



Analyse und Konzeption digitaler Prozessoptimierung am Beispiel des Romantik Hotel | Restaurant Hirsch in Sonnenbühl-Erpfingen

(gekürzte Fassung | Management Summary)

Bachelorarbeit

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

Verfasser: Felix Maier

Kurs: WTB 420

Betreuer: Prof. Dr. Carsten Brehm

Abgabedatum: 04. September 2023

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	III
Abkürzungsverzeichnis	V
Abbildungsverzeichnis	VI
Tabellenverzeichnis	VII
1 Einleitung	1
1.1 Problemstellung und Zielsetzung	1
1.2 Vorgehensweise	3
2 Grundlagen der Prozessoptimierung und Digitalisierung.....	5
2.1 Geschäftsprozessmanagement und Prozessoptimierung	5
2.1.1 Begriffe und Definitionen	5
2.1.2 Prozess als wertschöpfende Transformation	7
2.1.3 Prozessidentifikation, -architektur und -visualisierung.....	9
2.1.4 Prozessanalyse, Prozessoptimierung als GPM und der Prozess-Lebenszyklus	14
2.2 Digitalisierung als Instrument im Prozessmanagement.....	19
2.3 Prozessmanagement in der Hotellerie und Gastronomie.....	24
2.4 Digitalisierungspotenzial in Prozessen der Hotellerie und Gastronomie	30
3 Methodik.....	34
3.1 Methodenauswahl	34
3.2 Experteninterview	36
3.2.1 Planung	36
3.2.2 Durchführung.....	38
3.2.3 Auswertung.....	38
4 Prozessanalysen, -konzeption und Handlungsempfehlungen als Ansatz der digitalen Transformation zur Prozessoptimierung	40
4.1 Vorstellung des Unternehmens	40
4.2 Methodische Erhebung der Ausgangslage.....	42
4.2.1 Analyse des externen Branchenstands – Erkenntnisse aus Experteninterviews	42
4.2.2 Interne Prozessanalysen zur Prozessauswahl.....	51

**Gesamtverzeichnis
der Arbeit**

4.3	Auswahl und Vorstellung eines Prozesses mit Digitalisierungspotenzial	59
4.4	Analyse und Konzeption des gewählten Prozesses	61
4.5	Maßnahmen zur digitalen Umsetzung des Prozesses und Handlungsempfehlungen	67
4.5.1	Identifikation von digitalem Verbesserungspotenzial und Handlungsempfehlungen zur technischen Umsetzung	67
4.5.2	Maßnahmen und Handlungsempfehlungen zur personellen und organisatorischen Weiterentwicklung	69
5	Fazit	71
5.1	Kritische Reflexion	71
5.2	Zusammenfassung	72
5.3	Ausblick	73
	Quellenverzeichnis	74
	Anhang	82
	Ehrenwörtliche Erklärung	113

1 Einleitung

1.1 Problemstellung und Zielsetzung

„Die digitale Transformation in der Hotel- und Gastronomiebranche ist wichtiger denn je. Nur durch die Nutzung digitaler Tools und Technologien können wir den sich verändernden Bedürfnissen unserer Gäste gerecht werden und wettbewerbsfähig bleiben.“¹

Marco Nussbaum, CEO & Co-Founder HIAMO AG

Der Mittelstand in Deutschland ist sehr facettenreich.² Trotz dieser Vielschichtigkeit werden Probleme der einzelnen Branchen, Produkte und Dienstleistungen nicht differenziert und spezifisch betrachtet.³ Gleichmaßen werden auch die Herausforderungen, Chancen und Risiken, welche aus dem digitalen Wandel und der daraus folgenden Digitalisierung resultieren, zu wenig beleuchtet.⁴ In sämtlichen Branchen des Mittelstandes sind in diesem Kontext noch ungenutzte Potenziale – je kleiner das Unternehmen desto weniger sind die Prozesse i.d.R. digitalisiert.⁵ Auf diese Korrelation deuten u.a. auch die Studien von Büchel et al. 2020, Bitkom 2018 und Becker, Ulrich und Vogt 2013 hin.⁶ Besonders aber die Hotel- und Gastronomiebranche weißt erheblichen Nachholbedarf auf, wie der Hotel Digital Branchen-Report 2022 und die Studie von Borkmann aus 2020 zeigt.⁷ Diese Dringlichkeit wurde nicht nur durch den ersten Digital Hotel Day 2022, sondern auch durch den Digital Restaurant Day der dfv Verlagsgruppe im Juni 2023 verdeutlicht.

Die zukünftigen Handlungsfelder der komplexen digitalen Transformation lassen sich durch eine differenzierte, strukturierte und analytische Vorgehensweise identifizieren.⁸ Die Grundlage für eine effiziente digitale Transformation legt das Geschäftsprozessmanagement durch Prozessoptimierung.⁹ Denn lediglich sorgfältig entwickelte und gestaltete Prozesse schaffen die notwendigen Voraussetzungen für eine erfolgreiche Transformation.¹⁰ Ein Unternehmen, welches langfristig wettbewerbsfähig bleiben will, wird um Digitalisierung und Prozessoptimierung nicht umhin kommen.¹¹

¹ Nussbaum 2023.

² Vgl. Zink/Bose 2019, S. 6f.

³ Vgl. Heyse 2018, S. 13f.

⁴ Vgl. Zink/Bose 2019, S. 6f.

⁵ Vgl. Preußner 2022, S. 20; Stoffers/Karla/Kaufmann 2021, S. 957.

⁶ Vgl. Büchel et al. 2020, S. 99ff; BITKOM 2018; Becker/Ulrich/Vogt 2013, S. 15ff.

⁷ Vgl. Preußner 2022, S. 20; Hotel Digital Score Branchen Report 2022; Borkmann 2020, S. 17.

⁸ Vgl. Stähler 2020, S. 10.

⁹ Vgl. Appelfeller/Feldmann 2023, S. 40; Hierzer 2020, S. 96.

¹⁰ Vgl. ebenda.

¹¹ Vgl. Diez 2023, S. 3, Schäuble 2021, S. V.

Diese Notwendigkeit des Handelns sieht auch das Romantik Hotel und Restaurant Hirsch in Sonnenbühl-Erpfingen. Wie in jedem erfolgreichen Unternehmen steht auch im Hotel Hirsch¹² die nachhaltige und langfristige Werterhaltung und Wertsteigerung des Unternehmens im Vordergrund.¹³ Dabei steht der Gast¹⁴ als Element, welches den Umsatz generiert, im Zentrum jeglicher Prozesse.¹⁵ Dabei gilt es durch optimierte Strukturen, Prozesse und Kompetenzen den gastorientierten Fokus aufrechtzuerhalten.¹⁶ Eingefahrene Organisationsstrukturen, fehlende Kompetenzen, sowie Zeit- und Personalmangel führen dazu, dass operative Prozessabläufe selten weder analysiert, noch kritisch hinterfragt und somit nicht weiterentwickelt und verbessert werden.¹⁷ Lange und umständliche Kommunikations- und Organisationsstrukturen verlangsamen und verkomplizieren dabei kritische Geschäftsprozesse.¹⁸ Der Einsatz neuer Technologien und die Weiterentwicklung der Digitalisierungsstrategie – unter dem Mantel der stetigen Steigerung des Kundennutzens – hilft dem Unternehmen dabei diese kritischen Prozesse zu optimieren.¹⁹ Dies verdeutlicht die Verbindung zwischen digitaler Transformation, Prozesseffektivität und -effizienz.²⁰ Ein entscheidender Erfolgsfaktor für die digitale Transformation sind dabei agile Geschäftsprozesse, die sich nahtlos an den Bedürfnissen der Kunden und der Unternehmensstrategie ausrichten.²¹ Dabei fordert der digitale Wandel ein grundsätzliches Umdenken im Unternehmen.²² Prozesse müssen analysiert, neu gedacht und an digitale Grundvoraussetzungen angepasst werden.²³ Daraus leiten sich für das Hotel Hirsch und für diese Arbeit folgende Fragestellungen ab:

- In welchen Geschäftsprozessen liegt Relevanz und Potenzial der digitalen Prozessoptimierung?
- In welcher Weise beeinflusst die digitale Transformation die Prozessarchitektur und welche Auswirkungen könnten sich auf die Gasterfahrung durch Schnittstellen im Verlauf der Prozessoptimierung ergeben?
- Welche Schulungs- und Einsatzstrategien sind erforderlich, um eine effiziente Umsetzung der digitalen Transformation durch die Mitarbeiter und Teams zu gewährleisten?²⁴

Aus diesen Fragestellungen bildet sich wiederum die Zielsetzung der Arbeit. Auf Grundlage der im Experteninterview erarbeiteten Relevanz und Potenzials der digitalen

¹² Aufgrund der besseren Lesbarkeit wird im Folgenden Hotel Hirsch geschrieben, gemeint ist das Romantik Hotel | Restaurant Hirsch, in Sonnenbühl-Erpfingen.

¹³ Vgl. Bach et al. 2017, S. 3f.

¹⁴ Aufgrund der besseren Lesbarkeit wird im Text das generische Maskulinum verwendet. Gemeint sind jedoch immer alle Geschlechter.

¹⁵ Vgl. Stähler 2020, S.11.

¹⁶ Vgl. Gardini/Sommer 2023, S. 29f; Krstic/Kahrovic/Stanisic 2015, S. 22f.

¹⁷ Vgl. Gardini/Sommer 2023, S. 30; Krstic/Kahrovic/Stanisic 2015, S. 22f.

¹⁸ Vgl. Gardini/Sommer 2023, S. 32.

¹⁹ Vgl. Gardini/Sommer 2023, S. 32; Silva/Durao/Lemos 2023, S. 259; Hán/Petricek/Chalupa 2021, S. 145.

²⁰ Vgl. Schmelzer/Sesselmann 2020, S. 710.

²¹ Vgl. ebenda.

²² Vgl. Dörner/Meffert 2019, S.419; Silva/Durao/Lemos 2023, S. 251; Appelfeller/Feldmann 2023, S. 40; Hierzer 2020, S. 96.

²³ Vgl. hierzu und im Folgenden Dörner/Meffert 2019, S. 420ff.

²⁴ Vgl. Dörner/Meffert 2019, S. 420ff.

Prozessoptimierung werden Methoden des Geschäftsprozessmanagements angewendet. Hierbei sollen die Ist- Prozesse des Hotels und Restaurants ermittelt und dargestellt werden. Außerdem sollen ineffiziente Geschäftsprozesse analysiert und aufgedeckt werden, um systematisch Digitalisierungspotenziale zu identifizieren und spezifische Prozessoptimierungsvorschläge zu konzipieren. Hierbei liegt der Fokus weniger auf den rein technischen Voraussetzungen, sondern vielmehr darauf, welche Technologien den größten Nutzen für das Unternehmen generieren und wie diese die Gästerfahrung beeinflussen können. Ebenfalls wird analysiert, wie Mitarbeiter geschult und in den digitalen Wandel integriert werden müssen, um diesen möglichst effizient zu gestalten.

