

Analyse des Marktsegments „Individualreisende“ anhand des Persona-Konzepts im Hotel Die Sonne Frankenberg

Bachelorarbeit (gekürzte Fassung / Management Summary)

für die Prüfung zum Bachelor of Arts (B.A.)

an der Fakultät Wirtschaft
Studiengang BWL-Tourismus, Hotellerie und Gastronomie
Hotel- und Gastronomiemanagement

an der
Dualen Hochschule Baden-Württemberg Ravensburg
Staatliche Studienakademie

Verfasserin: Lisa Cronau
Kontaktdaten: lisacr@hotmail.de
Kurs: WTB 417
Betreuer: Prof. Dr. Jan Specht

Inhaltsverzeichnis der Management Summary

1.	Problemstellung und Zielsetzung	1
2.	Grundlagen der Arbeit.....	2
	2.1. Begriffliche und konzeptionelle Grundlagen.....	2
	2.2. Methodische Grundlagen	4
3.	Ergebnisse der Arbeit.....	6
	3.1. Auswertung / Ergebnisse der quantitativen Online-Umfrage.....	6
	3.2. Handlungsempfehlungen.....	8
4.	Fazit	9
5.	Literaturverzeichnis.....	11

1. Problemstellung und Zielsetzung

Insbesondere in kleinen Betrieben der Hotelbranche werden oftmals „nur sehr grobe Segmentierungskonzepte“¹ bei der Gruppierung von Gästen verwendet.² Auch im Hotel Die Sonne Frankenberg ist die beschriebene Problematik zu beobachten. Im Kundenbindungsprogramm sind die Gäste in die Segmente³ „Individualreisende“⁴, „Corporate“, „Tagung“ und „Veranstaltung“ unterteilt, wobei keine Profilbeschreibung der einzelnen Gruppierungen existiert. Darüber hinaus liegt innerhalb der verschiedenen Segmente keine weiterführende Differenzierung vor, allerdings bestehen laut Aussagen der Empfangsleitung sowie der Geschäftsführung unterschiedliche Gruppierungen innerhalb der Segmente.

Das betriebliche Problem ist darin zu begründen, dass aktuell keine Beschreibung der verschiedenen Gastsegmente sowie keine Differenzierung innerhalb der einzelnen Segmente vorliegt. Dies ist allerdings eine wichtige Grundlage für eine gastorientierte Angebot- und Leistungserstellung, welche als ein langfristiges Ziel des Hotels verfolgt wird. Aufgrund der fehlenden Profilbeschreibung können verschiedene Vorstellungen bei den Mitarbeitern über die einzelnen Gastgruppierungen bestehen, wodurch eine gastspezifische Angebot- und Leistungserstellung erschwert wird.

Mittel- bis langfristiges Ziel des Hotels ist, die verschiedenen Marktsegmente „konkret und bildhaft“⁵ anhand von Buyer Personas zu beschreiben und die Marketing-Aktivitäten an den Buyer Personas des Hotels auszurichten. Die Angebot- und Leistungserstellung soll mit Hilfe der Buyer Personas zielgruppenspezifisch aufbereitet werden, wodurch letztendlich eine Umsatzsteigerung je Gast durch Maßnahmen wie Cross Selling erreicht werden soll. Um eine prägnante Beschreibung der Marktsegmente anhand von Buyer Personas zu erreichen, ist es zunächst notwendig, die einzelnen Marktsegmente genauer zu untersuchen.⁶ **Ziel der Bachelorarbeit** ist, verschiedene Gruppierungen innerhalb des Marktsegments „Individualreisende“ aus Deutschland zu identifizieren aus denen anschließend Buyer Personas entwickelt werden können.

¹ Vgl. Thom (2012), S. 4.

² Vgl. Pütter (2020), S. 2 (diese Quelle entstammt aus einem Experteninterview, welches in der Management Summary nicht vorhanden ist); Thom (2012), S. 3-4.

³ s. weiterführend hierzu Kap. 4.2 (im Ausschnitt der Management Summary nicht enthalten)

⁴ Die Begriffe Individualreisende und Individualsegment werden im Hotel Die Sonne Frankenberg synonym verwendet und definieren Gäste, die weder aus geschäftlichen Gründen noch aufgrund einer Veranstaltung im Hotel übernachten. S. weiterführend hierzu Kap. 4.2

⁵ Häusel/Henzler (2018), S. 20.

⁶ Vgl. Cooper/Noessel/Cronin/Reimann (2014), S. 66,81.

