

Abschlussbericht
Fokusthema 2020

Concierge Services und Facility Management in Zweit- und Ferienwohnungen in Graubünden



Kontaktadresse:
Institut für Tourismus und Freizeit (ITF)
der FH Graubünden
Comercialstrasse 22
7000 Chur

Kontaktpersonen:
Norbert Hörburger
norbert.hoerburger@fhgr.ch
Onna Rageth
onna.rageth@fhgr.ch

Chur, 31. Mai 2021

Inhaltsverzeichnis

I	Abbildungsverzeichnis.....	i
II	Tabellenverzeichnis.....	ii
III	Abkürzungsverzeichnis	iii
	Abstract	1
1	Einleitung.....	2
2	Concierge Services und Facility Management.....	3
3	Beherbergungsmodelle	4
4	Methodik.....	6
5	Interviewpartner: Angebotssituation.....	7
5.1	Gruppe 1: Reine Ferienwohnungsanbieter (Marketing, Vertrieb, Buchungsabwicklung)	7
5.1.1	Berg & Bett AG	7
5.1.2	Hapimag AG.....	9
5.1.3	Holiday Home Division AG	11
5.1.4	Mountain Flair Apartments St. Moritz.....	13
5.1.5	Valsana Hotel & Appartements Arosa	15
5.2	Gruppe 2: Verkauf und/oder Bewirtschaftung von Zweitwohnungen	17
5.2.1	Andermatt Swiss Alps AG	17
5.2.2	AROSAexklusiv	19
5.2.3	LAAXHomes.....	21
5.2.4	Weisse Arena Gruppe.....	23
5.3	Gruppe 3: Anbieter mit eigenem Portfolio sowie Verwalter von Zweit- und Ferienwohnungen ...	25
5.3.1	Albijou GmbH.....	25
5.3.2	ALPINE LODGING by Plattner&Plattner	27
5.3.3	Davos Klosters Bergbahnen AG	29
5.3.4	PPM Exclusive Services GmbH.....	31
5.3.5	Schweizer Reisekasse (Reka) Genossenschaft.....	33
5.4	Gruppe 4: DMO induzierte Betreuungsmodelle von Zweit- und Ferienwohnungen Destinationen	35
5.4.1	Tourismus Savognin Bivio Albula AG.....	35
5.4.2	Sedrun Disentis Tourismus SA.....	35
6	Ergebnisse	36
7	Diskussion zentraler Erkenntnisse	48
8	Zusammenfassung.....	59
9	Ausblick.....	63
10	Literaturverzeichnis.....	64
10.1	Primärdaten	64
10.2	Bibliografie (Sekundärdaten)	65

11 Anhang.....	iv
11.1 Semistrukturierte Interviewleitfäden.....	iv
11.2 Kodierleitfaden	x

I Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1	Unterscheidung zwischen Ferien- und Zweitwohnungen	4
Abbildung 2	Business Model Canvas: Berg & Bett AG	8
Abbildung 3	Business Model Canvas: Hapimag AG	10
Abbildung 4	Business Model Canvas: Holiday Home Division AG	12
Abbildung 5	Business Model Canvas: Mountain Flair GmbH	14
Abbildung 6	Business Model Canvas: Valsana Hotel & Apartments	16
Abbildung 7	Business Model Canvas: Andermatt Swiss Alps AG	18
Abbildung 8	Business Model Canvas: AROSAexklusiv	20
Abbildung 9	Business Model Canvas: LAAXHomes	22
Abbildung 10	Business Model Canvas: Weisse Arena Gruppe	24
Abbildung 11	Business Model Canvas: Albijou GmbH	26
Abbildung 12	Business Model Canvas: ALPINE LODGING by Plattner&Plattner	28
Abbildung 13	Business Model Canvas: Davos Klosters Bergbahnen AG	30
Abbildung 14	Business Model Canvas: PPM Exclusive Services GmbH	32
Abbildung 15	Business Model Canvas: Schweizer Reisekasse (Reka) Genossenschaft	34

II Tabellenverzeichnis

Tabelle 1	Kategorie «Dienstleistungen» und zugeordnete Subkategorien	37
Tabelle 2	Kategorie «Unternehmensführung» und zugeordnete Subkategorien	39
Tabelle 3	Kategorie «Immobilien» und zugeordnete Subkategorien	40
Tabelle 4	Kategorie «Alleinstellungsmerkmale» und zugeordnete Subkategorien	41
Tabelle 5	Kategorie «Bekanntmachung» und zugeordnete Subkategorien	42
Tabelle 6	Kategorie «Attraktivität» und zugeordnete Subkategorien	43
Tabelle 7	Kategorie «Personas» und zugeordnete Subkategorien	44
Tabelle 8	Kategorie «Aufwand zur Stellung der Dienstleistungen / Kernaufgaben» und zugeordnete Subkategorien	46
Tabelle 9	Kategorie «Zwischenmenschliche Ebene / Psychologie» und zugeordnete Subkategorien	47
Tabelle 10	Kategorie «Dienstleistungen» und deren Handlungsempfehlungen	48
Tabelle 11	Kategorie «Unternehmensführung» und deren Handlungsempfehlungen	50
Tabelle 12	Kategorie «Immobilien» und deren Handlungsempfehlungen	51
Tabelle 13	Kategorie «Alleinstellungsmerkmale» und deren Handlungs- empfehlungen	52
Tabelle 14	Kategorie «Bekanntmachung» und deren Handlungsempfehlungen	52
Tabelle 15	Kategorie «Attraktivität» und deren Handlungsempfehlungen	53
Tabelle 16	Kategorie «Personas» und deren Handlungsempfehlungen	54
Tabelle 17	Kategorie «Aufwand zur Stellung der Dienstleistungen / Kernaufgaben» und deren Handlungsempfehlungen	55
Tabelle 18	Kategorie «Zwischenmenschliche Ebene / Psychologie» und deren Handlungsempfehlungen	57
Tabelle 19	Kategorien / Subkategorien samt Definition und Ankerbeispiel (vgl. sämtliche Interview-Transkriptionen)	xix

III Abkürzungsverzeichnis

AI	Artificial Intelligence
ARE	Bundesamt für Raumentwicklung
RPG	Bundesgesetz über die Raumplanung (Raumplanungsgesetz)
USP	Unique Selling Proposition/Point
ZWG	Zweitwohnungsgesetz

Lesehinweis

Aus Gründen der einfacheren Lesbarkeit wird darauf verzichtet, sowohl eine männliche als auch weibliche Formulierung zu verwenden. Selbstverständlich beziehen sich die jeweiligen Ausführungen auf beide Geschlechter.

Abstract

Der vorliegende Schlussbericht fasst die Ergebnisse und daraus resultierenden Erkenntnisse der im Rahmen des Fokusthemas 2020¹ generierten Primärdaten zusammen. Im Zentrum der Untersuchung standen sogenannte Concierge Services und Facility-Management-Angebote in Graubünden, dies vor allem im Kontext von bewirtschafteten Zweitwohnungen und Ferienwohnungen).

Die Kantone sind per Raumplanungsgesetz (RPG; SR 700) vom 1. Juli 2011 dazu verpflichtet, ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Erst- und Zweitwohnungen sicherzustellen (vgl. Willmann und Danielli, 2011, S. 4). Die Ziele, welche durch entsprechende Massnahmen erreicht werden sollen, beinhalten unter anderem «eine bessere Auslastung der Zweitwohnungen» (vgl. Bundesgesetz über die Raumplanung, 2010). Aufgrund der allgemein anerkannten Notwendigkeit nach einer verstärkten Aktivierung von kalten Zweit- und Ferienwohnungsbetten, wurde entschieden, das Hauptaugenmerk des Fokusthemas auf oben genannte Dienstleistungen zu legen, da darin Potenzial erkannt wird, den genannten Anordnungen des Bundes gerecht zu werden.

Aufgrund dessen wurden folgende Hauptfragestellungen bearbeitet:

- Welche Concierge Services und Facility Management Angebote gibt es im Kanton Graubünden (und darüber hinaus) für Zweitwohnungsbesitzer und Ferienwohnungsmieter?
- Inwiefern und in welcher Intensität werden diese Angebote von Zweitwohnungsbesitzern und Ferienwohnungsmietern genutzt?
- Welche Grundvoraussetzungen müssen gegeben sein, damit sich die Vermietungsbereitschaft auf Seiten Zweit- und Ferienwohnungsbesitzer erhöht?
- Kann eine Verbindung zwischen einer gesteigerten Vermietungsbereitschaft und Concierge Services sowie Facility Management hergestellt werden?

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass bereits ein facettenreiches und aktiv beworbenes Angebot an Concierge Services und Facility Management im Kanton Graubünden (und darüber hinaus) besteht. Je nach Preissegment werden diese Dienstleistungen ebenso intensiv genutzt. Jedoch besteht ein proportionales Verhältnis zwischen der Nutzung und dem Grad an Ausstattung bzw. Luxus der gemieteten Objekte.

Die Vermietungsbereitschaft auf Seiten der Zweit- und Ferienwohnungsbesitzern kann erhöht werden durch spezialisierte Full-Service-Angebote. Je nach Auslegung dessen, was als Concierge Services deklariert wird, bedeutet das demnach, dass durchaus eine Verbindung zwischen diesen Angeboten und einer gesteigerten Vermietungsbereitschaft hergestellt werden kann.

¹ Das jährlich festzusetzende Fokusthema ist Bestandteil des Leistungsauftrags des Kantons Graubünden an das Institut für Tourismus und Freizeit (ITF) der Fachhochschule Graubünden für die Periode 2019-2021.

1 Einleitung

Graubünden ist als beliebte Tourismusdestination geprägt von einer ansehnlichen Dichte an bewirtschafteten und vor allem nicht bewirtschafteten Zweitwohnungen. Im Jahre 2020 wurden 79'133 Zweitwohnungen² gezählt, wovon lediglich 7'714 kommerziell vermietet wurden. (Bundesamt für Raumentwicklung ARE, 2021; vgl. Wirtschaftsforum Graubünden, 2018, S. 4). Nicht vermietete Zweitwohnungen werden im Schnitt fünf bis sieben Wochen pro Jahr von ihren Besitzern genutzt. Durchschnittlich weitere sechs Wochen pro Jahr kommt über die Nutzung durch Freunde und Verwandte zustande. Das heisst, die meisten Zweitwohnungen stehen oft leer. Theoretisch besteht darin viel Vermietungspotential, welches bis anhin nicht ausreichend ausgeschöpft wird. (vgl. Weissbuch. Für den Bündner Tourismus, 2017, S. 66).

Durch das Bundesgesetz über Zweitwohnungen (ZWG), welches seit 1. Januar 2016 in kraftgetreten war, wurde der Zweitwohnungsbau stark eingeschränkt und reglementiert. Eine Ausweitung des Zweitwohnungsbestandes – ob nur selbst genutzt oder bewirtschaftet – ist nur noch sehr beschränkt möglich. Dadurch rückt der Bestand in den Fokus und es wird nach Mitteln und Möglichkeiten zur Steigerung der Nutzungsintensität gesucht. Eine Möglichkeit, letzteres zu erreichen, stellen Concierge Services und Facility-Management-Dienstleistungen dar.

Die Hauptfragestellungen, welche das Fokusthema 2020 geprägt haben, sind folgende:

- Welche Concierge Services und Facility-Management-Angebote gibt es im Kanton Graubünden (und darüber hinaus) für Zweitwohnungsbesitzer und Ferienwohnungsmieter?
- Inwiefern und in welcher Intensität werden diese Angebote von Zweitwohnungsbesitzern und Ferienwohnungsmietern genutzt?
- Welche Grundvoraussetzungen müssen gegeben sein, damit sich die Vermietungsbereitschaft auf Seiten Zweit- und Ferienwohnungsbesitzer erhöht?
- Kann eine Verbindung zwischen einer gesteigerten Vermietungsbereitschaft und Concierge Services sowie Facility Management hergestellt werden?

Um diese Fragestellungen bearbeiten zu können, wurden 14 kantonale und ausserkantonale Unternehmungen sowie zwei Bündner Destinationen mit einer hohen Anzahl an Zweit- und Ferienwohnungen interviewt. Die Auswahl der Expertinnen und Experten erfolgte anhand einer stringenten Analyse der Angebotssituation. Es wurde darauf geachtet, der Bandbreite an Dienstleistungsstellern gerecht zu werden, um ein möglichst facettenreiches Bild der kantonalen und vereinzelt ausserkantonalen Angebotssituation wiedergeben zu können.

Generell ist der Wissensstand über Angebotsumfang von Services und Kennzahlen zu Zweitwohnungen wesentlich schlechter als bei der Hotellerie, die unternehmerisch aufgestellt und organisiert ist und schon lange ein Gegenstand der Forschung bildet. Der hier vorliegende Schlussbericht zum Fokusthema 2020 mit dem Titel «Concierge Services und Facility Management in Zweit- und Ferienwohnungen in Graubünden» soll zur kontinuierlichen Schliessung der genannten Forschungslücke beitragen.

² Laut Bundesamt für Raumentwicklung ARE kann die Gesamtzahl der effektiv als Zweitwohnungen genutzten Wohnungen in der Schweiz nur annäherungsweise errechnet werden. Ein Grund dafür besteht in der Tatsache, dass Gemeinden lediglich ihre Erstwohnungen als solche ausweisen müssen (vgl. Weick 2021).

2 Concierge Services und Facility Management

Die Herkunft des Wortes «Concierge» ist nicht vollständig geklärt, aber es könnte vom Lateinischen «conservus» abstammen, welches als «Mitsklave», oder weniger negativ behaftet, als «Gefährte» übersetzt werden kann (vgl. Pahwa 2018). Im Beherbergungskontext ist der Concierge ursprünglich in der gehobenen Hotellerie zu finden; Angestellte diesen Ranges müssen aufmerksam, verständnisvoll, diskret und stets zu Diensten sein.

Das Bedürfnis nach individualisiertem Service hat sich auch über die Grenzen der gehobenen Hotellerie hinaus etabliert, weshalb es immer mehr Firmen gibt, die sich auf persönliche Assistenzen spezialisiert haben. Der Grad an Personalisierung solcher Service-Leistungen steht in proportionalem Verhältnis zum Wohlstand der Service-Bezieher (Pahwa 2018). Die Bandbreite der Aufgaben, welche Concierges erfüllen, ist so mannigfaltig wie die exklusive Kundschaft selbst: Restaurant-Reservierungen tätigen, Spa-Behandlung organisieren, Flugticket buchen, Konzerttickets bestellen – die Liste könnte beliebig weitergeführt werden. Immer mehr Parahotellerie-Anbieter werben mit Dienstleistungen, welche in den Bereich der Concierge Services fallen. Grob gesagt kann festgehalten werden, dass sich Concierge Services tendenziell eher auf Dienstleistungen am Menschen beziehen (Botengänge, Babysitting etc.), während Facility Management den Objekten zuzuordnen ist (Zwischenreinigungen, Bettwäsche-Wechsel, kleinere Reparaturen etc.). Die Trennung von Concierge Services und Facility Management ist in vielen Fällen jedoch fließend, dies zeigt sich vornehmlich durch die meist fehlende Differenzierung in der Praxis.

Die digitale Revolution hat dem Business Modell «Concierge Service» eine weitere Dimension verliehen, welche es ermöglicht, mittels Technologien wie Artificial Intelligence (AI) die Kosten für die ansonsten hochpreisigen Dienstleistungen zu senken. Diese Entwicklung hat zur Folge, dass auch der Mittelstand immer mehr von solchen Services profitieren kann. «Alexa» der Firma Amazon ist ein solches Beispiel, wie auch «Google assistant» (vgl. Pahwa 2018). Sumner und Quinn (2017, S. 250) haben jedoch gezeigt, dass der Concierge die letzte Bastion im menschlichen Front-line Service darstellt und (noch) nicht technologisch-digital ersetzt werden kann.

Auch wenn die Digitalisierung Kommunikations- und Administrationshürden reduziert, ist in diesem Rahmen die menschliche Dienstleistung immer noch Hauptmotor erfolgreicher Geschäftsbeziehungen. Letzteres alles nach dem Leitspruch des gewissenhaften Concierge Monsieur Gustave H. aus Wes Andersons bekanntem Film «The Grand Budapest Hotel» – erkenne das Begehrt, bevor das Begehrt begehrt wird. Der Wissensvorsprung ist folglich auch diejenige Tugend, welche auf der Suche nach dem perfekten Service das vielsagende Zünglein auf der Waage darstellt. Inwiefern eben genannte Erkenntnis auch auf die vorgestellten Beherbergungsmodelle zutrifft, wird in den folgenden Kapiteln eingehend erläutert.

3 Beherbergungsmodelle

Die Sekundärliteratur suggeriert, dass versucht werden muss, eine Differenzierung zwischen Zweit- und Ferienwohnungen vorzunehmen, obschon laut Bieger, Beritelli und Weinert (2005, S. 8) eine trennscharfe Unterscheidung selten vorgenommen werden kann.

Als Zweitwohnung wird eine Wohnung bezeichnet, die nur zeitweise und nicht mit der Absicht des dauernden Verbleibens am Ort bewohnt wird. Des Weiteren werden diese Wohnungen in bewirtschaftete («warme Betten») und nicht bewirtschaftete («kalte Betten») unterteilt (vgl. Ganz, 2012, S. 50). Zweitwohnungen werden primär von den Eigentümern genutzt, wohingegen vermietete Zweitwohnungen je nach Nutzungsintensität als Ferienwohnungen betrachtet werden (Bieger et al., 2005, S. 8). Die Autoren merken an, dass «als Ferienwohnungen Häuser und Wohnungen verstanden werden, welche in touristischen Destinationen für Eigentümer und weitere Gäste zur Verfügung stehen» (ibid.).

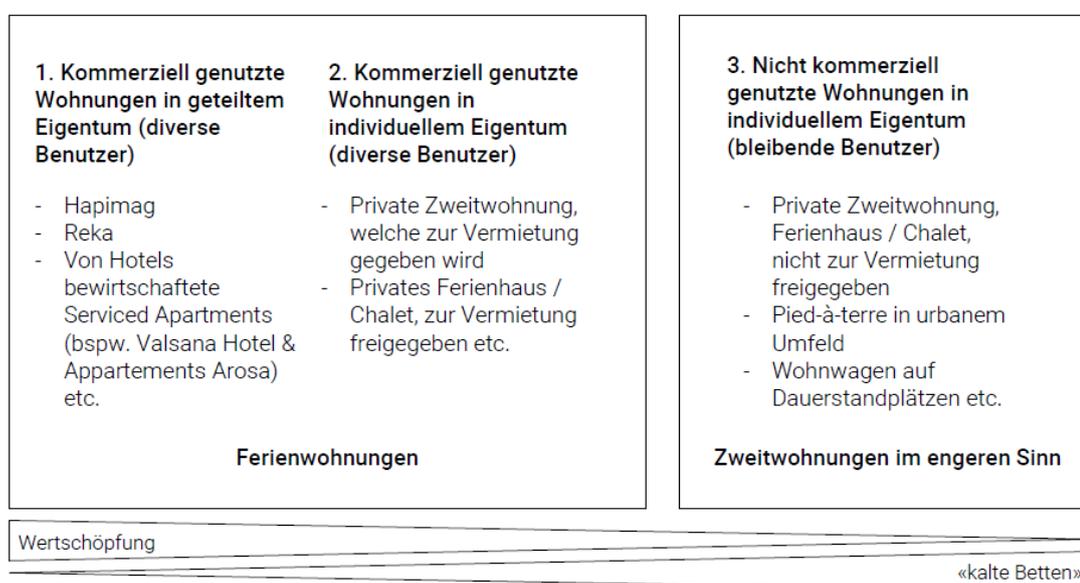


Abb. 1: Unterscheidung zwischen Ferien- und Zweitwohnungen (eigene Darstellung; vgl. Sonderegger und Bätzing, 2013, S. 5).

Obschon genannte Unterscheidung bezüglich der Art der Nutzung (Besitzer und/oder [zahlende] Gäste) eine Trennlinie zwischen Zweit- und Ferienwohnungen zieht, wird in vorliegendem Schlussbericht auf eine derartige Differenzierung verzichtet. Dies nicht zuletzt daher, da die interviewten Persönlichkeiten im täglichen Sprachgebrauch ebenfalls keine differenzierte sowie abschliessende Trennung zwischen Zweit- und Ferienwohnungen vorgenommen haben.

Aufgrund der Bandbreite an Beherbergungsmodellen wurde entschieden, dass die zu interviewten Unternehmen bzw. Destinationen in Gruppen unterteilt werden sollten. Nach einer initialen und Literaturrecherche konnten folgende Einheiten definiert werden:

- Gruppe 1: Reine Ferienwohnungsanbieter (Marketing, Vertrieb, Buchungsabwicklung)
- Gruppe 2: Verkauf und/oder Bewirtschaftung von Zweitwohnungen
- Gruppe 3: Anbieter mit eigenem Portfolio / Verwalter von Zweit- und Ferienwohnungen
- Gruppe 4: DMO induzierte Betreuungsmodelle von Zweit- und Ferienwohnungen Destinationen

Innerhalb der vier obengenannten Kategorien wurden die wichtigsten Beherbergungs- sowie Servicemodelle identifiziert und im Folgenden kurz skizziert:

Touristisch bewirtschaftete Wohnungen

«Eine Wohnung gilt als touristisch bewirtschaftet, wenn sie dauerhaft zur ausschliesslich kurzzeitigen Nutzung durch Gäste zu markt- und ortsüblichen Bedingungen angeboten wird». Des Weiteren handelt es sich bei diesen Wohnungen um Objekte, die «nicht auf die persönlichen Bedürfnisse des Eigentümers oder der Eigentümerin zugeschnitten» sind und «im Rahmen eines strukturierten Beherbergungsbetriebs bewirtschaftet» werden. (Zweitwohnungsgesetz, Art. 7. Abs. 2).

Kommerziell bewirtschaftete Zweitwohnungen

Als kommerziell bewirtschaftete Zweitwohnung wird eine Wohnung bezeichnet, deren Belegung durch den Eigentümer auf 6 Wochen pro Jahr beschränkt ist und die zusätzlich noch während mindestens 20 Wochen pro Jahr vermietet wird. (Ecoplan 2013, S. 23).

Strukturierter Beherbergungsbetrieb

Ein strukturierter Beherbergungsbetrieb liegt gemäss Art. 4 ZWG vor, wenn ein Betrieb hotelmässige Dienstleistungen und Infrastrukturen umfasst, die typischerweise von der Mehrheit der Gäste beansprucht werden; wenn er ein hotelähnliches Betriebskonzept aufweist und wenn die Bewirtschaftung im Rahmen eines einheitlichen Betriebs sichergestellt ist. (Alig, 2016, S. 10).

Anbieter von Ferienwohnrechten

Das sogenannte Ferienwohnrecht ermöglicht den Besitz eines Feriendomizils, ohne dass dieses gekauft werden muss. Die Hapimag AG mit ihrem Aktien-Konzept ist diesbezüglich ein klassisches Beispiel (Ries 2020).

«Buy to use and let»

Das rocksresort in Laax hat das Betriebskonzept «buy to use and let» implementiert, welches Elemente des Timesharings beinhaltet: Ferienwohnungen werden verkauft und während definierten sowie begrenzten Zeiträumen von den Besitzern selbst genutzt. In Zeiten des Nichtgebrauchs wird die Wohnung durch den Betreiber vermietet (vgl. Schmidt 2020).

Hybride Beherbergung («Dezentrales Hotel») / Albergo Diffuso

Hybride Beherbergungsformen sind Kombinationen der klassischen Hotellerie und der Parahotellerie. Sie zeichnen sich dadurch aus, dass Ferienwohnungen von Unternehmen wie eine Hotelimmobilie bewirtschaftet werden («dezentrales Hotel» oder Albergo Diffuso). (Willimann und Danielli 2011, S. 20). Der Vorteil liegt insbesondere darin, dass eine Professionalisierung sowohl bei der Vermarktung wie auch bei der Betreuung und Pflege der Ferienwohnungen eintritt. (Ecoplan 2013, S. 54).

Serviced Apartments

Serviced Apartments (auch: Temporary Housing) sind vollständig eingerichtete Wohnungen mit Zusatzdienstleistungen wie Reception, Reinigung oder Wäscheservice. Sie sind bei längeren Aufenthalten eine Alternative zu einem Hotel. Neben der Möglichkeit zur Selbstverpflegung ist häufig auch ein Restaurant angeschlossen. Bei Serviced Apartments handelt es sich nicht um Zweitwohnungen im eigentlichen Sinn, aber um ein interessantes Konzept wie neue Zweitwohnungen bewirtschaftet werden könnten. (Ecoplan 2013, S. 54).

Spezialisierte Service-Companies

Ein Beispiel dafür ist PPM Exclusive Services GmbH in St. Moritz, ein Unternehmen, welches sich auf ein extrem hochpreisiges Nischensegment im Luxusbereich spezialisiert hat. Alle anfallenden Aufgaben und Wünsche eine Immobilie betreffend werden durch die Besitzer, aber auch Mieter, vollständig ausgelagert, wobei PPM Exclusive Services GmbH als «Single Point of Contact» für Besitzer und Mieter fungiert (vgl. Stastny 2020).

4 Methodik

Der vorliegende Schlussbericht des Fokusthemas 2020 zeichnet sich methodisch durch mehrere miteinander kombinierte Vorgehensweisen aus:

In Bezug auf die Primärdatengewinnung wurden 16 semi-strukturierte Experteninterviews geführt. Bei letzterem handelt es sich um eine Variante des klassischen Leitfadeninterviews; man fragt nicht explizit subjektive Perspektiven ab, sondern Wissen externer Experten über den Untersuchungsbereich (vgl. Kromrey, Roose und Strübing, 2016, S. 386).

Aufgrund dessen wurde entschieden, die gewonnenen Daten aus den Experteninterviews zu transkribieren und im Anschluss daran einer empirischen und somit qualitativen Inhaltsanalyse zu unterziehen. Dabei handelt es sich laut Kromrey, Roose und Strübing (2016, S. 302) um eine Forschungstechnik, mit der man aus jeder Art von Bedeutungsträgern durch systematische und objektive Identifizierung ihrer Elemente Schlüsse ziehen kann, die über das einzelne analysierte Dokument hinaus verallgemeinerbar sein soll. Systematisch heisst in dem Fall, dass vor der Inhaltsanalyse ein Kategoriensystem erarbeitet wurde (Kromrey et al., 2016, S. 305).³ Letzteres wurde mit Hilfe der Software für qualitative Datenanalyse MAXQDA erstellt.

Die Informationen, welche aus der Primärdatenerhebung gewonnen wurden, wurden mit entsprechender Sekundärliteratur kontextualisiert. Die diesbezügliche methodische Vorgehensweise wurde an diejenige der Kulturanthropologie angelehnt: es handelt sich hierbei um eine empirisch fundierte, akteurs- und praxiszentrierte Untersuchung kultureller Prozesse und Konstellationen (vgl. Wietschorke, 2013, S. 160). Des Weiteren soll der Hauptteil dieses Schlussberichtes als eine «dichte Beschreibung» aufgefasst werden, ein Begriff, der der amerikanische Ethnologe Clifford Geertz (1926-2006) geprägt hat: Die Kapitel 5 bis 9 können demnach als komplexe Geschichte gelesen werden, welche durch ihre interdisziplinären Bedeutungsverknüpfungen eine Tiefenstruktur erfahrbar machen sollen (Vgl. Ziegler, 1998, S. 64.).