1.2 Vorgehensweise

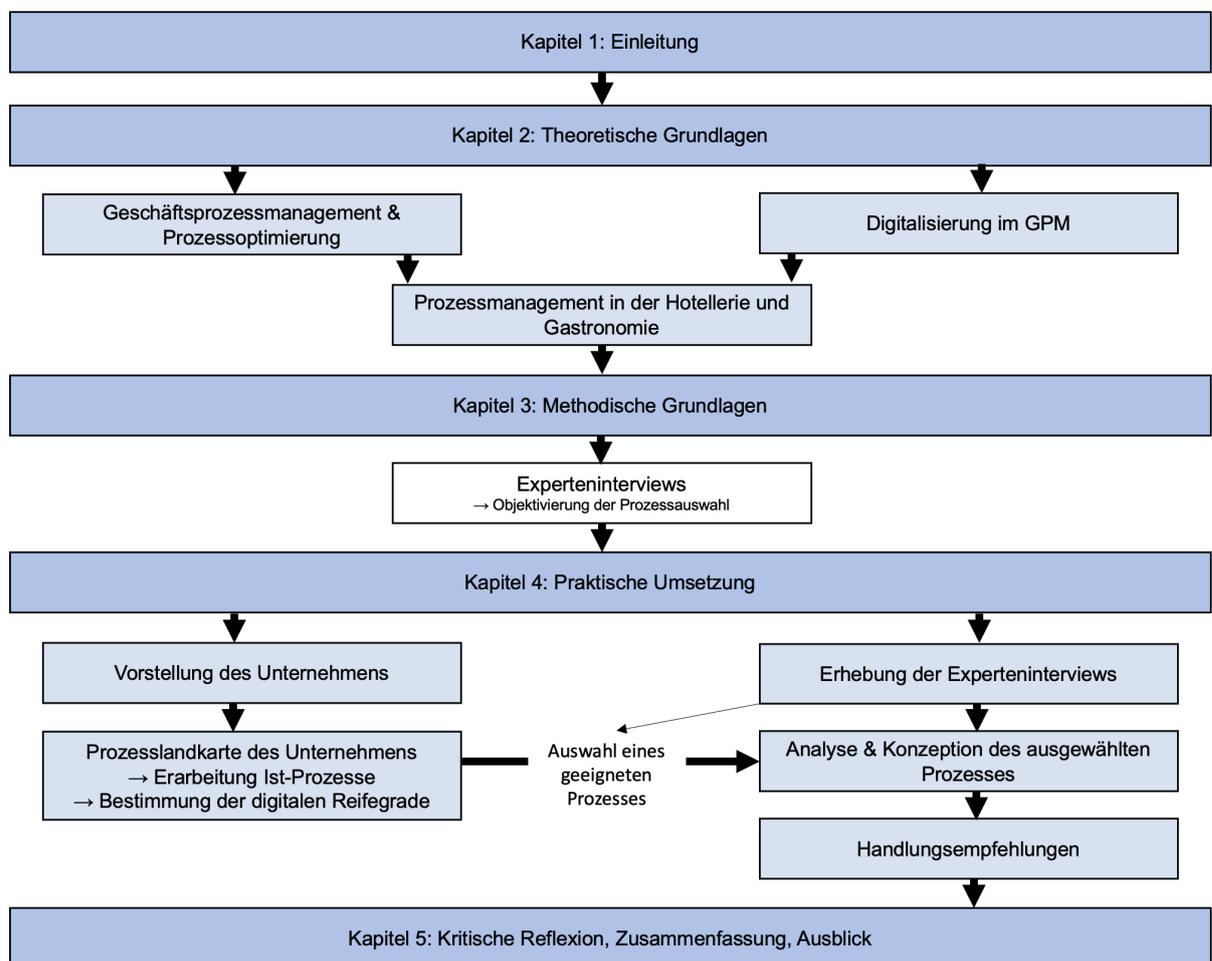


Abb. 1 Aufbau und Vorgehensweise der Arbeit

2 Grundlagen der Prozessoptimierung und Digitalisierung

2.1 Geschäftsprozessmanagement und Prozessoptimierung

2.1.1 Begriffe und Definitionen

In der Literatur werden Prozesse bzw. Geschäftsprozesse (GP) nicht allgemeingültig definiert.²⁵ So arbeitet Hilmer in seiner Studie von 2016 im Vergleich von 101 Quellen, 75 Merkmale von Prozessen heraus.²⁶ Im Folgenden sollen die Begriffe des GPM so definiert werden, wie sie für diese Arbeit gültig sind.²⁷

Prozess wird unter anderem mit den Begriffen Arbeitsablauf, Arbeitsprozess oder Workflow synonym verwendet.²⁸ Dabei beschreibt ein Prozess die Verkettung von Aktivitäten, welche aus einem definierten Input über eine Transformation einen definierten Output erzeugen.²⁹ Das übergeordnete Ziel ist dabei einen bestimmten Nutzen für das Unternehmen zu generieren.³⁰ Dieses Ziel ist meistens kunden- oder seltener mitarbeiterorientiert.³¹ Dabei ist der Prozess, der durch die Organisationsstruktur koordiniert wird, in die Unternehmensziele eingebunden.³²

Geschäftsprozess bezeichnet ähnlich einem Prozess die Verkettung von Aktivitäten.³³ Dabei wird jedoch die wertschöpfende Aktivität in den Prozess zusätzlich einbezogen. Somit erfolgt die Transformation der Kundenforderung (Input) in die Leistung für den Kunden (Output).³⁴ Geschäftsprozesse lassen sich unterschiedlichen Merkmalen und organisatorische Gestaltungsregeln zuteilen³⁵:

- GP sind ereignis- bzw. kundenorientiert, der Ablauf erstreckt sich von der Kundenanforderung/-wunsch bis zur Bereitstellung der gewünschten Leistung, hierbei spricht man von einem sogenannten End-to-End-Prozess³⁶.
- Mit dem Ziel der Erbringung einer bestimmten Leistung und unter der Prämisse der Einhaltung der Organisationsziele bestehen GP aus einer Abfolge von Aktivitäten und Entscheidungen. GP können mehrfach ablaufen und sich damit standardisiert oder angepasst wiederholen. Die Gestaltung der Prozesse ist individuell für jedes

²⁵ Vgl. Gadatsch 2023, S. 8.

²⁶ Vgl. Hilmer 2016, S. 267ff.

²⁷ Weiterführende Literatur zu Definitionen im GPM vgl. u.a. Bach et al. 2017, S. S. 148ff.; Vahs 2019, S. 221ff.; Gadatsch 2023, S. 8ff.; Bergmann/Garreht 2021, S. 115ff.; Palleduhn/Neuendorf 2013, S. 2ff.; Schmelzer/Sesselmann 2020, S.11ff, S. 63ff.

²⁸ Vgl. Bergmann/Garreht 2021, S. 115.

²⁹ Vgl. Schmelzer/Sesselmann 2020, S. 63; Bergmann/Garreht 2021, S. 115.

³⁰ Vgl. Bach et al. 2017, S. 149ff; Bergmann/Garreht 2021, S. 115.

³¹ Vgl. ebenda.

³² Vgl. ebenda.

³³ Vgl. hierzu und im Folgenden Schmelzer/Sesselmann 2020, S. 64.

³⁴ Vgl. Schmelzer/Sesselmann 2020, S. 64.

³⁵ Vgl. hierzu und im Folgenden Bach et al., S. 149f; Schmelzer/Sesselmann 2020, S. 13; Palleduhn/Neuendorf 2013, S. 3f.

³⁶ Vgl. hierzu Bach et al., S. 150; Schmelzer/Sesselmann 2020, S. 13.

Unternehmen und variiert abhängig von den Unternehmenszielen, der Organisationsstruktur und der Unternehmenskultur.

- Die GP können sowohl abteilungsintern als auch bereichsübergreifend erfolgen. Die Verantwortung trägt dabei ein Geschäftsprozessverantwortlicher, dieser ist für die Planung, Ausführung, Controlling, Steuerung und Optimierung der GP verantwortlich. Schmelzer und Sesselmann weichen marginal ab, sie stellen die funktionsübergreifende Abfolge bei GP in den Vordergrund, abteilungsinterne Prozesse werden dabei als Ablauf definiert.
- Zusammenfassend dienen GP der Wertschöpfung und tragen zur Wertsteigerung des Unternehmens bei.³⁷

Geschäftsprozessmanagement (GPM) wird international oft auch als Business Process Management (BPM) bezeichnet.³⁸ Es beschreibt ein Führungs-, Organisations- und Kontrollsystem, welches langfristig gezielt die Steuerung und Optimierung von Geschäftsprozessen sichern soll. Dabei ist das GPM den strategischen und operativen Zielen des Unternehmens untergeordnet. Beeinflusst wird das GPM durch zwei Bezugspunkte: zum einen durch die strategischen Ziele der Organisation zum anderen durch die Kundenbedürfnisse.³⁹ Diese dienen als Punkte, welche als Vergleichs-, Messungs- und Orientierungspunkt dienen.⁴⁰ Das Ziel des GPM, ist es die Prozesseffektivität und -effizienz so zu lenken, dass das Unternehmen langfristig wettbewerbsfähig ist.⁴¹ Der prozessorientierte Organisationsansatz bietet hierbei Agilitäts- und Flexibilitätsvorteile gegenüber der funktionalen Arbeitsteilung.⁴² Individuelle Optimierung der Prozesse kann dabei die nötigen Kosten- und Zeitersparnisse ermöglichen, um die Produktivitätsvorteile der funktionalen Organisation auszugleichen.⁴³ Übliche Zielsetzungen von Prozessen umfassen dabei die Erzielung hoher Ergebnisqualität, die Verkürzung von Durchlaufzeiten sowie die Minimierung der Prozesskosten.⁴⁴ Zur Erreichung dieser Prozessziele müssen Aufgaben erfüllt werden, die hier als Prozessaufgaben bezeichnet werden. Die Prozesse sind dabei objektorientiert: Die Teilschritte eines Prozesses beziehen sich i.d.R. auf ein gemeinsames Bearbeitungsobjekt, das GPM legt hierbei die Basis der Koordination und Ausrichtung.⁴⁵

³⁷ Vgl. Bach et al., S. 149f; Schmelzer/Sesselmann 2020, S. 13; Palleduhn/Neuendorf 2013, S. 3f.

³⁸ Vgl. hierzu und im Folgenden Schmelzer/Sesselmann 2020, S. 11ff.

³⁹ Vgl. Schmelzer/Sesselmann 2020, S. 11ff.

⁴⁰ Vgl. ebenda.

⁴¹ Vgl. Dumas et al. 2018, S. 476.

⁴² Vgl. Vahs 2019, S. 258.

⁴³ Vgl. ebenda.

⁴⁴ Vgl. Bach et al. 2017, S. 150.

⁴⁵ Vgl. ebenda.

2.2 Digitalisierung als Instrument im Prozessmanagement

Zur Einleitung dieses Kapitels ist es wichtig den Begriff Digitalisierung entsprechend der vorliegenden Arbeit einzuordnen. Eine eindeutige Definition des Begriffs **Digitalisierung** gibt es nicht. Grundsätzlich kann er auf zwei Weisen interpretiert werden⁴⁶:

- Im rein technischen Verständnis: Digitalisierung bezieht sich auf die Umwandlung von Informationen in eine Form, die von digitalen Systemen verarbeitet oder gespeichert werden kann.
- Im umfassenden Verständnis: Digitalisierung beschreibt einen Transformationsprozess, der von technologischen Entwicklungen vorangetrieben oder ermöglicht wird und der tiefgreifende strategische, organisatorische sowie soziokulturelle Veränderungen in Unternehmen oder ganzen Branchen bewirkt.

Im weiteren Verlauf wird der Begriff Digitalisierung in der Bedeutung des umfassenden Verständnisses verwendet, welches die Gesamtheit der durch neue Technologien induzierten Veränderungen umfasst.⁴⁷

2.3 Prozessmanagement in der Hotellerie und Gastronomie

Zusammenfassend ergibt sich, dass das Geschäftsprozessmanagement im Hotel- und Gastgewerbe bisher nur begrenzte praktische Bedeutung erlangt hat. Dennoch zeigen einige Studie⁴⁸, dass die Einführung von Geschäftsprozessmanagement in der Regel zu einer Verbesserung der betrieblichen Abläufe und einer gesteigerten Gästezufriedenheit führt. Insbesondere ISO 9001-zertifizierte Hotels, die ein Qualitätsmanagementsystem auf Basis von Prozessmanagement implementiert haben, können ihre Prozesse erfolgreich auf die Bedürfnisse der Gäste ausrichten und die Leistung der Prozesse optimieren. Die oben genannten Argumente deuten darauf hin, dass es für Hotels sinnvoll sein könnte, ihre Prozesse mithilfe von Geschäftsprozessmanagement zu überdenken, zu gestalten und zu optimieren, um die Effizienz und Effektivität der Abläufe zu steigern und dadurch die Gästezufriedenheit zu erhöhen.