2. Grundlagen der Arbeit

2.1. Begriffliche und konzeptionelle Grundlagen

Um ein Konzept für die Identifikation von Untergruppen innerhalb des Individualsegments zu erarbeiten, wurde unter anderem auf Literatur zur **Marktsegmentierung** zurückgegriffen. Unter Marktsegmentierung wird die Aufteilung des Gesamtmarkts in mehrere Teilmärkte und die anschließende Bearbeitung der identifizierten Untergruppen⁷ verstanden.⁸ In der vorliegenden Arbeit wird sich auf den ersten Teil der Marktsegmentierung beschränkt, weil dieser den für die Zielsetzung der Bachelorarbeit relevanten Teil der Marktsegmentierung darstellt. Die anschließende Bearbeitung der identifizierten Untergruppen ist das langfristige Ziel des Hotel Die Sonne Frankenberg.

Es besteht eine Vielzahl von Ansätzen und Kriterien anhand derer ein Markt segmentiert werden kann.⁹ Dennoch steht hinter allen Ansätzen derselbe Grundgedanke, den Gesamtmarkt in intern homogene und untereinander heterogene Untergruppen zu unterteilen.¹⁰ In der Literatur werden meist die geografischen, soziodemografischen, psychografischen und verhaltensorientierten Kriterien als die vier Hauptsegmentierungsmerkmale aufgeführt.¹¹ Jedes dieser Hauptsegmentierungsmerkmale weist Vorteile und Grenzen auf. Oftmals ist es sinnvoll, die Kriterien miteinander zu kombinieren.¹² In der Praxis haben sich vor allem die Sinus-Milieus sowie die Lymbic Types als Modelle zur Zielgruppensegmentierung etabliert.¹³ Oft sind die Zielgruppenbeschreibungen (auch wenn eine Kombination von Segmentierungskriterien oder eines der genannten Modelle verwendet wird) abstrakt, sodass kein einheitlich klares Bild bei den Mitarbeitern über die Zielgruppen besteht.¹⁴ Die dadurch unterschiedlich entstehenden Vorstellungen der Mitarbeiter über die Zielgruppen können zu erheblichen Ressourcenaufwendungen führen, da jeder einen anderen Gast und somit auch ein anderes Ziel vor Augen hat.¹⁵

Eine Lösung für die dargestellte Problematik sind Buyer Personas.¹⁶ Personas¹⁷ sind recherchebasierte, „archetypische“ Repräsentanten einer Zielgruppe.¹⁸ Sie sind also keine rea-

⁷ Die Begrifflichkeiten „Untergruppe“, „Marktsegment“ und „Zielgruppe“ werden im Folgenden synonym verwendet.

⁸ Vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg/Eisenbeiß (2019), S. 214–215; Homburg (2017), S. 484.

⁹ Vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg/Eisenbeiß (2019), S. 214; Kotler/Bowen/Makens/Baloglu (2017a), S. 225–233.

¹⁰ Vgl. Freter (1983), S. 18; Homburg (2017), S. 484; Meffert/Burmann/Kirchgeorg/Eisenbeiß (2019), S. 214.

¹¹ Vgl. Kotler/Bowen/Makens/Baloglu (2017a), S. 225; Meffert/Burmann/Kirchgeorg/Eisenbeiß (2019), S. 223; Thom (2012), S. 29.

¹² Vgl. Kotler/Bowen/Makens/Baloglu (2017a), S. 233.

¹³ Vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg/Eisenbeiß (2019), S. 232; Häusel/Henzler (2018), S. 50

¹⁴ Vgl. Häusel/Henzler (2018), S. 13–16; Pütter (2020), S. 2.

¹⁵ Vgl. Häusel/Henzler (2018), S. 16; Cooper/Noessel/Cronin/Reimann (2014), S. 65.

¹⁶ Vgl. Häusel/Henzler (2018), S. 16; Theobald/Jentschke (2020), S. 7.

¹⁷ Die Begriffe Persona und Buyer Persona werden im Folgenden synonym verwendet.

¹⁸ Vgl. Cooper/Noessel/Cronin/Reimann (2014), S. 62.

len Personen, werden aber basierend auf den Zielen und Nutzungsverhalten von realen Personen gebildet.¹⁹ Im Vergleich zu den in der Praxis oftmals verwendeten groben Zielgruppenbeschreibungen ist die Beschreibung eines Persona Profils konkret und bildhaft.²⁰ Dennoch sind Zielgruppen und Personas keine gegensätzlichen Konzepte, vielmehr bauen Personas auf den Zielgruppen auf und entwickeln sich aus diesen.²¹ Personas geben „der Zielgruppe ein Gesicht“²², sie visualisieren und personalisieren die Zielgruppe.²³

