mit Marketingzentralen	
Privathotels	Kooperationshotels	Kettenhotels	Hotelkooperationen	Hotelketten
<p>In der überwiegenden Mehrheit der Fälle (B, C, E, F, G) werden die Gästefragebögen handschriftlich von den Kunden ausgefüllt.</p> <p>Lediglich die Hotels D und F verfügen zusätzlich über Internet-Gästefragebögen.</p> <p>Nur Hotel D schickt seine schriftlich erhobenen Gästefragebögen zu einer regional tätigen Beratungsfirma für Qualitätsmanagement, um diese zusammen mit den dort eingehenden Antworten auf die Internet-Gästefragebögen auswerten zu lassen. In regelmäßigen Zeitabständen erhält Hotel D daraufhin einen Bericht von der Beratungsfirma.</p> <p>Alle anderen Privathotels werten ihre Gästefragebögen so aus, dass sie die jeweiligen Gästefragebögen zunächst lesen und bei Unzufriedenheit der Gäste möglicherweise versuchen intervenierend einzugreifen.</p> <p>In den Privathotels der 3-Sterne-Kategorie und dem einen 5-Sterne-Privathotel werden die Fragebögen direkt vom Geschäftsführer analysiert, der die Fragebögen anschließend abheftet. Auffälligkeiten werden mit den Mitarbeitern diskutiert und ihnen zum Teil kontinuierliche Einsichtnahme in die Befragungsbögen gewährt. Darüber hinaus führen die Geschäftsführer lediglich Strichlisten zu offenen Antworten bei den Fragen nach Wünschen und Anregungen.</p> <p>In den Privathotels höherer 3-Sterne- und der 4-Sterne-Kategorie werden die Fragebögen – meist von der Marketingabteilung – in Excel-Tabellen eingepflegt, um Mittelwerte zu bilden oder die Häufigkeiten einzelner Antwortausprägungen zu bestimmten Fragen zu ermitteln und diese über Zeiträume zu vergleichen. Dennoch meint man im 4-Sterne-Privathotel F: "Man geht da nicht so statistisch ran."</p>	<p>Kooperationshotel I geht in der Auswertung seines eigenen Internet-Gästefragebögen ähnlich vor wie das Privathotel D. Daten des eigenen schriftlichen Fragebogens werden in Excel-Tabellen eingepflegt, aus denen eigene Übersichten erstellt werden.</p> <p>Die zwei anderen Kooperationshotels H und J hingegen bekommen für die Internet-Gästefragebögen, die zentral von der Hotelkooperation erfasst werden, Auswertungen.</p> <p>Kooperationshotel J erhält quartalsweise einen Bericht, in dem Ergebnisse der Online-Gästefragebögen, Gästebewertungen über hotel.de und HRS, Beschwerden, die in der Zentrale eingingen und Werte der Qualitätsprüfung durch die Zentrale im Vergleich zu anderen Kooperationshotels dargestellt sind. Daraus ergibt sich ein Totalwert der Bewertung für das Hotel.</p> <p>Kooperationshotel H, das gegenwärtig an der Erprobungsphase des Internet-Gästefragebogens der Hotelkooperation beteiligt ist, kann sich dagegen täglich im Internet einloggen und selbst Berichte im Sinne eines Qualitätsmonitoring zum eigenen Betrieb erstellen. Zu jeder Frage des Befragungsbogens werden Häufigkeiten der Zufriedenheitsausprägungen dargestellt und Mittelwerte gebildet. Alle Auswertungen können mit Vorjahreszeiträumen verglichen werden. Daneben existieren Vergleichswerte zu den besten und schlechtesten Hotels der Hotelkooperation, damit sich das Unternehmen bezüglich seiner Qualität besser einschätzen kann.</p>	<p>Die Auswertung der Gästefragebögen im Kettenhotel L erfolgt ähnlich wie bei Kooperationshotel H im Sinne eines ständigen Qualitätsmonitorings.