2.4 Digitalisierungspotenzial in Prozessen der Hotellerie und Gastronomie

Die Digitalisierung eröffnet der Hotel- und Gastronomiebranche sowie ihren Akteuren neue Möglichkeiten.⁴⁹ Es geht bei der Digitalisierung nicht nur um Aktualität, sondern vielmehr darum, die Wettbewerbsfähigkeit aufrechtzuerhalten.⁵⁰ Dabei steht auch bei der Entwicklung und

⁴⁶ Vgl. hierzu und im Folgenden Petry 2019, S. 23; Breyer-Mayländer 2017, S. 1; Jacob 2023, S. 17f; Hofmann 2020, S. 138; Appelfeller/Feldmann 2023, S. 3; Hanschke 2021, S. 7f.

⁴⁷ Vgl. Petry 2019, S. 23; Breyer-Mayländer 2017, S. 1; Jacob 2023, S. 17f; Hofmann 2020, S. 138; Appelfeller/Feldmann 2023, S. 3.

⁴⁸ Siehe S. 25f.

⁴⁹ Vgl. Dornhauser/Ljesevic 2023, S. 538; Kitsios et al. 2023, S. 173; Hänssler/Hänssler 2020, S. 117; Yang et al. 2021, S. 103000; Pencarelli 2021, S. 466f.

⁵⁰ Vgl. ebenda.

Optimierung von digitalen Prozessen die Gästezufriedenheit im Mittelpunkt des Handelns.⁵¹ Spätestens mit der Corona Pandemie ist für die Hotel- und Gastronomiebranche die digitale Transformation nicht länger nur ein Trend oder ein modisches Konzept, sondern vielmehr eine etablierte Realität, die sich kontinuierlich weiterentwickelt.⁵² Dennoch bedarf sie weiterer Fortschritte, wobei die Organisation hierbei die Basis der digitalen Transformation bildet.⁵³ Es gilt Strukturen, Prozesse und Personen agil und flexibel auszurichten, um die Digitalisierung effektiv zu nutzen.⁵⁴ Dies umfasst die Nutzung von Daten für bessere und schnellere Entscheidungen, die Verlagerung der Entscheidungsfindung auf kleinere, prozessübergreifende Teams und die Entwicklung iterativer und zügiger Vorgehensweisen.⁵⁵ Die Organisationsstruktur der KMU bzw. von inhabergeführten Unternehmen⁵⁶ in der Hotel- und Gastronomiebranche ist ambivalent.⁵⁷ Diese Eigenschaft ermöglicht ein hohes Maß an strategischer und operativer Flexibilität sowie Agilität in Entscheidungsprozessen.⁵⁸ Dadurch können bestimmte digitale Initiativen schneller umgesetzt werden.⁵⁹ Allerdings stoßen Unternehmen aufgrund dieser Struktur, insbesondere auf Kompetenz- bzw. Wissenslücken sowie finanzielle Beschränkungen bei der Umsetzung der digitalen Transformation.⁶⁰

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass sowohl die in Kapitel 2.3 behandelten Studien zum Thema GPM als auch die Erkenntnisse aus den vorliegenden Studien, Daten und der Literaturanalyse in diesem Kapitel darauf hinweisen, dass eine digitale Prozessoptimierung sinnvoll ist – in einigen Fällen sogar notwendig –, um langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben. Trotz dieser Vorteile bestehen jedoch nach wie vor Herausforderungen für Unternehmen, die eine digitale Transformation anstreben. Dazu gehören sowohl gesetzliche Rahmenbedingungen (bspw. digitaler Meldeschein, welcher nicht möglich ist, da die Unterschrift analog erfolgen muss oder andere Belange des Datenschutzes) als auch die Vielfalt der verfügbaren Softwarelösungen sowie das mangelnde Fachwissen und finanziellen Ressourcen.⁶¹ Bei geplanten Digitalisierungsmaßnahmen ist es unerlässlich, die Kosten und den Nutzen jeder einzelnen Maßnahme gründlich zu prüfen.⁶² Ebenso wichtig ist es zu klären und zu bewerten, welche Anforderungen die neuen Technologien an die Organisation und die Mitarbeiter stellen.⁶³

⁵¹ Vgl. Stähler 2020, S. 11.

⁵² Vgl. Silva/Durao/Lemos 2023, S. 259; Cheng et al. 2023, S. 2945.

⁵³ Vgl. Silva/Durao/Lemos 2023, S. 259; Gardini/Sommer 2023, S. 29.

⁵⁴ Vgl. ebenda.

⁵⁵ Vgl. Gardini/Sommer 2023, S. 29.

⁵⁶ Siehe Kapitel 2.3 Beschreibung von KMU in der Hotel- und Gastronomiebranche.

⁵⁷ Vgl. Laesser et al. 2021, S. 71f.

⁵⁸ Vgl. ebenda.

⁵⁹ Vgl. ebenda.

⁶⁰ Vgl. ebenda.

⁶¹ Vgl. Komarek-Hehle 2023, S. 589; Hotelverband Deutschland (IHA) e.V. 2018, S. 5; Hänssler/Hänssler 2020, S. 142.

⁶² Vgl. Hänssler/Hänssler 2020, S. 142.

⁶³ Vgl. ebenda.

3 Methodik

3.1 Methodenauswahl

Da dieser Arbeit die qualitative Informationssammlung zu Grunde gelegt werden soll, wird im Folgenden hierauf der Fokus gelegt. Die Einordnung des Leitfadenterviews ist teilstrukturiert, liegt jedoch in seinem Anwendungsbereich näher beim narrativen als beim standardisierten Interview.⁶⁴ Definiert wird es meistens durch die Untersuchung einer kleinen Stichprobe mit einer tiefen Inhalts-, statt einer Vergleichbarkeitspriorität.⁶⁵ Das Erhebungsinstrument des Leitfadens wird hierbei auch in die Methode des Experteninterviews übertragen. Ein Experteninterview definiert sich vor allem durch die spezifische Auswahl des Interviewpartners.⁶⁶ Dieser soll mit seinem Expertenwissen, welches als besondere Art von Wissen zählt, bereichsspezifische und objektbezogene Aussagen zum Forschungsinteresse generieren.⁶⁷ Diese Arbeit beschäftigt sich mit speziellen Aspekten der digitalen Prozessoptimierung in der Hotellerie und Gastronomie, welche zu Generierung von relevanten Daten Expertenwissen benötigen, weshalb diese Methode gewählt wird.

4 Prozessanalysen, -konzeption und Handlungsempfehlungen als Ansatz der digitalen Transformation zur Prozessoptimierung

4.1 Methodische Erhebung der Ausgangslage

4.1.1 Analyse des externen Branchenstands – Erkenntnisse aus Experteninterviews

Auswertung

- *Kategorie 1:* Gegenwärtige Relevanz und Veränderung – aktueller Branchenstand.
- *Kategorie 2:* Zukünftige Potenziale – einer digitalen Prozessoptimierung.
- *Kategorie 3:* Risiken und Herausforderungen – des digitalisierten Arbeitsumfeldes.
- *Kategorie 4:* Chancen und Empfehlungen – für Unternehmen, welche einen digitale Prozesstransformation anstreben.

⁶⁴ Vgl. ebenda.

⁶⁵ Vgl. ebenda.

⁶⁶ Vgl. Helfferich 2019, S. 670.

⁶⁷ Vgl. Scholl 2018, S. 69; Helfferich 2019, S. 670.

Kategorie 1: Gegenwärtige Relevanz und Veränderung

Welche Fortschritte wurden bisher und aktuell in der Hotel- und Gastronomiebranche durch Digitalisierungsmaßnahmen erzielt und welche Bereiche profitieren am meisten davon?

Die gegenwärtige Relevanz der Digitalisierung für die Hotel- und Gastronomiebranche ist unbestreitbar. Die Auswirkungen der COVID-19-Pandemie haben die Bedeutung dieser Entwicklung verstärkt. Sowohl in der Hotellerie als auch in der Gastronomie hat die Digitalisierung ihren Einfluss auf verschiedene Aspekte der betrieblichen Prozesse, das Gästelerlebnis und die Mitarbeiterführung ausgeübt. Besonders bemerkenswert ist die Verlagerung in der Distribution. Während zuvor der telefonische Kontakt im Mittelpunkt stand und Stammgäste einen Großteil der Umsätze generierten, ist mittlerweile ein kontaktloser Vertrieb die Norm, welcher über Online-Buchungen, Direktvertrieb und kontaktlose Bezahlung erreicht wird. Diese Entwicklungen haben direkte Auswirkungen auf die betrieblichen Prozesse in der Branche. Insgesamt zeigt sich, dass die Digitalisierung in der Hotel- und Gastronomiebranche eine weitreichende Transformation ermöglicht. Sie betrifft alle Aspekte des Betriebes, von operativen Prozessen und damit dem Gästelerlebnisses, über das Marketing bis hin zu strategischen Elementen. Unternehmen, die die Chancen der Digitalisierung nutzen und sich an die veränderten Anforderungen anpassen, sind besser positioniert, um in einer sich wandelnden Branche erfolgreich zu sein.

Treiber der Veränderung

In der Hotel- und Gastronomiebranche ist der Personalmangel zu einem bedeutenden Treiber für die verstärkte digitale Transformation geworden. Diese Entwicklung wird von verschiedenen Faktoren angetrieben, die eine dringende Notwendigkeit für innovative Lösungen und Technologien schaffen. Ein maßgeblicher Antriebsfaktor ist die gestiegene Unsicherheit über die Zukunft des Arbeitsmarkts in der Branche. Der Mangel an qualifiziertem Personal hat zu einer erhöhten Belastung der bestehenden Belegschaft geführt, da weniger Personal mehr Arbeit bewältigen muss. Infolgedessen suchen Betriebe verstärkt nach Möglichkeiten, die Arbeitsabläufe effizienter zu gestalten und Mitarbeiter von zeitaufwändigen Aufgaben zu entlasten. Ein zusätzlicher Faktor, der sich im Verlauf der Experteninterviews als ein Treiber für die digitale Prozessoptimierung herausstellte, ist die gezielte Schaffung eines Wettbewerbsvorteils gegenüber der Konkurrenz. Durch die Implementierung innovativer Technologien können Unternehmen nicht nur ihre Effizienz steigern, sondern auch flexibler auf sich ändernde Kundenbedürfnisse reagieren. Dies ermöglicht es, die Dienstleistungen schneller anzupassen und kundenzentrierte Lösungen zu bieten, die sie im Wettbewerbsumfeld differenzieren.

Kategorie 2: Zukünftige Potenziale

Wo liegen für Sie zukünftig die größten Potenziale der Digitalisierung für die Hotel und Gastronomie Branche, insbesondere in der Gastronomie?