Dadurch konnte sowohl die Erfassung eines breiten, möglichst objektiven Spektrums an Handlungsperspektiven der Befragten Expertinnen und Experten erreicht als auch der Erhalt von tiefer reichenden (persönlichen) Einstellungen und Wertorientierungen erzielt werden (vgl. Kromrey, Roose und Strübing, 2016, S. 312).

³ Siehe Kapitel 11.3 Kodierleitfaden.

5 Interviewpartner: Angebotssituation

Im diesem Kapitel werden die 14 interviewten Unternehmen bzw. zwei Destinationen kurz vorgestellt. Den 14 deskriptiven Unternehmens-Kontextualisierung folgt eine Darstellung, welche sich am Business Model Canvas orientiert. Letzteres dient dazu, die bedeutendsten Informationen der befragten Unternehmen grafisch, strukturiert und systematisch darzustellen.

5.1 Gruppe 1: Reine Ferienwohnungsanbieter (Marketing, Vertrieb, Buchungsabwicklung)

5.1.1 Berg & Bett AG

Die Berg & Bett AG ist in Wildhaus (SG) beheimatet und hat sich auf die Vermietung von Zweitwohnungen spezialisiert. In der Gemeinde Wildhaus sind über 63% der Wohnungen Zweitwohnungen, was ca. 1'300 Objekten entspricht (Schmid 2020). Oliver Schmid (2020), Geschäftsführer der Berg & Bett AG, erklärt das Geschäftsfeld folgendermassen:

«Wenn wir einen Service bieten können, sprich, die gesamte Vermietung und alles, was sich im Drum-Herum abspielt; Anfragen, Aufschaltung, Buchungsplattformen, Wäscheservice, alles, wenn wir das bieten können, dann gibt es bei uns eine Klientel an Zweitwohner, die diesen Service in Anspruch nehmen würden».

Die Berg & Bett AG ist eine 100% Tochtergesellschaft von Toggenburg Tourismus und vermietet knapp 40 Ferienobjekte. Mit der neugegründeten Berg & Bett Betriebs AG wird das Hotel Säntis in Unterwasser gepachtet und zu einem Hub für die Objekte. Der fragmentierte Beherbergungsbetrieb basiert auf dem Gedanken der Plattformökonomie, wobei die Berg & Bett Betriebs AG sich weiterhin um die Vermietung (neuerdings zusätzlich der Zimmer im ehemaligen Hotel Säntis, heute Säntis Lodge) kümmert sowie gewisse Aufgaben übernimmt, wie beispielsweise die Akquise von Food & Beverage Kooperationspartnern.

Der grosse Mehrwert für die Ferienwohnungsgäste ist eine «zusätzliche Wohnstube» mit Entertainment-Bereich, Kinder-Spielecke, Garten, Restaurant etc., wo die Schlüsselübergabe stattfindet und Zusatzleistungen bezogen werden können.

Business Model Canvas – Berg & Bett AG, Wildhaus SG

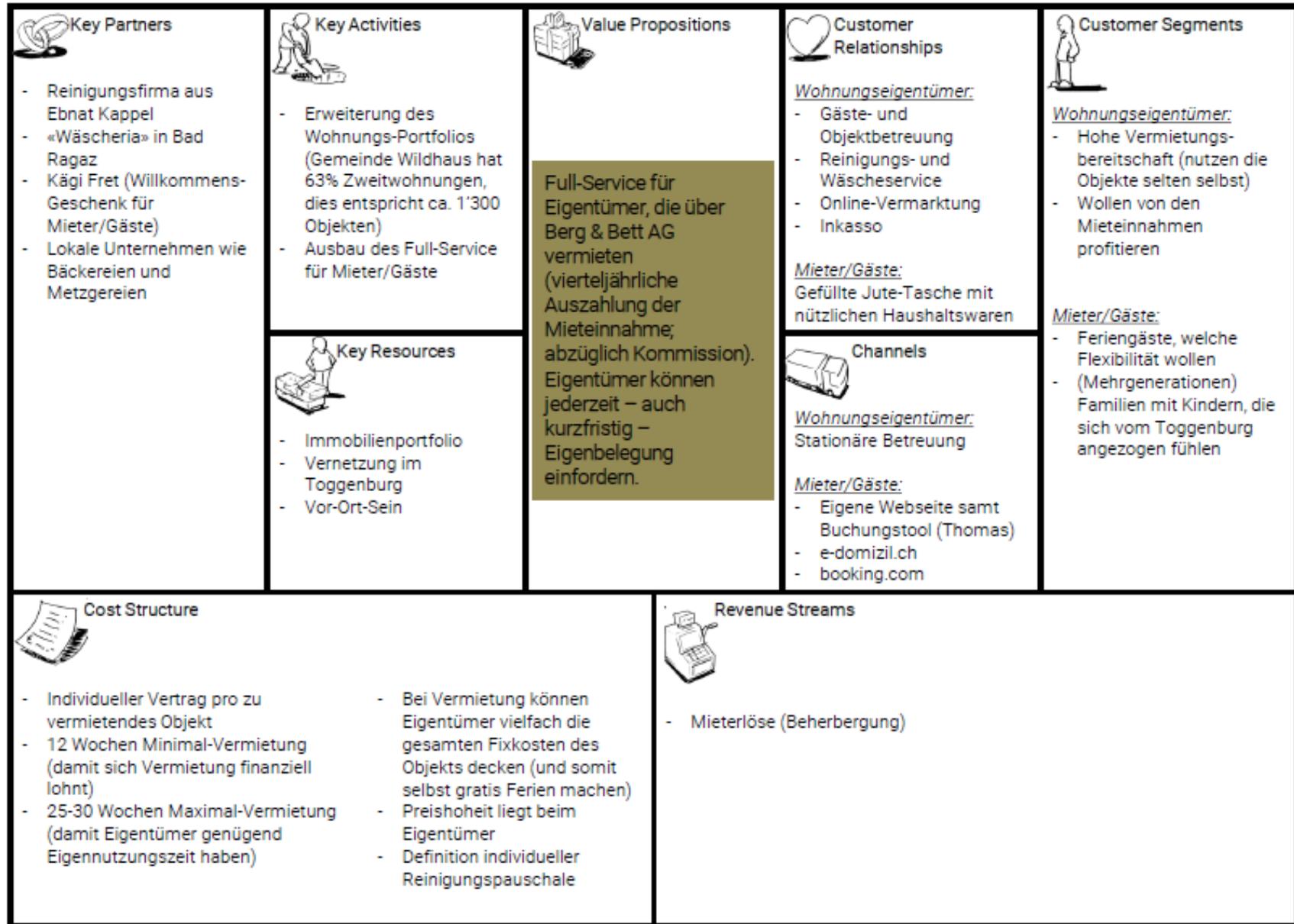


Abb. 2: Eigene Darstellung nach Osterwalder und Pigneur, 2011 (vgl. Schmid 2020).

5.1.2 Hapimag AG

Die Hapimag AG ist Anbieter von Ferienwohnrechten, wobei das Sharing & Caring die Grundlage des Geschäftsmodells bildet. Viele Aktionäre und Mitglieder finanzieren gemeinsam Ferienanlagen und die entsprechende Infrastruktur, um sie individuell für ihre Ferien zu nutzen. Der «Schlüssel» zur Hapimag Ferienwelt ist die Hapimag Aktie. Sie berechtigt deren Eigentümer, sämtliche Hapimag Resorts zu nutzen. Die Hapimag Aktie ist keine an der Börse gehandelte Aktie mit Dividende, sondern eine reine «Ferienaktie», für die jährlich eine fixe Anzahl Wohnpunkte gutgeschrieben wird. Die erforderliche Anzahl Wohnpunkte für eine Ferienwohnung variiert je nach Resort und Saison. Hinzu kommen lokale Kostenbeiträge vor Ort. Sie dienen zur Deckung der Betriebskosten, der spezifischen Leistungen der Ferienanlagen sowie der lokalen Steuern vor Ort. Mit den Jahresbeiträgen der Aktionäre und Mitglieder finanziert Hapimag die zentralen Kosten, die für den laufenden Betrieb, die Verwaltung der Resorts und der Konzernzentrale sowie für die Renovierungen der Ferienanlagen anfallen. Jeder Aktionär hat ein Stimm- und Wahlrecht an der Generalversammlung (Geschäftsbericht Hapimag 2019, S. 5).

Philipp Ries (2020), Verwaltungsratspräsident der Hapimag AG, erklärt, dass die aktive Möglichkeit zur Mitgestaltung als Aktionär, welcher sowohl Nutzer als auch Mitbesitzer ist, den USP darstellt. Zudem seien die jeweiligen Ressortleiterinnen und -leiter lokal verwurzelt, wodurch die Resorts entsprechend geprägt würden. Soziale und ökologische Nachhaltigkeit rückt in den Fokus, was durch regionale Produkte sowie Esswaren unterstrichen wird: «Authentizität wird gelebt».

Es bestehen 57 Resorts mit ca. 5'200 Wohnungen (Ries 2020). Im Jahr 2019 wurden 418'527 Gäste in den Resorts empfangen, welche 2,746 Millionen Übernachtungen generierten (Geschäftsbericht Hapimag 2019, S. 22). Die Hapimag-Community aus Aktionärinnen und Aktionären macht Ferien im Sinne eines genossenschaftlichen Sharing-Konzepts: die Teilung der Ressourcen ermöglicht eine ökologisch und ökonomisch sinnvolle Bewirtschaftung der Resorts, welche über das ganze Jahr hinweg gut ausgelastet sind. Die Hapimag AG ist nicht gewinnorientiert, weshalb die Gewinne in die Resorts investiert werden (Geschäftsbericht Hapimag 2019, S. 20). Laut Philipp Ries (2020), Verwaltungsratspräsident, werden in einem normalen Jahr zwischen 20 und 25 Millionen CHF in Renovationen investiert.

Business Model Canvas – Hapimag AG, Steinhausen ZG

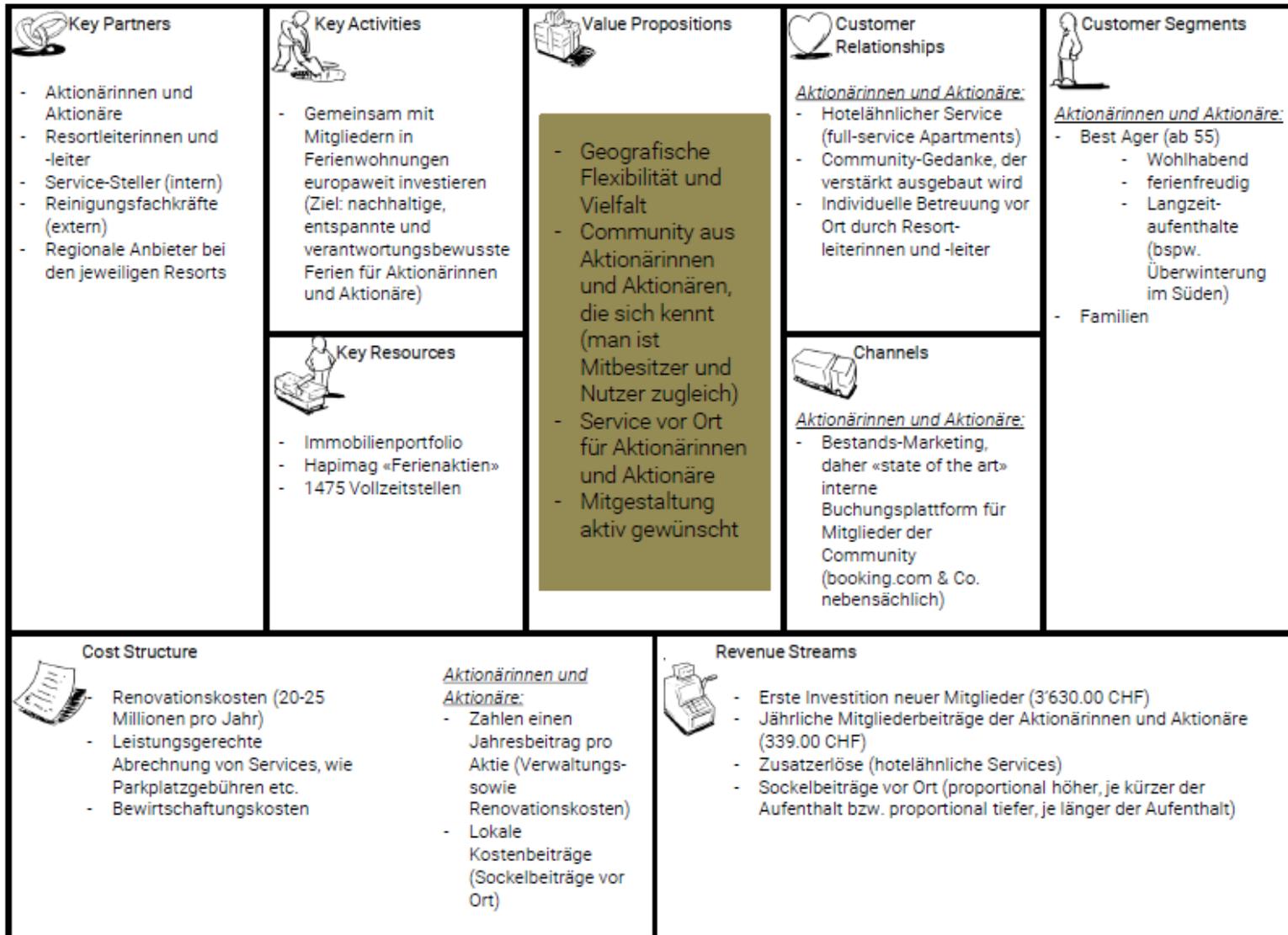


Abb. 3: Eigene Darstellung nach Osterwalder und Pigneur, 2011 (vgl. Ries 2020).

5.1.3 Holiday Home Division AG

Die Holiday Home Division AG startete 1965 in der Schweiz mit der Vermietung von privaten Ferienhäusern und Wohnungen und gehören seither zu den führenden Ferienhausvermittlern in Europa. Interhome ist eine von vielen Marken der HHD AG sowie expliziter Schweizer Ferienhaus-Spezialist. Insgesamt werden 40'000 Unterkünfte, in 28 Ländern, im Auftrag von 30'000 Hauseigentümern vermietet und betreut (Holiday Home Division AG). Davon befinden sich ca. 2000 in der Schweiz (Müller 2020).

Die HHD AG verfügt über 15 nationale Büros, welche eine individuelle Betreuung der Vertriebspartner und Eigentümer durch persönliche Ansprechpartner gewährleisten sowie über 200 lokale Service-Büros und Partneragenturen. Letztere stellen den Vorort-Service für Gäste und die Hausbetreuung für Eigentümer (Holiday Home Division AG). In Prag ist ein 24h betreutes Call-Center beheimatet, wo 60 Mitarbeitende mit über 10 Sprach-Accounts arbeiten:

«Wir bieten somit auch einen sogenannten Help-Line-Service an. Das wird teilweise auch von den Eigentümern genutzt, wenn sich ein Gast nicht nach den Regeln verhält oder in der Nacht ein Notfall besteht, so sind wir immer erreichbar». (Müller 2020).

Aufgrund der eigenen Marken und des globalen Vertriebs kann die HHD AG eine hohe Auslastung der Wohnungen gewährleisten. Haus- und Wohnungseigentümern wird die Vermarktung der Objekte abgenommen, des Weiteren sind komplette Hausverwaltungen möglich: Übergeordnetes Ziel besteht darin, die Ferienwohnungen und Häuser mit bestmöglichen Einnahmen zu vermieten (Holiday Home Division AG).

Business Model Canvas – Holiday Home Divison AG, Glattbrugg ZH



Abb. 4: Eigene Darstellung nach Osterwalder und Pigneur, 2011 (vgl. Müller 2020).

5.1.4 Mountain Flair Apartments St. Moritz

Mountain Flair Apartments wurde im Jahre 2013 von den Tourismus-Fachleuten Conradin De Giorgi und Sven Arquisch gegründet. Das Unternehmen vermarktet Ferienwohnungen und -häuser in Wochenmiete sowie Saisonmiete ausschliesslich in den folgenden Gemeinden im Oberengadin: St. Moritz, Pontresina, Samedan, Celerina/Schlarigna, Sils, Silvaplana-Surlej, La Punt-Chamues-ch, Zuoz, Madulain, Bever, Champfèr und Maloja. Weitere Bestandteile sind die Dauermiete und der Immobilienverkauf (vgl. Mountain Flair GmbH).

Die von der Mountain Flair GmbH vermieteten Zweit- und Ferienwohnungen befinden sich in Privatbesitz, weshalb die Zielgruppe seitens Eigentümer alle Zweitwohnungsbesitzer im Oberengadin sind. Das Gästesegment sei laut Sven Arquisch (2020), Partner und Geschäftsführer der Mountain Flair GmbH, tendenziell heterogen:

«Es sind junge Paare, Familien, Pensionäre, schlussendlich, das Marketing, um die Leute hierher zu locken, der Preis muss stimmen und wir nehmen dann die, die kommen. Der Engadiner Gast ist unser Zielpublikum, der in einer Ferienwohnung Ferien machen möchte.»

Aufgrund dessen, dass das Unternehmen noch relativ jung ist, wurde laut Arquisch (2020), kein abschliessender USP definiert. Stattdessen sei die persönliche Betreuung vor Ort gegenüber Besitzern und Ferienwohnungsmietern entscheidend. Arquisch (2020) berichtet, dass sie anfangs die Idee hatten, einen Concierge Service (Ski-Schule, Brötchen-Service etc.) für Ferienwohnungsgäste anzubieten. Sie mussten dann aber relativ schnell feststellen, dass sich diese ökonomisch gesehen nicht lohnt und nur zu Missverständnissen unter den Gästen führte:

«Es gab vereinzelt Gäste, die glaubten, für CHF 2'000 CHF Miete in einer Ferienwohnung einen 5* Concierge Service zugute zu haben, aber dieser Aufwand muss gezahlt werden, denn nur durch die Vermietung haben wir diesen Aufwand nicht gedeckt.»

Services, welche eher in die Kategorie «Facility Management» fallen, werden jedoch vielfach in Anspruch genommen, wie zum Beispiel Zwischenreinigungen oder Wäschewechsel. Diese Dienstleistungen seien vom Aufwand und ökonomischen Ertrag her vertretbar, da die Marge eine Deckung gewährleiste. (Arquisch 2020).

Business Model Canvas – Mountain Flair GmbH, St. Moritz GR

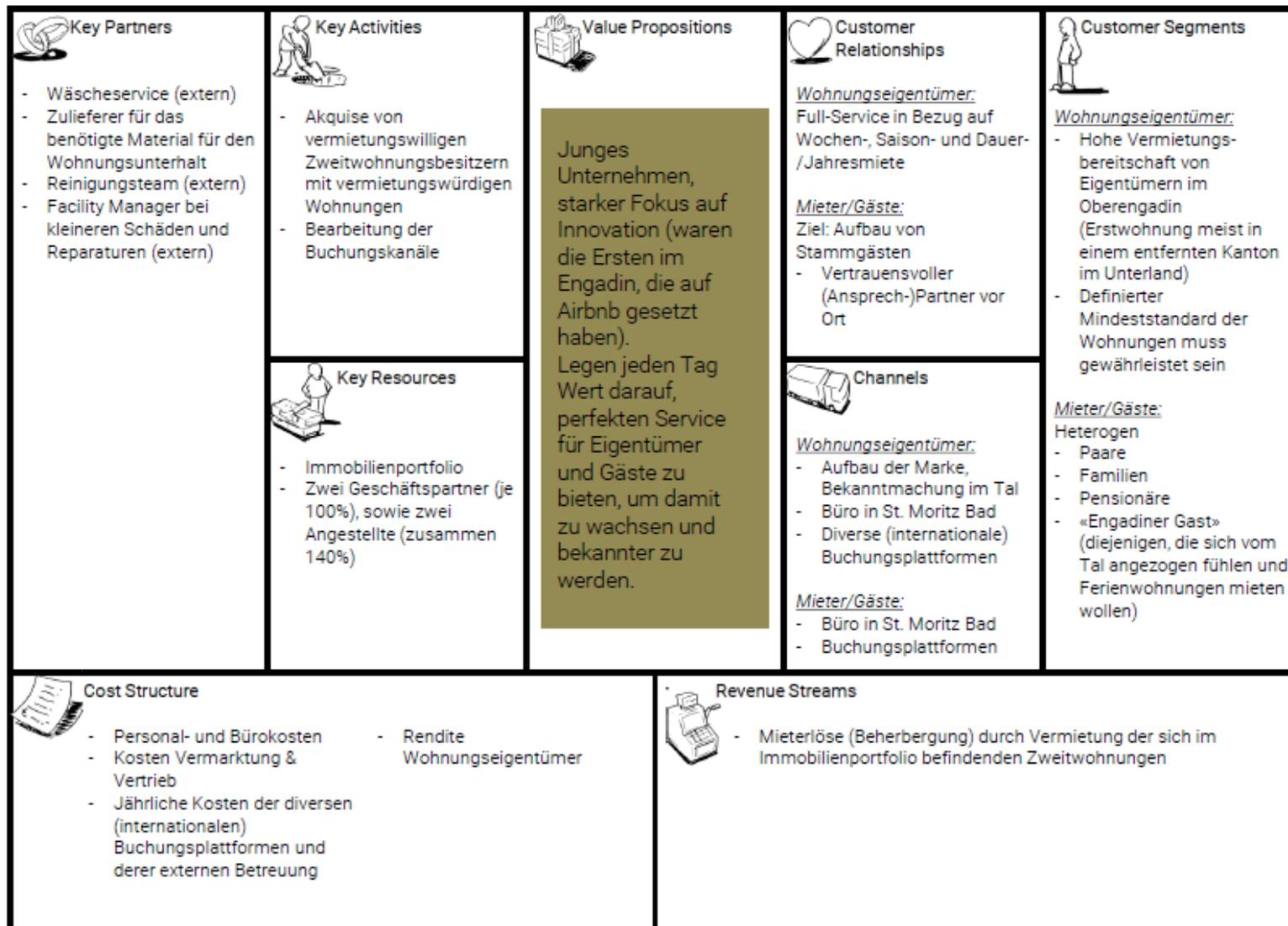


Abb. 5: Eigene Darstellung nach Osterwalder und Pigneur, 2011 (vgl. Arquisch 2020).

5.1.5 Valsana Hotel & Appartements Arosa

Das Valsana Hotel & Appartements Arosa verfügt neben Hotelzimmern auch über neun Appartements welche ganzjährig gemietet werden können. Apartmentmieter profitieren während der Sommer- und Wintersaison von zusätzlichen Vorzügen im Valsana Hotel. Dabei handelt es sich um buchbare Extraleistungen, wie zum Beispiel:

- Tägliche Zimmerreinigung
- Frühstücksbuffet im hotelinternen Restaurant
- Halbpension in Form des «Dine Around» (Arrangement, welches Gästen erlaubt, in allen Restaurants im Tschuggen Grand Hotel, der Berghütte Alpenblick sowie dem Valsana Hotel die Halbpension einzulösen)
- Freier Zutritt zum Valsana Spa sowie eine breite Auswahl an inkludierten Fitnesskursen (vgl. Valsana Hotel & Appartements Arosa 2020)

Folglich handelt es sich bei den Appartements um einen strukturierten Beherbergungsbetrieb, da hotelmässige Dienstleistungen sowie Infrastrukturen geboten werden sowie ein hotelähnliches Betriebskonzept besteht (Alig, 2016, S. 10). Die Beliebtheit des genannten Betriebskonzepts bei den Ferienwohnungsmietern wird durch Michael Lehnort (2020), Direktor des Valsana Hotel & Appartements Arosa, wie folgt umschrieben:

«Sofern das Hotel offen hat, werden auch oft die Hotelservices gebucht, damit man dort ebenfalls profitieren kann: Spa-Bereich oder die Organisation von Massagen oder die Buchung der gesamten Dining-Experience; Frühstück, Lunch, Dinner. Wenn das Hotel offen hat, werden die Services von den Apartment-Mietern sehr oft in Anspruch genommen.»

Die Services, welche angeboten werden können, wenn das Hotel offen hat, bietet einen Mehrwert für die Apartment-Mieter. Der Anteil derjenigen, die mit Service buchen, ist definitiv höher, wenn das Hotel offen hat. Der Service wird also explizit angenommen und auch gebucht durch die Apartment-Mieter, selbst wenn es teurer ist, da sie die Annehmlichkeiten des Hotels schätzen (Lehnort 2020).

Business Model Canvas – Valsana Hotel & Appartements, Arosa GR

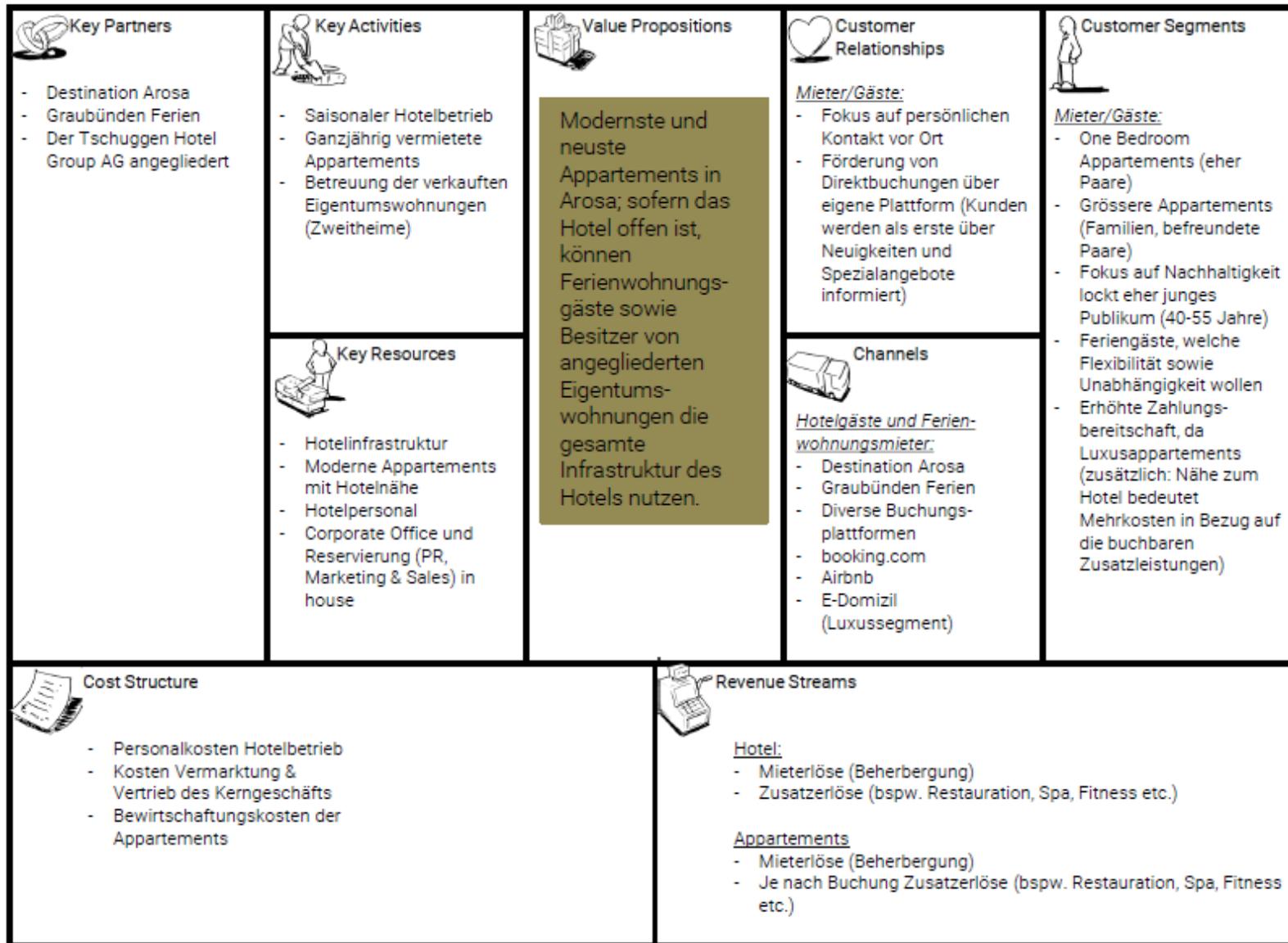


Abb. 6: Eigene Darstellung nach Osterwalder und Pigneur, 2011 (vgl. Lehnort 2020).