</p> <p>Da Kettenhotel M mit einem Internet-Bewertungsportal von Hotels bezüglich der Gästefragebögen zusammenarbeitet, werden die Internet-Fragebögen sozusagen vom Bewertungsportal gestellt und gehen eins zu eins in die Internetseiten des Bewertungsportals ein. Jedes einzelne Hotel der Hotelkette kann sich dann wie jeder Kunde im Internet die Bewertung zum eigenen Hotel anschauen. Für die schriftlich in Hotel M ausgefüllten Fragebögen existiert ein anderes Vorgehen. Sie werden vom Hotel in ein vom Internetportal separat geführtes System eingegeben und gehen nicht in die im Internet ersichtlichen Bewertungen mit ein, da die Gefahr der Manipulation durch die Hotels besteht. Das Kettenhotel M kann aus diesem separaten System dann wie Kettenhotel L oder Kooperationshotel H ein tägliches Qualitätsmonitoring betreiben.</p> <p>Die Kettenhotels K, N und O hinken der Entwicklung eines tagesaktuellen Qualitätsmonitoring noch nach. Während die Kettenhotels K und N bisher alle schriftlichen Gästefragebögen einer Beratungsfirma der Hotelkette bzw. der Hotelkooperation zuschickten und monatliche Auswertungen erhielten, nimmt das 5-Sterne-Kettenhotel die Auswertung seiner handschriftlich ausgefüllten Gästefragebögen in eigenerstellten Excel-Tabellen wie viele Privathotels vor.</p>	<p>In den Zentralen der zwei analysierten Hotelkooperationen werden die Daten aus den Gästefragebögen hotelübergreifend gebündelt.</p> <p>Während in Hotelkooperation S die einzelnen Kooperationshotels auch die schriftlichen Fragebögen zur Zentrale schicken, die dann gemeinsam mit den Internet-Gästefragebögen ausgewertet werden, wertet Hotelkooperation T ausschließlich die Internet-Gästefragebögen aus.</p> <p>In Hotelkooperation T erhalten die Kooperationshotels halbjährlich einen Bericht wie sie im Vergleich zu anderen Hotels der Kooperation stehen. Bei auffällig schlechten oder positiven Bewertungen werden die Hotels auch zwischenzeitlich benachrichtigt und der Sachverhalt sowie der weitere Umgang mit dem Kunden geklärt.</p> <p>Bei Hotelkooperation S können die Hotels selbstständig in regelmäßigen Abständen einen schriftlichen Bericht zu ihrem Qualitätsstand aus dem Intranet ausdrucken. Zusätzlich erhalten sie einmal jährlich einen Vergleich zu den am besten bewerteten Hotels in der Kooperation. Informationen aus den Fragebögen werden jedoch nicht zur Kundensegmentierung verwendet.</p>	<p>Das Vorgehen bei der Auswertung der Gästefragebögen von Hotelkette R wurde bereits im Zusammenhang mit Kettenhotel M beschrieben. Die Auswertung erfolgt einerseits direkt über ein Hotelbewertungsportal im Internet und andererseits hotelübergreifend über ein gesondertes System des Bewertungsportals.</p> <p>In Hotelkette Q wurden die Gästefragebögen der Kettenhotels, die gleichzeitig Mitglied einer Kooperation sind, über die Kooperationszentrale durch einen monatlichen Bericht ausgewertet. Dieser Service wurde jedoch eingestellt, sodass die Hotelkette die Auswertung der Fragebögen derzeit allein erledigt, ohne externe Beratung/Dienste in Anspruch zu nehmen. Für die Hotels mit einheitlichen Fragebögen werden die schriftlichen Gästefragebögen in den Hotels einmal monatlich mittels Excel-Tabellen und Diagrammen von der Kettenzentrale ausgewertet. Dies erfolgt anhand einfacher Darstellungen. Zukünftig soll es jedoch für alle Kettenhotels einen gemeinsamen Internet-Gästefragebogen geben, der mit Hilfe eines Programmes schnell auszuwerten ist und zeitliche Vergleiche sowie Vergleiche zwischen den Hotels ermöglicht.</p> <p>Hotelkette P nimmt ähnlich wie Hotelkette Q die Auswertung der schriftlichen Gästefragebögen allein vor. Dies erfolgt in einer Excel-Tabelle, in der alle Fragebögen pro Hotel und Zimmernummer aufgeführt sind. Die Auswertungen finden monatlich statt und werden mit den einzelnen Hotelmanagern besprochen.</p>