Tools

Die nahtlose Integration innovativer Technologien im Front-Office-Bereich (FO) des Hotels stellt einen bedeutenden Schritt in der digitalen Transformation der Hotel- und Gastronomiebranche dar. Durch die Implementierung von fortschrittlichen Lösungen wie digitalen Check-in- und Check-out-Systemen, digitale Schließsysteme, automatisierte Kommunikation über Chatbots und die Unterstützung von Roboter-Assistenten können Betriebe ihre Servicequalität und Effizienz steigern. Die Nutzung von Chatbots eröffnet die Möglichkeit zur effizienten Kommunikation mit Gästen, sei es für allgemeine Informationen, Sonderwünsche oder Serviceanfragen. Roboter-Assistenten können in vielfältiger Weise eingesetzt werden, für den Transport von Gepäck, die Zustellung von Zimmerbestellungen oder als interaktive Informationsquelle für Gäste. Aber nicht nur im FO, sondern auch im Back-Office-Bereich (BO) der Hotellerie bieten Technologien wie z.B. Revenue-Management-Systeme, KI gestützte Buchhaltungssysteme, Personalplanungssysteme und CRM-Systeme zur Gästegewinnung bzw. -bindung erhebliche Vorteile. Bei der Analyse des Gastronomiebereichs eröffnen sich auch in den FO und BO Bereichen neue Möglichkeiten. Zum einen stehen hier Softwarelösungen für die Online-Tischreservierung sowie erweiterte Kassensysteme im Fokus, welche direkten Zugriff auf das Warenwirtschaftssystem haben. Zusätzlich ergeben sich Chancen, Arbeitsabläufe unter den Mitarbeitern besser zu integrieren. Ein konkretes Beispiel hierfür ist der Bestellprozess vom Service zur Küche, der durch digitale Tools wie einen Küchenmonitor und tragbare Orderman im Kassensystem erweitert wird. In diesem Kontext stellen Serviceroboter eine der neuesten Innovationen dar. Diese Roboter können dem Servicepersonal als Transportunterstützung dienen oder sogar bei der Bedienung helfen.

Auswahl passender Systeme

Die Integration von Digitalisierungslösungen erfordert einen sorgfältigen Auswahlprozess. Es ist wichtig, die individuellen Bedürfnisse und Ziele des Unternehmens zu verstehen, um die passenden Technologien auszuwählen und die richtigen Schnittstellen zu schaffen. Die enge Zusammenarbeit mit Experten, Anbietern und Kollegen in der Branche kann dazu beitragen, die richtigen Lösungen für die jeweiligen Herausforderungen zu finden.

Ausschöpfung aller Möglichkeiten vorhandener Systeme

Trotz des bereits vorhandenen Softwaresystems im Hotel liegt noch Potenzial brach, das erst durch gezielte Maßnahmen ausgeschöpft werden kann. Bisher wurden möglicherweise nicht alle verfügbaren Funktionen und Optionen des Systems vollständig genutzt. Dies stellt eine

Gelegenheit dar, eine umfassendere Exploration und Anwendung dieser Funktionen einzuleiten. Ein Lösungsansatz besteht darin, eine eingehende Überprüfung aller Aspekte des Softwaresystems vorzunehmen, um nicht nur bekannte Funktionen optimal einzusetzen, sondern auch versteckte oder weniger genutzte Funktionen zu entdecken. Dies könnte die Implementierung eines Schulungsprogramms für das Hotelteam beinhalten, um sicherzustellen, dass alle Mitarbeiter das System in seiner ganzen Bandbreite effektiv nutzen können. Die enge Zusammenarbeit mit dem Softwareanbieter kann ebenfalls neue Einblicke bieten und mögliche Erweiterungen oder Anpassungen aufzeigen, die speziell auf die Bedürfnisse des Hotels zugeschnitten sind. Die Release Notes der Systeme sollten sorgfältig gelesen werden. Diese enthalten oft wichtige Informationen, die im hektischen Tagesgeschäft leicht übersehen werden können. Insbesondere für Mitarbeiter im Unternehmen, die technische Details verstehen, kann dies äußerst hilfreich sein, um den Inhalt dieser Newsletter in die Praxis einzubringen.

Kategorie 3: Risiken und Herausforderungen

Wo liegen für Sie die größten Risiken der Digitalisierung für die Hotel- und Gastronomiebranche?

Mitarbeiter

Die allgemein herrschende Angst vor dem Arbeitsplatzverlust durch die Technik kann bei den Mitarbeitern die Akzeptanz negativ beeinflussen. Dennoch sehen die Experten für die Hotel- und Gastronomiebranche diese Besorgnis als unbegründet an. Die Implementierung von Technologie verändert lediglich das Arbeitsumfeld, indem repetitive Aufgaben durch Technologie übernommen werden. Trotzdem bleibt der menschliche Faktor für den bedeutsamen persönlichen Kontakt in der Branche unverzichtbar. Durch eine gelungene digitale Transformation wird den Mitarbeitern die Möglichkeit geboten, mehr Zeit für zwischenmenschliche Aktivitäten aufzubringen.

Gästeklientel und Gasterfahrung

Ein zentrales Risiko besteht darin, dass durch die Einführung von Technologien und digitalen Lösungen die Bedürfnisse der Gäste unberücksichtigt bleiben. Als Dienstleister sollte das Hauptaugenmerk darauf liegen, die Erwartungen und Wünsche der Gäste zu erfüllen, anstatt ihnen Trends aufzuzwingen. Die Herausforderung liegt darin, Technologien einzuführen, die im Einklang mit den Präferenzen und Anforderungen der Gäste stehen. Es ist naheliegend, dass die Akzeptanz gegenüber neuen Technologien etc. bei den jüngeren Generationen, die bereits damit aufwachsen, im Vergleich zu den Älteren wesentlich höher ist.

Ein beispielhaftes Szenario hierfür ist die Einführung der Online-Tischreservierung, bei der die Gefahr besteht, dass älteren Gästen die Option genommen wird, im Restaurant einen Tisch auf traditionelle bzw. telefonische Weise zu reservieren. Die erfolgreiche Balance zwischen

technologischer Innovation und Gästezufriedenheit erfordert eine aufmerksame und strategische Herangehensweise um sicherzustellen, dass die digitalen Veränderungen tatsächlich einen Mehrwert für die Gäste schaffen und nicht zu deren Frustration führen. Eine Schlüsselrolle spielt auch der menschliche Faktor in der Branche. Die Digitalisierung sollte darauf abzielen, die Abläufe zu optimieren, die keinen Mehrwert durch persönlichen Kontakt bieten, während der Kontakt mit Gästen und Mitarbeitern geschätzt und unterstützt werden sollte. Dies fördert eine positive Gästelerfahrung und schafft Raum für einen qualitativen Gästeservice.

Softwarevielfalt als Risikofaktor

Die zunehmende Vielfalt an Softwarelösungen in der Hotel- und Gastronomiebranche birgt Risiken. Die Verwendung verschiedener Systeme zur Bewältigung unterschiedlicher Aufgaben kann zu Inkompatibilität, Dateninkonsistenz und erhöhtem Schulungsbedarf führen. Die Integration und Pflege mehrerer Systeme erfordern zusätzliche Ressourcen und können langfristig zu steigenden Kosten führen. Zudem kann die hohe Anzahl von Schnittstellen die Sicherheit und Stabilität der IT-Infrastruktur gefährden. Ein strategisches Vorgehen bei der Auswahl von Softwarelösungen, die eine möglichst nahtlose Integration und Verknüpfung ermöglichen, ist daher entscheidend, um diese Risiken zu minimieren.

Finanzielle Aspekte und Strategien

Die digitale Transformation in der Hotellerie und Gastronomie birgt vielfältige finanzielle Risiken, die eine eingehende Analyse erfordern. Während die Wahl zwischen kostengünstigen und kostenintensiveren Lösungen eine Rolle spielt, liegt der eigentliche Schwerpunkt auf der grundlegenden Herangehensweise, also der strategischen Ausrichtung des Unternehmens in digitalen Themen. Die digitale Transformation erfordert i.d.R. anfänglich erhebliche Investitionen in Zeit (Implementierungsphase, Schulungen) und Ressourcen (monetär in Hard- und Software), um langfristige Vorteile zu realisieren. Diese Kosten stellen eine finanzielle Belastung dar und können insbesondere für kleinere Betriebe mit begrenzten Budgets zu einem Problem werden. Vor allem für kleine und mittelständische Unternehmen spiegelt die Auswahl der Systemlandschaft daher eine erhebliche Herausforderung wider. Eine von Beginn an fehlerhafte Einrichtung der IT-Infrastruktur kann zu erheblichen Problemen führen, die später nur schwer zu korrigieren sind. Daher ist auch hier ein strategischer Ansatz und ein Umdenken im Umgang mit digitalen Technologien unerlässlich, um finanzielle Risiken zu minimieren und langfristigen Mehrwert zu generieren.

Kategorie 4: Chancen und Empfehlungen

Welche Empfehlungen würden Sie Unternehmen geben, welche sich digital weiterentwickeln möchten?

Mitarbeitereinbindung

Change-Management-Prozesse spielen eine entscheidende Rolle bei der erfolgreichen Implementierung von Digitalisierungsstrategien. Hierbei geht es um mehr als nur die technischen Aspekte; es beinhaltet auch die Bereitschaft der Mitarbeiter, Veränderungen anzunehmen und sich in den neuen Prozessen wohlfühlen. Die Identifikation von Optimierungspotenzialen und die Einbindung des Teams in den Entscheidungsprozess sind zentrale Elemente. Diese frühzeitige Einbindung der Mitarbeiter basiert auf der Betonung der Vorteile von Veränderungen. Hierbei spielt Zeit und eine offene Fehlerkultur eine wichtige Rolle, um den Mitarbeitern Raum für das Akzeptieren und Einüben neuer Abläufe zu geben. Ein weiterer bedeutender Aspekt betrifft die Zuweisung von Aufgaben entsprechend den individuellen Kompetenzen der Mitarbeiter. Es empfiehlt sich, bestimmte Arbeiten an die jeweiligen Fähigkeiten der Mitarbeiter anzupassen, um diese nicht zu überfordern. Alle Experten betonten in ihrer Stellungnahme die Notwendigkeit eines partizipativen Ansatzes bei der Gestaltung organisatorischer Veränderungen, wodurch nicht nur mögliche Bedenken frühzeitig erkannt und angegangen werden können, sondern auch die Schaffung eines Gefühls der Mitverantwortung bei den Mitarbeitern gefördert wird. Bei grundlegenden Prozessveränderungen bestand Konsens darüber, einen Prozessverantwortlichen zu bestimmen, der als direkter Ansprechpartner für das System und den Prozess fungiert.

Erfolgreich Implementierung digitaler Prozesse

Die Digitalisierung sollte nicht einfach analoge Prozesse ersetzen, sondern diese vielmehr neu denken und optimieren. Die Umstellung erfordert Zeit, Engagement und das richtige Mindset, um die Potenziale der Technologie bestmöglich auszuschöpfen. Die Bereitschaft zur kontinuierlichen Anpassung, Geschwindigkeit und Resilienz sind ebenfalls entscheidende Faktoren, um mit den sich ständig verändernden Anforderungen und Herausforderungen der Branche Schritt zu halten. Fehlende Expertise bei der Auswahl von digitalen Lösungen kann dazu führen, dass das gewählte System nicht den tatsächlichen Bedürfnissen des Betriebs entspricht. In diesem Zusammenhang haben sich drei bewährte Ansätze herausgebildet. Erstens besteht die Möglichkeit, die Expertise intern aufzubauen, sei es durch gezielte Weiterbildung oder durch die Einstellung qualifizierter Fachkräfte. Als zweite Option bietet sich die Auswahl eines All-in-One-Anbieters an, der möglicherweise nicht die optimale Lösung darstellt, jedoch über die erforderlichen Schnittstellen und Vernetzungen verfügt. Ein Experte betonte allerdings, dass seiner Ansicht nach keine optimale All-in-One-Lösung existiert. Eine dritte Alternative besteht in der Inanspruchnahme externer Beratung, sei es durch Unternehmensberatungen, Branchenverbände wie den DEHOGA oder Organisationen wie die HSMA.