5.2 Gruppe 2: Verkauf und/oder Bewirtschaftung von Zweitwohnungen

5.2.1 Andermatt Swiss Alps AG

Die Andermatt Swiss Alps AG ist ein Schweizer Unternehmen mit Sitz in Andermatt im Kanton Uri, das sich mit dem Bau, dem Verkauf und dem Betrieb der Apartmenthäuser und Hotels in Andermatt Reuss beschäftigt. Der ganze Ausbau umfasst sechs Hotels, 42 Häuser mit Eigentumswohnungen und Infrastruktur, einen Golfplatz und das Skigebiet von Andermatt bis nach Sedrun. Andermatt Swiss Alps beschäftigt rund 100 Mitarbeitende.

In Andermatt Reuss bewirtschaftet Andermatt Swiss Alps unter dem Namen «Alpine Apartments Andermatt» 80 Ferienwohnungen. Neben einer umfangreichen Grundausstattung, zu welcher Kaffeekapseln, Teebeutel, Abwaschmittel und -tabs sowie Lappen und Tücher gehören, verfügt jede Wohnung über ein Bügeleisen sowie -brett, Waschmöglichkeiten, einen Safe, Föhn, WLAN, Flatscreen-HD-Fernseher mit Kabel-TV sowie einen Skiraum. Die Superior-Wohnungen verfügen zusätzlich über einen Kamin sowie En-Suite-Bäder zu jedem Schlafzimmer.

Das Team der Customer Services bietet folgende Dienstleistungen an, welche von Apartmentmietern kostenpflichtig gebucht oder gemietet werden können (vgl. Andermatt Swiss Alps AG 2021):

- Bett- und Frottierwäsche
- Ravensburger Spielebox
- Küchengeräte
- Babyzubehör
- Werkzeug
- Feuerholz
- Einkaufsservice
- Bürotätigkeiten (bei Homeoffice)
- Büroutensilien

Besitzer können bei Bedarf die Wohnungen in ein Vermietungsprogramm geben, wodurch die Immobilie durch Andermatt Swiss Alps vermarktet wird. Dadurch werden Mieteinnahmen generiert, eine persönliche Gästebetreuung vor Ort gewährleistet sowie präventive Wartungen und Quartalsabrechnungen gestellt. Stefan Kern (2020), Chief Communications Officer bei der Andermatt Swiss Alps AG, stellt fest, dass das Vermietungsprogramm die wichtigste Dienstleistung gegenüber Besitzern darstellt.

Business Model Canvas – Andermatt Swiss Alps AG, Andermatt UR



Abb. 7: Eigene Darstellung nach Osterwalder und Pigneur, 2011 (vgl. Kern 2020).

5.2.2 AROSAexklusiv

AROSAexklusiv ist eine Immobilien-Agentur in Arosa mit ausgewählten Objekten in Miete und Verkauf (vgl. AROSAexklusiv 2021):

«Unser Hauptgeschäft ist die Vermietung der Ferienwohnung und dort sind wir Vermittler zwischen Zweitwohnungsbesitzerinnen und -besitzern sowie Gästen, die die Wohnungen gerne mieten würden. Wir selbst besitzen keine dieser Immobilien, sondern bewirtschaften sie im Auftrag der Besitzer». (Leu 2020).

Neben der Vermietung von Ferienwohnungen ist AROSAexklusiv zusätzlich als klassischer Immobilienmakler und -vermittler im oberen Preissegment aktiv (Leu 2020).

Valerie Leu (2020), Gründerin und Geschäftsführerin von AROSAexklusiv erklärt, dass in beschriebenen Hauptgeschäft die Wohnungsverwaltung, der Reparatur- und Reinigungsservice sowie die Vermarktung enthalten sind. Des Weiteren wird das gesamte Buchungssystem intern abgewickelt; Besitzer müssen nichts machen, ausser die Immobilie zur Verfügung stellen.

Die Dienstleistungen rund um den Verkauf und die Vermietung von Objekten wird durch eine Palette von Services abgerundet, welche in Form einer Vermittlungsleistung pro Auftrag einmalig CHF 80.- kosten. Intern gestellte Dienstleistungen werden mit CHF 40.-/Stunde verrechnet (vgl. AROSAexklusiv 2021):

- Transport-Services
- Caterings direkt im Apartment oder Haus
- Organisation Pistenmaterial (Skischuhe, Ski-Billette, Skier/Snowboard etc.)
- Kühlschranksfüllungen
- Brötchenservice
- Babysitter
- Gepäcktransport
- Reinigungen
- Housekeeping

Laut Valerie Leu (2020) sind Leistungen, welche unter die Definition von «Concierge Services» fallen, selten gewünscht. Spannenderweise gebe es eine Verbindung zwischen der Herkunft der Gäste und deren Anspruch auf Concierge Services:

«Wir haben vor allem Schweizer Gäste, Deutsche und solche aus den Benelux-Ländern und darum glaube ich auch, dass es den Concierge Service gar nicht so benötigt. Arosa ist ein kleines übersichtliches Dorf und durch die ständige Internetverbindung findet man auch alles. Besonders Englisch sprechende ausländische Gäste benötigen mehr Unterstützung.» (vgl. Leu 2020).

Sollte dann doch mal eine spezielle Dienstleistung gewünscht sein, werde diese individuell offeriert.

Business Model Canvas – AROSAexklusiv, Arosa GR

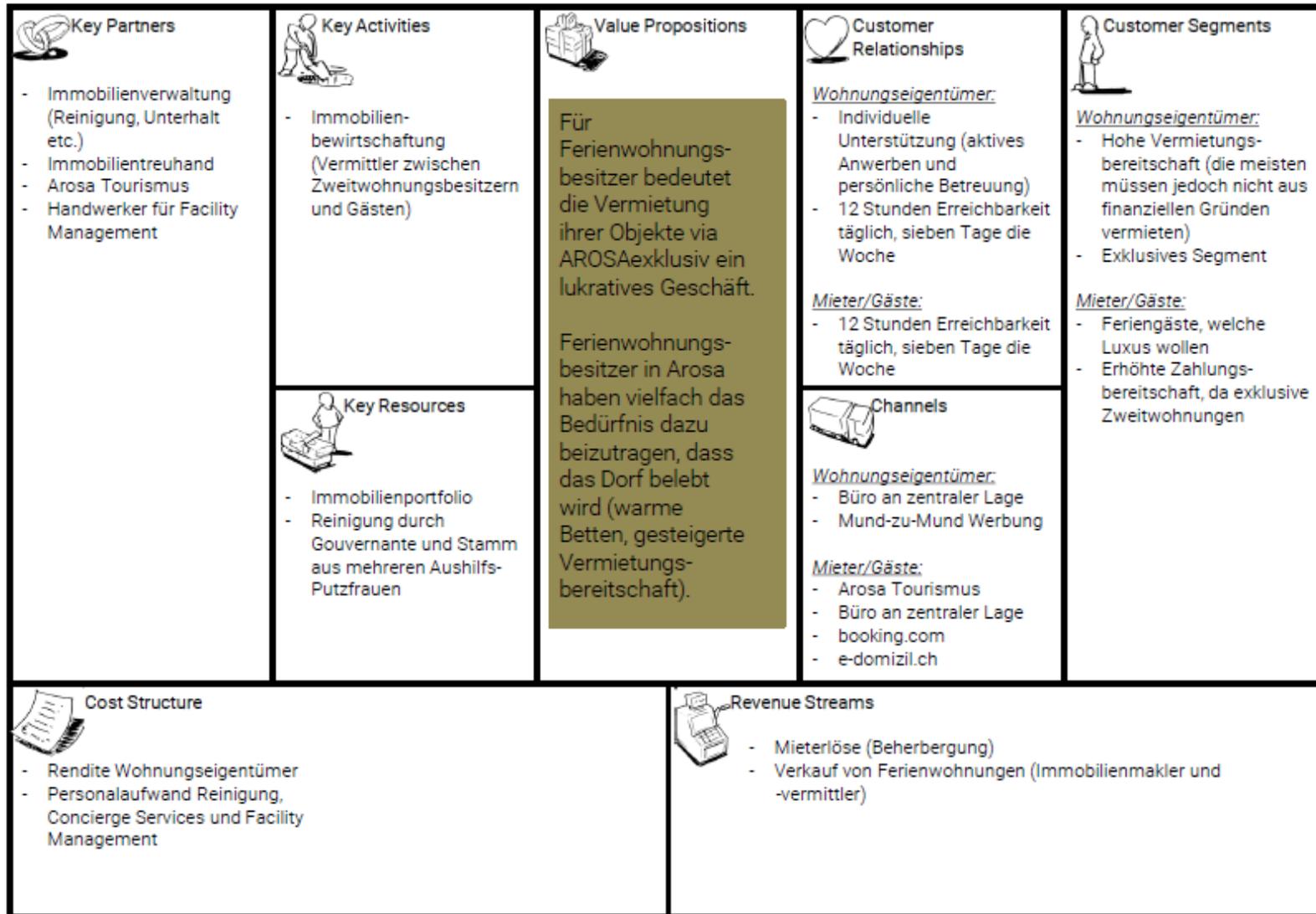


Abb. 8: Eigene Darstellung nach Osterwalder und Pigneur, 2011 (vgl. Leu 2020).

5.2.3 LAAXHomes

LAAXHomes ist aus der Mountain Vision AG als Teil der Weissen Arena Gruppe (70%) und dem Immobilien- und Architekturbüro Hofman + Durisch (30%) in Flims entstanden. (vgl. LAAXHomes 2021 und Scheidegger 2020). LAAXHomes arbeitet mit Ferienhausbesitzern zusammen, um deren Wohnungen oder Häuser effizient zu verwalten, den Wert zu erhalten sowie ein beständiges Mieteinkommen zu erzielen. (vgl. LAAXhomes 2021). Für Besitzer werden Services im Bereich des Rental & Property Management angeboten. LAAXHomes mit einem «Rundum-sorglos-Paket», bei dem eine einmalige Gebühr sowie eine Kommission pro Buchung erhoben wird. Das Rental Management beinhaltet folgende Dienstleistungen:

- Professioneller Fotograf, der die Ferienwohnung aufnimmt
- Erstellung eines attraktiven Beschreibungstextes
- Klassifikation der Wohnung nach den Standards des Schweizerischen Tourismus Verbandes (STV)
- Zugang zu den stärksten Online-Buchungskanälen
- Gästekommunikation
- Wohnungsvorbereitung
- Schlüsselübergabe
- Reinigung
- Inkasso und Abrechnung

Unter Property Management wird das operative Management der Wohnungen verstanden. Diesbezügliche Dienstleistungen werden mittels einer jährlichen Bereitschaftsgebühr abgerechnet. Dabei steht die Werterhaltung der Objekte im Vordergrund. Auf Wunsch werden auch Renovationen, Wertsteigerungsmassnahmen sowie Concierge Services angeboten. Das Property Management beinhaltet folgende Dienstleistungen:

- Bereitschaftsdienst im Schadensfall
- Jährliche Grundreinigung (Frühlingsputz) der Ferienwohnung
- Kontrollen der Ferienwohnung
- Beratung und Koordination von Renovationsarbeiten
- Concierge Services

Corina Scheidegger (2020), Geschäftsführerin bei LAAXHomes, erklärt, dass in Zukunft weniger auf die Vermietung der Wohnungen gesetzt werden soll, sondern rein auf die Verwaltung und die damit zusammenhängenden Dienstleistungen für Zweitwohnungsbesitzer. Ziel ist es, den gesamten Revenue Stream darüber zu generieren.

Business Model Canvas – LAAXHomes, Laax GR

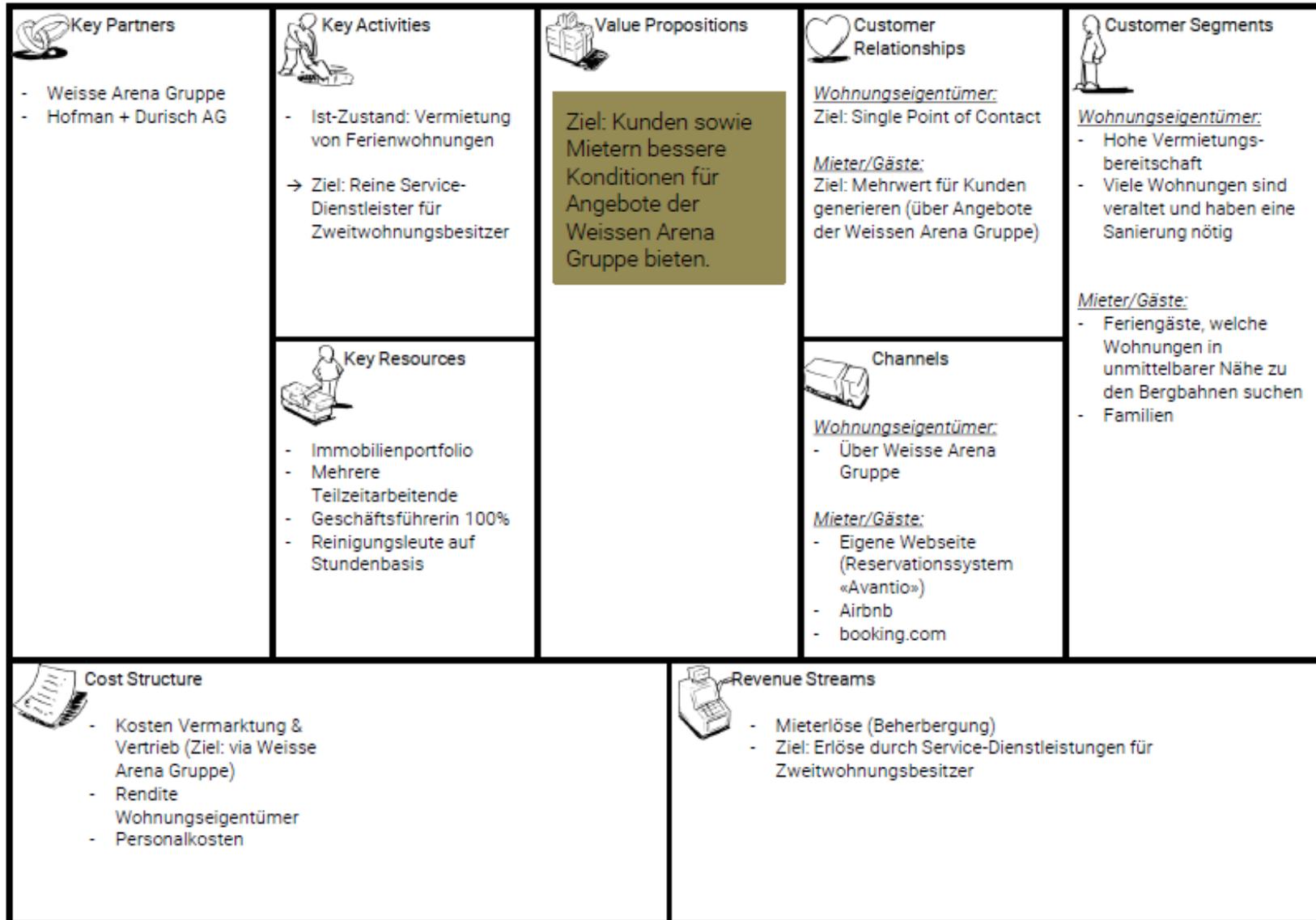


Abb. 9: Eigene Darstellung nach Osterwalder und Pigneur, 2011 (vgl. Scheidegger 2020).

5.2.4 Weisse Arena Gruppe

Die Weisse Arena Gruppe ist eine integrierte Dienstleistungsunternehmung in der Tourismus- und Freizeitbranche. Die Unternehmung ist verantwortlich für die Vermarktung der Destination Flims Laax Falera und positioniert deren Freizeitangebote ganzjährig unter den beiden Marken Flims und LAAX. Zur Unternehmensgruppe gehören eine Bergbahnunternehmung, diverse Hotel- und Gastronomiebetriebe, Sport und Rental Shops, eine Ski-, Snowboard- und Bikeschule sowie eine Management- und eine Baugesellschaft. (vgl. Weisse Arena Gruppe 2021).

Während des Gesprächs mit Christoph Schmidt (2020), Leiter Resort & Services bei der Weissen Arena Gruppe, wurde vor allem die Baugesellschaft rocksresort besprochen, bei welcher die Weisse Arena Bergbahnen AG zu 61.6% beteiligt ist. Die 143 4-, 6- und 8-Bett-Apartments werden zur Miete und zum Kauf angeboten. (vgl. Weisse Arena Gruppe 2021). Innerhalb dieses Modells ist jeder Zweitwohnungsbesitzer des rocksresorts ein Partner, da der Kauf der Wohnungen zur Vermietung durch die Weisse Arena Gruppe verpflichtet (Schmidt 2020). Dieses sogenannte «Buy to use and let»-Konzept ermöglicht, dass über ein Pooling-Modell die Mieteinnahmen aller Appartements gesammelt und anteilmässig an die Besitzenden ausgeschüttet wird. Dies hat den Vorteil, dass auch dann regelmässige Mieteinnahmen für individuelle Besitzende generiert werden, sollten einzelne Wohnungen einmal nicht vermietet werden können. (vgl. Weisse Arena Gruppe 2021).

Die Mieter der Ferienwohnungen, aber auch die Besitzer selbst, können sich personalisierte Hotelservices dazubuchen. Die zentrale Schnittstelle, der Service Hub, stellt dabei das benachbarte signinahotel dar (Schmidt 2020).

Die Appartements sind folgendermassen ausgestattet:

- Kostenloses WLAN
- Grosser TV
- Bett- und Frottierwäsche
- Voll ausgestattete Küche

Folgende Leistungen können kostenpflichtig dazugebucht werden:

- Tägliche Reinigung
- Frühstücksbuffet im signinahotel
- Bademantel / Badetuch (Verleih)
- Wellness & Fitness im signinahotel

Business Model Canvas – Weisse Arena Gruppe, Laax GR

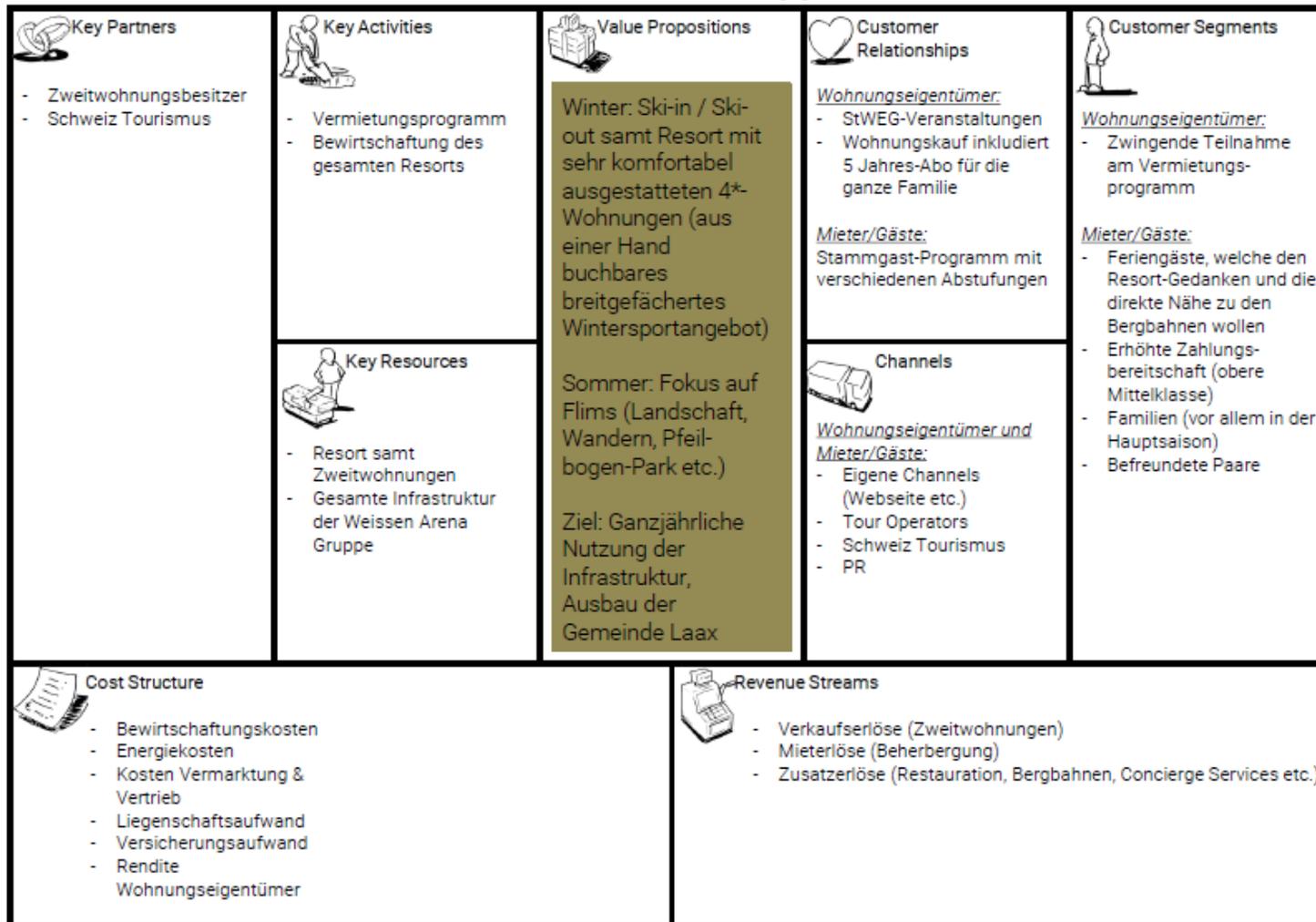


Abb. 10: Eigene Darstellung nach Osterwalder und Pigneur, 2011 (vgl. Schmidt 2020).

5.3 Gruppe 3: Anbieter mit eigenem Portfolio sowie Verwalter von Zweit- und Ferienwohnungen

5.3.1 Albijou GmbH

Albinen ist ein Bergdorf über dem Rhonetal im Wallis. Die Albijou GmbH, deren Namen sich aus dem Wort «Albinen» und «Bijou» zusammensetzt, hat sich auf die Verwaltung und Vermietung von Zweit- und Ferienwohnungen in Albinen spezialisiert. Von den insgesamt 244 Häusern befinden sich 16 Wohnungen und Chalets im Portfolio der Albijou GmbH (vgl. Ecsy 2020). Die Albijou GmbH ist auf die Vermietungsbereitschaft von Zweit- und Ferienwohnungsbesitzenden angewiesen. Das Leitbild des Dorfhotels, welches einem Albergo Diffuso nachempfunden ist, beinhaltet die Aktivierung von «kalten Betten» sowie die Schaffung von lokalen Arbeitsplätzen (vgl. Albijou GmbH 2020). Albinen ist für das beschriebene Konzept des «dezentralen Hotels» besonders eignet, da es sich dabei um ein urtümliches Dorf mit einem hohen Leerwohnungsbestand handelt. (vgl. Willimann und Danielli 2011, S. 20).

Laut Wolfgang Ecsy (2020), Vorsitzendem der Geschäftsführung, bündelt die Unternehmung Logistik, Kommunikation und Ferienwohnungsangebote hin zu einer umfassenden Dienstleistung. Die Objekte werden in einer hotelähnlichen Struktur bewirtschaftet, was sich unter anderem im Slogan «ALBIJOU – Ferienwohnen mit Hotelservice» niederschlägt. (vgl. Albijou GmbH 2020).

Folgende Dienstleistungen sind zusätzlich zur Ferienwohnungsmiete buchbar:

- Frühstückskorb
- Picknick
- Apéro
- Einkauf
- Ausleihe
- Abholdienst und Taxiservice
- Gepäckservice
- Putz- und Wäscheservice
- Nachbestellung Wäsche
- Ski- und Snowboardverleih
- Bike-Service und -verleih

Obschon die hotelähnlichen Services in der Marketingstrategie aktiv eingesetzt werden, würden die einzelnen Dienstleistungen von Gästen kaum bis gar nicht genutzt werden (vgl. Ecsy 2020).

Business Model Canvas – Albijou GmbH, Albinen VS

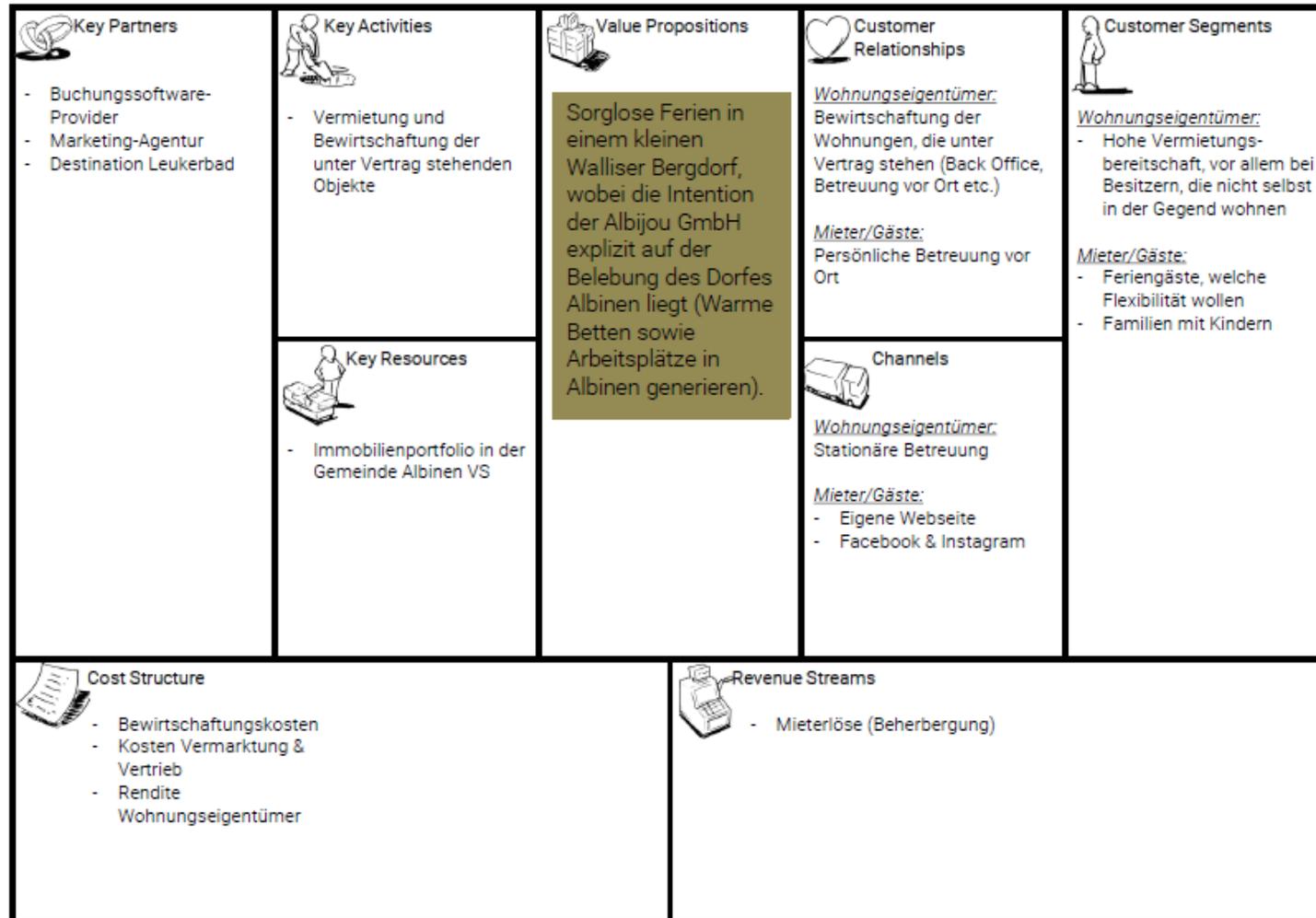


Abb. 11: Eigene Darstellung nach Osterwalder und Pigneur, 2011 (vgl. Ecsy 2020).

