



Universität St.Gallen

WORK PACKAGE 4D – REPORT

Business Modelling in Hospitality

Geschäftsmodelle für das Gastgewerbe

INNOSUISSE FLAGSHIP – RESILIENT TOURISM (RESto)
Subproject 2: Designing digitally supported services,
business processes and business models

Prof. Dr. Christian Laesser, Dr. Simon Kuster

St. Gallen, April 2026



Funding

Dieser Bericht wird durch das Flagship-Projekt «Resilient Tourism» finanziert, das von Innosuisse, der Schweizer Innovationsagentur zur Förderung wissenschaftsbasierter Innovationen im Interesse von Wirtschaft und Gesellschaft in der Schweiz, unterstützt wird.

<https://www.resilienttourism.ch/de/flagship-project>

Autoren

Prof. Dr. Christian Laesser, Professor für Tourismus und Service Management an der Universität St.Gallen und Direktor des Instituts für Systemisches Management und Public Governance.

Dr. Simon Kuster, Projektleiter am Forschungszentrum für Tourismus und Transport des Instituts für Systemisches Management und Public Governance der Universität St. Gallen.

Kontaktadresse: imp@unisg.ch, IMP-HSG, Dufourstrasse 40A, CH-9000 St. Gallen

Zitation

Laesser, C., & Kuster, S. (2026). *Business Modelling in Hospitality. Geschäftsmodelle für das Gastgewerbe*. St.Gallen: Institut für Systemisches Management und Public Governance (IMP-HSG).

Copyright

Kein Teil dieses Berichts darf ohne Genehmigung des Herausgebers vervielfältigt oder verwendet werden.

© 2026 IMP-HSG, Universität St. Gallen, Schweiz

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	II
Tabellenverzeichnis	II
Abkürzungsverzeichnis	III
Glossar	III
1 Einführung	4
1.1 Begriffliches und Abgrenzung des Untersuchungsobjekts	4
1.2 Ausgangslage	5
1.3 Vorhaben und Zielsetzung	6
1.4 Methodik	6
1.4.1 Übersicht	6
1.4.2 Konzepte	6
1.4.3 Erstellung Morphologie	6
2 Konzepte	8
2.1 Geschäftsmodelle im Allgemeinen	8
2.2 Vorabüberlegungen zu Geschäftsmodellen zur kommerziellen Beherbergung	11
2.2.1 Leistungsmodelle «Infrastruktur» und «Dienstleistungen»	12
2.2.2 Eigentums- und Nutzungsmodell	14
3 Apparat zur Geschäftsmodellkonfiguration	16
3.1 Übersicht über den Apparat	16
3.2 Illustration des Apparates	21
3.2.1 Einleitung zum Umgang mit der Morphologie	21
3.2.2 Beispiele abgeleiteter idealtypischer Geschäftsmodelle	22
4 Schlussbemerkungen	27
Quellen	28

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Business Model Canvas	10
Abbildung 2: Drei Vektoren der Geschäftsmodellstrukturierung	11
Abbildung 3: Räumliche Verhaltensweisen von Besuchern	12
Abbildung 4: Positionierungen über Key-Grösse und Dienstleistungen	12
Abbildung 5: Differenzierung der individuellen Beziehung zum Objekt	15