Die Visualisierung der Zielgruppe resultiert vor allem daraus, dass sich bei der Typenbildung auf das Nutzungsverhalten und die Ziele der Gäste als wichtigste Kriterien fokussiert wird.²⁴ Darin liegt laut Cooper auch der Hauptunterschied zur Marktsegmentierung, bei der die Gruppierung üblicherweise auf Basis der Kaufverhaltensweise und soziodemografischer Kriterien erfolgt.²⁵ Wie in der folgenden Abbildung zu sehen ist, stimmen Marktsegmente und Personas meist nicht eins zu eins überein. Dennoch besteht ein Zusammenhang und die identifizierten Marktsegmente können bspw. bei der Bildung von Personas helfen, indem sie die Anzahl der zu interviewenden Personen limitieren. Um die gewünschte Visualisierung und Greifbarkeit zu erreichen, werden soziodemografische Variablen hinzugefügt.²⁶ In der Abbildung wird die visuelle Darstellung von Personas im Gegensatz zu Marktsegmenten verdeutlicht, indem die dargestellten Personas einen eigenen Namen haben. Weiterhin repräsentiert ein Marktsegment eine Gruppe und eine Persona ein Individuum, das stellvertretend für die Gruppe steht.²⁷

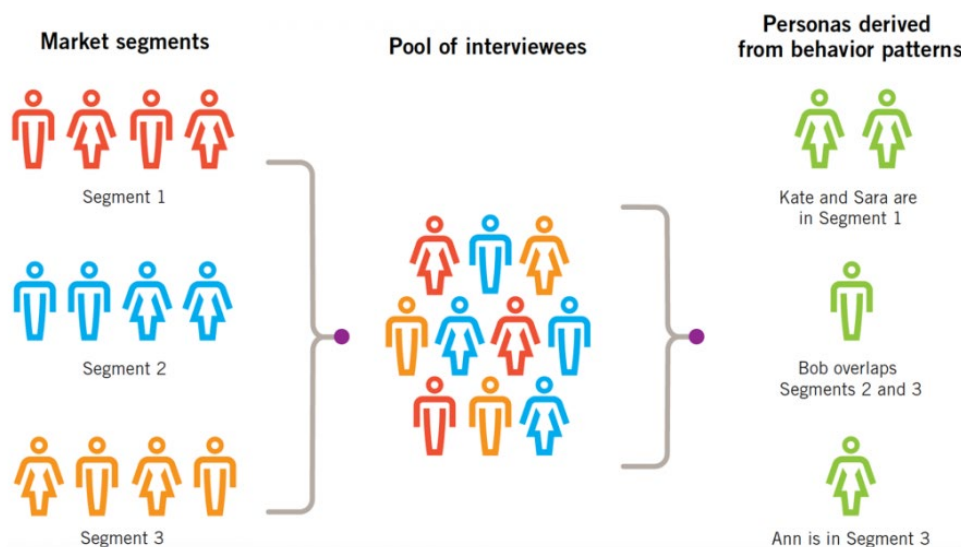


Abb. 1: Gegenüberstellung von Marktsegmenten und Personas²⁸

¹⁹ Vgl. Cooper/Noessel/Cronin/Reimann (2014), S. 62; Nielsen (2019), S. 2.

²⁰ Vgl. Häusel/Henzler (2018), S. 20.

²¹ Vgl. Häusel/Henzler (2018), S. 20; Theobald/Jentschke (2020), S. 8.

²² Vgl. Pütter (2020), S. 2.

²³ Vgl. Cooper/Noessel/Cronin/Reimann (2014), S. 66.

²⁴ Vgl. Cooper/Noessel/Cronin/Reimann (2014), S. 71–72.

²⁵ Vgl. Cooper/Noessel/Cronin/Reimann (2014), S. 71.

²⁶ Vgl. Theobald/Jentschke (2020), S. 8; Akmanlar (2015), S. 14.

²⁷ Vgl. Nielsen (2019), S. 6.

²⁸ Vgl. Cooper/Noessel/Cronin/Reimann (2014), S. 72.

2.2. Methodische Grundlagen

Wie im vorhergehenden Kapitel 2.1 dargestellt, sind Buyer Personas Repräsentanten der Zielgruppe und müssen daher auf Basis von Daten der realen Zielgruppe gebildet werden.²⁹ Zur Gewinnung dieser Informationen der Hotelgäste für die Entwicklung von Buyer Personas können verschiedene Methoden genutzt werden.³⁰ Üblicherweise wird zur Identifikation von Gruppen, aus denen Buyer Personas entwickelt werden können, zunächst ein qualitatives Interview mit den Kunden durchgeführt.³¹ Anschließend wird die Durchführung einer quantitativen Befragung empfohlen, um die gewonnenen Ergebnisse zu überprüfen.³²