5.3.2 ALPINE LODGING by Plattner&Plattner

ALPINE LODGING sind gehobene architektonisch moderne Ferienwohnungen im 4*-Bereich by Plattner&Plattner in Pontresina. Insgesamt werden 19 Lodges in drei verschiedenen Häusern (Chesa Plattner, Chesa al Parc sowie Chesa a la Punt) vermietet (vgl. Alpine Lodging 2021). Die drei Häuser samt Lodges befinden sich alle im Besitz von sowie in der Bewirtschaftung durch Bettina und Richard Plattner-Gerber, ihrerseits Hotelière bzw. Hotelier von Beruf.

Ferienwohnungsmieter können sich ihren Aufenthalt im Oberengadin mittels diverser, teils kostenpflichtiger hotelähnlicher Zusatzleistungen individualisieren:

- Kühlschrankfüllung
- Käseplatten
- Fondue & Raclette
- Getränke
- Home Delivery
- Take-away
- Zwischenreinigungen
- Shopping & Botengänge
- Bügelservice
- Personal Training & Yoga
- Baby- und Dogsitting
- Dekorationen
- Timeshare-Arbeitsplätze

Die Gäste werden bei der eigenen Reception empfangen, wo auch Check-in und Check-out stattfinden. ALPINE LODGING ist zur Marke geworden, welche für gehobenen hotelähnlichen Service in Ferienwohnungen steht (vgl. Gremlich 2020).

Business Model Canvas – ALPINE LODGING, Pontresina GR



Abb. 12: Eigene Darstellung nach Osterwalder und Pigneur, 2011 (vgl. Gremlich 2020).

5.3.3 Davos Klosters Bergbahnen AG

Die Davos Klosters Bergbahnen AG besitzt neben fünf Skigebieten über 20 Hotels und zwei Resorts – Parsenn Resort und Parsenn Lodge. Laut Martina Walsoe (2020), Leiterin Produktdesign, Marketing & Events, besteht in der Destination Davos eine grosse Nachfrage nach Serviced Apartments, da es sich bisher um eine Marktlücke handelte. Gerade das Parsenn Resort ist sehr modern sowie hochwertig designt. Der Preis ist dennoch attraktiv, was sportbegeisterte Kundenschaft anzieht, die die Flexibilität einer eigenen Küche schätzen:

«Was es aber wirklich nicht so gab vor uns ist ein Hotel mit Ferienwohnungen und ich glaube, dass schätzen die Gäste nun an uns. Das würde ich als unsere Value Proposition bezeichnen. Wir haben uns am amerikanischen Modell des Ski-In orientiert, da man beim Parsenn Resort über die Piste direkt ins Resort gelangt und von da auch direkt wieder auf die Piste. Wir setzen mit unseren Produkten auf den Skifahrer im Winter oder den Biker im Sommer, die Nähe zu den Bergbahnen ist uns immer extrem wichtig, wenn wir eine Unterkunft planen». (Walsoe 2020).

Folgende Extraleistungen können auf Wunsch von den Ferienwohnungsmietern gegen Gebühr hinzugebucht werden:

- Sauna-Set (Bademantel, Saunatuch und Badelatschen)
- Skipass für den Aufenthalt
- Bikertransport für den Aufenthalt
- Kühlschranksfüllungen für das Frühstück
- Garagenplatz in der Einstellhalle
- Extra-Wäschewechsel: Bett- und Frottierwäsche
- Weitere Reinigungen (vgl. Davos Klosters Bergbahnen AG 2021)

In Bezug auf die Serviceleistungen hält Martina Walsoe (2020) fest, dass es gar nicht so eine Vielzahl derer braucht. Die persönliche Präsenz an der Reception ist vielfach das, was Gäste am meisten schätzen, gerade im Umfeld von Serviced Apartments.

Business Model Canvas – Davos Klosters Bergbahnen AG, Davos GR

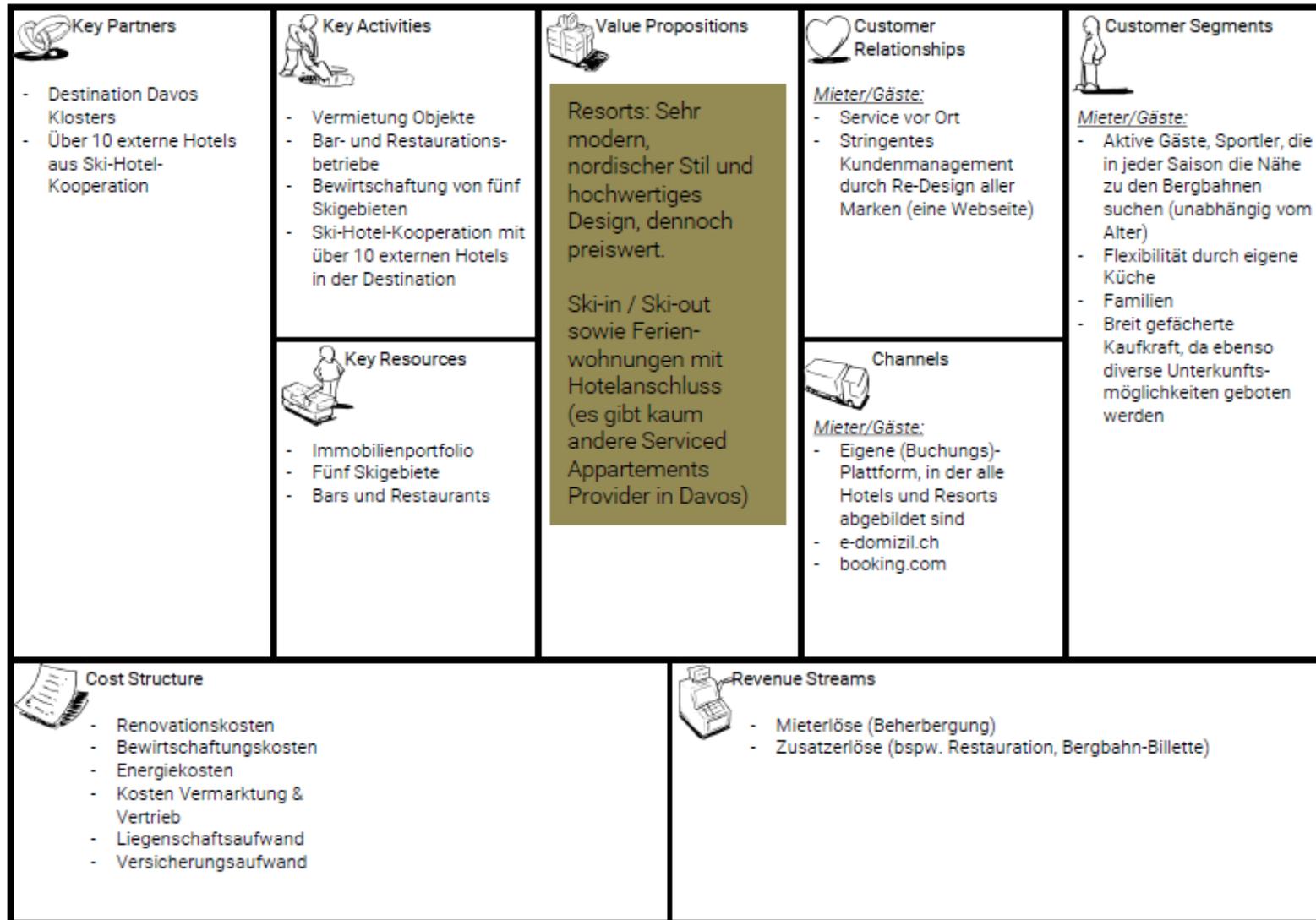


Abb. 13: Eigene Darstellung nach Osterwalder und Pigneur, 2011 (vgl. Walsøe 2020).

5.3.4 PPM Exclusive Services GmbH

PPM Exclusive Services GmbH betreut und betreibt private Villen und Residenzen in St. Moritz und im Oberengadin. Sowohl Besitzer als auch Mietgäste profitieren von einem massgeschneiderten 5*-Service, der von klassischen Hauswartungsarbeiten bis hin zu hoch-individualisierten Spezialwünschen alles abdeckt. Zum Kerngeschäft der PPM Exclusive Services GmbH zählen folgende vier Bereiche (vgl. PPM Exclusive Services GmbH 2021):

- Hauswartung
- Villa Services
- Luxus Vermietung
- Catering & Events
- Concierge Services

Die Klientel von PPM Exclusive Services GmbH, sei es auf Besitzer-, aber auch auf Mieterseite, ist extrem wohlhabend und die damit zusammenhängende Zahlkraft wirkt sich auf die Art und Intensität der genutzten Dienstleistungen aus (vgl. Stastny 2020). Oli Stastny (2020), Gründer und Executive Chairman der PPM Exclusive Services GmbH, beschreibt seine Kundschaft wie folgt:

«Unsere Art von Zweitwohnungsbesitzern ist nicht die Art von Besitzer, die die Wohnung haben und uns nicht mehr brauchen. Das sind Besitzer in solch einem Luxussegment, die unseren Concierge Service benötigen und eigentlich immer uns anrufen.»

Mit den vermietungswilligen Zweitwohnungsbesitzern wird ein sogenanntes individualisiertes Basismandat ausgehandelt, dessen Inhalt und Kostenstruktur von Immobilie zu Immobilie variiert. Die Vermietung der Objekte erfolgt nur bei bestehendem Basismandat, welches den Einsatz der internen Fachleute bedingt: «Wir bieten unsere Properties nicht ohne unsere Mitarbeiter an.» (Stastny 2020). Letzteres dient als Qualitätskontrolle, aber auch als Unterstreichung des speziellen Nischensegments, auf welches sich die PPM Exclusive Services GmbH spezialisiert hat. Denn eine Immobilie im Engadin ist nicht nur für Besitzer und Mietgäste ein «home away from home», sondern vor allem auch ein lukratives Investment (vgl. PPM Exclusive Services GmbH 2021). Letzteres kann als einer von mehreren Faktoren gedeutet werden, aus dessen sich die Vermietungsbereitschaft der Zweitwohnungsbesitzer formiert.

Business Model Canvas – PPM Exclusive Services GmbH, St. Moritz GR

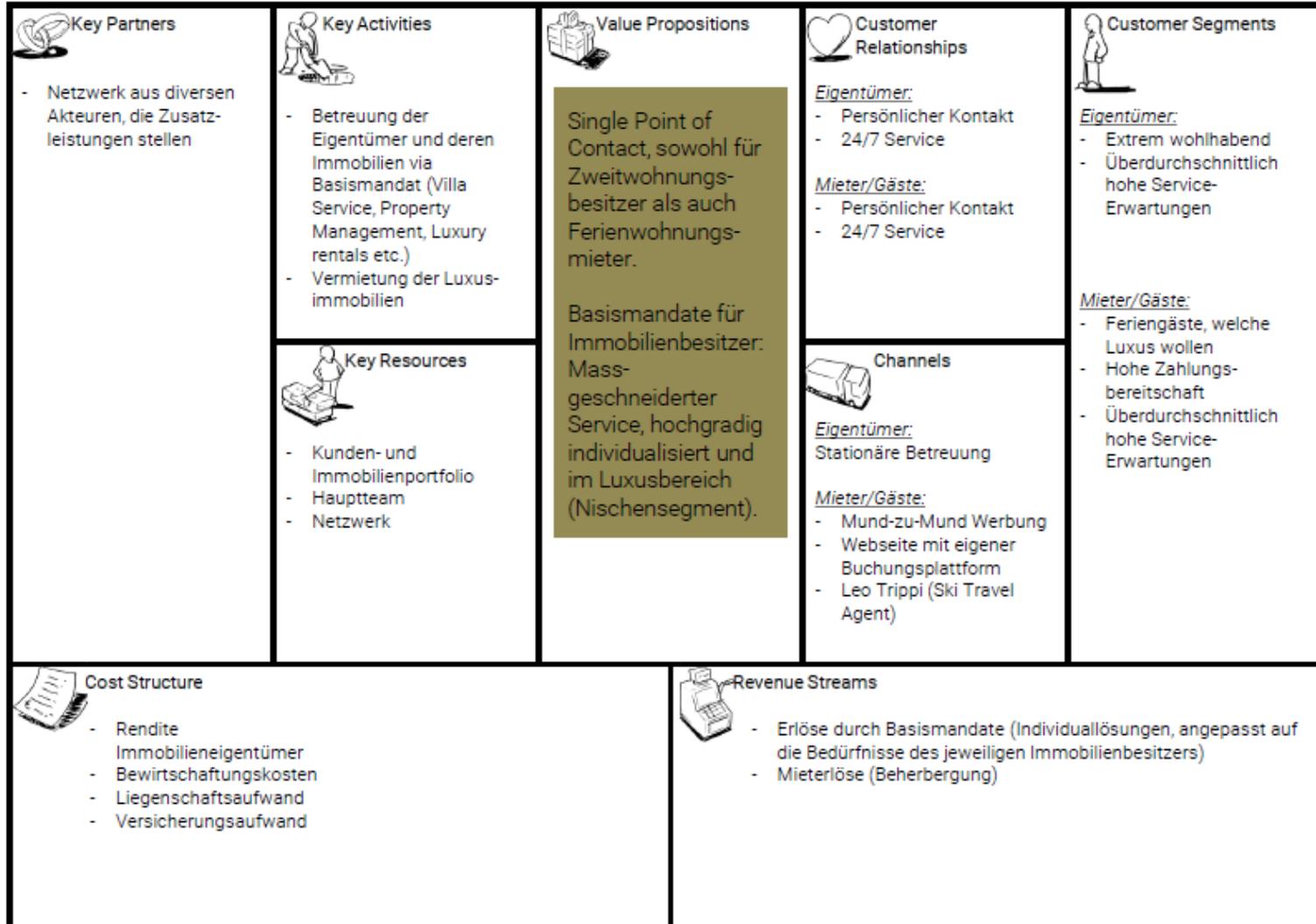


Abb. 14: Eigene Darstellung nach Osterwalder und Pigneur, 2011 (vgl. Stastny 2020).

5.3.5 Schweizer Reisekasse (Reka) Genossenschaft

Die Reka ist in der Schweiz die grösste Anbieterin von Familienferien. (Willimann und Danielli 2011, S. 19). Die Preise sind familienfreundlich und moderat, da die Reka eine Genossenschaft ist, die den sozial-touristischen Gedanken in sich trägt und damit auch Familien mit geringem Budget Ferien ermöglicht (vgl. Flühmann 2020). Es wird zwischen Feriendörfern (im Schnitt zwischen 50 und 60 Ferienwohnungen samt Gemeinschaftshaus, Reception und grosser Infrastruktur wie Hallenbad etc.) sowie Ferienanlagen (zwischen zehn und 20 Ferienwohnungen ohne interne Infrastruktur) unterschieden.

Die Reka hat auch externe Zweit- und Ferienwohnungen in ihrem Portfolio, diese sind lose verteilt und haben generell keine Berührungspunkte mit den Feriendörfern und Ferienanlagen. Diese Zweit- und Ferienwohnungen sind lediglich im Vermietungsportfolio der Reka gelistet, alle Aufgaben vor, während und nach der Vermietung ist Sache der Besitzer. Die Reka fungiert in dem Fall als reine Vermittlerin zwischen Vermieter und Mieter, übernimmt die Vermarktung sowie die Administration, wobei die Schlüsselübergabe sowie die Reinigung von Wohnung und Wäsche durch die Eigentümer sicherzustellen ist. (vgl. Willimann und Danielli 2011, S. 19).

Es gibt aber auch externe Zweit- und Ferienwohnungen, welche sich in direkter Nähe zu Feriendörfern befinden (Beispiel: Bergün und drei weiteren Anlagen schweizweit), weshalb Mieter dieser Objekte die Infrastruktur des anliegenden Feriendorfes mitnutzen dürfen (vgl. Flühmann 2020).

In Bezug auf die geleisteten Services ist zu betonen, dass Reka das Kinderprogramm kostenlos anbietet:

«Das sind zwischen 20 und 25 Stunden pro Woche, in denen es ein Programm gibt: Bastelvormittage, Ausflüge, Fussballturniere, Kinderbetreuung, bei der man die Kinder bis zu drei Stunden vormittags abgeben kann. Es gibt für die Kinder Bobbycars und im Winter gibt es Schlitten, die abgegeben werden. Das ist alles kostenlos.» (Flühmann 2020).

Nicole Flühmann (2020), Produktmanagerin Reka-Ferienanlagen Schweiz, erklärt, dass es hinsichtlich der gemieteten Wohnung kostenpflichtige Serviceleistungen gibt, welche dazugebucht werden können. Darunter zählen unter anderem Bettenbeziehen, Frottierwäschesets, Mietartikel für Kinder wie Babybadewannen, Kinderwägen, Hochstühle etc.

Business Model Canvas – Schweizer Reisekasse (Reka) Genossenschaft, Bern BE

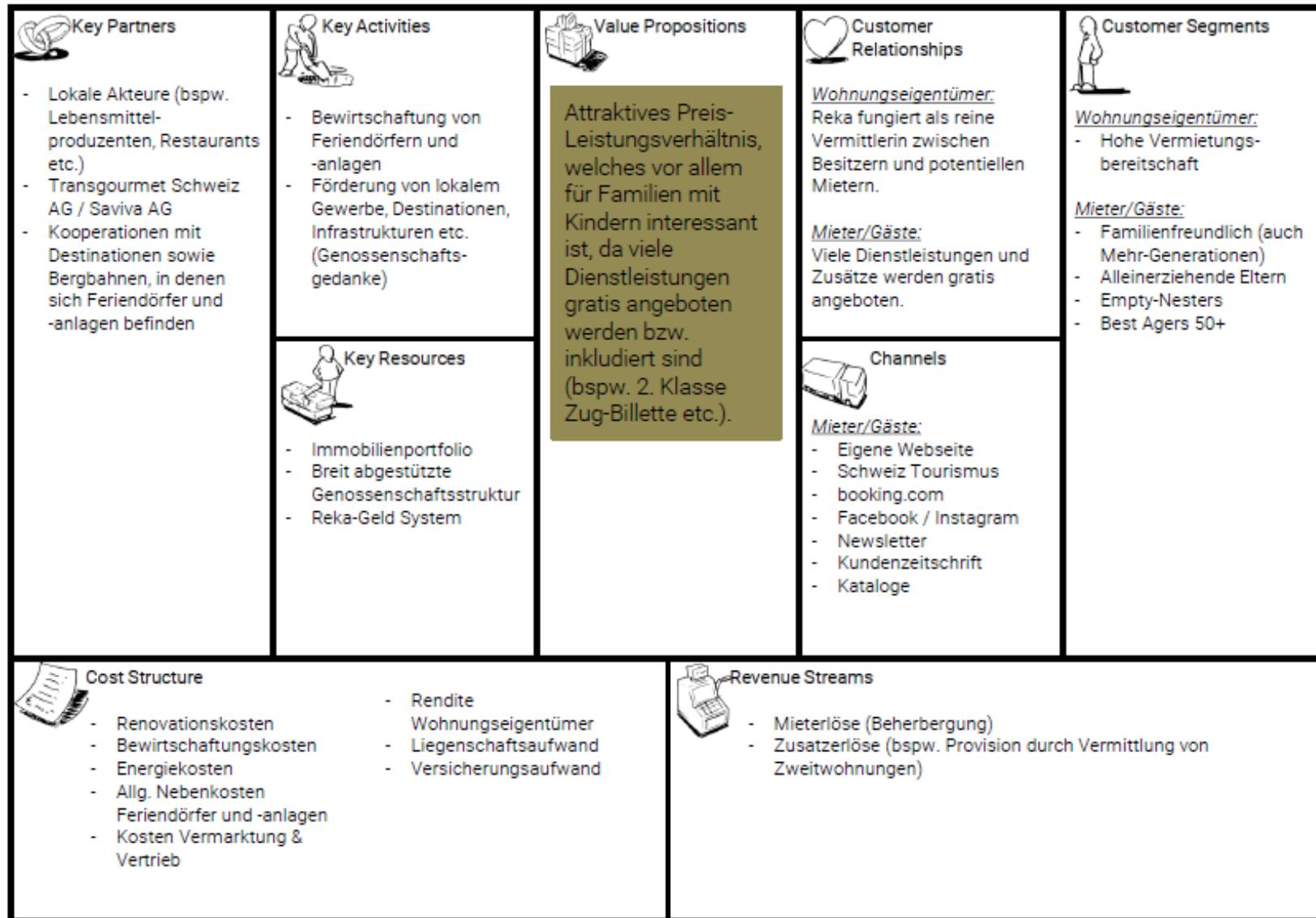


Abb. 15: Eigene Darstellung nach Osterwalder und Pigneur, 2011 (vgl. Flühmann 2020).

5.4 Gruppe 4: DMO induzierte Betreuungsmodelle von Zweit- und Ferienwohnungen Destinationen

5.4.1 Tourismus Savognin Bivio Albula AG

Die Gemeinde *Surses* mit rund 2'500 Einwohnern setzt sich aus den 11 Dörfern *Beiva, Cunter, Marmorera, Mulegns, Parsonz, Riom, Rona, Salouf, Savognin, Sur* und *Tinizong* zusammen. Mit einer Fläche von rund 325 km² gehört *Surses* zu den grössten Gemeinden der Schweiz. (Surses 2021). Laut Tanja Amacher (2020), Geschäftsführerin der *Tourismus Savognin Bivio Albula AG*, hat die Gemeinde *Surses* rund 3'000 Zweitwohnungen:

«Wir haben einen Netzwerkverein gegründet im Jahr 2018, als die Tourismusorganisation eine AG wurde und somit ist der Verein mit seinen rund 400 Mitgliedern zurückgeblieben, hat einen neuen Namen erhalten («Anavant Surses») und die Statuten wurden angepasst. Das sollte einen Verein geben, ein Netzwerk für die Zweitwohneigentümer, dass diese möglichst regelmässig abgeholt und zusammengeführt werden können. Ziel ist es auch, eine Durchmischung zwischen Zweit- und Einheimischen zu erreichen.»

Amacher (2020) erklärt, dass sie als Destination viel Potential in den Zweitwohnern sehen: «Es handelt sich um zahlungskräftige Leute und diese wollen wir abholen und mehr mitsprechen lassen.»

5.4.2 Sedrun Disentis Tourismus SA

Laut Simona Barmettler (2020), seit 2018 Geschäftsführerin von *Sedrun Disentis Tourismus AG*, sind Zweitwohner für die Destination wichtige Gäste, die man nicht unterschätzen darf: Daher möchten sie vermehrt die Zusammenarbeit fördern, Meinungen abholen und die Zweitwohnungsbesitzer einbinden. Dies, da die Destination *Sedrun Disentis* insgesamt 2'655 Zweitwohnungen aufweist:

«Seit dem 1. Januar 2020 sind wir eine Aktiengesellschaft, wir sind kein Verein mehr, dort hat man probiert, Interessensvertreter der Zweitwohner zu platzieren, dass diese Meinung in den Tourismus eingepflegt werden kann. Es ist ein wichtiger und zahlender Gast, wir haben eine Gästekarte, die auch von den Zweitwohnern genutzt wird, das ist für uns ein wichtiges Verkaufs- und Marketinginstrument. Darüber erhalten wir viele positive Rückmeldungen der Zweitwohner. Wir passen momentan unsere Strategie an und ein Ziel war, Interessensgemeinschaften der Zweitwohner (IG), diese mitwirken zu lassen im Verwaltungsrat, auf der strategischen Ebene.» (Barmettler 2020).

Die Destination fungiert durch die Vermietungsplattform «Thomas» als Partner für vermietungswillige Zweitwohnungsbesitzer. Laut Barmettler (2020) würden Interessenten vor allem durch Mund-zu-Mund Werbung von diesem Angebot hören und dies dann vielfach auch nutzen.

6 Ergebnisse

Die mittels der qualitativen Inhaltsanalyse generierten Kategorien und Subkategorien werden zur besseren Veranschaulichung tabellarisch dargestellt. Die hier dargestellten Ergebnisse in Form von relevanten Keywords und Findings sind als direkte Ableitungen aus den Primärdaten der 16 semi-strukturierten Leitfadeninterviews zu verstehen.