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Dimensionen von Business(meta)modellen	8
Tabelle 2: Geschäftsmodell-Typologie basierend auf der Value-Creation-Konfiguration	9
Tabelle 3: Geschäftsmodell-Taxonomie basierend auf der Value-Capture-Konfiguration	9
Tabelle 4: Differenzierungskriterien zur Bestimmung des Service Levels (Beispiele)	13
Tabelle 5: Stereotype Konfigurationen bzgl. Raumgrösse und Dienstleistungen	13
Tabelle 6: Vergleich von Wet Lease mit Dry Lease	14
Tabelle 7: Vergleich von Fractional Ownership mit Private Residence Club	15
Tabelle 8: Mögliche Domänen Hospitality zum Wertversprechen (Value Proposition)	17
Tabelle 9: Mögliche Domänen Hospitality zu Kundenbeziehungen (Value Proposition)	17
Tabelle 10: Mögliche Domänen Hospitality zu Kundensegmenten (Value Proposition)	18
Tabelle 11: Mögliche Domänen Hospitality zu Kernaktivitäten (Value Creation)	18
Tabelle 12: Mögliche Domänen Hospitality zu Kernressourcen (Value Creation)	18
Tabelle 13: Mögliche Domänen Hospitality zu Kernpartnerschaften (Value Creation)	19
Tabelle 14: Mögliche Domänen Hospitality zu Ertragsströmen (Value Capture)	19
Tabelle 15: Mögliche Domänen Hospitality zu Kostenstruktur (Value Capture)	19
Tabelle 16: Mögliche Domänen Hospitality zu Kanälen (Value Capture)	19
Tabelle 17: Gesamtübersicht über die Morphologie (illustrativ)	20

Abkürzungsverzeichnis

AI	Artificial Intelligence
bspw.	Beispielsweise
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
d.h.	das heisst
DL	Dienstleistung
et al.	et alter
etc.	et cetera
mind.	mindestens
S.	Seite
usw.	und so weiter
vgl.	vergleiche
z.B.	zum Beispiel

Glossar

CapEx und OpEx	CapEx: Capital Expenditure (Anlagekosten, Investitionen); OpEx: Operational Expenditure (Betriebskosten)
Geschäftsmodell	unternehmerisches Konzept zur Schaffung und Abschöpfung von (ökonomischem) Wert (Value Creation und Capture)
Hospitality	(geschäftliche) Bereitstellung von Übernachtungsmöglichkeiten oder Unterbringung von Gästen und damit verbundene Leistungen
Keys	individuelle Unterkunftseinheiten eines Beherbergungsbetriebs (z.B. klassische Hotelzimmer, Suiten, Serviced Apartments)
Wet und Dry Lease	Wet Lease umfasst das (Ver-)Mieten einer ausgestatteten, betriebsbereiten Immobilie inkl. Personal, Dry Lease nur die Immobilie

1 Einführung

Der vorliegende Bericht ist Teil des Innosuisse-Flaggschiffprojekts «Resilient Tourism» (ResTo). Das Projekt zielt darauf ab, den Tourismussektor in Krisenzeiten widerstandsfähiger und nachhaltiger zu machen. Dies geschieht durch die Entwicklung von Dateninfrastrukturen, Geschäftsmodellen sowie Werkzeugen für eine nachhaltige digitale Transformation und die gegenseitige Befruchtung von Theorie und Praxis. Der vorliegende Bericht ist Teil des *vierten Arbeitspakets* des *zweiten Subprojekts*, das von der Universität St. Gallen (HSG) geleitet wird.

1.1 Begriffliches und Abgrenzung des Untersuchungsobjekts

Der Titel des vorliegenden Reports beinhaltet zwei Begriffe, welche gleich zu Beginn geklärt werden, womit das Untersuchungsobjekt abgegrenzt werden soll.

Ein **Geschäftsmodell** (Business Model) ist ein strukturierter Rahmen, der beschreibt, wie ein Unternehmen Werte schafft, liefert und erfasst (vgl. Kapitel 2 und die dort zitierte Literatur). Einfacher ausgedrückt: Es erklärt, wie ein Unternehmen arbeitet, Einnahmen erzielt und sich im Laufe der Zeit selbst erhält. Es beantwortet hierzu wichtige Fragen über das Unternehmen, wie z. B.