## 2 Codes aus dem Computerreservierungssystem der Hotels

### 2.1 Market-Codes

Hotels/ Kooperationen/ Ketten		Market-Codes						
		Firma	Individual	Arrangement/Package	Vermittler	Meeting/Incentive	Gruppe	Spezielle Gäste
Privathotels	<b>A</b>		ausschließlich Urlaubsreisende im Hotel					
	<b>B</b>	Geschäftsreisende	Privatreisende					
	<b>C</b>	Firmen	Individualltouristen		Reiseveranstalter	Tagungs-/Veranstaltungsgast		
	<b>D</b>	Dienstreisende	Walk-In, Wochenende, Kurzaufenthalt, Urlaub, Wellness, Kur, Seebestattung, Messe, Kreuzfahrt, Fähre nach Skandinavien, Sportveranstaltung, Radtouristen, Angeln, Hansa-Spiel,			Tagung, Familienfeier/Klassentreffen		Gutschein (Gäste, die Gutschein von Bekannten erhalten haben), keine (alle Gäste, die schon da waren als es das System noch nicht gab.)
	<b>E</b>	LCR (Local company)-Gäste	Individualgäste/Leisuregäste, Wellnessgäste (Hauptteil der Individualgäste/Leisuregäste)		Veranstaltergäste	MIC (die Tagung buchen)		
	<b>F</b>	COR = Corporate	RAK = Rack Rate	PAK = Package		TAG = Tagungen	GRP = Gruppen	HU = House Use, SPE = Special
	<b>G</b>		Individualgäste, Walk-In					
Kooperationshotels	<b>H</b>	Firma	Privat, Walk-In			Seminar		
	<b>I</b>	Firma System (FSY) = buchen über große Systeme, Corporate Individual (CI), Corporate Local (CL), Corporate national (CN)	Individuell über System (ISY), Rack Individual = Direktbucher (RI)	Wellnessarrangement (WEL), Golfarrangement (GOL), Arrangement Gast (ARR)	Reisebüro (RSB), Reiseveranstalter (RV)	[Zimmer für Veranstaltung außer Haus (VAH)], Bankett Individual (BKI), Bankett Firma (BFI), Tagung im Haus (TAG)	Vereine (VER), Busgruppen (BUS)	House Use (HU), Mitarbeiter (MA), Expedienten (EX),
	<b>J</b>	Business mit Vertrag, Business ohne Vertrag	Kurzturlauber (bis 4 Nächte), Urlauber (ab 5 Nächte), Fussballaffine, u. a.		gebundener Tourismus (Reiseveranstalter)	Tagungen	Busgruppen, private Gruppen, Sportlergruppen, u. a.	

## Fortsetzung zu IV.2.1

Hotels/ Kooperationen/ Ketten		Market-Codes						
		Firma	Individual	Arrangement/Package	Vermittler	Meeting/Incentive	Gruppe	Spezielle Gäste
Kettenhotels	<b>K</b>	CII -Corporate Individual, CCI-Corporate Contract	LII-Leisure Individual		LCI-Leisure Contract	CMG-Corporate Meeting Group,	LGR-Leisure Groups, OGR-Corporate Groups	CLG-Crews/Layovers, OTH-Other, COM-Complementary
	<b>L</b>	NBI - non committed Business individual, CBI - committed Business individual	Retail – Individualbücher, NLI - non committed Leisure individual		CLI - committed Leisure individual	Business Groups (= die Tagun- gen und Meetings veranstalten)	Leisure Groups (= die über TUI, DER-Tour oder Busunternehmen kommen)	
	<b>M</b>	KNR = Company, SNR = Staff Corporate	TRA = Transient Leisure, TRD = Transient Leisure Discout	PRO = Promotional	TVA = Travel Agents, TAP = Travel Agent Promotions	MIC = Meetings	LGR = Leisure Group	HOU = House Use, COM = Complimentary, INT = Interner Gebrauch, EXP = Expedienten, PAR = Parkplatz intern, CLC = ClubCard
	<b>N</b>	CII -Corporate Individual, CCI-Corporate Contract	LII-Leisure Individual		LCI-Leisure Contract, TOG - Tour Operator Groups	CMG-Corporate Meeting Group,	LGR-Leisure Groups, OGR-Corporate Groups	CLG-Crews/Layovers, OTH-Other, COM-Complementary
	<b>O</b>	Dienstreisende	Leisure Individual (dazu gehören Kurzurlauber, Urlauber und Spa- Gäste)			Tagungsgäste	Gruppen	
Hotelketten	<b>P</b>	FIR = Firma	IND = Individual, WI = Walk-In	AKT = Aktionen, ARR = Arrangements, CHA = Champangerträume	<b>Portale:</b> BOK = Booking.com; HDE = hotel.de, HRS, KUR = Kurzurlaub, PST = Reisechauffeur, REI = Buchungsportal, <b>XXX = Kooperation, RSB = Reisebüro,</b> <b>Reiseveranstalter:</b> DER = DER-Tour, FAL = Falkon-Travel, FZR = Freizeitreisen, GSR = Gemeinsam-Schöner-Reisen, ITS = IST, MED = Medi-Plus, SCH = Schumann- Reisen, SUN = Sun-Tours, TOU = Touristika, TUI = Tui, <b>Spezialreiseveranstalter:</b> (mit denen über Winter zusammengearbeitet wird) wie Medi-Plus, Otto, Berger, Lidl, Plus, Aldi		GRP = Gruppen	(CPL = Complementary)
	<b>Q</b>	wie N						
	<b>R</b>	wie M						
Hotelkooperationen	<b>S</b>	---						
	<b>T</b>	Firmenkunde mit Vertrag, Firmenkunde ohne Vertrag	Einzelreisenden		Reiseveranstalter, Wholesaler (= Paketer/Wiederverkäufer)	Tagungsgäste		