Im Rahmen dieser Bachelorarbeit wird von der beschriebenen Vorgehensweise abgewichen, indem als ersten Schritt zur Entwicklung der Personas eine quantitative Online-Befragung mit den Gästen des Individualegments durchgeführt wird. Dieses Verfahren ist dadurch zu begründen, dass zum aktuellen Zeitpunkt im Hotel Die Sonne Frankenberg keine Informationen über mögliche Gruppierungen innerhalb des Individualegments vorliegen. Die Auswahl der befragten Gäste für ein qualitatives Interview würde somit willkürlich erfolgen und ein falscher Eindruck kann entstehen, indem bspw. ein Großteil der Interviewten aus derselben Gruppe ist. Anhand einer quantitativen Befragung können zunächst Gruppen identifiziert und wichtige Merkmale eruiert werden, die bei einer hohen Teilnehmerzahl intersubjektiv überprüfbar sind. Dadurch können erste Vorstellungen über die Cluster und die Bedürfnisse innerhalb der Cluster gewonnen werden. Um anschließend einen tiefgreifenden Einblick in die verschiedenen Gruppen zu erhalten, sollte, aufbauend auf den Ergebnissen der Bachelorarbeit, ein qualitatives Interview nachgelagert werden. Das beschriebene Vorgehen kann bei Betrachtung der Abbildung aus dem vorherigen Kapitel 2.1 veranschaulicht werden. Die Abbildung visualisiert, wie sich Personas aus Gruppierungen entwickeln und Gruppen dabei helfen, Personen für folgende Interviews auszuwählen.

Die Online-Umfrage wurde über das System „Unipark“ durchgeführt. Der Link zur Umfrage wurde mit einem persönlich gestalteten Anschreiben per E-Mail an die Hotelgäste des Individualegments versandt. Die Fragen und vorgegebenen Antwortkategorien der durchgeführten Online-Befragung bauen nicht, wie üblicherweise, auf Hypothesen auf. Dies ist dadurch zu begründen, dass keine Vorstellungen über mögliche Gruppierungen innerhalb des Individualegments vorliegen.

²⁹ Vgl. *Cooper/Noessel/Cronin/Reimann* (2014), S. 62.

³⁰ Vgl. *Duda* (2018), S. 181; *Burkholz*, S. 55.

³¹ Vgl. *Nielsen* (2019), S. 4; *Cooper/Noessel/Cronin/Reimann* (2014), S. 81; *Revella* (2015), S. 154

³² Vgl. *Revella* (2015), S.99.

alsegments vorliegen und daher eine **explorative Vorgehensweise mit einer klaren Zielsetzung** vorzuziehen ist.³³ Als klare Zielsetzung dieser Untersuchung kann das Ziel der Bachelorarbeit: „Verschiedene Gruppierungen innerhalb des Marktsegments „Individualreisende“ zu identifizieren, aus denen anschließend Buyer Personas entwickelt werden können.“ herangezogen werden.

Da die Gruppen eine Vorbereitung für die Entwicklung von Buyer Personas darstellen sollen, wird sich bereits bei der Gruppenbildung am Persona-Konzept orientiert. Aufgrund der **Orientierung am Persona-Konzept** stellen Ziele und Nutzungsverhalten als Hauptkriterien einer Persona die Basis für den Fragebogen dar. Um die Gruppen identifizieren zu können, sind zusätzliche Kriterien, Informationen sowie angegebene Quellen zur Zielgruppensegmentierung allgemein und speziell zur Zielgruppensegmentierung im Tourismus und der Hotellerie herangezogen worden. Darüber hinaus wurden Informationen hinzugezogen, die sich speziell auf das Hotel Die Sonne Frankenberg beziehen. Für die hotelspezifischen Fragen wurden Rezensionen von Booking.com, Tripadvisor, Google und Facebook als externe Quellen genutzt. Als interne Quellen wurde der aufgeführte Feedbackfragebogen, den die Gäste nach ihrem Aufenthalt zugesandt bekommen, sowie Einträge aus dem CRM-System verwendet. Darüber hinaus wurde die Empfangsleitung zu ihrer Einschätzung über Merkmale und Bedürfnisse von Gästen aus dem Individualegment befragt. Ergänzend hat der Geschäftsführer die Gäste in die Sinus Milieus „Konservativ-Etablierte“ und „Liberal-Intellektuelle“ eingeordnet, so dass Bedürfnisse dieser beiden Milieus bei den Antwortkategorien besonders berücksichtigt wurden. Um das explorative Verfahren sicherzustellen und keine annahmebasierte Auswertung zu erhalten, wurden ebenfalls Bedürfnisse anderer Milieus aufgeführt.

Die Auswertung der erhobenen Daten wurde anhand einer Clusteranalyse mit Hilfe des computergestützten Softwareprogramms „Statistical Package for Social Science“ (SPSS) durchgeführt. Bei Clusteranalyseverfahren werden zur Gruppenbildung alle relevanten Eigenschaften der Untersuchungsobjekte gleichzeitig herangezogen, weshalb die Clusteranalyse den multivariaten Analyseverfahren zuzuordnen ist.³⁴ Als Verfahren der Clusteranalyse wurde die Ward-Methode mit der quadrierten Euklidischen Distanz verwendet. Weiterhin wurde eine Clusteranalyse nach dem K-Means Verfahren durchgeführt, um die Ergebnisse mit denen der Ward Methode vergleichen und überprüfen zu können.