- (1) Welchen Wert bietet das Unternehmen? (z. B. angebotene Produkte oder Services),
- (2) Wer sind die Kunden? (z.B. Zielmarkt oder Zielgruppe),
- (3) Wie wird der Wert geliefert? (z. B. Vertriebskanäle, Kundenbeziehungen),
- (4) Wie wird Geld verdient (z. B. Einnahmeströme, Preisstrategie) oder auch
- (5) Welche Ressourcen und Aktivitäten sind für den Erfolg erforderlich? (z. B. Schlüsselressourcen, Partnerschaften, Kostenstruktur).

Der Begriff **Hospitality** stammt aus dem Englischen und hat im Kern drei verschiedene Bedeutungen (Cambridge Dictionary; übersetzt):

- (1) der Akt der Freundlichkeit und des Willkommens gegenüber Gästen und Besuchern;
- (2) Speisen, Getränke, Unterhaltung usw., die eine Organisation für Gäste oder Geschäftspartner bereitstellt;
- (3) die Arbeit oder das Geschäft der Bereitstellung von Übernachtungsmöglichkeiten, Speisen und Getränken, Unterhaltung, für Kunden.

Wir fokussieren nachstehend auf die kommerzielle bzw. geschäftliche Aktivität der Bereitstellung von Übernachtungsmöglichkeiten oder auch Unterbringung von Gästen und der damit verbundenen Leistungsträger, der Beherbergungs- oder Unterkunftsanbieter. Hierbei unterscheidet die Nomenklatur nach wie vor zwei Gruppen:

- (1) **Hotels bzw. Hotellerie:** Eine Teilmenge dieser Leistungsträger sind die Hotels. Zwei frühere Synthesen verschiedener Definitionen haben im Zuge einer Adaption für die Schweiz ergeben, dass ein Hotel im Kern eine Einrichtung zur Übernachtung ist, ergänzt durch minimale Verpflegungsmöglichkeiten (Laesser & Bieger, 2008). Diese hat sich über Jahrhunderte hinweg im Wesentlichen kaum verändert: Im Mittelpunkt stand stets das Angebot, Gästen eine Unterkunft und Verpflegung zu bieten.

- (2) **Parahotellerie:** Eine weitere Teilmenge im Sinne einer Ausschluss-Teilmenge wird durch die Parahotellerie konstituiert. Unter der Parahotellerie werden sämtliche Unterkunftsformen eingeschlossen, welche *nicht* Hotels sind oder Hotels sehr ähnlich sind.

Nachdem die nominalen Grenzen zwischen Hotellerie und Parahotellerie (andere Arten der Unterbringung wie Ferienwohnungen, Campingplätze oder Gruppenunterkünfte) zunehmend unscharf werden und es immer mehr Hybride zwischen diesen beiden Formen gibt (Bieger & Laesser, 2007) behandeln wir diese nachstehend vor dem Hintergrund ihrer zentralen Leistung «Anbieten einer Übernachtungsgelegenheit» als **kommerzielle Unterkunfts-** oder auch **Beherbergungsanbieter**; die dazugehörige Aktivität seitens der Träger benennen wir in Anlehnung an Bieger, Laesser und Beritelli (2025) hier als **kommerzielle Unterbringung von Besuchern**.

1.2 Ausgangslage

Das Geschäft der kommerziellen Unterbringung von Besuchern ist mit zahlreichen Herausforderungen konfrontiert. Hierzu gehören:

- **Sich verändernde Gästebedürfnisse:** Hierzu können insbesondere das zunehmende Bedürfnis nach Individualisierung, Erlebnisorientierung, Nachhaltigkeit (sofern sie nichts kostet) und seit der Pandemie mitunter auch Anforderungen an Hygienestandards und Sicherheitsmassnahmen angeführt werden.
- **Betriebs- und Investitionskosten:** Insbesondere in einem Land wie der Schweiz mit einem generell hohen Preis- und Lohnniveau sowie hohen Unterhalts- und Erneuerungskosten sind diese hoch; oft sind diese hohen Kosten aber auch regulatorisch getrieben.
- **Personal- und Fachkräftemangel:** Lange und zeitlich unregelmässige Arbeitsbedingungen und sich verändernde Ansprüche an Arbeit und Stellen erschweren das Besetzen von Stellen. Arbeit bzw. das hierzu notwendige Personal wird – neben Kapital – zunehmend zu einem potenziellen Engpass-Produktionsfaktor.
- **Digitalisierung,** mit insbesondere drei Baustellen: (1) Kommunikation und Prozessautomatisierung mit bzw. gegenüber Gästen mit Folgen für deren Convenience, (2) technologische Integration verschiedener IT-Systeme mit Folgen für deren effektive und effiziente Nutzbarmachung, sowie (3) Online-Reputation mit Folgen für den geschäftlichen Erfolg.
- **Konkurrenz und neue Marktteilnehmer:** Zum einen hat die «Sharing Economy» die Landschaft der Unterkunftsmöglichkeiten stark verändert. Zum anderen allokieren Vertriebsplattformen Marge von den eigentlichen Leistungsträgern weg (hierbei übernehmen sie jedoch den Vertrieb und schaffen Marktzugang für viele Teilnehmer, welche sonst diesen Marktzugang nicht hätten). Kommt hinzu, dass hohe Preis-Leistungsanforderungen von Kunden – nicht zuletzt aufgrund der hohen Transparenz auf den vertriebsplattformen – es erschweren, konkurrenzfähig zu bleiben.
- **Regulierung und Compliance:** Diese bzw. die entsprechenden Anforderungen haben in allen Ländern in der Vergangenheit zugenommen und schränken den unternehmerischen Spielraum zusehends ein.

Das alle obigen Themen übergreifende Motiv ist die (1) **verbesserungsfähige Produktivität** (d.h., die Herausforderung, das Richtige richtig zu tun) und damit verbunden die (2) **verbesserungsfähige Ertragskraft** hinsichtlich der kommerziellen Unterbringung von Besuchern.

1.3 Vorhaben und Zielsetzung

Die Weiterentwicklung bestehender und Innovation komplett neuer Geschäftsmodelle und damit verbundener Prozesse ist ein möglicher Weg, den zuvor genannten Herausforderungen der Ausgangslage gerecht zu werden.

Das Vorhaben dieses *Workpackages* im Rahmen des *Subprojekts 4* beabsichtigt – vor dem Hintergrundziel der weiteren Verbesserung der Produktivität und Ertragskraft – einerseits eine Entscheidungshilfe zur Konfiguration kommerzieller Geschäftsmodelle zur Unterbringung von Besuchern zu entwickeln und andererseits hierbei auch mögliche Idealkonfigurationen von Geschäftsmodellen zu identifizieren.

1.4 Methodik

1.4.1 Übersicht

Methodisch wird ein dualer Ansatz verfolgt, bestehend aus zwei Modulen:

- (1) Beschreibung der konzeptionellen Grundlagen, in welcher fokussiert der State-of-the-Art zum Thema Geschäftsmodelle generell und spezifisch im Kontext der kommerziellen Unterbringung von Besuchern eingegangen wird sowie
- (2) Erstellung einer Morphologie für zukünftige Geschäftsmodelle zur kommerziellen Unterbringung von Besuchern. Letztere ist denn auch das Arbeitsinstrument für die praktische Weiterentwicklung.

1.4.2 Konzepte

In diesem Text wird zunächst zusammenfassend beschrieben, was ein Geschäftsmodell ist. Es werden sodann erste Überlegungen zu Vektoren derer Ausgestaltung im Kontext der kommerziellen Unterbringung von Besuchern entwickelt. Methodisch wird hierbei auf bisherige eigene Arbeiten sowie ausgewählte Literatur zurückgegriffen und im Rahmen von Desk Research zusammengefasst.