Kompetenzprofil der Unternehmensführung im digitalen Wandel

Von den fünf Experten stimmten vier überein, dass ein Unternehmer, der langfristig wettbewerbsfähig bleiben möchte, unumgänglich umfangreiche Digitalisierungsmaßnahmen ergreifen muss. Lediglich ein Experte hob hervor, dass ein Unternehmer, der bewusst auf Handwerk und Tradition in der Gastronomie setzt, dennoch erfolgreich sein kann – vorausgesetzt, er identifiziert den passenden Markt und zieht Gäste an, die bereit sind, für diese umfassende persönliche Dienstleistung zu zahlen. Wiederum alle Experten stellten in den Vordergrund, dass die digitale Transformation oder Prozessoptimierung kein Projekt ist, welches nebenbei durchgeführt werden kann. Vielmehr erfordert es bewusste, analytische und gut strukturierte strategische Entscheidungen, um festzulegen, wo und in welchem Umfang Optimierungen vorgenommen werden sollen. Daher steht der Unternehmer vor der Frage: Soll die Digitalisierung durch schrittweise Anpassungen und in Maßen erfolgen oder erfordert sie eine umfassende strategische Neuausrichtung.

4.1.2 Interne Prozessanalysen zur Prozessauswahl

4.2 Auswahl und Vorstellung eines Prozesses mit Digitalisierungspotenzial

4.3 Analyse und Konzeption des gewählten Prozesses

Schwachstellenanalyse des Bestellprozess

Der beschriebene Bestellvorgang des Gastes stellt einen sorgfältig orchestrierten Prozess dar, der eine effiziente Koordination zwischen der Serviceabteilung und der Küche erfordert. Der Prozess wird seit langem nach demselben Schema durchgeführt und zeigt im Wesentlichen eine funktionierende Struktur. Eine umfassende Prozesserneuerung ist daher nicht erforderlich. Trotzdem lassen sich einige mögliche Schwachstellen und Bereiche identifizieren, die für kontinuierliche Verbesserungen in Betracht gezogen werden sollten, um Leistung, Effizienz und Qualität zu optimieren.

Hierbei können unterschiedliche Methoden der Prozessanalyse angewandt werden, um die zuvor beschriebene Abfolge des Prozesses sowie dessen Leistung im Hinblick auf Schwachstellen und Qualitäten zu untersuchen:

1. **Manuelle Aufnahme und Verarbeitung:** Eine umfassende Analyse der Prozesskomponenten hinsichtlich Aufgabenhäufigkeit, Varianten, Schnittstellen und ihrer Verknüpfungen offenbart wichtige Erkenntnisse. Innerhalb dieses komplexen Prozesses werden zahlreiche Teilprozesse identifiziert, die eine reibungslose Kommunikation als Kriterium aufweisen. Insbesondere die Kommunikation mit den Gästen und zwischen den Abteilungen Service und Küche steht im Fokus. Eine zentrale Schwachstelle besteht

dabei in den wiederholten Medienwechseln zwischen den Teilprozessen. Die händische Aufnahme und Verarbeitung der Bestellungen durch die Serviceabteilung birgt das Risiko von Fehlern und Missverständnissen. Nachdem die Bestellung am Tisch manuell erfasst wurde, erfolgt eine erneute Eingabe in die Kasse. Dieser Medienbruch birgt das Potenzial für Ungenauigkeiten bei den Bestellungen, die den gesamten Prozess beeinträchtigen können.

2. **Beratungszeit:** Die Analyse der Prozessleistung konzentriert sich auf die Durchführungszeit. In einigen Teilprozessen lässt sich das Potenzial zur Optimierung des Ablaufs und zur Vermeidung von Zeitverlust erkennen. Ein Beispiel hierfür ist der bereits erwähnte Medienbruch, der zu einem Zeitverlust führt. Die Servicekraft muss die Bestellung zweimal erfassen, was zu doppelter Arbeit führt. Hinzu kommen die erwähnten Engpässe bei Eingabe der Bestellung, die an dieser Stelle zusätzliche Zeit verschwenden. Ebenfalls zum Zeitverlust trägt das alleinige Abrufen durch die Serviceleitung bei. Besonders im Kontext des Gourmetrestaurants erweist sich dies als problematisch, da den Mitarbeitern dadurch die Gelegenheit entgeht, die Beratung der Gäste effizienter zu gestalten.
3. **Kommunikation zwischen den Abteilungen:** Wie bereits in der ersten Schwachstelle betont, ist eine effektive Kommunikation von entscheidender Bedeutung, um einen reibungslosen Ablauf dieses Prozesses zu gewährleisten. Die nächste Schwachstelle zeigt sich im Übergang von der Serviceabteilung zur Küche, der gegenwärtig manuell und mündlich erfolgt. Dies könnte zu Kommunikationsproblemen führen, insbesondere wenn die Küche bereits mit anderen Bestellungen beschäftigt ist. Des Weiteren wird dieser Vorgang meistens nur von der Serviceleitung durchgeführt was weiterhin zu Schwachstellen in der Kommunikation und Zeitverzögerungen führen kann.
4. **Komplexität des Küchenauftrags:** Die mündliche Übermittlung der Bestelldetails an die Küche könnte Missverständnisse verursachen, insbesondere bei komplexen Bestellungen wie z.B. vielen Allergien oder von großem Umfang.

Zusammenfassend ist die Koordination zwischen Service und Küche essenziell für den Erfolg des Prozesses. Hierbei müssen die Servicekräfte sicherstellen, dass die Bestellungen korrekt und vollständig an die Küche übermittelt werden. Jede Abweichung oder Unklarheit könnte zu Verzögerungen oder Fehlern bei der Zubereitung führen.

Allgemein lassen sich daraus folgende Verbesserungsvorschläge identifizieren:

1. **Automatisieren:** Implementierung einer automatischen Übertragung der Bestellungen von der Serviceabteilung zur Küche, um Kommunikationsprobleme zu minimieren.

2. Ergänzen: Das hinzufügen digitaler Werkzeuge, die die Kommunikation und den Informationsaustausch zwischen den Abteilungen erleichtern.
3. Standardisieren: Etablierung klarer Standards und Protokolle für die Kommunikation und den Übergang der Bestellungen, um die Effizienz und Genauigkeit sicherzustellen.
4. Eliminieren: Identifizierung nicht wertschöpfender Teilprozesse und Eliminierung, um Zeitverluste zu minimieren z.B. die doppelt Eingabe der Bestellung.
5. Segmentieren: genauere Aufteilung des Prozesses in sinnvolle Unterprozesse, um eine klare Aufgabenaufteilung und Verantwortlichkeiten sicherzustellen.
6. Überlappen: Implementierung von Mechanismen, um Teilprozesse zu überlappen und so die Gesamtzeit des Bestellvorgangs zu verkürzen.

Diese Ansätze können dazu beitragen, die Schwachstellen im Bestellvorgang anzugehen und die Qualität des Prozesses zu optimieren. Nach der Überprüfung der Prozesswürdigkeit, der Analyse der Schwachstellen und Identifizierung der Verbesserungsmöglichkeiten in der ersten Phase des Prozess-Lebenszykluses, erfolgt nun die zweite Phase. Hierbei werden die digitalen Verbesserungspotenziale explizit identifiziert und mithilfe von Handlungsempfehlungen ein Umsetzungsvorschlag erarbeitet. Im Folgenden wird dabei lediglich das Potenzial der Maßnahmen einer digitalen Optimierung im Detail betrachtet.

4.4 Maßnahmen zur digitalen Umsetzung des Prozesses und Handlungsempfehlungen

4.4.1 Identifikation von digitalem Verbesserungspotenzial und Handlungsempfehlungen zur technischen Umsetzung

Die identifizierten Schwachstellen verdeutlichen die Notwendigkeit einer effizienten Kommunikation und Prozessdurchführung im F&B-Bereich des Hotel Hirsch. Die Implementierung einer digitalen Lösung bietet hierbei beträchtliche Vorteile, da sie eine nahtlose und effiziente Kommunikation ermöglichen kann. Die Auswahl und Umsetzung geeigneter Technologien spielen eine zentrale Rolle bei dieser Verbesserung. Die Ausgangslage bildet dabei das bereits vorhandene Kassensystem, welches mit der Software XENIA arbeitet. Dieses System ist bereits mit dem PMS vernetzt, was die Möglichkeit bietet, Rechnungen direkt auf die Zimmer abzuschlagen oder Veranstaltungen in der Buchhaltung als Debitoren anzulegen. Die technische Umsetzung der Maßnahmen kann auf verschiedene Arten erfolgen, wie sowohl die durchgeführten Experteninterviews als auch die Literaturanalyse zeigen. Eine mögliche Option wäre ein vollständiger Softwarewechsel. Dabei könnte auch eine Integration mit Warenwirtschafts- oder Schichtplansystemen in Betracht gezogen werden. Es ist jedoch zu berücksichtigen, dass dieser Prozess mit erheblichem zeitlichem und finanziellem Aufwand verbunden wäre. Dies liegt daran, dass sämtliche Artikel in das neue Kassensystem integriert werden müssten, was

zu erhöhten Installationskosten führen kann. Darüber hinaus beansprucht die ausführliche Marktsichtung der vielfältigen verfügbaren Softwarelösungen für die Hotel- und Gastronomiebranche erhebliche Ressourcen. Eine entscheidende Voraussetzung bei der Neugestaltung ist die nahtlose Einbindung in die bestehenden Systeme, da sich spätere Korrekturen als herausfordernd erweisen könnten. In Anbetracht dieser Aspekte erscheint es für das Hotel Hirsch sinnvoll, Alternativen zur Erweiterung des derzeitigen Systems zur Prozessoptimierung zu prüfen. Die Analyse der Schwachstellen verdeutlicht, dass vor allem an zwei Schnittstellen ein Bedarf für digitale Optimierung besteht. Erstens bei der Aufnahme der Bestellung am Gast, gefolgt von der manuellen Eingabe ins Kassensystem. Zweitens bei der Übertragung der Bestellung vom Service in die Küche. Hierdurch bieten sich folgende Handlungsempfehlungen an:

1. Implementierung eines mobilen Ordermansystems: Die Servicekräfte könnten mobile Ordermansysteme nutzen, um Bestellungen direkt am Tisch aufzunehmen und diese elektronisch an die Küche zu übermitteln. Dies würde den Medienbruch reduzieren und Zeit sparen.
2. Integration von Küchenmonitoring-Systemen: Die direkte Übermittlung der Bestellungen in die Küche über ein Küchenmonitoring-System könnte die manuelle und mündliche Kommunikation zwischen Service und Küche ersetzen. Dies würde Engpässe und Missverständnisse reduzieren.
3. Enge Zusammenarbeit mit dem Technologieanbietern und Experten: Das Hotel sollte in enger Kooperation mit Technologieanbietern arbeiten, um sicherzustellen, dass die ausgewählten Lösungen optimal auf die Unternehmensbedürfnisse abgestimmt sind. Die Einbeziehung externer Expertise, beispielsweise durch eine Unternehmensberatung, kann dabei einen objektiven Blick auf die verschiedenen Möglichkeiten bieten. Hierdurch entstehen Möglichkeiten für maßgeschneiderte Lösungsansätze und die umfassende Ausschöpfung des vorhandenen Systempotenzials.
4. Langfristige Technologie-Roadmap: Das Hotel sollte eine langfristige Technologie-Roadmap erstellen, um zukünftige Entwicklungen und Trends im Auge zu behalten. Dies ermöglicht eine kontinuierliche Anpassung und Verbesserung der technischen Lösungen.
5. Fortlaufendes Benchmarking: Durch regelmäßiges Benchmarking mit anderen Betrieben der Branche können weitere Best Practices identifiziert und in die eigene Technologie-Strategie integriert werden.