Kategorie	Beispiele	Ergebnis (relevante Keywords und Findings)
Subkategorie		
Dienstleistungen		
Concierge Services	alle Unternehmen bzw. Destinationen	<ul style="list-style-type: none"> - Individualität - Personalisierung - Vertrauen - Erreichbarkeit - vor Ort sein - Präsenz markieren - besetzte Reception - Dienstleistungen aus einer Hand - Full-Service - One-Point-of-Contact - Geschwindigkeit - Kinderbetreuung - Kinder-Mietartikel - Umsatz erzielen - Services bieten Wertschöpfungspotential - Services speziell für Besitzer - Erwartungen an Concierge Service proportional zum Preis der Miete - durch Angebote Nachfrage generieren - Gäste aus Fernmärkten – Concierge Services wichtig(er) - Besitzer – je weniger vor Ort, desto wichtiger sind Concierge Services - Betreuung des Gastes und des Besitzers vor, während und nach den Ferien

		<ul style="list-style-type: none"> - Förderung der Convenience auch ausserhalb der Wohnung - Brötchenservice - Kühlschranksfüllungen - Kundengewinnung – Kombination aus Wohnung und Concierge Services - Rundumpacket - Dienstleistungen sollen zum Wohlbefinden der Gäste und Besitzer beitragen - Schnürung spezieller Packages - Gästebedürfnisse kennen und mit entsprechenden Produkten abdecken - Serviceleistungen individuell buchbar halten; digitale Lösungen via App (i-Pads in Wohnungen) - Preisgestaltung je nach Marge der Miete schwierig - Saisonale Peaks durch vorausschauendes Management bewältigen - Kundenbedürfnisse verstehen lernen - Hotelfeeling in bewirtschafteten Ferienwohnungen - gesteigerte Wertigkeit durch Möglichkeit der Services - logistische Hürde – Dienstleistung zum Zeitpunkt der Bestellung stellen - Kurzfristigkeit der Servicenehmer nimmt zu - Kooperationen mit lokalen Service-Anbietern fördern, damit keine eigenen Ressourcen und Infrastruktur investiert werden muss
Facility Management	<ul style="list-style-type: none"> Berg & Bett AG Holiday Home Division AG LAAXHomes Mountain Flair GmbH PPM Exclusive Services GmbH Reka Ferien Tourismus Savognin Bivio Albula AG Valsana Hotel & Appartements Weisse Arena Gruppe 	<ul style="list-style-type: none"> - Zwischenreinigungen - 360° Full Service - Lokale Partner - Logistische Herausforderungen (vor allem auf die Reinigung dislozierter Objekte bezogen) - Finanzielle Herausforderung bezüglich externem Putzpersonal (teilweise geringe Margen in der Vermietung) - Nähe zu Hotels als Service-Hub von Vorteil - Gesamter Reinigungsbereich stellt volumenbasiert eine Kernaufgabe dar

Tabelle 1: Kategorie «Dienstleistungen» und zugeordnete Subkategorien.

Kategorie	Beispiele	Ergebnis (relevante Keywords und Findings)
Subkategorie		
Unternehmensführung		
Geschäftsfeld	alle Unternehmen bzw. Destinationen	<ul style="list-style-type: none"> - Haupttätigkeit: Vermietung - Flexibilität - Bewirtschaftung Ferienwohnungen analog zu der eines Hotels - Private Schlüsselhalter - Mix aus hervorragender Akquise und perfekter operativer Organisation vor Ort - Hotellerie und Parahotellerie kommen sich immer näher
Digitale Lösungen	alle Unternehmen bzw. Destinationen	<ul style="list-style-type: none"> - Integration in Hotelsystem (auch für Ferienwohnungsmieter nutzbar) - Direktbuchungssystem - Kontaktloser Check-in / -out - App-Lösungen speziell für Besitzer - Smart Homes - E-Concierge - Automatisierte Prä- und Post-Mails - Schlüsselübergabe mittels QR-Code - Buchungssystem sammelt Kundendaten - Software für Lifestyle Assets (Portfolio-Management) - Personalisierung aufgrund zunehmender Digitalisierung - Intranet für Mieter und Besitzer - Digitalisierte, aktuelle Wohnungsrapporte für Besitzer (technische Fact-sheets)
Qualitätssicherung	Alpine Lodging Andermatt Swiss Alps AG Berg & Bett AG Hapimag AG Mountain Flair GmbH PPM Exclusive Services GmbH Sedrun Distentis Tourismus SA	<ul style="list-style-type: none"> - Reinigung: Zufriedenheit der Mieter und Besitzer zentral - Gäste- und Besitzerfeedback notwendig (Ziel: Feedback schon während Aufenthalt erhalten und auswerten) - Stichproben bezüglich Reinigungsqualität - Reinigungsqualität sei personenabhängig - Persönliche Schlüsselübergabe wäre ideal - Kontakt zwischen Destination und Zweit- und Ferienwohnungsbesitzern zentral - Vorteilhaft: Jegliches Personal, welches direkt mit den Gästen zu tun hat, selbst anstellen - Lokale Partner: Vertrauensbasis - Kleinräumige Strukturen: Sozialkontrolle

	Tourismus Savognin Bivio Al- bula AG	
Standardisierung	Albijou GmbH Berg & Bett AG LAAXHomes	<ul style="list-style-type: none"> - Entwicklung «Maintenance-Konzepte» (da individuelle Objekte vermietet werden) – Hilfestellung für Reinigungspersonal - Wohnungsinventar muss einheitlich sein - Prozessoptimierung
Preisgestaltung	alle Unternehmen bzw. Destinationen	<ul style="list-style-type: none"> - Services sollen in erster Linie Zusatzangebote darstellen, welche nicht zwingend finanziell lukrativ sein müssen - Berechnung für Dienstleistungen sehr schwierig, da man nicht alles gratis machen kann (trifft vor allem auf Unternehmen zu, deren Hauptgeschäft die Vermietung ist) - Standarddienstleistungen haben Fixpreise, individuelle Wünsche werden ebenso berechnet - Full-Service Dienstleistungen schwer finanzierbar in Mittelstand-Ferienwohnungsmarkt - Leistungsgerechte Abrechnung (Miete plus gewisse Extras inklusive, alles Weitere on-top) - Exklusive Concierge Services werden nicht pro Auftrag, sondern in Mitarbeiterstunden abgerechnet - Vielseitiges Angebot an Zusatzdienstleistungen, welche exklusiv sind, können Zahlungsbereitschaft für (hohe) Mieten rechtfertigen
Visionen	alle Unternehmen bzw. Destinationen	<ul style="list-style-type: none"> - Buchung von Concierge Services digitalisieren - Barrierefreie Buchungen/ Responsive Webdesign - Verbund aus Ski-Hotels- und Ferienwohnungen (kollaborative Zielgruppenakquise) - Verschiedene Modelle von Concierge Service (Abstufungen je nach Stand der Objekte) - Destination: Zusammenarbeit mit (noch nicht vermietungswilligen) Zweitwohnungsbesitzern fördern; Durchmischung Ein- und Zweitheimische fördern - Infrastrukturen sowie Produkte im breitentauglichen Segment ausbauen - Kooperationen mit externen Service Providern

Tabelle 2: Kategorie «Unternehmensführung» und zugeordnete Subkategorien.

Kategorie	Beispiele	Ergebnis (relevante Keywords und Findings)
Subkategorie		
Immobilien		
Wohnungs-Portfolio	AROSAexklusiv	<ul style="list-style-type: none"> - Gute Lage entscheidend (samt Infrastruktur) - Moderne Wohnungen lassen sich prinzipiell besser vermieten wie alte (ausser, die Lage ist top) - Destination Davos / Klosters: Marktlücke Serviced Apartments (mit Hotelanbindung) - Oftmals gezwungenermassen alte Wohnungen im Portfolio (notwendig: Wohnungsstandard-Klassifizierung samt Qualitätschecks)
	Berg & Bett AG	
	Davos Klosters Bergbahnen AG	
	Holiday Home Division AG	
	LAAXHomes	
	Reka Ferien	
Sedrun Disentis Tourismus SA		
Altbestand Zweit- und Ferienwohnungen	AROSAexklusiv	<ul style="list-style-type: none"> - Zweitwohnungsbestand in vielen Orten und Destinationen (massiv) über 60%; vielfach hoher Renovationsbedarf - Gästeerwartung in Bezug auf Wohnungsstandards sind gestiegen - Vielfach ein Problem: Fehlende Renovationsbereitschaft der Zweitwohnungsbesitzer
	Berg & Bett AG	
	Mountain Flair GmbH	
	Sedrun Disentis Tourismus SA	
Bewirtschaftung nach Verkauf	AROSAexklusiv	<ul style="list-style-type: none"> - Wohnungsvermittler (Maklertätigkeit) mit anschliessender professioneller Bewirtschaftung - Erweiterung des Geschäftsmodells
	Berg & Bett AG	
	Reka Ferien	

Tabelle 3: Kategorie «Immobilien» und zugeordnete Subkategorien.

Kategorie	Beispiele	Ergebnis (relevante Keywords und Findings)
Subkategorie		
Alleinstellungsmerkmale		
Value Proposition für Gäste	Alpine Lodging	- Ski-in / -out
	Davos Klosters Bergbahnen AG	- Ferienwohnungsmieter: Nutzung der Hotelinfrastruktur
	Hapimag AG	- Hotelähnlicher Service
	LAAXHomes	- «in the search of excellence» - stets guter Service vor Ort
	Mountain Flair GmbH	- Single-Point-of-Contact
	PPM Exclusive Services GmbH	- Edle und exklusive Ferienwohnungen
	Valsana Hotel & Appartements	
	Weisse Arena Gruppe	
Value Proposition für Besitzer	Andermatt Swiss Alps AG	- (Verkehrstechnische) Lage
	Berg & Bett AG	- Mystische Natur
	Hapimag AG	- Full-Service
	Holiday Home Division AG	- Single-Point-of-Contact
	Mountain Flair GmbH	- Empathischer Service vor Ort
	PPM Exclusive Services GmbH	

Tabelle 4: Kategorie «Alleinstellungsmerkmale» und zugeordnete Subkategorien.

Kategorie	Beispiele	Ergebnis (relevante Keywords und Findings)
Subkategorie		
Bekanntmachung		
Marketing & Sales	Alle Unternehmen bzw. Destinationen	<ul style="list-style-type: none"> - Google Rezensionen von Kunden und Gästen - Google Adwords - SEO / SEM - Aktive Bespielung von (internationalen) Buchungsplattformen - Guter Ruf und Services haben Marketingeffekt - (e)-Word-of-Mouth (Referral Marketing) - Zusammenspannen mit anderen Unternehmen bzw. Destinationen (von Synergien profitieren) - Attraktive Konditionen sowie inkludierte und exkludierte Zusatzleistungen anbieten - Klassische Werbung und PR - Zusammenarbeit mit Tourismusorganisationen - Newsletter oder persönliche Anschrift von Kunden und Gästen - Inszenierung als lokaler Ansprechpartner
(Vertriebs-)Kanäle	Andermatt Swiss Alps AG Berg & Bett AG Davos Klosters Bergbahnen AG Hapimag AG LAAXHomes Valsana Hotel & Appartements	<ul style="list-style-type: none"> - Eigene Webseite - booking.com - E-Domizil - Airbnb - (internationale) Buchungsplattformen - Sichtbarkeit durch Tourismusbüros

Tabelle 5: Kategorie «Bekanntmachung» und zugeordnete Subkategorien.

Kategorie	Beispiele	Ergebnis (relevante Keywords und Findings)
Subkategorie		
Attraktivität		
Vorteile für Gäste	AROSAexklusiv Albijou GmbH Berg & Bett AG Davos Klosters Bergbahnen AG Hapimag AG PPM Exclusive Services GmbH Reka Ferien Valsana Hotel & Appartements	<ul style="list-style-type: none"> - Oskar – die Ostschweizer Gästekarte (diverse Aktionen und Rabatte für Infrastrukturen und Erlebnisse) - Flexibilität eigene Küche - Unabhängige Unterkünfte / Rückzugsmöglichkeit - Full serviced apartments (grosse Ähnlichkeit zu Hotelzimmern) - Diverse (Kinder-)Mietartikel vor Ort, um Anreise zu erleichtern (Förderung des öffentlichen Verkehrs)
Vorteile für Besitzer	Andermatt Swiss Alps AG Berg & Bett AG Weisse Arena Gruppe	<ul style="list-style-type: none"> - Regelmässige Events für Eigentümer - Spezialkonditionen (Restaurants, Golfclub etc.) für Besitzer in Vermietungsprogrammen - Vermietungsprogramme: Gedeckte Immobilien-Fixkosten / Amortisierung der Investition - Wertsteigerung der Wohnung (Standortabhängig)

Tabelle 6: Kategorie «Attraktivität» und zugeordnete Subkategorien.

Kategorie	Beispiele	Ergebnis (relevante Keywords und Findings)
Subkategorie		
Personas		
Zielgruppe / Kundensegmente	alle Unternehmen bzw. Destinationen	<ul style="list-style-type: none"> - (Obere) Mittelklasse - Young upcoming Urban / Wealthy & Established; Best Agers (Pensionierte) - (Mehrgenerationen-)Familien - Empty Nesters - (Junge) Paare - Sportler / Naturbegeisterte - Geografie: Mehrheitlich CH, Süddeutschland, Norditalien, Skandinavien, Benelux-Länder, UK etc. - Zielgruppen sind tendenziell saisonabhängig
Merkmale Gäste	alle Unternehmen bzw. Destinationen	<ul style="list-style-type: none"> - Selbstständig, unabhängig, flexibel - Wellness-Angebote gewinnen an Bedeutung (Schlechtwetterprogramm) - Stammgäste sind pflegeleichter - Wohlhabende Gäste verlangen tendenziell häufiger nach Concierge Services - Grosse Zweit- und Ferienwohnungen laufen aufgrund des Fokus' auf (Mehrgenerationen-)Familien tendenziell besser als kleine - Mix aus Ruhe, Erholung, Sport, Natur, Erlebnis
Merkmale Besitzer	AROSAexklusiv Andermatt Swiss Alps AG Berg & Bett AG Holiday Home Division AG Mountain Flair GmbH PPM Exclusive Services GmbH Sedrun Disentis Tourismus SA	<ul style="list-style-type: none"> - Exklusive Zweitwohnungen – wohlhabende Besitzer - Destination: Computer-affine Besitzer (machen viel selbst), andere nutzen Vermietungsservice tendenziell häufiger - Besitzer mit Know-how: sehen Objekte vielfach als (gewinnbringende) Investition - Herausforderung: Das Finden von vermietungswilligen Besitzern, deren Immobilie vermietungsfähig ist - Immer mehr Besitzer erkennen den sozialen und architektonischen Nutzen einer bewirtschafteten Vermietung («warme Betten», Vorbeugung von Standschäden etc.)

Tabelle 7: Kategorie «Personas» und zugeordnete Subkategorien.

Kategorie	Beispiele	Ergebnis (relevante Keywords und Findings)
Subkategorie		
Aufwand zur Stellung der Dienstleistungen / Kernaufgaben		
Ressourcen	Albijou GmbH Alpine Lodging Davos Klosters Bergbahnen AG Hapimag AG LAAXHomes Mountain Flair GmbH Reka Ferien Valsana Hotel & Appartements Weisse Arena Gruppe	<ul style="list-style-type: none"> - Teilzeitstellen bei unsicheren Erträgen (ansonsten zu hohe Personal- und Fixkosten) - Investitionen in Personal, welches kompetent und professionell Auskunft geben kann - Ressourcen-Tausch zwischen Hotel und bewirtschafteten Ferienwohnungen - Reinigungskräfte meist auf Stundenbasis - Kleinere Unternehmen meist sehr schlanke Personalstruktur bzw. kleiner Personalstamm (da kostenintensiv) - Tendenziell: In-House Kompetenzen werden ausgeschöpft, alles, was nicht im Kompetenzbereich liegt, wird auswärts eingekauft - Herausforderung: Verfügbarkeit der Mitarbeitenden flexibel halten (entsprechend der vielfach saisonalen Nachfrage)
(Externe) Partner	alle Unternehmen bzw. Destinationen	<ul style="list-style-type: none"> - Lokale Tourismusbüros und -destinationen - Digitale Partner (siehe Vertriebskanäle) - Wäschereien, chemische Reinigungen etc. - Auf Facility Management spezialisierte Firmen - Spezialdienstleistungs-Erbringer (Yoga-Lehrer, Physiotherapeuten, Babysitter etc.) - Werbe-, Marketing- und Grafikagenturen - Trend: Einbezug von explizit lokalen Unternehmen wie Bäckern, Metzgern, Baufirmen etc. - Bergbahnen (allgemein Infrastruktur-Steller, wie z.B. Gemeinden) - (internationales) Netzwerk aus «Springern»: Köche, Butler oder auch Yacht-Personal (High-end Bereich)
Wertschätzung Reinigungspersonal	AROSAexklusiv Berg & Bett AG	<ul style="list-style-type: none"> - Persönliche Begleitung des Reinigungspersonals (inklusive: Qualitätskontrolle)

Holiday Home Division AG
 Tourismus Savognin Bivio Albula AG
 Valsana Hotel & Appartements

- Steigerung der Motivation: Überdurchschnittliche Bezahlung in einem Niedriglohnsegment
- Saisonunabhängige Anstellung von Reinigungspersonal im Stundenlohn (garantierter Lohn)

Tabelle 8: Kategorie «Aufwand zur Stellung der Dienstleistungen / Kernaufgaben» und zugeordnete Subkategorien.

Kategorie Subkategorie	Beispiele	Ergebnis (relevante Keywords und Findings)
Zwischenmenschliche Ebene / Psychologie		
Vermietungsbereitschaft	alle Unternehmen bzw. Destinationen	<ul style="list-style-type: none"> - Mangelnde Hygiene grösster Verhinderer (siehe «Wertschätzung Reinigungspersonal») - Fehlende Spontanität und Flexibilität wirken ver hindernd, geregelte Eigenbedarf-Zeiträume könnten dem entgegenwirken - Vermietungsbereitschaft steigt mit zunehmender Distanz von Besitzenden zu ihrem Zweitobjekt - Vertrauenswürdige Partner vor Ort (Vermieter privater Zweit- und Ferienwohnungen) - «Unternehmen mit Gesicht» fördern Sorgsamkeit der Mieter (Sozialkontrolle) – Anonymität steigert Unnachsichtigkeit - Abhängig von Eigenbedarf (kaum zu beeinflussen) - Vermietungsprogramme bieten finanzielle Anreize, welche für viele attraktiv sind - Tendenziell: Bei Besitzern, welche finanziell gesehen nicht vermieten müssen, ist die Bereitschaft eher tief - Destinationen: Win-Win Situation für beide Parteien, daher klare Zunahme spürbar dank Expertise
Kundenbindung	alle Unternehmen bzw. Destinationen	<ul style="list-style-type: none"> - Service vor Ort - Besitzer: Pünktliche Auszahlung der Mieterlöse durch Bewirtschafter - Loyalität aufbauen durch persönliche Betreuung - Babybetreuung findet in der Nebensaison statt (da Kinder noch nicht in der Schule) – Förderung der Nebensaison

		<ul style="list-style-type: none"> - Gastgeschenke bei Anreise (z.B. Jute-Tasche mit Ferienwohnungs-Necessaire, gefüllt mit Abwaschmittel, WC-Papier etc.) - Digitale Lösungen in Form von Prä- und Post-Mails - Frühbucherrabatte - Spezielle Rate bei Direktbuchungen via eigene Webseite - Förderung von Community-Angeboten und -erlebnissen, um wiederkehrende Gemeinschaften zu generieren (vor allem im Ressort-Bereich) - Gäste- und Kundenwünsche individuell erkennen (Datenbanken erstellen) - Vermietungsprogramme: Eigentümer-Veranstaltungen, Bergbahn-Billette inklusive etc.)
Emotionale Bindung	AROSAexklusiv Alpine Lodging PPM Exclusive Services GmbH Tourismus Savognin Bivio Albula AG Mountain Flair GmbH	<ul style="list-style-type: none"> - Persönliche Betreuung fördert emotionale Bindung und trägt dazu bei, dass Vermietungsprobleme gemindert werden - Kundenwünsche eruieren fördert die emotionale Bindung - Community Building und damit Loyalität zu einer Destination hängt mit der emotionalen Bindung zusammen (schwierig für Destinationen ohne signifikante Infrastruktur)
Persönliche Betreuung	alle Unternehmen bzw. Destinationen	<ul style="list-style-type: none"> - 24/7 Erreichbarkeit (Pikett-Nummer) - Räumliche Nähe der Bewirtschafter zu den vermieteten Objekten samt Mietern - Telefonische Buchung weiterhin beliebt - Besetzte Reception gerade für disloziert vermietete Zweit- und Ferienwohnungen zentral - Digitale Prozesse laufen (noch) nur so gut wie der Mensch im Hintergrund - Act local, be local (Authentizität) - Lokale Schlüsselhalter sind Vertrauenspersonen

Tabelle 9: Kategorie «Zwischenmenschliche Ebene / Psychologie» und zugeordnete Subkategorien.

7 Diskussion zentraler Erkenntnisse

Im Folgenden werden die zentralen Erkenntnisse zusammengefasst und tabellarisch abgebildet. Der Stringenz der vorhergehenden Kapitel nachkommend, werden die Erkenntnisse abermals in direkten Zusammenhang zu den Kategorien / Subkategorien dargestellt. Des Weiteren werden die Anwendungsbereiche genannt, da je nach Bewirtschaftungs- oder Angebotsmodell⁴ unterschiedliche Handlungsempfehlungen Einsatz finden können. Die Erkenntnisse werden mit absteigender Wichtigkeit numerisch aufgelistet.

Kategorie Subkategorie	mögliche Anwendungsbereich(e)	Erkenntnisse (Handlungsempfehlungen)
Dienstleistungen		
Concierge Services	alle vier Gruppen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Persönlicher vertrauenswürdiger Kontakt vor Ort für Gäste und Besitzer. 2. Wenn möglich individualisierte sowie schnelle Bearbeitung von Fragen und Wünschen. 3. Full-Service sowie Single-Point-of-Contact. 4. Convenience fördern – Vorlieben und Abneigungen der Gäste und Besitzer kennenlernen sowie in der Praxis mit entsprechenden Produkten und Dienstleistungen abdecken → Die Primärdaten haben gezeigt, dass Concierge Services generell zur Kunden- und Besitzerzufriedenheit beitragen und somit auch die Vermietungsbereitschaft fördern können.
Facility Management	alle vier Gruppen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Zwischenreinigungen stellen, da dies in allen Beherbergungsmodellen tendenziell am meisten gewünscht wird. 2. Synergien zur Hotellerie generieren, um logistischen Problemen hinsichtlich fehlendem (externen) Reinigungspersonal Abhilfe zu schaffen. → Mitarbeiter-Sharing der Hotellerie für die Parahotellerie⁵

Tabelle 10: Kategorie «Dienstleistungen» und deren Handlungsempfehlungen.

⁴ Gruppe 1: Reine Ferienwohnungsanbieter (Marketing, Vertrieb, Buchungsabwicklung) / Gruppe 2: Verkauf und/oder Bewirtschaftung von Zweitwohnungen / Gruppe 3: Anbieter mit eigenem Portfolio sowie Verwalter von Zweit- und Ferienwohnungen / Gruppe 4: Destinationen mit hoher Summe an Zweit- und Ferienwohnungen.

⁵ Dies setzt voraus, dass Hotels einen Angebotsüberhang an Arbeitskräften haben bzw. sich die Belegung von Zweit- und Ferienwohnungen bzw. Hotelzimmern gegenläufig verhält. Folglich sollten Hoteliers/Hotelière sowie Vertreter der Parahotellerie innerhalb der gleichen Region versuchen, Mitarbeiter-Sharing Modelle auszuarbeiten, die den logistischen Herausforderungen des Tagesgeschäfts standhalten.

Es ist wichtig zu betonen, dass je nach Preissegment Concierge Services, aber auch das Ausmass an Facility Management, anders definiert wird. In eher familienfreundlichen und damit preisgünstigeren Beherbergungsmodellen wird eine besetzte Reception bereits als Concierge Service klassifiziert, in auf exklusive Dienstleistungen spezialisierten Unternehmen kennen die Wünsche der Kunden und Besitzer keine Grenzen, ausser die des Gesetzes. Generell lässt sich sagen, dass trotz des voranschreitenden Digitalisierungsentwicklung Concierge Services «von Menschen, für Menschen» zentral bleiben werden. Im Facility Management ist die menschliche Komponente ebenfalls – noch – nicht wegzudenken.

Kategorie Subkategorie	mögliche Anwendungsbereich(e)	Erkenntnisse (Handlungsempfehlungen)
Unternehmensführung		
Geschäftsfeld	alle vier Gruppen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Flexibilität und Anpassungsfähigkeit, da sich Kundenwünsche immer schneller wandeln. 2. Tendenziell wird auch im Niedrigpreissegment immer mehr Komfort und Qualität der Wohnungen auf Seiten der Kunden gefordert (Wohnungsstandard).
Digitale Lösungen	alle vier Gruppen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Zunehmende Digitalisierung kann, unter Einhaltung des gesetzlich verankerten Datenschutzes, zur Personalisierung genutzt werden. → Bedürfnisse müssen immer treffgenauer abgeholt werden, damit einzelne Unternehmen individuell evaluieren können, ob Zusatzservices in ihrem Fall ein nachhaltiges Reisemerkmal darstellen 2. Digitale Lösungen wie individualisierte Apps, Intranet, automatisierte Wohnungsrapporte etc. können zur Steigerung der Effizienz sowie Annehmlichkeit eingesetzt werden. → E-Concierge (es ist zu erwarten, dass durch die stetige voranschreitende Digitalisierung sowie speziell im Immobilienbereich, die Weiterentwicklung des «Internet of Things» sowie «Smart Homes», E-Concierge Dienstleistungen an Bedeutung gewinnen werden. Der Leistungsumfang wird voraussichtlich variieren, abhängig davon, ob Personal gewisse Bereiche weiterhin ausführt oder ob Prozesse weitestgehend digitalisiert werden; ein gutes Beispiel dafür bildet der Wunsch vieler Befragten, in Zukunft eine digitalisierte Schlüsselübergabe mittels QR-Codes anzubieten).
Qualitätssicherung	alle vier Gruppen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Im Kontext der essenziellen (Zwischen-)Reinigungen findet die Qualitätssicherung im Idealfall unter Einbezug der Kunden- und Besitzerfeedbacks statt.

		<ul style="list-style-type: none"> 2. Vorteil kleinräumiger Strukturen nutzen, um von Sozialkontrolle zu profitieren. → Lokale Partner (Vertrauen) / Synergien zwischen Hotellerie & Parahotellerie⁶
Standardisierung	alle vier Gruppen	<ul style="list-style-type: none"> 1. Gerade für Bewirtschafter von individuellen Wohnungen in Privatbesitz ist die Entwicklung von Maintenance-Konzepten pro Objekt zu empfehlen → Praktische Hilfestellung für jegliche Service-Provider, abgestimmt auf den jeweiligen Wirkungsbereich (bspw. Facility Managern mittels individualisierter Karten und Richtlinien die Objekte sowie deren Eigenheiten im Detail erklären; standardisierte Inventarlisten für Besitzer erstellen, damit bewirtschaftete Wohnungen in Privatbesitz einheitlich ausgestattet sind etc.).
Preisgestaltung	vornehmlich Gruppe 1, 3 & 4 (differenzierte Kategorisierung entlang der Kundensegmente)	<ul style="list-style-type: none"> 1. Im Idealfall müssen die angebotenen Concierge Services nicht zum Umsatz beitragen und können als wirkungsvolles Marketinginstrument (Magnetwirkung) eingesetzt werden. → Vielseitiges Angebot an Zusatzdienstleistungen kann die Zahlungsbereitschaft in Bezug auf den umsatzstarken Mietpreis erhöhen 2. Standarddienstleistungen: Fixpreise; individuelle Wünsche sollten je nach Grad der Dienstleistung in Mitarbeiterstunden abgerechnet werden.

⁶ Die Ergebnisse aus dem Fokusthema 2021 mit dem Arbeitstitel «Neue Geschäftsmöglichkeiten für die Beherbergungswirtschaft in Graubünden in der Post-COVID-19 Ära» werden weitere Hinweise liefern.