1.4.3 Erstellung Morphologie

Wie bei anderen aktuellen Bemühungen, Geschäftsmodelle und morphologische Argumentation zu verbinden (Lüdeke-Freund, Gold, & Bocken, 2019), stützen wir unseren methodischen Prozess zur Erstellung einer Morphologie für zukünftige Hospitality-Geschäftsmodelle auf Ritchey's (2011) Verständnis der allgemeinen morphologischen Analyse. Ziel ist es, ein morphologisches Modell zu erstellen, um Konfigurationsoptionen (d. h. Parameter und Werte, wie sie durch einzelne morphologische Felder dargestellt werden) und Muster (d. h. die wiederkehrende Logik spezifischer Feldkonfigurationen) für eine strukturierte Diskussion zukünftiger Geschäftsmodelle zu erörtern.

Die drei nachfolgenden Phasen veranschaulichen, wie wir die Morphologie für zukünftige Geschäftsmodelle in Hospitality entwickelt und evaluiert haben.

Stufe 1 – Dekonstruktion des Geschäftsmodellkonzepts: Zunächst operationalisierten wir die einzelnen Dimensionen des Geschäftsmodellkonzepts in Bezug auf die Unterdimensionen, die wichtige Gestaltungsentscheidungen darstellen. Konkret verwendeten wir in erster Ordnung die vier Dimensionen von Business(meta)modellen wie in Tabelle 1 dargestellt. Daraufhin ordneten wir die neun Elemente des Business Model Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2010; Osterwalder, Pigneur, Bernarda, & Smith, 2014) als Parameter zweiter Ordnung hinzu und identifizierten sodann Parameter erster Ordnung aus der bestehenden Literatur (u.a. Bieger & Reinhold, 2011; Remane, Hanelt, Tesch, & Kolbe, 2016; Wirtz, Pistoia, Ullrich, & Göttel, 2016). In diesen Quellen werden die ontologischen Eigenschaften des Geschäftsmodells ausführlich diskutiert und mit verschiedenen theoretisch motivierten Konzepten verknüpft. Neben diesen universellen Elementen haben wir zusätzliche Parameter dritter Ordnung spezifiziert, die für die Konsum- und Produktionstransaktionen und den Austausch im Hospitality-System spezifisch sind. Insgesamt haben wir das Geschäftsmodellkonzept dekonstruiert, um seine kontextadäquaten Unterkonzepte zu identifizieren, die Parameter in einem morphologischen Modell darstellen, um zukünftige Geschäftsmodelle in der Hospitality-Branche zu diskutieren.

Stufe 2 – Rekonstruktion des Geschäftsmodells als morphologisches Modell: Zweitens haben wir für jeden Parameter eine Reihe von Werten ermittelt, die verschiedene Konfigurationsoptionen bei der Konzeption verschiedener zukünftiger Geschäftsmodelle ermöglichen. Um aufgenommen zu werden, mussten die Werte aussagekräftig, überschneidungsfrei und – soweit möglich – kollektiv erschöpfend sein. Zu diesem Zweck wurde für die Erstellung der zukünftigen Möglichkeiten auf bestehende Literatur zu einzelnen Parametern im Bereich der Geschäftsmodelle oder auf spezifische Teilbereiche der sozialwissenschaftlichen Forschung und branchenspezifische Publikationen zurückgegriffen. Um die Parameter und Werte auf ihre Sinnhaftigkeit zu prüfen (Reinhold, 2014; Voelpel et al., 2005), haben wir morphologische Feldkonfigurationen für verschiedene Arten von Geschäftsmodellen in unserer Morphologie abgebildet. Dies führte zu einem iterativen Zyklus, der uns half, die Anzahl der relevanten Werte für verschiedene Parameter zu erweitern, und resultierte in der ersten Version der Morphologie, die mit potenziellen Nutzern der Morphologie getestet wurde.