4.4.2 Maßnahmen und Handlungsempfehlungen zur personellen und organisatorischen Weiterentwicklung

Die Literaturanalyse sowie die Experteninterviews verdeutlichen die zentrale Rolle von Mitarbeitern bei der erfolgreichen Umsetzung der digitalen Prozessoptimierung. Diese Erkenntnisse bilden die Grundlage für gezielte Maßnahmen und Handlungsempfehlungen zur Förderung der organisatorischen und personellen Weiterentwicklung.

In Bezug auf die Mitarbeiter auf personeller Ebene lassen sich folgende präzise Empfehlungen formulieren. Als erstes ist es grundlegend von Bedeutung, den Änderungsprozess klar zu definieren, indem sowohl die involvierten Abteilungen aktiv einbezogen werden als auch deren Perspektiven angemessen berücksichtigt werden. Im Kontext des vorliegenden Prozesses bedeutet dies, zu hinterfragen, ob bspw. der Servicemitarbeiter tatsächlich einen digitalen Bestellassistenten am Tisch verwenden möchte oder ob er seinen bisherigen, bewährten Ablauf beibehalten möchte. Die Transparenz in der Kommunikation über Ziele, Verlauf und erwartete Vorteile der digitalen Weiterentwicklung schafft ein klares Verständnis, erhöht die Akzeptanz und mindert Unsicherheiten. Regelmäßige Meetings oder Updates steigern das Engagement der Beteiligten und fördern das Verständnis für die Veränderungen. Dies kann durch partizipative Ansätze und die Bildung von Arbeitsgruppen oder Projektteams erreicht werden. Eine entscheidende Rolle spielt die Schulung und Weiterbildung der Mitarbeiter. Schulungsvideos, Workshops oder Fachexperten-Trainings vermitteln das nötige Know-how für die neuen Prozesse und stärken das Mitarbeitervertrauen. Insgesamt zeigt sich, dass die personelle Weiterentwicklung eng mit der erfolgreichen digitalen Prozessoptimierung verknüpft ist. Die Bereitschaft zur Veränderung und die aktive Einbindung der Mitarbeiter sind entscheidend, um Effizienzsteigerungen und Qualitätsverbesserungen zu erreichen.

In Hinblick auf die organisatorische Weiterentwicklung ergeben sich aus den Erkenntnissen dieser Arbeit zwei wesentliche Ansatzpunkte. Zum einen könnte eine agile Aufgabenverteilung bedeuten, dass Mitarbeiter ihre Fähigkeiten in verschiedenen Bereichen flexibel einsetzen können, ohne permanent auf Führungsgenehmigungen angewiesen zu sein. Ziel ist es, eine anpassungsfähige und effiziente Arbeitsweise zu etablieren, bei der die Mitarbeiter ihre individuellen Kompetenzen bestmöglich einbringen und gemeinsam auf definierte Ziele hinarbeiten können. Trotz der Implementierung agiler Methoden ist es unerlässlich, klare Prozessverantwortlichkeiten und Zuständigkeiten festzulegen, um einen reibungslosen Ablauf der digitalen Prozessoptimierung sicherzustellen. Zugleich schafft dies eine Grundlage, die den Servicemitarbeitern die Gelegenheit gibt, entsprechende Ansprechpartner zu haben – dabei verweist der agile Ansatz darauf, dass der Prozessverantwortliche nicht zwingend eine Führungskraft sein muss.

Ein weiterer zentraler Faktor ist es, die Gästeorientierung stets im Blick zu behalten. Ein Konzept, das eng mit der Ausrichtung auf die Gäste verknüpft ist, ist das TQM. Es wäre sinnvoll dies für das Hotel Hirsch zumindest partiell in Betracht zu ziehen und Elemente des TQM in den Prozess der digitalen Prozessoptimierung zu integrieren. Dies könnte bedeuten, eine umfassende Qualitätsphilosophie in den gesamten Veränderungsprozess einzuführen und dabei zu helfen, Standards zu definieren, die zukünftige Veränderungsprozesse erleichtern. Die Integration von TQM-Prinzipien in die digitale Prozessoptimierung kann dazu beitragen, dass die Veränderungen nicht nur kurzfristigen Erfolg bringen, sondern auch langfristig einen nachhaltigen Nutzen bieten. Diese Vorgehensweise fördert eine Kultur der kontinuierlichen Verbesserung und betont die Bedeutung der Gästezufriedenheit als zentrales Anliegen. Somit ergibt sich nach der Implementierung der technischen Maßnahmen als sinnvoller Schritt, regelmäßige Überprüfungen und Anpassungen durchzuführen, um einen reibungslosen und kontinuierlichen Prozessablauf zu gewährleisten. Dabei liefern Gästerückmeldungen wertvolle Informationen zur Beurteilung der Auswirkungen der Umstellung auf die Gästewahrnehmung. In dieser Prozessveränderung im F&B-Bereich eines Hotels spielt der Gast eine bedeutende Rolle. Die angestrebten Optimierungen zielen darauf ab, die Abläufe effizienter zu gestalten und die Qualität der Gästeerfahrung zu steigern. Durch nahtlose Bestellabläufe und präzise Kommunikation zwischen den verschiedenen Abteilungen soll erreicht werden, den Gästen einen angenehmeren und reibungsloseren Service zu bieten. Dies impliziert Wartezeiten zu minimieren, Fehler zu reduzieren und die Zufriedenheit der Gäste zu erhöhen.

5 Fazit

5.1 Zusammenfassung

Die Arbeit gliedert sich in drei Hauptbereiche: die theoretische Ausarbeitung, die methodische Herangehensweise und die praktische Umsetzung. Nach der theoretischen Grundlegung des Geschäftsprozessmanagements, der Prozessoptimierung und der Digitalisierung wurden diese Konzepte auf die Hotel- und Gastronomiebranche angewendet.

Die Methodik umfasst Experteninterviews, die Einblick in die Relevanz und Potenziale der digitalen Prozessoptimierung liefern. Die Erhebung des Ist-Zustandes im Hotel Hirsch erfolgt mittels eines Workshops zur Festlegung der strategischen Ausrichtung in Prozessthemen und der Erstellung einer Prozesslandkarte als Service Blueprint und daraus abgeleiteten digitalen Reifegrade. Anhand eines exemplarischen Teilprozesses im F&B-Bereich werden Schwachstellen identifiziert und konzeptionelle Verbesserungsvorschläge erarbeitet. Die abgeleiteten Maßnahmen und Handlungsempfehlungen stützten sich auf Experteninterviews und Literaturanalysen.

Im Hinblick auf die Fragenstellung der Arbeit deutet sich an, dass die digitale Prozessoptimierung im Hotel- und Gastronomiegewerbe eine vielversprechende Möglichkeit darstellt, die Wettbewerbsfähigkeit zu steigern. Angesichts der Fragestellung dieser Arbeit wird deutlich, dass die digitale Prozessoptimierung im Hotel- und Gastronomiegewerbe eine vielversprechende Gelegenheit darstellt, die Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen. Die Schlüsselfaktoren für eine effektive und effiziente digitale Prozessoptimierung liegen dabei darin, kontinuierlich den Erwartungen der Gäste gerecht zu werden und die Mitarbeiter frühzeitig und umfassend in den Prozess der digitalen Transformation einzubeziehen. Die kritische Reflexion verdeutlicht jedoch auch die Herausforderungen einer Prozessanalyse und -konzeption in einem kleinen Unternehmen. Insgesamt liefert diese Arbeit einen fundierten Einblick in die Chancen und Grenzen der digitalen Prozessoptimierung und bietet konkrete Ansätze für die digitale Weiterentwicklung der Geschäftsprozesse im Romantik Hotel | Restaurant Hirsch.

5.2 Ausblick

Die vorliegende Arbeit hebt ein bisher ungenutztes Potenzial im Bereich des digitalen Geschäftsprozessmanagements im Betrieb hervor. Dies eröffnet vielfältige Chancen für künftige Studien, die auf den Erkenntnissen dieser Arbeit aufbauen. Zunächst bedarf es jedoch der Implementierung der erarbeiteten digitalen Optimierung im F&B-Bereich. Es wäre ratsam, den Erfolg dieser Einführung nach einer bestimmten Zeitspanne zu evaluieren und klare Prozessziele festzulegen. Gelingt diese Phase erfolgreich, bietet sich die Ausweitung der digitalen Prozessoptimierung auf weitere Teilprozesse des Hotel Hirsch an.

Weiterführende Aspekte, die hierbei im Hotel Hirsch untersucht werden könnten, sind:

- Die strategische Ausrichtung des Unternehmens und die Entwicklung einer schriftlich formulierten Unternehmensstrategie, um eine präzisere Prozessanalyse zu ermöglichen.
- Die Anwendung des kompletten Prozesslebenszyklus oder auch des ähnlichen PDCA-Zyklus – als kontinuierliche Methode des Verbesserungskreislaufs, um einen dauerhaften und umfassend Blick auf die Prozessentwicklung zu erhalten.
- Die Prüfung der Übertragbarkeit von Kanban oder anderen Methoden als agiler Lösungsansatz zur digitalen Prozesssteuerung auf die Hotellerie und Gastronomie.
- Die Einbindung des gesamten Teams in Workshops zur kritischen Hinterfragung der Prozesse.
- Die vertiefte Betrachtung der Gesamtprozesse z.B. mit der Anwendung von Prozesssteckbriefen.

Weitere Forschungsfragen, die sich ableiten lassen, sind:

- Führt die Einführung digitaler Lösungen tatsächlich zu höherer Mitarbeiter- und Gästezufriedenheit?
- Kann das digitale GPM auf das gesamte Unternehmen ausgeweitet werden und welche Potenziale und Schwierigkeiten ergeben sich daraus?
- Bietet die Einführung eines Kennzahlensystems zur kontinuierlichen Überprüfung der digitalen Prozesse einen Mehrwert?
- Ist eine ISO 9001 Zertifizierung als Instrument für das gesamtbetriebliche Prozessmanagement geeignet und lohnt sich der Aufwand in jeglicher Ressourcen Hinsicht?

Insgesamt legt diese Arbeit eine solide Grundlage für zukünftige vertiefende Themen im Bereich des digitalen GPM und bietet Potenzial, zum nachhaltigen Unternehmenserfolg beizutragen.

Quellenverzeichnis (der gesamten Arbeit)

- Auer-Reinsdorff, A. (2021): IT-Ausstattung: Hardware, Software, Website, Apps und Cloud. In: Auer-Reinsdorff, A. (Hrsg.): IT-Recht und Datenschutz im Hotel: Grundlagen der Digitalisierung und Datensicherheit. Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- Appelfeller, W./Feldmann, C. (2023): Die digitale Transformation des Unternehmens, Systematischer Leitfaden mit zehn Elementen zur Strukturierung und Reifegradmessung. Berlin: Springer Gabler.
- Atteslander, P./Ulrich, G.S./Hadjar, A. (2023): Methoden der empirischen Sozialforschung. 14. Aufl. Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- Bach, N./Brehm, C./Buchholz, W./Petry T. (2017): Organisation: Gestaltung wertschöpfungsorientierter Architekturen, Prozesse und Strukturen. 2. Aufl., Heidelberg: Springer Gabler
- Baur, N./Blasius, J. (2019): Methoden der empirischen Sozialforschung – ein Überblick. In: Baur, N./Blasius, J. (Hrsg.): Handbuch Methoden der Empirischen Sozialforschung. 2. Aufl. Wiesbaden: Springer VS, S. 1-15.
- BearingPoint/BPM&O (2015): BearingPoint GmbH; BPM&O GmbH: Business Process Management-Studie 2015. Messbare Verbesserung der Leistungsfähigkeit durch Prozessmanagement, Frankfurt am Main: BearingPoint GmbH
- Becker, W./Ulrich, P./Vogt, M. (2013): Digitalisierung im Mittelstand – Ergebnisbericht einer Online-Umfrage. Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge, Bd. 192. Otto-Friedrich-Universität Bamberg, Bamberg
- BITKOM (2018): Digitalisierung der Wirtschaft. (<https://www.bitkom.org/sites/default/files/file/import/Bitkom-Charts-Digitalisierung-der-Wirtschaft-06-06-2018-final.pdf> ,zugriffen am 12.07.2023)
- Bogner, A./Littig, B./Menz, W. (2014): Interviews mit Experten. Eine praxisorientierte Einführung. Wiesbaden: Springer VS.
- Bosse, K. C./Zink, J. K. (2019): Arbeit 4.0 im Mittelstand. In: Bosse, K. C./Zink, J. K. (Hrsg.): Arbeit 4.0 im Mittelstand. Chancen und Herausforderungen des digitalen Wandels für KMU. Berlin: Springer Gabler, S. 6f.
- Borkmann, V. (2020): Future Hotel–Das Smarte Resiliente Hotel. Stuttgart: Fraunhofer Verlag.
- Braunecker, C. (2021): How to do empirische Sozialforschung. Eine Gebrauchsanleitung. Wien, Stuttgart: utb GmbH.
- Breyer-Mayländer, T. (2017). Management 4.0: Den digitalen Wandel erfolgreich meistern: Das Kursbuch für Führungskräfte. München: Carl Hanser.
- Brocke, J./Grisold, T. (2020): Erfolgreich Digitalisieren – Ansätze für ein modernes Prozessmanagement. Controlling 32, S. 102–107.