³³ Vgl. Akmanlar (2015), S. 15.

³⁴ Vgl. Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber (2018), S. 437.

3. Ergebnisse der Arbeit

3.1. Auswertung / Ergebnisse der quantitativen Online-Umfrage

Insgesamt haben 639 Gäste an der Online-Umfrage teilgenommen. Nach Durchführung einer Datensatzbereinigung konnten 621 Fälle in die Auswertung einbezogen werden. Zunächst wurde die Clusteranalyse (mit der Ward-Methode unter Verwendung der quadrierten Euklidischen Distanz) anhand aller für die Gruppenbildung relevanten Variablen durchgeführt. Zu den clusterbildenden Variablen wurden Items der folgenden Kategorien herangezogen: „Hauptbeweggründe für einen Urlaub“, „Präferierte Aktivitäten während eines Urlaubs“, „Wichtigkeit bestimmter Kriterien bei der Auswahl eines Hotels“, „Preisbereitschaft“ sowie „Inspirationskanäle“. Dabei wurden zwei Cluster identifiziert, die sich sowohl in Bezug auf die betrachteten Variablen als auch im Hinblick auf ihre Größe sehr deutlich voneinander unterscheiden. Auch bei Durchführung des K-Means Verfahrens haben sich sowohl mit dem Listenweisen als auch mit dem Paarweisen Fallausschluss zwei Cluster herauskristallisiert, die sich in Ihrer Größe und dem Antwortverhalten deutlich voneinander unterscheiden. Nach den Ergebnissen der Ward-Methode sind dem „Cluster 1“ 432 und dem „Cluster 2“ 24 Gäste³⁵ zuzuordnen. Bei Betrachtung der Cluster wird deutlich, dass der Großteil der Gäste des Hotel Die Sonne Franckenberg in Bezug auf die betrachteten Kriterien sehr homogen ist. Dies kann unter anderem dadurch zu begründen sein, dass durch die Besonderheiten und Standards des Hotels bereits ein bestimmtes Gästeklientel angesprochen wird.

Die identifizierten Cluster sollen eine Basis für die Entwicklung von Buyer Personas und ein differenziertes, zielgruppenspezifisches Marketing innerhalb des Individualsegments darstellen. Anhand der identifizierten Cluster können zwei Zielgruppen mit unterschiedlichen Bedürfnissen angesprochen werden, wobei Cluster 2 eine kleine Untergruppe darstellt. Insbesondere bei Cluster 1 bestehen auch innerhalb des Clusters in Bezug auf einzelne Variablen deutliche Abweichungen. Für die Erstellung von Buyer Personas und ein zielgruppenspezifisches Marketing sollten die Cluster ineinander möglichst homogen sein. Daher wird im Folgenden weiter untersucht, inwiefern sich die Gäste auf einer anderen Ebenen anhand bestimmter Variablen voneinander unterscheiden.

Basierend auf einer Clusteranalyse anhand der Variablen zu der Kategorie „Präferierte Aktivitäten während eines Urlaubs“ wurden drei Cluster identifiziert, die sich in Bezug auf ihre präferierten Urlaubsaktivitäten deutlich voneinander unterscheiden und innerhalb der Gruppen ähnlich sind.

³⁵ Aufgrund der Antwortmöglichkeit „Keine Angabe“ konnten einige Fälle nicht mit in die Auswertung einbezogen werden.

Auf der linken Seite stehen zunächst die Cluster und die Anzahl der Gäste, welche dem entsprechenden Cluster zugeordnet sind. Die Größe der drei Cluster weicht nicht so stark wie bei der 2 Cluster-Lösung voneinander ab. Dennoch sind dem Cluster 2 eindeutig die meisten Gäste zuzuordnen. Neben der untenstehenden Abbildung wird im Folgenden auch auf die Clustertabelle im Anhang 10 (im Auszug dieser Management Summary nicht enthalten) eingegangen, bei der die drei Cluster auch in Bezug auf die nicht clusterbildenden Variablen dargestellt sind und zusätzliche Angaben wie der F-Wert enthalten sind. Aus Gründen der Übersichtlichkeit wird sich in der folgenden Tabelle auf die Aktivitäten als clusterbildende Variablen, das arithmetische Mittel und die Standardabweichung beschränkt.