Phase 3 – Anwendung und Test des morphologischen Modells: Schliesslich führten wir am 2. April 2025 einen eintägigen Innovations- und Ideenfindungs-Workshop mit etwas mehr als 30 Vertretern der Hospitality-Branche durch. Ziel des Workshops war es, die Morphologie und den damit verbundenen strategischen Prozess zur systematischen Entwicklung neuartiger Mobilitätsgeschäftsmodell-Konfigurationen zu testen, um einen Mehrwert aus zukünftigen Geschäftsmodelle zu erzielen. In verschiedenen Teams skizzierten die Workshop-Teilnehmer mehrere Geschäftsmodell-Entwürfe, indem sie die Konfigurationsmöglichkeiten der Morphologie durchgingen. Als Ergebnis des Prozesses gaben sie Feedback zum Nutzen und Wert der Morphologie sowie zu möglichen Ergänzungen und Erweiterungen der bestehenden Parameter und Parameterwerte. Durch die Verarbeitung dieses Feedbacks haben wir die zweite und endgültige Version der Morphologie für zukünftige Geschäftsmodelle in der Hospitality erstellt.

2 Konzepte

In den folgenden Abschnitten werden die zentralen Konzepte vorgestellt. Zunächst werden dazu allgemeine Charakteristika von Geschäftsmodellen eingeführt, bevor wir spezifisch auf Geschäftsmodelle in Hospitality eingehen.

2.1 Geschäftsmodelle im Allgemeinen

Das multidimensionale Konzept des Geschäftsmodells ist sowohl für die Analyse als auch für die Gestaltung von Unternehmen und Branchen relevant. Ein Geschäftsmodell charakterisiert ein Unternehmen nicht nur durch die Wertschöpfung (vgl. Wertschöpfungskette), sondern beinhaltet mehrere Dimensionen. In der Literatur konnte sich keine einheitliche Definition von Geschäftsmodell etablieren (vgl. Küller, 2022, S. 52). Im Wesentlichen beschreibt es jedoch, wie ein Unternehmen Wert für seine Kunden schafft (*Value Creation*) und wie es dem Unternehmen gelingt, einen Teil dieses geschaffenen Werts für sich einzubehalten (*Value Capture*). Zudem wird im Rahmen des Geschäftsmodells üblicherweise auch das Wertversprechen (*Value Proposition*) mit Blick auf konkrete Zielgruppen spezifiziert (vgl. Tabelle 1).

Tabelle 1: Dimensionen von Business(meta)modellen
(Porter, 1985; Teece, 2010; Zott et al., 2011; Gassmann et al., 2014)

Dimension	Elemente	Alternative und ergänzende Begriffe	Quelle
1	Value Creation	Key Activities/Partners/Resources; Value Configuration	vgl. Wertkette (Porter, 1985)
2	Value Capture	Revenue Streams/Cost Structure	Teece (2010)
3	Value Proposition	Selling Proposition	Zott et al. (2011)

Basierend auf den definitorischen Elementen eines Geschäftsmodells (insbesondere *Value Creation* und *Value Capture*) und deren Ausprägungen sind verschiedene Typisierungen möglich:

- (1) Mit **Fokus auf Value Creation** werden in der Literatur üblicherweise vier Grundkonfigurationen unterschieden: Layer Player, Integrator, Orchestrator und Market Maker (vgl. Tabelle 2). Je nach Konfiguration kann ein Unternehmen einen kleineren (Layer Player) oder grösseren (Integrator) Teil einer Wertschöpfungskette übernehmen. Alternativ kann ein Unternehmen entlang der ganzen (Orchestrator) oder an einem bestimmten Punkt (Market Maker) in der Wertschöpfungskette eine koordinierende Rolle übernehmen.
- (2) Mit **Fokus auf Value Capture** werden in der Literatur mehr als ein Dutzend Konfigurationen unterschieden (vgl. Tabelle 3). Unternehmen generieren heute oft nicht mehr primär Erträge durch Produktion und Verkauf der Produkte, sondern durch Vermietung, Werbeeinnahmen, Abonnemente, Kommissionen, Transaktionsgebühren, Lizenzeinnahmen und viele weitere Mechanismen, welche letztlich oft auch Auswirkungen auf die Wertschöpfungslogik sowie auf das Wertversprechen und die Zielgruppenwahl haben.