- Maier, Felix (2023): Analyse und Konzeption digitaler Prozessoptimierung – Management Summary
- Büchel J, Demary V, Goecke H, Rusche C (2021) Digitalisierung der Wirtschaft in Deutschland – Digitalisierungsindex 2020. (<https://www.de.digital/DIGITAL/Redaktion/DE/Digitalisierungsindex/Publikationen/publpublika-download-Langfassung-digitalisierungsindex-2020.pdf> , zugegriffen am 12.07.2023)
- Busulwa, R./ Evans, N./ Oh, A./ Kang, M. (2021): Hospitality management and digital transformation: balancing efficiency, agility and guest experience in the era of disruption. New York: Routledge.
- Busulwa R./ Pickering, M. / Mao, I. (2022): Digital transformation and hospitality management competencies. Toward an integrative framework. *International Journal of Hospitality Management*, Volume 102.
- Cardillo, A. (2021): Informationssicherheit. In: Auer-Reinsdorff, A. (Hrsg.): IT-Recht und Datenschutz im Hotel: Grundlagen der Digitalisierung und Datensicherheit. Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- Chadee, D., Ren, S., & Tang, G. (2021). Is digital technology the magic bullet for performing work at home? Lessons learned for post COVID-19 recovery in hospitality management. *International Journal of Hospitality Management*, 92, S. 102718.
- Chakraborty, A./ Chuan Tan, K. (2012): Case study analysis of Six Sigma implementation in service organizations. In: *Business Process Management Journal*, Band 18, Nr. 6, S. 992–1019.
- Chalupa, S./Petricek, M. (2020): The Application of Business Process Management in the Hospitality Industry: A Case Study. In: *IBIMA Business Review*, Band 2020, S. 1–11.
- Chalupa, Stepan/ Petricek, Martin/ Ulrych, Zdenek (2021): The Use of Business Process Management in Hotel Direct Sales Improvement. In: *TEM Journal*, Band 10, Nr. 1, S. 215–220.
- Cheng, X./ Xue, T./ Yang, B./ Ma, B. (2023): A digital transformation approach in hospitality and tourism research. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 35 No. 8; Emerald Publishing Limited, S. 2945ff.
- Chen, S. H./ Tzeng, S. Y./ Tham, A./ Chu, P. X. (2021): Hospitality services in the post COVID-19 era: are we ready for high-tech and no touch service delivery in smart hotels?. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 30(8), S. 905-928.
- DEHOGA (2023): Statistik Aktuell – DEHOGA Baden-Württemberg Juni 2023. Stuttgart: DEHOGA Baden-Württemberg.
- Destatis (2023): Kleine und mittlere Unternehmen. (<https://www.destatis.de/DE/Themen/Branchen-Unternehmen/Unternehmen/Kleine-Unternehmen-Mittlere-Unternehmen/Glossar/kmu.html>, zugegriffen am 14.08.2023)
- Deutsches Institut für Normung (2015): Qualitätsmanagementsysteme – Grundlagen und Begriffe, DIN EN ISO 9000 Berlin.

- Maier, Felix (2023): Analyse und Konzeption digitaler Prozessoptimierung – Management Summary
- Diez, I. (2023): Digitale Standards setzen sich durch. In: Allgemeine Hotel- und Gastronomie-Zeitung 13, S. 3.
- Drljaca, M. (2011): Quality Management System in Tourist Community: Methodology of Process Modelling. *Sustainable Tourism: Socio-Cultural, Environmental and Economics Impact*, 41-54.
- Drljaca, M. (2006): Creating customer value in tourism and hospitality industry, pp. 752–763.
- Dumas, M./ La Rosa, M./ Mendling, J./ Reijers, H. A. (2018): Fundamentals of Business Process Management, Aufl. 2, Berlin: Springer Gabler.
- Dumas, M./ La Rosa, M./ Mendling, J./ Reijers, H. A. (2021): Grundlagen des Geschäftsprozessmanagements, Berlin: Springer Vieweg.
- Dörner, K./ Meffert, J. (2019): Neun erfolgskritische Fragen der digitalen Transformation. In: Petry, T. (Hrsg.): Digital Leadership. Erfolgreiches Führen in Zeiten der Digital Economy. 2. Aufl., Freiburg: Haufe Group, S. 419-423.
- Donhauser, M./ Ljesevic, A. (2023): hotelkit – Digitalisierung für Effizienz und positive Stimmung bei den Mitarbeiter*innen. In: Gardini, M. A./ Sommer, G. (Hrsg.): Digital Leadership im Tourismus. Digitalisierung und Künstliche Intelligenz als Wettbewerbsfaktor der Zukunft. Wiesbaden: Springer Gabler, S.538-546.
- Fischer, L. (2023): Transkript Experteninterview Lukas Fischer. Anhang 3.1
- Freyberg, B./Gruner, A./Lang, M. (2018): ErfolgReich in der Privathotellerie: Impulse für Profilierung und Profit. 2. Aufl., Stuttgart: Matthaes Verlag GmbH.
- Freyberg, B./Zeugfang, S./Schmidt, (2014): Strategisches Hotelmanagement, München: DeGruyter Oldenbourg
- Fuchs, W. (2021): Service Blueprint. In: Fuchs, W. (Hrsg.): „Tourismus, Hotellerie und Gastronomie von A bis Z“, Berlin, Bosten: De Gruyter Oldenbourg Verlag S. 841f.
- Fuchs, Wolfgang/Carla Mayer 2016: Service Blueprint. In: Hans-Dieter Zollondz/ Michael Ketting /Raimund Pfundtner (Hrsg.): Lexikon Qualitätsmanagement. Handbuch des modernen Managements auf Basis des Qualitätsmanagements. Berlin, Boston: De Gruyter Oldenbourg, S. 1059–1061 (2. Aufl.)
- Fuchs, . (2020): Der Gastronomiebereich. In: Hänssler, K. (Hrsg.): Management in der Hotellerie und Gastronomie: Betriebswirtschaftliche Grundlagen. 10. Aufl., Berlin: De Gruyter Oldenbourg; S. 219f.
- Gardini, M. A./ Sommer, G. (2023): Digitale Organisation – Same same but different?. In: Gardini, M. A./ Sommer, G. (Hrsg.): Digital Leadership im Tourismus. Digitalisierung und Künstliche Intelligenz als Wettbewerbsfaktor der Zukunft. Wiesbaden: Springer Gabler, S.30-32.
- Gardini, M. A. (2022): Marketing-Management in der Hotellerie. 4. Aufl. Berlin, Bosten: De Gruyter Oldenbourg Verlag.

- Maier, Felix (2023): Analyse und Konzeption digitaler Prozessoptimierung – Management Summary
- Gadatsch, A. (2023): Grundkurs Geschäftsprozess-Management: Analyse, Modellierung, Optimierung und Controlling von Prozessen. 10. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler Fachmedien.
- Gadatsch, A. (2022): Geschäftsprozesse analysieren und optimieren: Praxistools zur Analyse, Optimierung und Controlling von Arbeitsabläufen. 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Vieweg.
- Gadatsch, A. (2016): Die Möglichkeiten von Big Data voll ausschöpfen. *Control. Management Rev.* 1, 62–66.
- Goecke, R. (2022): Informationsmanagement in Hotel- und Gastronomiebetrieben. In: Weithöner, U./ Goecke, R./ Kurz, E./ Schulz, A. (Hrsg.): *Digitaler Tourismus: Informationsmanagement im Tourismus*. 3. Aufl. Berlin, Boston: De Gruyter Oldenbourg, S. 425-475.
- Gruner, A./ Freyberg, B. von/ Euchner, M. (2016): *Gastronomie managen, Umsatzchancen nutzen, Kostenfallen meiden*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Hán, J./ Petříček, M./ Chalupa, Š. (2021): Sustainable Hospitality Management, Designing Meaningful Encounters with Talent and Technology. *Adv. Ser. Manag.* 24, S. 145–158.
- Hanschke, I. (2018): *Digitalisierung und Industrie 4.0 – einfach und effektiv. Systematisch und lean die Digitale Transformation meistern*. München: Carl Hanser Verlag.
- Hänssler, K. (2020): Leistungen und Leistungserstellung in der Hotellerie In: Hänssler, K. (Hrsg.): *Management in der Hotellerie und Gastronomie: Betriebswirtschaftliche Grundlagen*. 10. Aufl., Berlin: De Gruyter Oldenbourg.
- Hänssler, K.; Hänssler, M. (2020): Digitalisierung in der Hotellerie. In: Hänssler, K. (Hrsg.): *Management in der Hotellerie und Gastronomie: Betriebswirtschaftliche Grundlagen*. 10. Aufl., Berlin: De Gruyter Oldenbourg, S. 117-145.
- Helfferrich, C. (2019): Leitfaden- und Experteninterviews. In: Baur, N./Blasius, J. (Hrsg.): *Handbuch Methoden der Empirischen Sozialforschung*. 2. Aufl. Wiesbaden: Springer VS, S. 669-686.
- Henschel, K./ Gruner, A./ Freyberg, B. (2018): *Hotelmanagement*. 5. Aufl., München: De Gruyter Oldenbourg.
- Herntrei, M. (2021): Service Design. In: Fuchs, W. (Hrsg.): „Tourismus, Hotellerie und Gastronomie von A bis Z“, Berlin/Boston: De Gruyter Oldenbourg Verlag S. 842f.
- Heyse, V. (2018). Mittelstand 4.0 im Spannungsfeld des digitalen Wandels. In: Heyse, V.; Erpenbeck, J.; Ortmann, S.; Coester, S. (Hrsg.), *Mittelstand 4.0 – eine digitale Herausforderung. Führung und Kompetenzentwicklung im Spannungsfeld des digitalen Wandels*. Münster: Waxmann Verlag, S. 9–62.