## 2.2 Channel-Codes

[illegible]

## 2.3 Source-Codes

[illegible]

## Fortsetzung IV.2.3

[illegible]

## Fortsetzung IV.2.3

[illegible]

### 3 Selbst- und Fremdeinschätzung der Privat-, Kooperations- und Kettenhotellerie

	Privathotels	Kettenhotels/Hotelketten	Kooperationshotels/Hotelkooperationen
Selbsteinschätzung	<ul style="list-style-type: none"> <li>Privathotels setzen jeweils eigene Schwerpunkte in Gästefragebögen und können nur über Daten aus eigener Gästekartei verfügen. (A, C)</li> <li>Gästesegmentierungen werden eher laienhaft erstellt. (B)</li> <li>Meist nutzen die Gästesegmentierungen keiner Strategieentwicklung. Sie werden eher aus einem Bauchgefühl heraus, pragmatisch ausgewertet. (B, C)</li> <li>Die Durchführung von Marktsegmentierungen ist abhängig vom jeweiligen Geschäftsführer/Inhaber (z. B. von dessen Alter, Kenntnis/Verständnis). (C)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Für Kettenhotels ergeben sich Vorteile bezüglich der Verfügbarkeit von Gästedaten, da hotelübergreifende Gästekarteien auf einem gemeinsamen Server geführt werden und jedes Hotel der Kette darauf zugreifen kann (M, N).</li> <li>Hotelketten setzen sich viel intensiver, detaillierter bzw. professioneller mit den Gästen und deren Unterteilungen auseinander als Privathotels (K, L, M, O).</li> <li>Innerhalb großer Hotelkonzerne wird zum Teil versucht, durch unterschiedliche Hotelmarken verschiedene Gästegruppen anzusprechen. In weltweit agierenden Hotelkonzernen weist jedoch jedes Kettenhotel regionale Besonderheiten auf. Bezüglich ihrer Marktrecherche müssen diese Hotels teilweise selbst aktiv werden bzw. sind zu einem gewissen Grad auf sich allein gestellt. Hinsichtlich strategischer Entscheidungen, wie z. B. der Ausstattung oder E-Commerce, müssen sie jedoch z. T. auf Informationen und Vorgaben der Konzernzentrale zurückgreifen (L).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hotelketten besitzen bezüglich Kundensegmentierungen mehr Möglichkeiten als Hotelkooperationen. Den Grund sieht man vor allem in der hotelübergreifend vereinheitlichten Datenerhebung von Gästemerkmale, der zentralen Bündelung der Daten und Pflicht der einzelnen Hotelbetriebe, Daten zur Verfügung zu stellen. In Hotelkooperationen sind die einzelnen Hotelbetriebe allerdings rechtlich und wirtschaftlich selbständig und man ist grundsätzlich auf ihr freiwilliges Mitwirken angewiesen (S, T).</li> <li>Viele Kooperationen sind noch nicht in der Lage Gästedaten mittels Internet-Gästefragebögen im Sinne eines tagesaktuellen Qualitätsmonitoring zu erfassen und auszuwerten. (H)</li> <li>Marktforschungsaktivitäten werden nicht als primärer Zweck einer Kooperation gesehen, sondern Kooperationen werden eher als Vermittler auf übergeordneter Ebene verstanden (S, T, I).<sup>726</sup></li> <li>Die Hoteliers der Kooperationshotels sind meist zu stark in das tägliche Geschäft eingebunden und erkennen häufig nicht das Informationspotenzial, was in Studien- und Marktanalysen der Kooperation steckt. (S)</li> <li>Schritte in Richtung einer wissenschaftsorientierten Kundensegmentierung dürfen in der Zentrale nicht zu schnell erfolgen, um der Entwicklung in den einzelnen Hotelbetrieben nicht zu weit vorauszuweichen und einen Austritt zu provozieren. (S).</li> </ul>