Tabelle 2: Geschäftsmodell-Typologie basierend auf der Value-Creation-Konfiguration
(vgl. zu Knyphausen-Aufseß & Meinhardt, 2002, S. 95)

Typologie	Beschreibung
Layer Player Model	Unternehmen agiert als Spezialist innerhalb vieler Wertschöpfungsketten und konzentriert sich auf einen bestimmten Schritt des Wertschöpfungsprozesses
Integrator Model	Das Unternehmen agiert als umfassender Anbieter von Produkten und Dienstleistungen entlang einer Wertschöpfungskette oder einer Customer Journey
Orchestrator Model	Das Unternehmen fungiert als Koordinator, der externe Produkte und Dienstleistungen in ein schlankes Kundenerlebnis integriert
Market Maker Model	Das Unternehmen fungiert als zentrale Plattform, die Angebot und Nachfrage oder verschiedene Stufen der Wertschöpfungskette aufeinander abstimmt

Neben den in Tabelle 2 und Tabelle 3 beschriebenen Typen von Geschäftsmodell-Konfigurationen existieren in der Literatur viele weitere Sammlungen von Patterns, die sich aber oft nicht klar an einer Dimension (wie z.B. Value Capture und Value Creation) orientieren (vgl. z.B. Gassmann et al., 2014). Für die vorliegende, analytische Studie, werden primär die hier vorgestellten Typologien berücksichtigt.

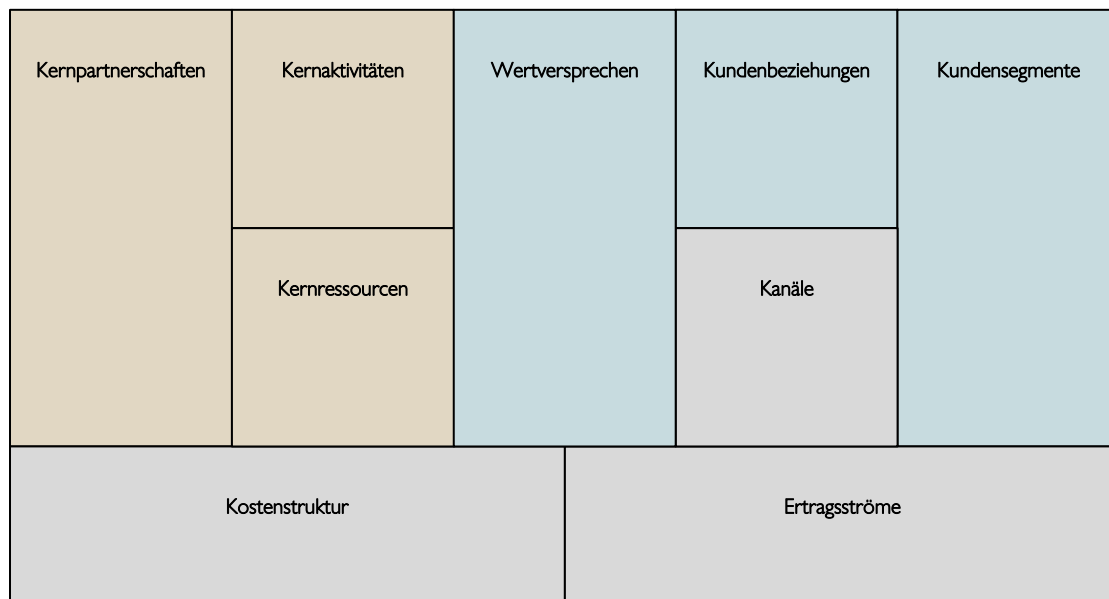
Tabelle 3: Geschäftsmodell-Taxonomie basierend auf der Value-Capture-Konfiguration
(basierend auf Teece, 2010)