		Ausruhen	Fahrradfahren	Sehenswürdigkeiten besichtigen	Nutzung des Sauna- und Wellnessbereichs	Nutzung von Sportangeboten	Wandern
Cluster 1 N=182	Mittelwert	5,29	3,81	4,54	5,48	4,41	4,65
	Std.-Abweichung	0,771	1,746	1,149	0,695	0,975	1,247
Cluster 2 N=216	Mittelwert	3,80	3,19	4,44	3,75	2,33	4,41
	Std.-Abweichung	1,230	1,798	1,219	1,580	1,275	1,411
Cluster 3 N=130	Mittelwert	5,58	1,76	3,98	5,16	2,15	2,35
	Std.-Abweichung	0,657	1,112	1,567	1,173	1,184	1,352
Gesamt N=528	Mittelwert	4,75	3,05	4,36	4,69	3,00	3,98
	Std.-Abweichung	1,253	1,813	1,308	1,470	1,544	1,636

Abb. 2: Gegenüberstellung der 3 Cluster anhand der präferiert ausgeübten Urlaubsaktivitäten

Es wurde deutlich, dass sich die Cluster untereinander in Bezug auf die präferierten Urlaubsaktivitäten erkennbar voneinander unterscheiden. Da die Cluster zusätzlich auch in Bezug auf andere Variablen, die nicht zur Identifikation der Cluster verwendet wurden, Differenzen aufzeigen, sind die Cluster noch aussagekräftiger. Diese Differenzen sind allerdings eher Ausnahmen und im Großteil bestätigt sich, dass die Gäste des Hotels, ausgenommen der präferierten Aktivitäten während eines Urlaubs, sehr homogen sind.

3.2. Handlungsempfehlungen

Da die Teilnehmerauswahl nicht auf einer Zufallsstichprobe basiert, sollten die Ergebnisse vor dem Hintergrund verwendet werden, dass es sich um **Tendenzaussagen** handelt und möglicherweise weitere Cluster bestehen. Eine Möglichkeit, alle Gäste des Individualegments mit deutscher Herkunft in die Clusterbildung einzubeziehen, besteht in einer weiteren Umfrage, bei der Gäste, welche keine E-Mailadresse angegeben haben, den Fragebogen per Post zugesendet bekommen. Auch bei dieser Methode entstehen Nachteile³⁶, die gegen entsprechende Vorteile abgewogen werden müssen.

Bevor die Buyer Personas entwickelt werden, sollten **detaillierte Interviews** mit Gästen aus den drei verschiedenen Clustern als nächsten Analyseschritt folgen, um ein tiefgreifenderes Verständnis über die Bedürfnisse der Gäste zu erhalten. In diesen Interviews sollten die Gründe für die angegebenen Antwortkategorien aufgedeckt werden. So können Gäste aus den verschiedenen Clustern befragt werden, warum „Entspannung“ für Sie in einem Urlaub wichtig ist und was sie persönlich darunter definieren oder warum genau sich die Gäste z. B. oft gezielt auf den Websites von Hotels für einen Urlaubsaufenthalt inspirieren lassen.

Anschließend sollte die **Bearbeitung der Cluster** erfolgen (s. Kap. 2.1). Die für das Hotel am attraktivsten zu bewertenden Personas, z. B. die, bei denen die größte Profitabilität erwartet wird, sollten als Kernzielgruppen ausgewählt und das Angebot speziell auf diese angepasst werden.³⁷ Eine Konzentration auf wenige Personas stellt sicher, dass begrenzte Ressourcen, die für Marketingaktivitäten und die Leistungserstellung zur Verfügung stehen, gezielt eingesetzt werden können.³⁸ Die identifizierte Anzahl von drei Clustern erlaubt eine Bearbeitung aller Cluster. Cluster drei weist die höchste Preisbereitschaft auf und gewinnt dadurch an Attraktivität bezüglich des langfristig zu erreichenden Ziels Umsatzsteigerung je Gast (s. Kap. 1). Die gesamte Customer Journey sollte speziell auf die einzelnen Buyer Personas angepasst werden. Die Bereiche Guest Relation Management und Marketing sollten hierbei aufgrund ihrer bedeutenden und vielfältigen Aufgaben im Bereich des Zielgruppenmanagements besonders mit einbezogen werden. Als Einstieg können die Buyer Personas vor allem bei der Gestaltung von Arrangements verwendet werden. Arrangements können sehr individuell auf die verschiedenen Personas abgestimmt werden und es kann überprüft werden, ob zukünftig mehr der entsprechenden Arrangements gebucht werden.

³⁶ Vgl. hierzu bspw. Schnell/Esser/Hill (2018), S. 328; Scholl (2018), S. 59-60

³⁷ Vgl. Cooper/Noessel/Cronin/Reimann (2014), S. 62; Kotler/Keller/Opresnik (2017b), S. 312.

³⁸ Vgl. Hänssler/Schlieper (2016), S. 22.