Visionen

alle vier Gruppen

1. Horizontale Kooperationen statt Konkurrenz zwischen der Hotellerie und der Parahotellerie⁷ – Synergien bedeuten Kostenreduktionen
→ Kooperative Zielgruppen-Akquise (konkret geht es darum, Angebote für unterschiedliche Reisekontexte zu schaffen; bspw. verreist ein Ehepaar für einen Kurzaufenthalt und nächtigt in einem Hotelzimmer – wenn dasselbe Ehepaar mit den Kindern unterwegs ist, ist eine Ferienwohnung naheliegender. Wissen über das Phänomen «Hybrider Gast» sind zentral, damit dieser Herausforderung begegnet werden kann, entsprechend sind horizontale Kooperationen zu befürworten).
→ gemeinschaftlicher Ausbau von Infrastrukturen und Produkten im breiten-tauglichen Segment (vertikale Kooperationen zwischen Bergbahnen, Restaurants etc. fördern)
2. Buchung der Concierge Services und der Facility-Management-Dienstleistungen digitalisieren, um generelle Convenience zu fördern und Buchungshemmschwelle zu senken.

Tabelle 11: Kategorie «Unternehmensführung» und deren Handlungsempfehlungen.

⁷ Diesbezüglich könnte von folgender Tatsache profitiert werden: «Der Hotelbegriff ist in der internationalen Praxis stark aufgeweicht, was in fließenden Grenzen zu Parahotellerie und Feriendörfern/Resorts mündet.» (vgl. Deuber und Laesser 2008, S. 19).

Kategorie	mögliche	Erkenntnisse (Handlungsempfehlungen)
Subkategorie	Anwendungsbereich(e)	
Immobilien		
Wohnungs-Portfolio	alle vier Gruppen	<ol style="list-style-type: none"> Objekte in räumlicher Nähe zu touristischen Infrastrukturen sind besser vermietbar als Wohnungen in strukturschwachen Gebieten (es muss vielfach mehr geboten werden als die reine Vermietungsleistung) <ul style="list-style-type: none"> → Kooperationen mit externen Dienstleistungsanbietern im Freizeitsegment anstreben (diese Empfehlung ist vor allem für diejenigen Bewirtschafter und Besitzer von Zweit- und Ferienwohnungen wichtig, die aufgrund ihrer Anbindung an Infrastrukturen auf entsprechende Dienstleistungsanbieter im Freizeitsegment zurückgreifen können. Peripher und weg von Tourismusinfrastrukturen gelegene Zweit- und Ferienwohnungen müssen auf andere Verkaufsargumente wie Naturnähe oder Abgeschiedenheit setzen. Es ist jedoch naheliegend, dass diese Immobilien mit grosser Wahrscheinlichkeit weniger Umsatz generieren durch eine Vermietung als Objekte, welche durch genannte Dienstleistungsanbieter im Freizeitsegment aufgewertet werden).
Altbestand Zweit- und Ferienwohnungen	vornehmlich Gruppe 1, 3 & 4	<ol style="list-style-type: none"> Angebote und Lösungen bieten, die es für Besitzer attraktiv machen, veraltete Zweit- und Ferienwohnungen zu renovieren, da diese schwerer zu vermieten sind als moderne Objekte (gesteigerte Gästeerwartungen) <ul style="list-style-type: none"> → vgl. Reno Rent AG (https://renorent.swiss/)

Tabelle 12: Kategorie «Immobilien» und deren Handlungsempfehlungen.

Kategorie	mögliche	Erkenntnisse (Handlungsempfehlungen)
Subkategorie	Anwendungsbereich(e)	
Alleinstellungsmerkmale		
Value Proposition für Gäste	alle vier Gruppen	<ol style="list-style-type: none"> Single-Point-of-Contact Moderne, gut ausgestattete Wohnungen Hotelähnlicher Service (individualisiert, schnell, zuverlässig, empathisch)
Value Proposition für Besitzer	alle vier Gruppen	<ol style="list-style-type: none"> Single-Point-of-Contact

2. Einbettung in ausgebaute Infrastrukturen: Destinationen mit einer guten und schnellen verkehrstechnischen Anbindung sind im Vorteil und sollten diesen auch gezielt nutzen (bezüglich der Microlage ist bspw. die Nähe zu Tourismusinfrastrukturen wie Bergbahnen, im Idealfall mit Ski-in, Ski-out, entscheidend).

Tabelle 13: Kategorie «Alleinstellungsmerkmale» und deren Handlungsempfehlungen.

Kategorie	mögliche	Erkenntnisse (Handlungsempfehlungen)
Subkategorie	Anwendungsbereich(e)	
Bekanntmachung		
Marketing & Sales	alle vier Gruppen	<ol style="list-style-type: none"> 1. (e)-Word-of-Mouth (Referral Marketing / Google Rezensionen) 2. Zusammenarbeit mit Tourismusorganisationen stärken und ausbauen 3. Inszenierung als lokale Ansprechpartner (Vernetzung) 4. Zusatzleistungen als Marketingbotschaft nutzen
(Vertriebs-)Kanäle	alle vier Gruppen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Eigene Webseite stets aktuell und zeitgemäss halten 2. Diverse (internationale) Buchungsplattformen bespielen → In der Schweiz etablierte Ferienwohnungsportale wie e-domizil, interhome.ch oder booking.com sind für die meisten Anbieter unabdingbare Tools zur Bekanntmachung des Immobilienportfolios; es wird jedoch als generelles Ziel angesehen, Direktbuchungen via eigene Webseite oder DMO zu generieren, damit weniger Kommission bezahlt werden muss. Die Zusammenarbeit mit Sharing-Portalen, allen voran Airbnb, wurde von einem Grossteil der Befragten mit gemischten Gefühlen beschrieben, da die Zusammenarbeit teilweise schwierig ist. Gründe hierfür liegen darin, dass ein gewisser Preisdruck besteht und es sich um einen internationalen Konzern handelt, dessen Unnahbarkeit eine Distanz zu Gästen generiert, was sich wiederum negativ auf den sorgfältigen Umgang der Gäste mit der Immobilie auswirkt. 3. Sichtbarkeit durch (lokale) Tourismusbüros fördern 4. Wenn finanziell möglich: In klassische Massnahmen wie bspw. PR investieren

Tabelle 14: Kategorie «Bekanntmachung» und deren Handlungsempfehlungen.

Kategorie	mögliche	Erkenntnisse (Handlungsempfehlungen)
Subkategorie	Anwendungsbereich(e)	
Attraktivität		
Vorteile für Gäste	alle vier Gruppen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Positiv bewertete Attribute von Zweit- und Ferienwohnungen (Flexibilität, Unabhängigkeit, Rückzugsmöglichkeiten etc.) durch komfortable Einrichtung und Annehmlichkeiten unterstützen. 2. Spezielle Packages mit Bergbahnen, externen Dienstleistern etc. schnüren, um Spezialangebote für Gäste und Besitzer stellen zu können. 3. Abhängig von der jeweiligen Zielgruppe Mietartikel zur Verfügung stellen (besonders im Familiensegment empfehlenswert, da dadurch der allgemeine Komfort gesteigert werden kann).
Vorteile für Besitzer	alle vier Gruppen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vermietungsprogramme bedingen nicht nur eine Standardisierung der Prozesse, sondern gewähren eine Amortisation der Investitionen sowie eine Deckung der Fixkosten durch Mieterlöse. → Explizites Verkaufsargument 2. Spezialkonditionen (Restaurants, Freizeitaktivitäten etc.) für Besitzer anbieten, um Vernetzung und Zugehörigkeit zur Gemeinde / Destination zu fördern.

Tabelle 15: Kategorie «Attraktivität» und deren Handlungsempfehlungen.

Kategorie	mögliche	Erkenntnisse (Handlungsempfehlungen)
Subkategorie	Anwendungsbereich(e)	
Personas		
Merkmale Gäste	alle vier Gruppen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Innerhalb der Parahotellerie deutet viel darauf hin, dass tendenziell mehr geboten werden muss als die reine Vermietungsdienstleistung.

		<ul style="list-style-type: none"> → Freizeit- und Wellnessangebote gewinnen an Bedeutung (Schlechtwetterprogramm). Dieses kann bspw. aus Infrastrukturen wie einem Schwimmbad oder Indoor-Spielflächen für Kinder bestehen. Investitionen in Infrastrukturen lassen sich folglich durch Eintrittspreise amortisieren. Die Anstellung von eigenem Personal für ein Schlechtwetterprogramm macht vielfach nur dann Sinn, wenn keine externe Dienstleistungssteller herangezogen werden können (siehe Seite 51 «Kooperationen mit externen Dienstleistungsanbietern im Freizeitsegment anstreben»).
		<ol style="list-style-type: none"> 2. Grössere Zweit- und Ferienwohnungen lassen sich vielfach besser vermieten, als kleine (bei kleineren ist die Wahrscheinlichkeit gross, dass Gäste eher in ein Hotel gehen). <ul style="list-style-type: none"> → kleinere Ferienwohnungen könnten mit hotelähnlichen Services an Attraktivität gewinnen
Merkmale Besitzer	alle vier Gruppen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Enorme Herausforderung, vermietungswillige Besitzer zu finden, welche über ein vermietungsfähiges Objekt verfügen. <ul style="list-style-type: none"> → Argumente finden, die die Vermietungsbereitschaft von Besitzern fördern, deren Objekte vermietungswürdig sind (siehe weitere Details Tabelle 18 «Vermietungsbereitschaft»).

Tabelle 16: Kategorie «Personas» und deren Handlungsempfehlungen.

Kategorie	mögliche Anwendungsbereich(e)	Erkenntnisse (Handlungsempfehlungen)
Subkategorie		
Aufwand zur Stellung der Dienstleistungen / Kernaufgaben		
Ressourcen		<ol style="list-style-type: none"> 1. Aufgrund der Wichtigkeit von persönlichem Kontakt / Betreuung der Gäste und Besitzer ist es zu empfehlen, in geschulte Mitarbeitende zu investieren. <ul style="list-style-type: none"> → Optimale Ausschöpfung der in-house Fähigkeiten 2. Saisonale Schwankungen der Nachfrage bedingen neuartige Lösungen in Bezug auf die Verfügbarkeit der Mitarbeitenden (garantierte Deckung der Personalkosten) <ul style="list-style-type: none"> → siehe Tabelle 10 «Mitarbeiter-Sharing der Hotellerie für die Parahotellerie»

(Externe) Partner	alle vier Gruppen	<ol style="list-style-type: none"> Der Trend geht in Richtung Kollaboration statt Konkurrenz (siehe Tabelle 11, Subkategorie «Vision») <ul style="list-style-type: none"> → Netzwerke ausbauen, lokale Dienstleister einbeziehen, Kleinräumigkeit nutzen, Partnerschaften stärken. Das Beispiel der Berg & Bett Betriebs AG (siehe Kapitel 5.1.1 <i>Berg & Bett AG</i>) zeigt auf innovative Weise auf, inwiefern ein fragmentierter Beherbergungsbetrieb als Hub für die Bewirtschaftung eines angegliederten Immobilienportfolios genutzt werden könnte. Da das Vorhaben auf dem Gedanken der Plattformökonomie fusst, kann dies auch als Grundlage für den Aufbau der Netzwerke dienen, da daraus die treibende Kraft gespeist werden könnte (klare Zuweisung einer entsprechenden Verantwortlichkeit).
Wertschätzung Reinigungspersonal	alle vier Gruppen	<ol style="list-style-type: none"> Reinigungsarbeit ist enorm wichtig. Das Reinigungspersonal erfährt aber selten genügend Wertschätzung (Niedriglohnsegment, anstrengende, buchstäblich schmutzige Arbeit etc.). <ul style="list-style-type: none"> → Motivation sowie Qualität kann mit einer entsprechenden Bezahlung sowie der Garantie auf Arbeit (bzw. Lohn) trotz saisonalen Schwankungen, gesteigert werden Bewirtschafter sollten dazu beitragen, den Beruf des Reinigungspersonals attraktiver zu gestalten, da ein akutes logistisches Problem zu erkennen ist (fehlendes Personal, was in Engpässen bei Wohnungsübergaben münden kann⁸). <ul style="list-style-type: none"> → Steigerung der Attraktivität kann Personalengpässen entgegenwirken. Übergeordnet würde es zudem der allgemeinen Belebung von alpinen Destinationen entgegenkommen («Für die Zukunft der Berggebiete braucht es vor allem eines: Arbeitsplätze!», vgl. Egger, 2014, S. 21). Regelmässige Begleitung des Reinigungspersonal während Putz-Einsätzen unterstützt nicht nur die zwischenmenschliche Beziehung (Stärkung des Verantwortungsgefühls auf Seiten Reinigungspersonal), sondern hat den Nebeneffekt der zeitlichen Qualitätskontrolle.

Tabelle 17: Kategorie «Aufwand zur Stellung der Dienstleistungen / Kernaufgaben» und deren Handlungsempfehlungen.

⁸ Siehe weiterführende Informationen zum interdisziplinären ITF-Projekt «PIT»: Basierend auf identifizierten Einflussfaktoren auf das Verhalten sowie erforschten Verhaltensmustern von Gästen wurde im Innosuisse Projekt ein innovativer Forschungsprototyp für die «Personallokation und -planung für das Immobilienmanagement im Tourismus (PIT)» entwickelt. Dieser vereint datengetriebene Ansätze und touristisches Fachwissen; <https://www.fhgr.ch/fhgr/angewandte-zukunftstechnologien/institut-fuer-photonics-und-ict-ipi/projekte/personalallokation-und-planung-im-tourismus/>

Kategorie Subkategorie	mögliche Anwendungsbereich(e)	Erkenntnisse (Handlungsempfehlungen)
Zwischenmenschliche Ebene / Psychologie		
Vermietungsbereitschaft	vornehmlich Gruppe 1, 3 & 4	<ol style="list-style-type: none"> 1. Akquise von Neukunden (vermietungswillige Besitzer) sollte hinsichtlich der Kommunikation Argumente aufgreifen, welche für eine ganzjährige Vermietung sprechen (bspw. vor Standschäden durch Nicht-Bewohnung hinweisen) 2. Aufzeigen, dass es auch Soft-Faktoren gibt, welchen positiven Einfluss auf die Vermietungsbereitschaft haben (soziale Verantwortung von Zweitwohnungsbesitzern, ausgestorbenen Dörfern und übergeordnet, Wohnungsnotstand der einheimischen Bevölkerung, entgegenzuwirken) → Erkennen der «social fear»⁹ und entsprechende Argumente kommunizieren
Kundenbindung	alle vier Gruppen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Service und Betreuung vor Ort, dies bildet die Grundlage für die Etablierung eines loyalen Kundenstamms. 2. «Intangible Benefits» (zuvorkommende freundliche Behandlung, angenehme Atmosphäre etc.) sind «Tangible Benefits» (Frühbucherrabatte, vergünstigte Raten bei Direktbuchungen, Gastgeschenke etc.) in vielen Fällen gleichgestellt → Gesamtpaket ist ausschlaggebend
Emotionale Bindung	alle vier Gruppen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Persönliche Betreuung der Gäste unterstützt die emotionale Bindung, wodurch Vermietungskonflikte vermindert werden (positiver Effekt der damit entstehenden Sozialkontrolle). 2. Das Eruiieren der Gäste- und Kundenwünsche (siehe Tabelle 11 «Digitale Lösungen») stärkt die emotionale Bindung (Aufmerksamkeit).
Persönliche Betreuung	vornehmlich Gruppe 1, 3 & 4	<ol style="list-style-type: none"> 1. Besetzte Reception allgemein von grosser Wichtigkeit, speziell aber für disloziert vermietete Zweit- und Ferienwohnungen zentral (siehe Tabelle 10 «Concierge Services»).

⁹ «Social fear» beinhaltet vornehmlich Prestigeverlust, welcher viele Besitzer davon abhält, ihre Objekte zu vermieten. Dazu gehört auch die Angst, an Menschen mit divergierenden Eigenschaften als Mieter zuzulassen (bspw. Raucher, Haustierhalter, Kultur- und Religionsunterschiede etc.) (vgl. Bieger, Beritelli und Weinert, 2007, S. 267).

2. Generelle Erreichbarkeit ist essenziell (siehe Tabelle 10 «Concierge Services»).
3. Act local, be local – räumliche Nähe der Bewirtschafter zu den vermieteten Objekten samt Mietern ist auf mehreren Ebenen wichtig, da dies Vertrauen fördert und Schnelligkeit gewährleistet.

Tabelle 18: Kategorie «Zwischenmenschliche Ebene / Psychologie» und deren Handlungsempfehlungen

8 Zusammenfassung

Im Folgenden werden die vier in der Einleitung gestellten Fragen beantwortet. Dadurch soll zugleich aufgezeigt werden, was Bündner Destinationsmanagerinnen und -manager, aber auch anderweitig engagierte touristische Leistungsträger in der Praxis umsetzen können, damit Concierge Services und Facility Management Angebote ausgebaut und genutzt werden und somit zur Wertschöpfung beitragen können.

Frage 1

Welche Concierge Services und Facility-Management-Angebote gibt es im Kanton Graubünden (und darüber hinaus) für Zweitwohnungsbesitzer und Ferienwohnungsmieter?

Antwort

Die Primärdaten aus den 16 semi-strukturierten Experteninterviews haben gezeigt, dass die Bereitstellung von Concierge Services immer mehr an Beliebtheit gewinnt.

Top 3 der Concierge Service Angebote

1. Besetzte Reception (Ansprechperson vor Ort)
2. Single Point-of-Contact
3. Angebot einer Full Service Betreuung (für vermietungswillige Besitzer wichtig)

Facility Management Angebote sind im Kontext von Vermietungen absolut unerlässlich und in jedem befragten Fall anzutreffen. Das Minimum besteht aus dem Reinigungsbereich, welcher beliebig ergänzt werden kann, je nach Notwendigkeit, welche das jeweilige Objekt verlangt.

Top 3 der Facility Management Angebote

1. Zwischenreinigungen anbieten oder je nach Möglichkeit sogar offerieren
2. Single-Point-of-Contact bei Problemen am oder Fragen zum Objekt
3. Angebot einer Full Service Betreuung (für vermietungswillige Besitzer wichtig)

Erkenntnisse für die Praxis

Offerierte bzw. inkludierte Concierge Services wie eine Kontaktperson vor Ort, welche jederzeit erreicht werden kann oder kleinere Dienstleistungen wie die Organisation eines Babysitters, sind in der Praxis bewährte Mittel, auf verhältnismässig einfache Weise viel positive Wirkung gegenüber den Gästen zu erzielen. Es hat sich gezeigt, dass diese kleinen Hilfestellungen durchaus als Marketingmittel eingesetzt werden können, um das Gesamtpaket, bestehend aus dem Empfang, dem Aufenthalt, der Beherbergung, aber auch der Verabschiedung, sinnvoll abzurunden. Das Anbieten von kostenpflichtigen Concierge Services kann dazu genutzt werden, um die Wertigkeit der Beherbergung zu unterstreichen und um einen diesbezüglich gesteigerten Preis zu rechtfertigen.

Zwischenreinigungen, welche dem Facility Management zuzuordnen sind, sind idealerweise nach einer gewissen Aufenthaltsdauer inklusive oder können vom Gast jederzeit dazugebucht werden.

Frage 2

Inwiefern und in welcher Intensität werden diese Angebote von Zweitwohnungsbesitzern und Ferienwohnungsmietern genutzt?

Antwort

Generell gesagt ist es für Bewirtschafter von Zweit- und Ferienwohnungen einfacher, Mieter zu finden als Vermieter. Die Vermietungsbereitschaft auf Seiten der Besitzer ist teilweise noch immer tief, viele fürchten sich vor Schäden am Objekt, vor Imageverlust und dergleichen. Das heisst, die Angebote für Zweitwohnungsbesitzer, welche einen Full-Service anbieten sowie einen Single-Point-of-Contact stellen, haben grössere Chancen, geneigte Vermieter zu akquirieren als solche, die weniger professionell aufgestellt sind. Konstruktives (e)-word-of-mouth ist dabei zentral, um langfristig Besitzer zu finden, die eine Vermietungsbereitschaft zeigen.

Seitens der Mieter zeichnet sich folgendes Muster ab: Concierge Services und Facility Management Angebote sind im Kontext von Zweit- und Ferienwohnungen prinzipiell gewünscht, je nach Rahmenbedingungen unterscheidet sich aber die Bereitschaft, dafür zusätzlich zur Beherbergung zu zahlen. Ein Mix zwischen offerierten Dienstleistungen und solchen, die extra bezahlt werden müssen, bietet sich an.

Erkenntnisse für die Praxis

Es ist zentral, dass die Vermietungsbereitschaft von Besitzern gesteigert wird. Am vielversprechendsten ist es, aufzuzeigen, dass Bewirtschafter von Zweit- und Ferienwohnungen einen verlässlichen Partner vor Ort darstellen, welcher alle Belange rund um die Vermietung kontrolliert, koordiniert, organisiert sowie abrechnet. Der Erhalt von Mieterlösen kann ein Argument sein, aber auch Soft-Faktoren, welche klar aufzeigen, welche Vorteile sich für eine Gemeinde, eine Destination, aber auch die Immobilie ergeben, wenn sich letztere in regelmässiger Vermietung befindet (Standsschäden vermeiden, Wirtschaft fördern, Belebung der Dörfer etc.).

Frage 3

Welche Grundvoraussetzungen müssen gegeben sein, damit sich die Vermietungsbereitschaft auf Seiten Zweit- und Ferienwohnungsbesitzer erhöht?

Antwort

Wie in der Antwort von Frage 2 ersichtlich, wird es immer wichtiger, dass Bewirtschafter einen Full-Service bieten, welcher zudem einen Single-Point-of-Contact beinhaltet, da dadurch Administrations- und Kommunikationshürden gemindert werden. Die Vermietung der eigenen Immobilie hat viel mit Vertrauen zu tun und dies kann, wenn nicht sogar muss, durch eine professionelle Betreuung direkt vor Ort geschehen. Erreichbarkeit, Unmittelbarkeit und Geschwindigkeit in der Handhabung der Objekte ist zentral.

Hinsichtlich des Marketings ist es zentral, dass die Wohnungen eines Bewirtschaftungsportfolios sowohl einzeln hervorgehoben werden (professionelle Fotos, detaillierte Beschreibung der Extras, Spezialitäten und Services, Erklärung zur Technik etc.), aber auch als Ganzes überzeugen. Es kann vorkommen, dass Gäste immer die gleiche Wohnung beim gleichen Anbieter buchen, aber das Aufzeigen einer Bandbreite von unterschiedlichen Wohnungen mit differenzierten Features könnte dazu beitragen, dass Ferienwohnungsmieter sich davon inspirieren lassen und entsprechend auch andere Objekte buchen und somit wiederkehren (interessantes, wenn auch aussergewöhnliches Beispiel dafür ist der Ansatz der Hapimag AG, siehe Kapitel 5.1.2 *Hapimag AG*).

Erkenntnisse für die Praxis

Ein herausstechendes Argument gegen eine Vermietung stellt die Hoheit über den Kalender dar, sprich, viele Besitzer möchten ihre Flexibilität und Spontanität nicht verlieren, wenn es darum geht, zu entscheiden, wann und wie lange sie ihre Immobilie selbst nutzen. Folglich sind eine klare Kommunikation zwischen Bewirtschafter und Besitzer sowie entsprechende Richtlinien essenziell, damit den Ressentiments bezüglich Kalenderhoheit entgegengewirkt werden kann. Eine Assemblage aus positiven Argumenten, die für eine Bewirtschaftung der Immobilien sprechen, könnte innerhalb der Akquise-Strategie dienlich sein, neue Vermieter zu gewinnen.

Frage 4

Kann eine Verbindung zwischen einer gesteigerten Vermietungsbereitschaft und Concierge Services sowie Facility Management hergestellt werden?

Antwort

Bezugnehmend auf die Antworten auf die ersten drei Fragen, kann die Frage 4 klar mit ja beantwortet werden. Ein vertrauensvoller Partner vor Ort in Form eines professionellen Bewirtschafters steigert die Vermietungsbereitschaft, besonders von Besitzern, welchen ihren Erstwohnsitz nicht in der Nähe derjenigen Gemeinde haben, wo sich die Zweit- oder Ferienwohnung befindet. Dem Aufbau (oder Erhalt und Weiterentwicklung) des Namens sowie der Reputation ist dabei besonders wichtig, zumal dies vornehmlich über (e)-word-of-mouth geschieht und damit Zeit beansprucht.

Erkenntnisse für die Praxis

Übergeordnet lässt sich feststellen, dass gerade hinsichtlich der Stellung von Concierge Services und Facility Management Dienstleistungen Kooperationen einem Konkurrenzdenken vorzuziehen sind. Für die Praxis bedeutet dies, dass Bewirtschaftler von Zweit- und Ferienwohnungen gezielt versuchen sollten, mit anderen verwandten Dienstleistern zu kooperieren, Ressourcen zu teilen oder gemeinsam Angebote für Gäste zu entwickeln. Dieser kollaborative Ansatz spart nicht nur finanzielle Mittel, sondern fördert vielmehr die Gemeinden, die Destination und schlussendlich den Kanton als Ganzes, damit möglichst viele Leistungsträger von der touristischen Wertschöpfung durch die Vermietung von Zweit- und Ferienwohnungen profitieren können.

9 Ausblick

Beim Fokusthema 2020 standen die Dienstleistungen an Eigentümern sowie Mietern von Zweit- und Ferienwohnungen im Zentrum. Eine vertiefte Analyse von sogenannten Concierge Services hat gezeigt, dass spezialisierte Services für Eigentümer sowie Mieter von Zweit- und Ferienwohnungen zum einen als Marketinginstrument verwendet, oder aber, je nach Kontext, auch explizit als umsatzgenerierende Dienstleistungen angeboten werden können.

Um an dieser Stelle den Bogen hin zum Fokusthema 2021, mit dem Arbeitstitel «Neue Geschäftsmöglichkeiten für die Beherbergungswirtschaft in Graubünden in der Post-COVID-19 Ära», spannen zu können, wird im Folgenden auf die sogenannte amenity-led migration eingegangen:

Das Konzept der amenity-led migration beschreibt den Prozess der Migration von Menschen in Gebiete mit einer hohen Lebensqualität; die „Annehmlichkeiten“ („amenities“) beziehen sich dabei in aller Regel auf ländliche Gebiete. (vgl. Sonderegger und Bätzing, 2013, S. 3).

Steinicke *et al.* (2012) argumentieren, dass amenity-led migration von zentraler Bedeutung ist hinsichtlich der Entwicklung sowie Wiederbelebung von Dörfern, die stark von Abwanderung betroffen sind. Der Begriff der amenity-led migration überlappt sich mit anderen Typen der Migration, so zum Beispiel dem Zweitwohnungs-Tourismus (vgl. Perlik 2006). Diesbezüglich könnten für den Kanton Graubünden die von Bender und Kanitscheider (2012, S. 235) als sogenannte «New Highlanders» bezeichneten, in alpinen Destinationen multilokal lebenden Individuen interessant werden. Menschen, welche (grösstenteils) ortsunabhängig arbeiten können, wie zum Beispiel die digitalen Nomaden, könnten quantitativ betrachtet einen Katalysator für Langzeitaufenthalte in der Bündner Peripherie darstellen (vgl. Perlik, 2020, S. 179). «New Highlanders» werden folglich als wichtige Faktoren in der Bevölkerungsentwicklung der Alpen betrachtet (vgl. Bender und Kanitscheider, 2012, S. 235). Zunehmend neu aufkommende Lebens- und Arbeitsformen bilden die Grundlage für die Entwicklung innovativer Beherbergungsmodelle, welche dem akuten Leerstand von Zweit- und Ferienwohnungen entgegenwirken könnten. Genannte neue Lebens- und Arbeitsformen bedingen technik-affine Arbeitskräfte, welche den Fortschritt der Digitalisierung zur Individualisierung ihres privaten und beruflichen Alltags nutzen.