- Maier, Felix (2023): Analyse und Konzeption digitaler Prozessoptimierung – Management Summary
- Hilmer, C. (2016): Prozessmanagement in indirekten Bereichen. Wiesbaden, Springer Fachmedien, S. 267ff.
- Hierzer, R. (2020): Prozessoptimierung 4.0. Den digitalen Wandel als Chance nutzen. 2. Aufl., Freiburg: Haufe Group.
- Hotel Digital Score Branchen Report 2022 (2022): Hotel Digital Score – An Online Birds Idea. München: Online Birds GmbH.
- Hotelverband Deutschland (IHA) e.V. (2018): IHA-Merkblatt zum Bundesmeldegesetz – Vorschriften und Änderungen. Bonn: IHA-Service GmbH.
- Hummel, E./ Murphy, K. S. (2011): Using Service Blueprinting to Analyze Restaurant Service Efficiency. *Cornell Hosp. Q.* Vol. 52 No. 3, S. 265–272.
- ISO SURVEY (2021): THE ISO SURVEY OF MANAGEMENT SYSTEM STANDARD CERTIFICATIONS –2021– (<https://www.iso.org/committee/54998.html?t=KomURwik-WDLiuB1P1c7SjLEAgXOA7emZHKGWyn8f3KQUTU3m287NxnPA3Dluxm&view=documents#section-isodocuments-top>, zugegriffen am 14.08.2023)
- Jacob, M. (2023): Digitalisierung der Arbeitswelt, Gegenwart und Zukunft. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kaiser, R. (2021): Qualitative Experteninterviews. 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Fachmedien VS.
- Keller, G./Nüttgens, M./Scheer, A.-W. (1992): Semantische Prozessmodellierung auf der Grundlage Ereignisgesteuerter Prozessketten (EPK). In: Scheer, A.-W. (Hrsg.) Veröffentlichungen des Instituts für Wirtschaftsinformatik, Heft 89. Saarbrücken: Wiley
- Kingman-Brundage, J. (1991): Technology, Design and Service Quality. *Int. Journal Service Industry Management* 2, S. 54.
- Kitsios, F./ Kamariotou, M./ Karanikolas, P./ Grigoroudis, E. (2023): Digital Transformation in Hospitality: Identifying Customer Satisfaction Based on Online Hotel Guests' Ratings. In *Digital Transformation of the Hotel Industry: Theories, Practices, and Global Challenges* S. 173-188. Cham: Springer International Publishing.
- Knežević, M./ Čerović, S./ Džamić, V. et al. (2017): Total Quality Management Implementation and Guest Satisfaction in Hospitality, in: *Amfiteatru Economic Journal*, Band 19, Nr. 44, S. 124–143
- Köhler, T. (2023): Transkript Experteninterview Tobias Köhler. Anhang 3.4
- Komus, A.; Gadatsch, A.; Mendling, J. (2016): Internationale Studie „BPM Compass“. Eine wissenschaftliche Studie der Hochschule Koblenz, Hochschule Bonn- Rhein-Sieg und der Wirtschaftsuniversität September 2016, Koblenz: Hochschule Koblenz
- Komus, A./ Hofmann, R. (2018): Praxisbuch Prozessmanagement. München: Carl Hanser Verlag GmbH & Co. KG

- Maier, Felix (2023): Analyse und Konzeption digitaler Prozessoptimierung – Management Summary
- Kotter, J.P. (1995) *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*. Boston: Harvard Business Review.
- Krstic, B./Kahrovic, E./Stanisic, T. (2015): Business process management in hotel industry: A proposed framework for operating processes. In: *Ekonomika*, Band 61, Nr. 4, S. 21– 34.
- Kuckartz, U. (2018): *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung*. 4. Aufl. Weinheim: Beltz Juventa
- Küsters, I. (2019): Narratives Interview. In: Baur, N./Blasius, J. (Hrsg.): *Handbuch Methoden der Empirischen Sozialforschung*. 2. Aufl. Wiesbaden: Springer VS, S. 687.
- Laesser, C./Schegg, R./Bandi Tanner, M./Liebrich, A./Gasser, F./Ogi, R./Stuber-Berries, N./Fux, M. (2021): *Digitalisierung im Schweizer Tourismus: Progress Report*. Bericht im Auftrag des Staatssekretariats für Wirtschaft. Bern: SECO.
- Lidl, M. (2023): *Transkript Experteninterview Michael Lidl*. Anhang 3.5
- Maisch, B./Valdés C.P.P. (2022): Leistungserstellung. In: Fend, L./Hofmann, J. (Hrsg.): *Digitalisierung in Industrie-, Handels- und Dienstleistungsunternehmen, Konzepte - Lösungen - Beispiele*. 3. Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Mayer, H. O. (2013): *Interview und schriftliche Befragung. Grundlagen und Methoden empirischer Sozialforschung*. 6. Aufl. München: Oldenbourg.
- Mayring, P./Fenzl T. (2019): *Qualitative Inhaltsanalyse*. In: Baur, N./Blasius, J. (Hrsg.): *Handbuch Methoden der Empirischen Sozialforschung*. 2. Aufl. Wiesbaden: Springer VS, S. 633-648.
- Meuser, M./Nagel, U. (2009): *Das Experteninterview - konzeptionelle Grundlagen und methodische Anlagen*. In: Pickel, S./Jahn, D./Lauth, H.-J./Pickel, G. (Hrsg.): *Methoden der vergleichenden Politik- und Sozialwissenschaft. Neue Entwicklungen und Anwendungen*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden, S. 465–480.
- Milcke, S. (2021): *Vernetzte Kasse: Warum kein Geld verschwenden?* In: Milcke, S. (Hrsg.) *Restaurant 2.0: Strategien, Tipps und Tricks für die Gastronomie von morgen*. Deutschland: Deutscher Fachverlag.
- Misoch, S. (2019): *Qualitative Interviews*. 2. Aufl. Berlin: De Gruyter Oldenbourg.
- Nussbaum, M (2023): *Die digitale Transformation in der Hotellerie: Wichtiger denn je!* (https://www.linkedin.com/posts/marco-nussbaum-hotellerie_hotellerie-digitalisierung-guestexperience-activity-7086755729482600448-1AWE/?originalSubdomain=de , zugegriffen am 17.08.2023)
- Özdemir, A./Çolak, A./Shmilli, J. (2019): Business process management in hotels: with a focus on delivering quality guest service. In: *Quality & Quantity*, Band 53, Nr. 5, S. 2305–2322.

- Maier, Felix (2023): Analyse und Konzeption digitaler Prozessoptimierung – Management Summary
- Palleduhn, D./Neuendorf, H. (2013): Einführung in Geschäftsprozesse und Geschäftsprozess-Modellierung, München: De Gruyter Oldenbourg.
- Pandey, A./ Kulshrestha, R. (2021): Service blueprint 4.0: a service design for hotels beyond COVID-19. *Worldw. Hosp. Tour. Themes* 13, S. 610–621.
- Pencarelli, T. (2020): The digital revolution in the travel and tourism industry. *Inf. Technol. Tourism* 22, S. 455–476.
- Petry, T. (2017). Brown-Paper-Workshop: Prozesse analysieren und gestalten. *Zeitschrift Führung + Organisation (zfo)*, 86(3), 190–193.
- Pfister, D. (2023): Transkript Experteninterview Dennis Pfister. Anhang 3.2
- Posluschny, P. (2016): Praxishandbuch Prozessmanagement: Kundenorientierung, Modellierung, Optimierung, 2. Aufl., München: UVK Verlagsgesellschaft mbH.
- Preußen, C. (2022): Wo digitale Potenziale schlummern. In: *Allgemeine Hotel- und Gastronomie-Zeitung* 41-42, S. 20.
- Przyborski, A./Wohlrab-Sahr, M. (2021): Qualitative Sozialforschung. Ein Arbeitsbuch. 5. Aufl. München: Oldenbourg.
- Quasus-Methodenportal (2023): Deduktive Stichprobenziehung (<https://www.ph-freiburg.de/quasus/was-muss-ich-wissen/daten-auswaehlen/sampling-und-stichprobe.html>, zugegriffen am 26. Juli 2023)
- Schäuble, W. (2021): Grußwort des Präsidenten des Deutschen Bundestages Dr. Wolfgang Schäuble. In: Hildebrandt, A./ Landhäußer, W.: *CSR und Digitalisierung. Der digitale Wandel als Chance und Herausforderung für Wirtschaft und Gesellschaft*. 2. Aufl., Berlin: Springer Gabler, S.V.
- Schmelzer, H./Sesselmann, W. (2020): *Geschäftsprozessmanagement in der Praxis: Kunden zufrieden stellen - Produktivität steigern - Wert erhöhen*. 9. Aufl., München: Carl Hanser Verlag GmbH & Co. KG.
- Schmidt, G. (2012): *Prozessmanagement: Modelle und Methoden*; 3. Aufl., Berlin, Heidelberg: Springer Gabler
- Schnell, R./Hill, P. B./Esser, E. (2018): *Methoden der empirischen Sozialforschung*. 11. Aufl. Berlin, Boston: De Gruyter Oldenbourg.
- Scholl, A. (2018): *Die Befragung*. 4. Aufl. Konstanz, München: UVK Verlagsgesellschaft mbH; UVK.
- Schrand, A./ Schlieper, T. Hansen-Hagge, C. (2020): Informationsgrundlagen und Entscheidungsrahmen. In: Hänssler, K. (Hrsg.): *Management in der Hotellerie und Gastronomie: Betriebswirtschaftliche Grundlagen*. 10. Aufl., Berlin: De Gruyter Oldenbourg
- Schulte-Zurhausen, M. (2014): *Organisation*. 6. Auflage. München: Verlag Franz Vahlen.
- Silva, M.J./ Durao, M./ De Lemos, F.F. (2023): Leading Digital Transformation in Tourism and Hospitality. In: Marques, J./ Marques, R.P. (Hrsg.): *Digital transformation of the*

- Maier, Felix (2023): Analyse und Konzeption digitaler Prozessoptimierung – Management Summary
- Hotel Industry: Theories, practices, and global challenges. Springer Nature, S. 247-259.
- Stähler, J. (2020): Gastro Digital. Stuttgart: Matthaes Verlag GmbH, S.10.
- Statistisches Bundesamt (2023): Statistische Berichte Baden-Württemberg 2022 Handel und Gastgewerbe. (https://www.statistischebibliothek.de/mir/receive/BWHeft_mods_00045285, zugegriffen am 14.08.2023)
- Stoffers, P./ Karla, J./ Kaufmann, J. (2021): Digitalisierung von Management-Reporting-Prozessen – Ein technologieorientiertes Reifegradmodell zum Einsatz in KMU. HMD 59, S. 940–960.
- Tokarski, K. O., Kissling-Näf, I., & Schellinger, J. (2021). Digital Business in der Praxis: Modell, Analyse und Handlungsfelder. In: J. Schellinger, K. O. Tokarski & I. Kissling-Näf (Hrsg.), Digital Business: Analysen und Handlungsfelder in der Praxis (S. 1–13). Springer Gabler.
- Vahs, D. (2019): Organisation. Ein Lehr- und Managementbuch. 10. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Van Looy, A./Van den Bergh, J. (2018): The Effect of Organization Size and Sector on Adopting Business Process Management. In: Business & Information Systems Engineering, Band 60, Nr. 6, S. 479–491.
- Wagner, K./Lindner, A. (2022): WPM - Wertstromorientiertes Prozessmanagement: Effizienz steigern, Verschwendung reduzieren, Abläufe optimieren. 3. Aufl., München: Hanser.
- Wetzler, S. (2023): Transkript Experteninterview Sebastian Wetzler. Anhang 3.3
- Winz, G. (2023): Einführung ins Qualitätsmanagement. Qualitätsmethoden, Projektplanung, Kommunikation. 2. Aufl. München: Carl Hanser Verlag.
- Windhösel, G. (2023): Unternehmenssteckbrief. Anhang 1
- Yang, H., Song, H., Cheung, C. and Guan, J. (2021), "How to enhance hotel guests acceptance and experience of smart hotel technology: an examination of visiting intentions", International Journal of Hospitality Management, Vol. 97, S. 103000.
- Zimmermann, N./Springer, S./Bienzeisler, B. (2022): Prozessmodellierung in hochdynamischen Umgebungen. ZWF, Jahrgang 117, S. 825-829.