Auch die **anderen fünf Marktsegmente** des Hotels sollten genauer analysiert werden. Vor allem im Veranstaltungsbereich besteht laut Aussagen der Veranstaltungsleitung großer Bedarf für eine aussagekräftige Visualisierung der verschiedenen Zielgruppen. Im Veranstaltungsbereich soll sehr individuell auf verschiedene Gastgruppierungen eingegangen werden, jedoch liegt noch kein einheitliches Bild über diese vor.

Neben der detaillierten Profilbeschreibung anhand von Buyer Personas innerhalb der verschiedenen Marktsegmente sollte auch **übergreifend für die Segmente** „Individualreisende“, „Corporate“, „Veranstaltung“ und „Tagung“ eine Beschreibung erstellt werden. In dieser sollte vor allem definiert werden, was unter den einzelnen Segmenten zu verstehen ist und anhand welcher Kriterien Gäste in das jeweilige Segment eingeordnet werden. Beigefügt werden sollte eine Zusammenfassung mit Besonderheiten der Segmente.

Zukünftig sollte die **Produktgestaltung und die Ansprache** der Gäste vor allem **an Urlaubsaktivitäten ausgerichtet** werden, da sich die Gäste in diesem Aspekt deutlich voneinander unterscheiden und somit ein differenziertes und zielgruppenspezifisches Marketing möglich ist. Durch spezielle Angebote kann zum langfristigen Ziel des Unternehmens, der Umsatzsteigerung je Gast, beigetragen werden. Weiterhin ist eine Umstrukturierung im Bereich Zielgruppenmanagement dahingehend zu empfehlen, dass Mitarbeiter aus den operativen Abteilungen an der Gestaltung von Marketinginhalten wie Social Media Posts einbezogen werden. In Hinblick auf die aktuelle Situation der Corona-Pandemie sollten die getroffenen Hygienemaßnahmen, die über die gesetzlichen Mindestvorgaben hinaus gehen, aller Outlets deutlich an die Öffentlichkeit kommuniziert werden, da die Gäste einen besonders großen Wert auf den Aspekt der „Hygiene“ legen.

Da im Rahmen der Bachelorarbeit nicht auf alle Aspekte des Fragebogens eingegangen werden konnte, sollten **weitere Auswertungen** durchgeführt werden. Insbesondere anhand der offenen Textfelder können weitere aufschlussreiche Erkenntnisse für die Gestaltung von Buyer Personas gewonnen werden.

4. Fazit

Im Rahmen der Bachelorarbeit wurde das Individualegment des Hotel Die Sonne Frankenberg unter der klaren Zielsetzung, Untergruppen von Gästen innerhalb dieses Segments zu identifizieren, analysiert. Für die Identifikation der Gruppen wurde auf Literatur zur Marktsegmentierung und Clusteranalyse zurückgegriffen. Mit Hinblick auf das mittel- bis langfristige Ziel

des Hotels, die Ausrichtung des Marketings an Buyer Personas, wurde auch die Zielsetzung der Bachelorarbeit mit Orientierung am Persona-Konzept bearbeitet.

Aufgrund der hohen Resonanz aus der Online-Befragung von 639 Teilnehmern konnten aussagekräftige Erkenntnisse über die Gäste gewonnen werden. Zunächst wurde auf Basis einer Clusterung mit verschiedenen Variablen deutlich, dass die Gäste des Hotel Die Sonne Franckenberg untereinander sehr homogen sind und eine kleine Untergruppe besteht, die sich in mehreren Aspekten eindeutig vom Großteil der Gäste unterscheidet. Auf Basis dieser Informationen können bereits zwei unterschiedliche Zielgruppen angesprochen werden. Allerdings unterscheiden sich die Gäste auch innerhalb der Gruppen in einigen Aspekten noch deutlich voneinander, sodass ein differenziertes und zielgruppenspezifisches Marketing nur bedingt möglich ist. Bei weiterer Untersuchung auf einer anderen Ebene konnten drei Untergruppen innerhalb des Individualegments identifiziert werden, die sich in Bezug auf ihre präferiert ausgeübten Urlaubsaktivitäten deutlich voneinander unterscheiden.

“Tourist preferences are best revealed by the activities tourists choose to carry out at their holiday destination.”³⁹ [Die Vorlieben von Gästen werden am besten durch die ausgeübten Aktivitäten während ihres Urlaubs aufgedeckt.]