Zusammenfassend wird versucht, das Potential von digitalisierten e-Concierge Services auszuloten, dies in Hinblick auf oben skizzierten Paradigmenwechsel in der Berufswelt. Neue Publikationen, wie beispielsweise Shin und Jeong's (2020) Artikel *Guests' perceptions of robot concierge and their adoption intentions* deuten an, dass die Digitalisierung auch von ursprünglich rein von Menschen ausgeübten Dienstleistungen keinen Halt macht.

Damit kann der Kreis zum Fokusthema 2020 geschlossen werden: Concierge Services sind eine Form der Personalisierung, da sie eine individuelle, teilweise sogar massgeschneiderte Kundenpflege bedeuten, welcher im Idealfall das Wissen um Vorlieben sowie Abneigungen der Empfänger vorausgeht. Die Erkenntnisse aus den Interviews haben gezeigt, dass die persönliche Betreuung von Mensch zu Mensch jedoch nach wie vor zentral ist. Wie im Kapitel 3 «Concierge Services und Facility Management» skizziert, reduziert die stetig voranschreitende Digitalisierung Kommunikations- und Administrationshürden im Bereich der Concierge Services und des Facility Management. Damit aber der Leitspruch des Concierges Monsieur Gustave H. «Erkenne das Begehrt, bevor das Begehrt begehrt wird» massentauglich wird, muss die menschliche Komponente mit dem technologischen Wissensvorsprung vereint werden – getreu nach dem Service Design Ansatz, Data Science mit Design Thinking zu kombinieren, um innovative Dienstleistungen zu gestalten. Ansonsten wird das Idealbild des Concierges weiterhin nur in Wes Andersons Film «The Grand Budapest Hotel» existieren.

10 Literaturverzeichnis

10.1 Primärdaten

Gruppe 1 Reine Ferienwohnungsanbieter (Marketing, Vertrieb, Buchungsabwicklung)

1. Arquisch, S. (2020). Mountain Flair Apartments St. Moritz. Persönliches Gespräch via Telefon vom 19.11.2020, St. Moritz und Chur.
2. Lehnort, M. (2020). Valsana Hotel & Appartements Arosa. Persönliches Gespräch via Telefon vom 2.11.2020, Arosa und Chur.
3. Müller, R. (2020). Holiday Home Division AG. Persönliches Gespräch via Zoom vom 19.11.2020, online.
4. Ries, P. (2020). Hapimag AG. Persönliches Gespräch via GoogleMeets vom 20.11.2020, online.
5. Schmid, O. (2020). Berg & Bett AG. Persönliches Gespräch via Zoom vom 4.11.2020, online.

Gruppe 2 Verkauf und Bewirtschaftung von Zweitwohnungen

6. Kern, S. (2020). Andermatt Swiss Alps. Persönliches Gespräch via Zoom vom 5.11.2020, online.
7. Leu, V. und Leu, L. (2020). AROSAexklusiv. Persönliches Gespräch via Telefon vom 2.11.2020, Arosa und Chur.
8. Scheidegger, C. (2020). LAAXHomes. Persönliches Gespräch via Zoom vom 3.12.2020, online.
9. Schmidt, Ch. (2020). Weisse Arena Gruppe. Persönliches Gespräch via Telefon vom 13.11.2020, Laax und Chur.

Gruppe 3 Anbieter mit eigenem Portfolio sowie Verwalter von Zweit- und Ferienwohnungen

10. Ecsy, W. (2020). Albijou GmbH. Persönliches Gespräch via Telefon vom 5.11.2020, Albinen und Chur.
11. Flühmann, N. (2020). Schweizer Reisekasse (Reka) Genossenschaft. Persönliches Gespräch via GoogleMeets vom 25.11.2020, online.
12. Plattner-Gerber, B. (2020). ALPINE LODGING by Plattner&Plattner. Persönliches Gespräch via Telefon vom 24.11.2020, Pontresina und Chur.
13. Stastny, O. (2020). PPM Exclusive Services GmbH. Persönliches Gespräch via Zoom vom 26.11.2020, online.
14. Walsoe, M. (2020). Destination Davos Klosters. Persönliches Gespräch via Telefon vom 8.12.2020, Davos und Chur.

Gruppe 4 DMO induzierte Betreuungsmodelle von Zweit- und Ferienwohnungen Destinationen

15. Amacher, T. (2020). Savognin Bivio Albula Tourismus AG. Persönliches Gespräch via Zoom vom 22.12.2020, online.
16. Barmettler, S. (2020). Sedrun Disentis Tourismus SA. Persönliches Gespräch via Zoom vom 4.12.2020, online.

10.2 Bibliografie (Sekundärdaten)

- Albijou GmbH (2021). Über uns. Verfügbar unter <https://www.albijou.ch/de/albijou/ueber-uns>.
- Alig, J. (2016, 30. Mai). Der Wohnungsbegriff des Zweitwohnungsgesetzes (ZWG). *Jusletter*, S. 1-18.
- Alpine Lodging (2021). Home. Verfügbar unter <https://www.alpinelodging.ch/>.
- Andermatt Swiss Alps AG (2021). Ferienwohnungen: Andermatt Alpine Apartments. Verfügbar unter <https://www.andermatt-swissalps.ch/de/aufenthalt/ferienwohnungen>.
- AROSA exklusiv (2021). Dienste. Verfügbar unter <https://arosaexklusiv.ch/services/>.
- Bender, O. und Kanitscheider, S. (2012). New Immigration into the European Alps: Emerging Research Issues. *Mountain Research and Development* 32(2), 235-241.
- Bieger, T., Beritelli, P. und Weinert, R. (2005). *HotBeds. Überwindung sozio-ökonomischer Barrieren bei der Vermietung von privatem Wohneigentum in Schweizer Tourismusregionen*. Wissenschaftlicher Schlussbericht. Universität St. Gallen, Institut für Öffentliche Dienstleistungen und Tourismus.
- Bieger, T., Beritelli, P. und Weinert, R. (2007). Understanding second homeowners who do not rent – Insights on the proprietors of self-catered accommodation. *International Journal of Hospitality Management* 26(2), 263-276.
- Bundesamt für Raumentwicklung ARE (2021). Daten: Wohnungsinventar und Zweitwohnungsanteil 2020. Verfügbar unter <https://www.are.admin.ch/are/de/home/raumentwicklung-und-raumplanung/raumplanungsrecht/zweitwohnungen.html>
- Bundesgesetz über die Raumplanung (Raumplanungsgesetz RPG) (2010, 17. Dezember). *Raumplanungsrecht*. Verfügbar unter <https://www.are.admin.ch/are/de/home/raumentwicklung-und-raumplanung/raumplanungsrecht.html>
- Bundesgesetz über Zweitwohnungen (2016, 1. Januar). Zweitwohnungsgesetz, ZWG. Verfügbar unter <https://fedlex.data.admin.ch/eli/oc/2015/886>.
- Davos Klosters Bergbahnen AG (2021). Resorts. Verfügbar unter <https://www.davosklosters-mountains.ch/de/resorts/parsenn-resort/wohnungen>
- Deuber, A. und Laesser, C. (2008, 9. Februar). Mit innovativen Betriebsmodellen die Schweizer Hotellerie beflügeln. *Neue Zürcher Zeitung*, S. 19.
- Ecoplan (2013). Zweitwohnungspolitik optimal umsetzen. Auslegeordnung flankierender Massnahmen zur Förderung warmer Betten bei der Umsetzung der Zweitwohnungsinitiative: Handlungsempfehlungen zuhanden der Kantone, Regionen und Gemeinden. Verfügbar unter <http://www.ecoplan.ch/>
- Egger, T. (2014). Die Zweitwohnungsinitiative als Auslöser für eine Neupositionierung der Berggebiete. *Collage* 1, S. 19-21.
- Ganz, G. (2012). Zweitwohnungen in touristischen Destinationen. Rechtliche, raumplanerische und politische Aspekte. Verfügbar unter <http://www.dr-ganz.ch/images/stories/zweitwohnungen.pdf>

- Geertz, C. (2003). Dichte Beschreibung. Beiträge zum Verstehen kultureller Systeme. Frankfurt: Suhrkamp.
- Hapimag AG (2019). Geschäftsbericht 2019. Steinhausen. Verfügbar unter Geschäftsbericht (hapimag.com).
- Holiday Home Division AG (2021). Über uns. Glattfeld. Verfügbar unter <https://www.hhd.group/de-de#about>.
- Kromrey, H., Roose, J. und Strübing, J. (2016). Empirische Sozialforschung. Modelle und Methoden der standardisierten Datenerhebung und Datenauswertung mit Annotationen aus qualitativ-interpretativer Perspektive. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft mbH.
- LAAXHomes (2021). Unsere Services. Verfügbar unter <https://owners.laaxhomes.com/#services>
- Mayring, P. (2015). Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken (12. überarbeitete Aufl.). Weinheim Basel: BELTZ.
- Mountain Flair GmbH (2021). Über uns. St. Moritz. Verfügbar unter <https://www.mountain-flair.ch/ueber-uns.html>
- Osterwalder, A. und Pigneur, Y. (2011). Business Model Generation: Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer. Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Pahwa, A. (2018, 25. November). What is Concierge Service? Meaning & Business Models. Verfügbar unter <https://www.feedough.com/what-is-concierge-service-concierge-services-business-models/>
- Perlik, M. (2006). The Specifics of Amenity Migration in the European Alps. In: Moss, LAG, editor. *The Amenity Migrants: Seeking and Sustaining Mountains and Their Cultures*. Cambridge, MA: CABI, 215–231.
- Perlik, M. (2020). Neue Formen der Freizeitmultilokalität. In: R. Danielzyk, A. Dittrich-Wesbuer, N. Hilti & C. Toppel (Hrsg.): *Multilokale Lebensführungen und räumliche Entwicklungen: ein Kompendium*. Hannover. Forschungsberichte der ARL 13.
- PPM Exclusive Services GmbH (2021). Property Management. Verfügbar unter <https://www.ppmstmoritz.com/property-management/>.
- Shin, H.H. and Jeong, M. (2020). Guests' perceptions of robot concierge and their adoption intentions. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 32(8), S. 2613-2633.
- Soneregger, R. und Bätzing, W. (2013). Zweitwohnungen im Alpenraum. Tourismus, Freizeit, Abwanderung und Zweitwohnungen im alpenweiten Zusammenhang. *Journal of Alpine Research*, 1-16.
- Steinicke, E., Čede, P. und Löffler, R. (2012). In-migration as a new process in demographic problem areas of the Alps. Ghost towns vs. amenity settlements in the alpine border area between Italy and Slovenia. In: *Erdkunde* 66(4), S. 329–344.
- Sumner, M. and Quinn, B. (2017). From concierge to Superman: perceptions of the contemporary hotel concierge in Edinburgh. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research* 11(2), S. 243-254.

- Surses (2021). *Gemeinde Surses*. Verfügbar unter <https://surses.ch/DE/home.html>
- Valsana Hotel & Appartements (2021). Luxus, wo er Sinn macht. Verfügbar unter <https://valsana.ch/de/appartements>.
- Weick, G. (2021). E-Mail vom 18. März 2021, Bern.
- Weissbuch. Für den Bündner Tourismus. (2017). These 10: Zweitwohnungsbesitzer – vergessene Key Accounts. Chur: Somedia Production, S. 66-68.
- Weisse Arena Gruppe (2021). Alles aus einer Hand. Verfügbar unter <https://weissearena.com/de/unternehmen/alles-aus-einer-hand/>
- Willimann, I. und Danielli, G. (2011). Zweitwohnungen, Planungshilfe für die kantonale Richtplanung. Massnahmen für eine bessere Auslastung von Zweitwohnungen. Ergänzung zum Werkzeugkasten. Bundesamt für Raumentwicklung (ARE). Bern. Verfügbar unter <http://www.are.admin.ch/dokumentation/publikationen/00018/00385/index.html?lang=de>
- Wietschorke, J. (2013). Historische Forschung in der Europäischen Ethnologie. Ein Diskussionsbeitrag. R. Johler et al. (Hrsg.): Kultur, Denken, Forschen, Darstellen. 38. Kongress der Deutschen Gesellschaft für Volkskunde. Münster.
- Wirtschaftsforum Graubünden (2018). Vision «Tourismusgemeinde». Vertiefungsbericht zur Initiative AlpTraum des Wirtschaftsforums Graubünden. Verfügbar unter https://www.wirtschaftsforum-gr.ch/uploads/files/wifo_tourismusgemeinde_bericht_def.pdf
- Ziegler, M. (1998). Überlegungen zur Forschungslogik eines methodologischen Nonkonformisten. G. Fröhlich und I. Möhr (Hrsg.): Symbolische Anthropologie der Moderne. Kulturanalysen nach Clifford Geertz. Frankfurt am Main: Campus Verlag, S. 51-66.

11 Anhang

11.1 Semistrukturierte Interviewleitfäden

Gruppe 1: Reine Ferienwohnungsanbieter (Marketing, Vertrieb, Buchungsabwicklung)

	Datum, Uhrzeit, Ort	
	Unternehmen	
	Interviewpartner	
	Funktion	
	Erkenntnisse zu...	
	Angebotssituation von Dienstleistungen für Ferienwohnungsmieter	Fragestellungen
<p>Fachhochschule Graubünden im Auftrag vom Amt für Wirtschaft und Tourismus (AWT) Fokusthema 2020 «Facility Management/Concierge Services/Bewirtschaftungsmodelle in alpinen Gemeinden» Daten werden anonymisiert und nicht weitergegeben Fragen, ob Aufnahme von Interview in Ordnung geht</p>		
1	<p>Geschäftsmodelle (Fragen auf Business Model Canvas basierend)</p>	<p>Bezugnehmend auf Ihr Geschäftsmodell – wie erschliessen Sie den Ferienwohnungsmarkt?</p> <p>Was ist Ihre «Value Proposition» an Ferienwohnungsmietern?</p> <p>Welche Kundensegmente in Bezug auf Ferienwohnungsmieter sprechen Sie an?</p> <p>Welche Kundenbindungsmassnahmen für Ferienwohnungsmieter pflegen Sie?</p> <p>Welche (Vertriebs-)Kanäle zur Bearbeitung des Ferienwohnungsmarktes nutzen Sie?</p> <p>Wer sind Ihre Partner zur Bearbeitung des Ferienwohnungsmarktes?</p> <p>Welche Aktivitäten zur Bearbeitung des Ferienwohnungsmarktes unternehmen Sie?</p> <p>Welche Ressourcen (finanziell, personell etc.) zur Bearbeitung des Ferienwohnungsmarktes setzen Sie ein?</p>
2	<p>Technische Lösungen</p>	<p>Nutzen Sie technische Lösungen, die Sie in der Betreuung von Ferienwohnungsmietern unterstützen?</p> <p><u>Falls nein:</u> Welche Voraussetzungen müssten erfüllt sein, damit Sie einer technischen Lösung als Unterstützung oder SaaS (Software as a Service) zustimmen würden?</p>

3	Fragen zu den Dienstleistungen	<p>Welche Dienstleistungen bieten Sie Ferienwohnungsmietern an? Falls nein, die folgenden Fragen «hypothetisch» stellen</p> <p>Handelt es sich dabei um im Mietpreis inbegriffene Leistungen oder um Extras?</p> <p>Wie viel kosten diese einzelnen Leistungen?</p> <p>Gibt es Abstufungen in den Leistungen, das heisst, gibt es beispielsweise Light vs. Premium Versionen?</p> <p>Wie wird der Preis für die Dienstleistungen berechnet?</p> <p>Gibt es klare ökonomische Indikatoren, die aufzeigen, dass die angebotenen Dienstleistungen zur Wertschöpfung beitragen?</p>
4	Serviceprovider	<p>Von wem werden die Dienstleistungen gestellt?</p> <p><u>Falls mit Externen gearbeitet wird:</u> Wie gewährleisten Sie Service-Qualität?</p>
5	Verhalten der Gäste	<p>Welche Dienstleistungen werden in Anspruch genommen? In welcher Intensität (wie oft) werden die Dienstleistungen in Anspruch genommen? Ad hoc Demografische Angaben zu Kunden (Alter, Geschlecht, Bildungsstand, mit wem und wie unterwegs, Einkommen etc.) Gibt es Unterschiede in der Nutzung der Services hinsichtlich der Jahreszeit? Werden auch Spezialwünsche geäussert? Wenn ja, werden Spezialwünsche erfüllt? Zu welchen Konditionen und in welcher Geschwindigkeit?</p>
6	Concierge Services	<p>Was verstehen Sie unter dem Stichwort «Concierge Services»? Inwieweit fragen Gäste nach Concierge Services? Ad hoc: Falls Sie bisher keine Concierge Services anbieten: Was müsste für Sie gewährleistet sein, um solche Dienstleistungen anzubieten?</p>
7	Marketing und Sales	<p>Nutzen Sie Ihre Dienstleistungen als Botschaft an Ihre Kunden innerhalb Ihrer Marketing- und Sales-Strategie?</p> <p>Gibt es Indikatoren, die dafürsprechen, dass die Kommunikation der Dienstleistungen im Marketing zu einem gesteigerten Buchungsverhalten führen?</p> <p>Die Corona-Krise hat die Nachfrage nach sicheren, sprich menschenarmen Ferien erhöht und daher haben einzeln buchbare Ferienwohnungen gegenüber Hotels klar einen Vorteil. Wie schätzen Sie den Einfluss von Dienstleistungen als Marketingmittel ein, um diesen Effekt der Corona-Krise in Bezug auf die Attraktivität von Ferienwohnungen zu fördern, zu stärken und bestenfalls langfristig auszubauen?</p>

Gruppe 2: Verkauf und/oder Bewirtschaftung von Zweitwohnungen

	Datum, Uhrzeit, Ort	
	Unternehmen	
	Interviewpartner	
	Funktion	
	Erkenntnisse zu...	
	Angebotssituation von Dienstleistungen für Zweitwohnungsbesitzer	Fragestellungen
<p>Fachhochschule Graubünden im Auftrag vom Amt für Wirtschaft und Tourismus (AWT) Fokusthema 2020 «Facility Management/Concierge Services/Bewirtschaftungsmodelle in alpinen Gemeinden»</p> <ul style="list-style-type: none"> o Daten werden anonymisiert und nicht weitergegeben 		
1	Geschäftsmodelle (Fragen auf Business Model Canvas basierend)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bezugnehmend auf Ihr Geschäftsmodell – wie erschliessen Sie den Zweitwohnungsmarkt? 2. Was ist Ihre «Value Proposition» an Zweitwohnungsbesitzer? 3. Welche Kundensegmente in Bezug auf Zweitwohnungsbesitzer sprechen Sie an? 4. Welche Kundenbindungsmassnahmen für Zweitwohnungsbesitzer pflegen Sie? 5. Welche (Vertriebs-)Kanäle zur Bearbeitung Zweitwohnungsmarktes nutzen Sie? 6. Wer sind Ihre Partner zur Bearbeitung des Zweitwohnungsmarktes? 7. Welche Aktivitäten zur Bearbeitung des Zweitwohnungsmarktes unternehmen Sie? 8. Welche Ressourcen (finanziell, personell) zur Bearbeitung des Zweitwohnungsmarktes setzen Sie ein?
2	Fragen zu den Dienstleistungen	<ol style="list-style-type: none"> 24. Welche Dienstleistungen bieten Sie Zweitwohnungsbesitzern an? 25. Wie viel kosten diese einzelnen Leistungen? 26. Gibt es Abstufungen in den Leistungen, das heisst, gibt es Light vs. Premium Versionen? 27. Wie wird der Preis für die Dienstleistungen berechnet? 28. Gibt es klare ökonomische Indikatoren, die aufzeigen, dass die angebotenen Dienstleistungen zur Wertschöpfung beitragen?

3	Serviceprovider	<p>29. Von wem werden die Dienstleistungen gestellt?</p> <p><u>Falls mit Externen gearbeitet wird:</u> Wie gewährleisten Sie Service-Qualität?</p>
4	Verhalten der Gäste	<p>30. Welche Dienstleistungen werden in Anspruch genommen?</p> <p>31. In welcher Intensität (wie oft) werden die Dienstleistungen in Anspruch genommen?</p> <p>Ad hoc</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Demografische Angaben zu Kunden (Alter, Geschlecht, Bildungsstand, Einkommen etc.) ○ Gibt es Unterschiede in der Nutzung der Services hinsichtlich der Jahreszeit? ○ Werden auch Spezialwünsche geäußert? ○ Wenn ja, werden Spezialwünsche erfüllt? Zu welchen Konditionen und in welcher Geschwindigkeit?
5	Concierge Services	<p>32. Was verstehen Sie unter dem Stichwort «Concierge Services»?</p> <p>33. Inwieweit fragen Gäste nach Concierge Services?</p> <p>➔ Ad hoc: Falls Sie bisher keine Concierge Services anbieten, was müsste für Sie gewährleistet sein, um solche Dienstleistungen anzubieten?</p>
6	Technische Lösungen	<p>34. Nutzen Sie technische Lösungen, die Sie in der Betreuung von Zweitwohnungsbesitzern unterstützen?</p> <p><u>Falls nein:</u> Welche Voraussetzungen müssten erfüllt sein, damit Sie einer technischen Lösung als Unterstützung oder SaaS (Software as a Service) zustimmen würden?</p>
7	Marketing und Sales	<p>35. Nutzen Sie Ihre Dienstleistungen als Botschaft an Ihre Kunden innerhalb Ihrer Marketing- und Salesstrategie?</p> <p>36. Gibt es Indikatoren, die dafürsprechen, dass die Kommunikation der Dienstleistungen im Marketing zu einem gesteigerten Buchungsverhalten führen?</p> <p>37. Zweitwohnungsbesitzer weisen erfahrungsgemäss vielfach keine sonderlich hohe Vermietungsbereitschaft auf. Wie schätzen Sie den Einfluss von Dienstleistungen als Marketingmittel ein, genannte Bereitschaft zu fördern, zu stärken und bestenfalls auszubauen?</p>

Gruppe 3: Anbieter mit eigenem Portfolio sowie Verwalter von Zweit- und Ferienwohnungen

	Datum, Uhrzeit, Ort	
	Unternehmen	
	Interviewpartner	
	Funktion	
	Erkenntnisse zu...	
	Angebotssituation von Dienstleistungen für Zweitwohnungsbesitzer und Ferienwohnungsmieter	Fragestellungen
<p>Fachhochschule Graubünden im Auftrag vom Amt für Wirtschaft und Tourismus (AWT) Fokusthema 2020 «Facility Management/Concierge Services/Bewirtschaftungsmodelle in alpinen Gemeinden»</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Daten werden anonymisiert und nicht weitergegeben 		
1	Fragen zu den Dienstleistungen	<p>38. Welche Dienstleistungen bieten Sie Zweitwohnungsbesitzern bzw. Ferienwohnungsmietern an? ➔ Ad hoc: Gibt es diesbezüglich Unterschiede zwischen Zweitwohnungsbesitzern und Ferienwohnungsmietern?</p> <p>39. Bei Zweitwohnungsbesitzern: welche Incentives werden geboten?</p> <p>40. Bei Ferienwohnungsmietern: Handelt es sich dabei um im Mietpreis inbegriffene Leistungen oder um Extras?</p> <p>41. Wie viel kosten diese einzelnen Leistungen? ➔ Ad hoc: Gibt es diesbezüglich Unterschiede zwischen Zweitwohnungsbesitzern und Ferienwohnungsmietern?</p> <p>42. Gibt es Abstufungen in den Leistungen, das heisst, gibt es beispielsweise Light vs. Premium Versionen?</p> <p>43. Wie wird der Preis für die Dienstleistungen berechnet?</p> <p>44. Gibt es klare ökonomische Indikatoren, die aufzeigen, dass die angebotenen Dienstleistungen zur Wertschöpfung beitragen?</p>
2	Serviceprovider	<p>45. Von wem werden die Dienstleistungen gestellt?</p> <p><u>Falls mit Externen gearbeitet wird:</u> Wie gewährleisten Sie Service-Qualität?</p>
3	Verhalten der Gäste	<p>46. Welche Dienstleistungen werden in Anspruch genommen?</p> <p>47. In welcher Intensität (wie oft) werden die Dienstleistungen in Anspruch genommen?</p> <p>Ad hoc</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Demografische Angaben zu Kunden (Alter, Geschlecht, Bildungsstand, Einkommen etc.) ○ Gibt es Unterschiede in der Nutzung der Services hinsichtlich der Jahreszeit?

		<ul style="list-style-type: none"> ○ Werden auch Spezialwünsche geäussert? ○ Wenn ja, werden Spezialwünsche erfüllt? Zu welchen Konditionen und in welcher Geschwindigkeit?
4	Concierge Services	<p>48. Was verstehen Sie unter dem Stichwort «Concierge Services»?</p> <p>49. Inwieweit fragen Gäste nach Concierge Services?</p> <p>➔ Ad hoc: Falls Sie bisher keine Concierge Services anbieten, was müsste für Sie gewährleistet sein, um solche Dienstleistungen in Ihr Portfolio aufzunehmen?</p>
5	Technische Lösungen	<p>50. Nutzen Sie technische Lösungen, die Sie in der Betreuung von Zweitwohnungsbesitzern unterstützen?</p> <p><u>Falls nein:</u> Welche Voraussetzungen müssten erfüllt sein, damit Sie einer technischen Lösung als Unterstützung oder SaaS (Software as a Service) zustimmen würden?</p>
6	Marketing und Sales	<p>51. Nutzen Sie Ihre Dienstleistungen als Botschaft an Ihre Kunden innerhalb Ihrer Marketing- und Salesstrategie?</p> <p>52. Gibt es Indikatoren, die dafürsprechen, dass die Kommunikation der Dienstleistungen im Marketing zu einem gesteigerten Buchungsverhalten führen?</p> <p>53. Zweitwohnungsbesitzer weisen erfahrungsgemäss vielfach keine sonderlich hohe Vermietungsbereitschaft auf. Wie schätzen Sie den Einfluss von Dienstleistungen als Marketingmittel ein, genannte Bereitschaft zu fördern, zu stärken und bestenfalls auszubauen?</p> <p>54. Die Corona-Krise hat die Nachfrage nach sicheren, sprich menschenarmen Ferien erhöht und daher haben einzeln buchbare Ferienwohnungen gegenüber Hotels klar einen Vorteil. Wie schätzen Sie den Einfluss von Dienstleistungen als Marketingmittel ein, um diesen Effekt der Corona-Krise in Bezug auf die Attraktivität von Ferienwohnungen zu fördern, zu stärken und bestenfalls langfristig auszubauen?</p>
7	Geschäftsmodelle (Fragen auf Business Model Canvas basierend)	<p>55. Bezugnehmend auf Ihr Geschäftsmodell – wie erschliessen Sie den Zweit- und Ferienwohnungsmarkt?</p> <p>56. Was ist Ihre «Value Proposition» an Zweitwohnungsbesitzer und Ferienwohnungsmieter?</p> <p>57. Welche Kundensegmente in Bezug auf Zweitwohnungsbesitzer und Ferienwohnungsmieter sprechen Sie an?</p> <p>58. Welche Kundenbindungsmassnahmen für Zweitwohnungsbesitzer und Ferienwohnungsmieter pflegen Sie?</p> <p>59. Welche (Vertriebs-)Kanäle zur Bearbeitung Zweit- und Ferienwohnungsmarktes nutzen Sie?</p> <p>60. Wer sind Ihre Partner zur Bearbeitung des Zweit- und Ferienwohnungsmarkt?</p> <p>61. Welche Aktivitäten zur Bearbeitung des Zweit- und Ferienwohnungsmarkt unternehmen Sie?</p> <p>62. Welche Ressourcen (finanziell, personell) zur Bearbeitung des Zweit- und Ferienwohnungsmarkt setzen Sie ein?</p>

11.2 Kodierleitfaden

Der vorliegende Kodierleitfaden enthält alle Kategorien / Subkategorien sowie deren Definitionen samt zugehörigen Beispielen. Die Kategorien werden durch die fett-Schreibung von den Subkategorien differenziert (vgl. Mayring, 2015). Die einzelnen Kategorien / Subkategorien weisen verschiedene Dimensionen auf, welche sich in normative sowie deskriptive Aussagen unterteilen lassen (vgl. Kromrey, Roose und Strübing, 2016, S. 312).