<sup>726</sup> Dies belegt z. B. folgende Aussage:

„Privathotels schließen sich nicht in erster Linie einer Kooperation an, weil sie dadurch mehr Informationen über Gäste erhalten können bzw. um an Marktforschungsdaten über die Kunden zu kommen, sondern sie sehen in erster Linie nur Vertriebsvorteile, indem vielleicht eine Kooperation aus mehreren Hotels gegenüber Veranstaltern oder Firmen ein ganz anderes Standing in Verhandlungen hat als ein einzelner Hotelbetrieb.“ (Hotelkooperation T)

### Fortsetzung IV.3

	Privathotels	Kettenhotels/Hotelketten	Kooperationshotels/Hotelkooperationen
Fremdeinschätzung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Viele der Privathotels machen nichts. (J)</li> <li>• Einigen Privathoteliers wird mangelndes Know-How unterstellt (Q, J, O, K).<sup>727</sup></li> <li>• Hotelketten (R, Q) sind der Ansicht, dass Entscheidungen in der Privathotellerie häufig aus einem Bauchgefühl heraus abgeleitet werden.</li> <li>• Es kommt auf den jeweiligen Direktor/Geschäftsführer an. (K)</li> <li>• Manche Privathoteliers können einigen Kettenhoteliers noch etwas „vormachen“, weil sie vor allem schnell reagieren können. (K)</li> <li>• Privathotels haben mittlerweile auch erkannt, dass sie die Gäste analysieren müssen. (Q) In diesem Zusammenhang können Privathotels von Kettenhotels lernen. (H)</li> <li>• Privathotels konzentrieren sich eher nur auf eine Zielgruppe, den Individualgast. (P)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gästefragebögen sind standardisierter und hotelübergreifend vereinheitlicht. (C, E)</li> <li>• Es werden mehr Gästedaten erhoben, die für alle Kettenhotels zugänglich sind. (A)</li> <li>• In der Zentrale werden die Gästedaten professionell analysiert und strukturiert. (B)</li> <li>• Gästesegmentierungen sind eine Selbstverständlichkeit, denn Hotelketten verfügen über entsprechende personelle Ressourcen und Know-how. (A, D, F, G)</li> <li>• Hoteldirektoren der Kettenhotels setzen sich stärker mit dem Markt und Kundensegmenten auseinander, weil jedem Hoteldirektor monatliche Berichte/Auswertungen vom Generaldirektor der Kette abverlangt werden. Er ist damit gezwungen zu wissen, an welchem Segment es möglicherweise gefehlt hat. (J)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie Marktforschung und Marktsegmentierung in Hotelkooperationen abläuft, ist schwer einzuschätzen (K, R).</li> <li>• Einzelne Kettenhotels glauben bezüglich des Kenntnisstandes über Gästedaten und in der Durchführung von Marktsegmentierungen besser als Kooperationshotels/Hotelkooperationen zu sein. (M)</li> <li>• Privathotels sind geteilter Meinung. Zum einen glaubt man, dass Hotelkooperationen Gäste professioneller analysieren. (B) Zum anderen, weiß man aus einer vorherigen Mitgliedschaft, dass es nicht anders abläuft als derzeit im Privathotel. (E)</li> </ul>

<sup>727</sup>Von einzelnen Kooperations- und Kettenhotels stammen Aussagen, wie:

„Viele Privathoteliers machen nichts. Die wissen meist gar nicht, wann und aus welchem PLZ-Gebiet ihre Gäste kommen. Sie sind der Meinung, dass sie alles richtig machen und benötigen gar keine Beratung. Manche wissen nicht, wie viel ihre Gäste ausgeben. Einige wissen noch nicht mal, wie ihre Auslastung gestern oder im vorherigen Monat war und welche Rate sie hatten. Grund dafür ist, dass viele der Privathoteliers das häufig nicht erlernt haben, [...]“ (Hotel J) oder

„In vielen kleineren Hotels, insbesondere in Privathotels, machen das Marketing die Eigentümer mit. Die sind gar nicht in der Lage, das so zu machen wie wir.“ (Hotel O)