Dieses Zitat verdeutlicht die hohe Aussagekraft der ausgeübten Aktivitäten während eines Urlaubs über die Bedürfnisse der Gäste. Die betriebliche Problemstellung der nicht vorhandenen Differenzierung innerhalb des Individualegments konnte im Rahmen der Bachelorarbeit dahingehend gelöst werden, dass nun drei unterschiedliche Gruppen identifiziert sind, anhand derer das Individualegment weiter untergliedert werden kann. Da sich die Gäste insbesondere anhand der Aktivitäten deutlich voneinander unterscheiden, sollte sich zukünftig bei der Produktgestaltung sowie bei der Ansprache der Gäste auf Aktivitäten konzentriert werden. In Bezug auf diese Dimension ist ein differenziertes und zielgruppenspezifisches Marketing möglich. Die Untersuchung und Ergebnisse der Bachelorarbeit können als ersten Schritt für die Entwicklung von Buyer Personas verwendet werden. Zunächst sollten jedoch weitere Untersuchungen, wie das Durchführen von qualitativen Interviews erfolgen, um anschließend erste Persona Profile entwickeln zu können, die dann fortführend geprüft und ggf. angepasst werden sollten. Die Gäste, welche anschließend interviewt werden, können basierend auf den in Kapitel 3.1 vorgestellten Clustern ausgewählt werden.

³⁹ Tideswell/Faulkner (1999).

5. Literaturverzeichnis

- Akmanlar, E.* (2015): Creating personas from online discussion logs. Case study: Bitcoin users (<https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:968116/FULLTEXT01.pdf>, zugegriffen am 21.08.2020).
- Backhaus, K./Erichson, B./Plinke, W./Weiber, R.* (2018): Multivariate Analysemethoden. Berlin, Heidelberg: Springer Gabler.
- Burkholz, R.* (2017): Entwicklung einer Buyer Persona. In: Hanning, U. (Hg.): Marketing und Sales Automation. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 49–58.
- Freter, H.* (1983): Marktsegmentierung. Stuttgart: Kohlhammer.
- Cooper, A./Noessel, C./Cronin, D./Reimann, R.* (2014): About face. The essentials of interaction design. 4. Aufl. Indianapolis, IN: Wiley.
- Duda, S.* (2018): Personas-Who Owns Them. In: von Gizycki, V./Elias, C. A. (Hg.): Omnichannel Branding. Digitalisierung als Basis erlebnis- und beziehungsorientierter Markenführung. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 174–193.
- Freter, H.* (1983): Marktsegmentierung. Stuttgart: Kohlhammer.
- Hänssler, K. H./Schlieper, T.* (2016): Das Marktkonzept von Hotelbetrieben. In: Hänssler, K. H. (Hg.): Management in der Hotellerie und Gastronomie. Betriebswirtschaftliche Grundlagen. 9. Aufl., München: De Gruyter Oldenbourg., S. 21-47
- Häusel, H.-G./Henzler, H.* (2018): Buyer Personas. Freiburg: Haufe.
- Homburg, C.* (2017): Marketingmanagement. Strategie – Instrumente – Umsetzung – Unternehmensführung. 6. Aufl., Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Kotler, P./Bowen, J. T./Makens, J. C./Baloglu, S.* (2017a): Marketing for Hospitality and Tourism. 7. Aufl. Boston: Pearson.
- Kotler, P./Keller, K. L./Opresnik, M. O.* (2017b): Marketing-Management. Konzepte - Instrumente - Unternehmensfallstudien. 15. Aufl. Hallbergmoos: Pearson.
- McKinsey & Company* (2019): Customer First: Personalizing the Customer-Care Journey (<https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/business%20functions/operations/our%20insights/how%20to%20capture%20what%20the%20customer%20wants/customer-first-personalizing-the-customer-care-journey.ashx>, zugegriffen am 25.07.2020).
- Meffert, H./Burmam, C./Kirchgeorg, M./Eisenbeiß, M.* (2019): Marketing. Grundlagen markt-orientierter Unternehmensführung: Konzepte - Instrumente - Praxisbeispiele. 13. Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Nielsen, L.* (2019): Personas - User Focused Design. 2. Aufl. London: Springer London.

Revella, A. (2015): Buyer Personas. How to gain insight into your customer's expectations, align your marketing strategies, and win more business. Hoboken, NJ: Wiley.

Schnell, R./Hill, P. B./Esser, E. (2018): Methoden der empirischen Sozialforschung. 11. Aufl. Berlin: De Gruyter Oldenbourg.

Scholl, A. (2018): Die Befragung. 4. Aufl. Konstanz, München: UVK Verlagsgesellschaft

Theobald, E./Jentschke, M. (2020): Kundenzentriertes Markenmanagement. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

Thom, M. (2012): Marktsegmentierung im Tourismus - Identifikation der Nachfrage in Wissenschaft und Praxis am Beispiel der Hotelbranche (http://rosdok.uni-rostock.de/file/rosdok_disshab_0000001009/rosdok_derivate_0000005117/Dissertation_Thom_2013.pdf, zugegriffen am 04.04.2020).

Tideswell, C./Faulkner, B. (1999): Multidestination travel patterns of international visitors to Queensland. In: Journal of Travel Research, 37. Jg., H. 4, S. 364–374.