Kategorie	Definition	Ankerbeispiel
Dienstleistungen		
Concierge Services	Zeigt auf, was die verschiedenen Akteure der Unternehmen unter «Concierge Services» verstehen, welche Dienstleistungen dazugehören und wie diese logistisch, technisch, personell etc. gestellt werden.	<p>Man könnte dies als unseren Concierge Service bezeichnen, wenn man den Concierge als denjenigen bezeichnet, der alle Wünsche erfüllt und selbst den Wunsch hat, dass es dem Gast an nichts fehlt und der die Ferien genießen kann (Alpine Lodging: Gremlich 2020).</p> <p>Der Gast verlangt immer mehr Kurzfristigkeit und ich muss dafür schauen, dass wir die Dienstleistung stellen können. Das ist ein sehr dynamischer Prozess, einerseits das Kundenverhalten, aber auch in Bezug auf den Dienstleister, der fähig ist, die Leistung auf den Punkt zu leisten. Man muss sich darauf einstellen, dass die Nachfrage immer kurzfristiger kommt und somit auch die Bereitschaft zeigen, die Wertschöpfung so zu generieren, das hat damit zu tun, dass ich viel flexibler werden muss. Für mich ist das Concierge Service. Wir als Unternehmen glauben an das und sind daher auch bereit, in so etwas zu investieren (Weisse Arena Gruppe: Schmidt 2020).</p>
Facility Management	Zeigt auf, was die verschiedenen Akteure der Unternehmen unter «Facility Management» verstehen, welche Dienstleistungen dazugehören und wie diese logistisch, technisch, personell etc. gestellt werden.	Aber sicherlich auch ein Nebeneinkommen, selbst dann, wenn der Gast ohne Services bietet, da er sich die Leistungen hinzu buchen kann, was wiederum zur Wertschöpfung beiträgt, vor allem im Reinigungsbereich (Zimmermädchen sind den ganzen Monat angestellt). Die Reinigungen dort sind höher angesetzt, nicht nur zum Selbstkostenpreis, daher trägt das eindeutig zur Wertschöpfung bei (Valsana Hotel & Appartements Arosa: Lehnort 2020).

Wir haben sehr viel Personal im Stundenlohn und da gehört das Reinigungspersonal sicherlich dazu. Gerade in Graubünden haben wir grosse Probleme erhalten mit dem Reinigungspersonal. Daher mussten wir in Graubünden einen Teil auslagern (Reka: Flühmann 2020).

Unternehmensführung

Geschäftsfeld	Gibt Überblick über die interviewten Unternehmen und Destinationen und deren Kernaufgaben.	Private Schlüsselhalter: Hausfrauen oder Pensionierte, die bspw. fünf Objekte pflegen und versorgen. Das läuft über ein Franchise-Programm, welches viel von lokalen Real Estate Büros genutzt wird, die neben dem Verkauf auch noch Vermieten wollen und die Päckchen, die so geschnürt werden können, sind sehr attraktiv, da es Kunden gibt, die kaufen wollen, um nachher noch den Service in Anspruch zu nehmen. Man kann sich so sogar die Infrastruktur teilen und sich gegenseitig helfen. Man muss heute mehr bieten als die reine Vermittlung (Holiday Home Division AG: Müller 2020).
Digitale Lösungen	Beschreibt die bereits implementierten oder imaginierten digitalen / technischen Lösungen, die von den Unternehmen zur Bearbeitung des Zweit- und Ferienwohnungsmarktes eingesetzt bzw. vorangetrieben werden.	Da besteht viel Potential, was gerade durch «digitale Enabler» gefördert werden könnte. Das Digitale sollte in Zukunft das Personalisieren ermöglichen. Der Service muss nach wie vor genau gleich bestehen bleiben, aber das Wissen über den Kunden und seine Bedürfnisse könnte mittels technischer Lösungen effizienter und vor allem genauer abgeholt werden. Dort sind wir immer noch am Lernen, wir müssen abklären und schauen, ob unsere Hypothesen wirklich stimmen (Hapimag AG: Ries 2020). Der Weg muss auch in Richtung Digitalisierung gehen. Ziel: In jeder Wohnung muss es ein Pad drin haben, über welches der Gast alles digital verwalten kann. Oder eine App, die alle haben, damit man individualisiert auf die jeweilige Wohnung alle Infos darüber abgespielt werden können. Schön wäre es irgendwann auch, eine Wohnung ohne persönlichen Kontakt übergeben zu können, da die Wohnung per Code geöffnet werden kann. Stichwort: Smart Homes. Das ist sicherlich eine Aufgabe, die destinationsübergreifend angepackt werden muss. Die Zusammenarbeit muss stimmen (Berg & Bett AG: Schmid 2020).

Qualitätssicherung	Beschreibt die Art und Weise, wie Qualitätssicherung vorgenommen wird, sowohl in Bezug auf interne als auch mit externe Mitarbeiter, Partner etc.	Zwischenreinigungen werden von unserer Mitarbeiterin durchgeführt, welche auch sonst die Wohnungen kontrolliert. Wir kennen ihre Arbeitsweise und daher wird auch die Zwischenreinigung gut gemacht. In kleinräumigen Strukturen funktioniert natürlich auch die Sozialkontrolle, jeder kennt jeden und man ist daher per se bedacht, den gewünschten Service zu bringen. Wir kommunizieren immer wieder mit den Gästen, während und auch nach des Aufenthalts und unsere Gäste geben uns mündliches Feedback und via eines Fragebogens nach dem Aufenthalt, dies auch explizit zu den Dienstleistungen (Alpine Lodging: Gremlich 2020).
Standardisierung	Zeigt auf, inwiefern eine voranschreitende Standardisierung der Hauptaufgaben zu einer generellen Steigerung der Servicequalität beitragen kann.	Wir haben 100 Wohnungen im Portfolio, komplett unterschiedlich und anders. Aber einen gewissen Standard müssen wir erreichen, damit wir von unserem Büro aus agieren können und nicht immer Rücksprache mit dem Eigentümer halten müssen, weil gewisse Dinge in eine Wohnung gehören, die Vermietung danach ist einfach, aber eben, die Grundlage muss bestehen (LAAXHomes: Scheidegger 2020).
Preisgestaltung	Beschreibt, inwiefern Concierge Services zum Umsatz beitragen können und in welchen Fällen die Zusatzdienstleistungen gezielt als Marketingmittel eingesetzt werden.	<p>(...) es hängt wirklich davon ab, welche Dienstleistungen mit angeboten werden. Alles, wo es um den Aufenthalt geht, ist Wertschöpfung dabei: Skischule, Skiticket, Gastronomie, die, die direkt die Wohnung betreffen: ein bisschen Zwischenreinigung hier, ein bisschen Kaffeepause dort, das ist eher Marketing als etwas anderes, wertunterstreichend. (Weisse Arena Gruppe: Schmidt 2020).</p> <p>Bei uns gibt es keine Fixpreise. Bei uns ist alles nach dem Wunsch des Kunden massgeschneidert, dann gibt es eine Offerte für die Basis-Dienstleistungen und alles, dass darüber hinaus geht, gibt es eine Abrechnung (PPM Exclusive Services GmbH: Stastny 2020).</p>
Vision(en)	Beschreibt, wie sich Akteure der Unternehmen die Zukunft der Zweit- und Ferienwohnungs-Bewirtschaftung imaginieren.	Verbund: Ski-Hotels – wir haben das gleiche für die Ferienwohnungen machen wollen: Verbund aus Ski-Ferienwohnungen (mit Ferienwohnungsvermittlern). In Zusammenhang mit Corona und den nötigen Vorbereitungen konnten wir das zum Winter 2020 nicht umsetzen, Ziel ist es aber, zukünftig in diese Richtung zu gehen und mit den Ferienwohnungsagenturen zusammenzuarbeiten, welche viele Ski-Gäste haben und auch sonst Gäste haben, die im Sommer auf den Berg gehen und mit denen gemeinsam die Ferienwohnungen in der Destination zu vermarkten (Davos Klosters Bergbahnen AG: Walsoe 2020).

Immobilien

Wohnungs-Portfolio	Beschreibt den Zustand, die Anzahl, die Akquise sowie die Bewirtschaftung des Wohnungs-Portfolios.	<p>Das grösste Problem liegt in der Akquise der Ferienwohnungen. Wir haben keine Probleme, die zu vermieten, das läuft eigentlich sehr gut durch das Vermarktungssystem. Unser Problem liegt darin, Wohnungen, sprich Eigentümer zu generieren, die uns Wohnungen bringen. Manchmal fällt auch wieder jemand aus dem Portfolio weg, weil der dauervermietet oder verkauft. Momentan haben wir 100, wir wollen die Zahl bis in 5, 6 Jahren verdoppeln (Mountain Flair GmbH: Arquisch 2020).</p> <p>Manche Wohnungen nehmen wir auch auf, weil sie im gleichen Gebäude wie andere Wohnungen liegen, das erleichtert uns die Reinigung (AROSAexklusiv: Leu 2020).</p>
Altbestand Zweit- und Ferienwohnungen	Zeigt auf, dass ein akuter Überbestand an alten und somit renovierungsbedürftigen Zweit- und Ferienwohnungen besteht, welche sich aufgrund mangelnden Standards nicht vermieten lassen.	Das ist ein Problem, das wir haben, welches im Engadin gibt, da viele Wohnungen und Häuser aus den 70er und 80er Jahren sind und gewisse Leute halt keinen Rappen investiert haben. Wir haben definitiv unseren Standard und es gibt daher auch Immobilien, die wir nicht ins Portfolio aufnehmen, weil wir nicht nur mit der Masse arbeiten. Gleichzeitig darf man manchmal nicht zu wählerisch sein, weil man auch von etwas leben muss. Aber es muss schon einen gewissen Standard haben, bspw. Teppiche, das ist ein absolutes No-Go. Das ist nicht mehr in, die klassischen Spannteppiche aus den 70er/80er Jahren, oder die alten Bäder und Küchen, das passt weniger. Es gibt einen Minimumstandard. Es kommt daher durchaus noch regelmässig vor, dass wir Leuten absagen deswegen (Mountain Flair GmbH: Arquisch 2020).
Professionelle Bewirtschaftung nach Verkauf	Zeigt auf, dass durch die Erschliessung neuer Geschäftsmodelle der Zweitwohnungsmarkt zirkulär gestaltet werden könnte.	Einen solchen Idealfall hatten wir in Zuoz, wo jemand einem langjährigen Stammgast verkauf hat über uns und der neue Besitzer vermietet nun über uns. Wir nutzen in dem Sinne die persönliche Beziehung zu den Vermietern als Erweiterung unseres Geschäftsmodells (Mountain Flair GmbH: Arquisch 2020).
Standort der Zweitwohnungen	Beschreibt die zentrale Bedeutung des Standorts der Zweit- und Ferienwohnungen hinsichtlich ihrer Vermietbarkeit.	Der Gast möchte sich ja trotz Ferien in einer Form beschäftigen, Ferienerlebnisse passieren nicht nur mit dem Dislozieren der Wohnung (Reka: Flühmann 2020).

Alleinstellungsmerkmale

Value Proposition für Gäste

Zeigt auf, mit welchen Alleinstellungsmerkmalen, welchem USP, bewirtschaftete Zweit- und Ferienwohnungen für Gäste attraktiv gemacht werden.

Unser USP ist sicherlich auch der Service vor Ort, der extrem gut und empathisch ist. Auf allen Bewertungsplattformen kommen wir enorm gut weg, auch auf den externen. Service vor Ort ist nahe, empathisch und mit Herzblut. USP: Man kann mitgestalten als Aktionär, zudem ist es sehr nachhaltig, wenn man keinen Wohnraum hat, der 80 oder 90 Prozent der Zeit leer steht und brach steht, sondern die Nutzung wollen wir erreichen, daher ist das sehr aktuell und sehr zukunftsorientiert (Hapimag AG: Ries 2020).

Value Proposition Zweit- und Ferienwohnungsbesitzer

Zeigt auf, mit welchen Alleinstellungsmerkmalen, welchem USP, die interviewten Unternehmen Besitzer von Zweit- und Ferienwohnungen als Kunden gewinnen (wollen).

Full-Service: Interhome bietet willigen Eigentümern an, die Objekte zu übernehmen, seriös und gut-schweizerisch betreuen und betreiben sowie vertreiben. Der Leistungsträger (Besitzer) ist der Auftraggeber, wobei Interhome für sie Mieter sucht. Wir suchen den Gast, wir empfangen den Gast, wir bereiten vorher das Objekt vor, es ist geputzt, es hat Bettwäsche, alles ist parat, sodass ein Kunde schlüsselfertig ins Objekt kann, zudem sind wir vor Ort und können dem Kunden einen gewissen Mehrwert an Service bieten, bei Fragen oder Problemen, auch bspw. Restaurantempfehlungen und Ausflugs-Tipps. Beratungen allgemein, es handelt sich um einen abgerundeten Service, bis das der Gast wieder abreist (Holiday Home Division AG: Müller 2020).

Bekanntmachung

Marketing & Sales

Beschreibt, welche Marketingaktivitäten, und sonstige werbetreibenden Aktionen eingesetzt werden, um auf das Unternehmen und deren angebotenen Dienstleistungen aufmerksam zu machen. Zeigt auf, inwiefern die Vermarktung von Concierge Services und Facility Management-Dienstleistungen zur gesamthaften Wertigkeit der Kernaufgabe (Vermietung) positiv beitragen.

Was wir natürlich ins Zentrum setzen, sind die Wohnungen, wir wollen uns als vertrauenswürdiger Partner vor Ort, der ein Ansprechpartner ist, in Szene setzen. Die Concierge Services sind nicht mehr im Fokus und werden auch nicht mehr aktiv vermarktet. Wir haben ein Büro im Dorf und eine Telefonnummer, wenn jemand was braucht, dann sind wir da. Im Sommer setzen wir sehr stark auf das Bergbahnen-inklusive, weil wir wirklich die einzigen sind im Ferienwohnungssegment, die das anbieten. Das sind die Sachen, die wir zu kommunizieren und zu vermarkten versuchen (Mountain Flair GmbH: Arquisch 2020).

In der Wohnung selbst, so Kaffeemaschinen und Kühlschranksfüllungen sind nice to have, damit muss niemand Geld verdienen. Das geht wieder mehr in die Wertigkeit rein, damit man es anbieten kann (Weisse Arena Gruppe: Schmidt 2020).

(Vertriebs-)Kanäle

Klassische Werbung, Printinserate in Magazinen, die für die zwei Zielgruppen relevant sind. Klassische Online-Werbung, Bannerwerbung. Versand von Newslettern an unsere Datenbank. Billboards vor Ort. Zwei Sales-Offices in Andermatt mit sehr vielen Walk-in's. Medienarbeit - nichtbezahlte für die Destination; indirekter Vertriebskanal, welcher eine Image-Komponente ist. In den Märkten, in denen wir arbeiten, haben wir Sales-Representatives, die wiederum ihr Netzwerk aktivieren gegenüber Immobilieninteressierten. Wir sind sehr breit ausgelegt. Klassische PR: Innerhalb der Märkte arbeiten wir mit PR-Agenturen im Ausland zusammen, die Medienarbeit machen und das auch immer mit dem Fokus Destination und Immobilien (Andermatt Swiss Alps AG: Kern 2020).

Attraktivität

Vorteile für Gäste	Beschreibt, ähnlich der Value Proposition, welche Annehmlichkeiten und Vorteile sich aus einer Miete von Zweit- und Ferienwohnungen der jeweiligen Unternehmen für die Gäste ergeben.	Eine sehr grosse Dienstleistung bei uns sind die Mietartikel für Kinder. Baby- und Kinderzubehör. Kinderwagen, die vorab gebucht werden können (extra Outdoor-taugliche oder für Twins). Hucke-Pack-Rucksäcke, Babybadewannen, Hochstühle, was das Herz begehrt, es gibt ziemlich viele Sachen. Der Gast erhält 14 Tage vor Anreise ein Online-Formular, mit welchem angekreuzt werden kann, was er gerne noch zusätzlich hätte. Die Artikel sind gratis. Der Hintergrund: Segment Familien Hauptfokus (Hauptzielgruppe). Mit zwei, drei Kindern pro Familie kommt ansonsten enorm viel Material zusammen, welches man für die Ferien einpacken muss. Diese Dienstleistung soll Stress bei den Gästen reduzieren, daher bieten wir sehr vieles bereits vor Ort an, damit es gar nicht erst mitgenommen werden muss (Reka: Flühmann 2020).
Vorteile für Besitzer	Beschreibt, ähnlich der Value Proposition, welche Annehmlichkeiten und Vorteile sich aus einem Vertrag mit den jeweiligen Bewirtschaftern von Zweit- und Ferienwohnungen für die Immobilienbesitzer ergeben.	Das ist ebenfalls ein Mehrwert für die Eigentümer, all unsere Telefonate und Emails, Inkasso etc., das übernehmen wir alles für sie, was einem enormen Aufwand entspricht, die Besitzer haben bspw. auch mit keinem Gast Kontakt, er muss sich lediglich dafür bereit erklären, dass er Gäste in seinem Haus hat und sein Objekt bereit stellen, den Rest machen wir. Diesen Full-Service braucht es einfach, sonst kann man es sein lassen (Berg & Bett AG: Schmid 2020).

Personas

Zielgruppe / Kundensegmente	Beschreibt die jeweiligen Zielgruppen und Kundensegmente der einzelnen Unternehmen, sowohl auf Gäste- als auch auf Besitzerseite.	Obere Mittelklasse, klar saisonabhängig, Wohnungen reichen von vier bis acht Betten, daher ist auch klar das Familiensegment vorrangig, dies vor allem in den Hauptsaisons. Ansonsten geht es vor allem um Personengruppen, wo auch mal zwei Pärchen miteinander reisen. Prinzipiell aber alle in der oberen Mittelschicht anzusiedeln, sicherlich nicht im günstigen Segment, weil wir glauben einfach, dass man über den Preis nicht kann konkurrenzieren mit anderen und zweitens, man braucht einen gewissen Preis, um die Investitionen zu realisieren (Weisse Arena Gruppe: Schmidt 2020).
-----------------------------	---	--

Merkmale Gäste	Versucht zu beschreiben, über welche Merkmale Gäste der jeweiligen Unternehmen verfügen, um ein charakteristisches sowie wiederkehrendes Bild zu skizzieren.	Von Anfang an Fokus auf die wichtigsten Sachen, wir haben dennoch gedacht, dass vielleicht das Frühstück öfters bestellt wird. Aber es kommt halt auch immer auf die Kunden an, Familien sind sich eher gewöhnt, sich selbst zu verpflegen. Dinge wie gesicherter Parkplatz und Skipässe sind da wichtiger, gerade auch der Ansprechpartner vor Ort beim Einchecken (Davos Klosters Bergbahnen AG: Walsoe 2020).
Merkmale Besitzer	Versucht zu beschreiben, über welche Merkmale Immobilienbesitzer und somit Kunden der jeweiligen Unternehmen verfügen, um ein charakteristisches sowie wiederkehrendes Bild zu skizzieren.	Ein Owner in Andermatt Reuss fragt eher nicht, ob man ihm ein Taxi bestellen kann, sondern der fragt nach der Nummer des Taxi-Unternehmens, damit er selbst anrufen kann. Das ist der Unterschied zu Mietern im «The Chedi» (Andermatt Swiss Alps AG: Kern 2020).
Aufwand zur Stellung der Dienstleistungen / Kernaufgaben		
Ressourcen	Beschreibt, welche personellen und finanziellen Ressourcen zur Bearbeitung und Bewirtschaftung des Zweit- und Ferienwohnungsmarktes von den Unternehmen eingesetzt werden.	Wir haben extrem viele Fragen, die aufkommen, wenn es um Ferienwohnungen geht und daher haben wir ins Personal investiert, damit dieses professionell antworten kann. Durch das haben wir sehr viele Stammgäste in den Ferienwohnungen. Es ist kostenintensiv, aber schlussendlich ist das auch eine Form von Kundenbindung. Uns ist es wichtiger, in einen guten, kompetenten und freundlichen Mitarbeiter zu investieren als in einen Vertriebskanal. Damit ist jedem Gast mehr gedient als mit einer Plattform, wo man sich mühsam durchklicken muss (Davos Klosters Bergbahnen AG: Walsoe 2020).
Team	Zeigt auf, in welchem Ausmass die Zusammenarbeit des internen Teams zum Erfolg der Serviceleistungen beiträgt.	Manchmal gehe ich auch mit auf die Reinigung, um die persönliche Bindung zu unserem Putz-Kernteam herzustellen und die Wertschätzung zu unterstreichen, das spiegelt sich auch in den Löhnen wider, wir zahlen CHF 30.00 netto an jede Putzfrau, was relativ viel ist in dem Bereich (AROSAexklusiv: Leu 2020).

(Externe) Partner	Beschreibt, mit welchen externen Partnern die interviewten Unternehmen zusammenarbeiten (müssen).	Wir haben teils Partner, die wir sehr sorgfältig auswählen. Die kommen meist aus dem Yacht-Business, wodurch wir bspw. eine ganze Crew holen, wenn Last-Minute etwas benötigt wird, damit wir ein Team haben, das bereits funktioniert, von Koch und Butler bis hin zum Cleaning. Wir können nicht alles in house lösen, wir stellen bspw. keine Ski-Lehrer an. Dort arbeiten wir mit Menschen zusammen, von denen wir wissen, wer sie sind (PPM Exclusive Services GmbH: Stastny 2020).
Wertschätzung Putzpersonal	Beschreibt, welche massgebende Bedeutung die Wertschätzung des Putzpersonals hat in Bezug auf die Qualität der von ihnen erbrachten Hygiene- und Reinigungsleistung.	Die Anerkennung und die Wertschätzung gegenüber den Dienstleistern sind zentral. Denn die Arbeit, die Putzfrauen machen müssen, ist nicht immer schön. Und was ist die grösste Verhinderung, wenn jemand nicht vermieten möchte: Die Hygiene. Es ist immer ein Risiko, an Dritte, nicht bekannte Leute zu vermieten. Die Eigentümer haben auch eine Verantwortung zu tragen (Holiday Home Division: Müller 2020).
Zwischenmenschliche Ebene / Psychologie		
Vermietungsbereitschaft	Zeigt auf, welche Voraussetzungen geben sein müssen (auf Immobilien-, aber auch auf Besitzerseite), damit ein Objekt finanziell lukrativ bewirtschaftet werden kann. Des Weiteren wird skizziert, welche Massnahmen zu einer gesteigerten Vermietungsbereitschaft der Besitzer führen können.	Die Bereitschaft, die Wohnung zu vermieten oder sie verwalten zu lassen, ist umso grösser, wenn man nicht in Albinen wohnt (Albijou GmbH: Ecsy 2020). Die Vermietungsbereitschaft hat in den letzten Jahren enorm zugenommen, ich habe oft gehört, dass die gute Mitarbeit meiner Mitarbeiter, das Entgegenkommen, sehr dazu beigetragen hat. Die Besitzer schätzen unsere Expertise hinsichtlich Verkauf und Vermarktung, weil viele selbst ja keine Verkaufsberater sind. Wir sind Spezialisten und wir wollen für die Besitzer da sein, da es sich um eine Win-Win Situation handelt: Wir gewinnen einen Feriengast und sie gewinnen einen Kunden und verdienen etwas daran (Sedrun Disentis Tourismus: Barmettler 2020).

Kundenbindung	Skizziert, welche Massnahmen von den Unternehmen ergriffen werden, um eine möglichst loyale (Stamm-)Kundschaft aufzubauen, sowohl auf Gäste als auch Besitzerseite.	Wenn man alles macht, und wir sind Allrounder, dann kann man eine Kundenbindung generieren, weil man die Gäste und deren Wünsche kennt (Alpine Lodging: Gremlich 2020). Aber das grösste Argument ist sicherlich die pünktliche Auszahlung der Mieterlöse. Der materielle Teil ist wichtig und muss funktionieren (Holiday Home Division AG: Müller 2020).
Emotionale Bindung	Beschreibt, inwiefern eine persönliche und somit emotionale Bindung zum Unternehmen zu dem übergeordneten Image desselben beiträgt.	Durch den gesamten Prozess des Eruiens, was der Gast möchte und braucht, entsteht eine persönliche emotionale Bindung. Unsere Firma hat ein Gesicht, was die Sorgsamkeit gegenüber den Objekten auf Seiten der Mieter fördert. (AROSAexklusiv: Leu 2020).
Vertrauen	Beschreibt den Umstand, dass Vertrauen und damit einhergehend, ein positiver Ruf (wie z.B. [e]-word-of-mouth), essenziell sind.	Wir haben seit zwei Jahren ein Büro an der Poststrasse, das ist die Hauptstrasse von Arosa, mit einer riesigen Schaufensterfront, wo wir alle unsere Immobilien ausstellen. Egal ob Tag oder Nacht, es steht immer jemand vor diesem Fenster. Das ist sicherlich ein sehr wichtiger Marketingpunkt, unser Büro ist sehr schön und sehr gross, das gibt einen professionellen Eindruck und weckt Vertrauen (AROSAexklusiv: Leu 2020).
Persönliche Betreuung	Zeigt auf, welche Qualitätsmerkmale auf Seiten der Dienstleistungssteller (Unternehmen) innerhalb der Bearbeitung und Bewirtschaftung von Zweit- und Ferienwohnungen von zentraler Wichtigkeit sind.	Das ist sicherlich ein USP, wir sind vor Ort. Wir konnten schon öfters einen Gast überraschen, der uns anrief und meinte, etwas funktioniert nicht und innerhalb von zehn Minuten konnten wir vor Ort sein und helfen. Das sind kleine Sachen, aber die Präsenz zählt und das schätzen die Leute sehr (Berg & Bett AG: Schmid 2020).

Tabelle 19: Kategorien / Subkategorien samt Definition und Ankerbeispiel (vgl. sämtliche Interview-Transkriptionen).

Fachhochschule Graubünden

Comercialstrasse 22

CH-7000 Chur

Telefon +41 81 286 24 56

E-Mail tourismus@fhgr.ch

fhgr.ch/itf