Typologie	Beschreibung
Production Model	Erträge aus Produktion und Verkauf von Gütern und Dienstleistungen
Rental Model	Erträge aus der Vermietung von Gütern
Data Sales Model	Erträge aus Verkauf von erhobenen oder verarbeiteten Daten
Advertising Model	Erträge aus Verkauf von Werbeflächen
Subscription Model	Erträge aus Abonnementen für Zugang zu einem Service
Freemium Model	Erträge aus Premium-Service (neben gratis Basisprodukt)
Marketplace Model	Erträge aus dem Betrieb eines Marktplatzes (Transaktionsgebühren)
Commission Model	Erträge aus Provisionen für den Verkauf von Gütern und Dienstleistungen
Affiliate Model	Erträge aus kollaborativ erbrachten Leistungen
Licensing Model	Erträge aus Lizenzgebühren aus der Nutzung von Eigentumsrechten
Auctions Model	Erträge aus Versteigerung von Gütern und Dienstleistungen
Markup Model	Erträge aus Aufpreis auf bestehenden Preis
Service Fee Model	Erträge aus Gebühr pro Service-Nutzung
Transaction Enabler	Erträge aus Transaktionsgebühr für Infrastrukturnutzung

Häufig werden Geschäftsmodell-Frameworks (auch: Businessmetamodelle, vgl. auch Tabelle 1) als konzeptionelle Werkzeuge zur Beschreibung, Analyse und Gestaltung der Geschäftslogiken von Unternehmen verwendet (Zott et al., 2011). Eines der bekanntesten Frameworks ist der Business Model Canvas (Osterwalder et al., 2005, S. 17). Dieser Canvas enthält die genannten Wertdimensionen jedes Geschäftsmodells, detailliert diese aber weiter aus, sodass insgesamt neun Eigenschaften beschrieben werden (vgl. Abbildung 1). Dieses Framework soll im Folgenden auch zur Analyse und Beschreibung unserer Fallbeispiele dienen.

Abbildung 1: Business Model Canvas

(eigene Darstellung, nach Osterwalder et al., 2005; Farbcodierung korrespondiert mit Tabelle 1)



Hinweis: Es existieren viele weitere Geschäftsmodell-Frameworks; das hier angeführte ist aber am detailliertesten und verbreitetsten.

Anhand des Business Model Canvas (nach Osterwalder et al., 2005, S. 17) kann grundsätzlich jede Unternehmung in ausreichendem Detailgrad beschrieben werden, sodass die vier zentralen Elemente umfassend erklärt sind: Logik der Wertschöpfung (*Value Creation*), Mechanismus der Wert-sicherung (*Value Capture*) sowie Wertversprechen (*Value Proposition*) in Verbindung mit dem Zielsegment. Dieses Instrument kann damit völlig unabhängig von einer allfälligen Branche zur Analyse und Konzeption benutzt werden.

Innerhalb von Branchen und über einzelne Unternehmen hinweg ist heute oft von Ökosystemen und Wertschöpfungsnetzwerken die Rede. Diese Konzepte basieren auf der Beobachtung, dass Organisationen sowohl kooperativ als auch kompetitiv operieren (sogenannte Coopetition), um neue Produkte zu entwickeln und die Kunden zu bedienen (vgl. Moore, 1993, S. 76). Solche Öko-systeme sind nicht als klassische Lieferantennetze oder hierarchische Systeme aufgebaut, sondern beruhen oft auf einem Orchestrator-Modell mit einer fokalen Organisation (vgl. Jacobides et al., 2018, p. 2258; vgl. auch Tabelle 2). In einem Wertschöpfungsnetzwerk arbeiten verschiedene Ak-teure (z.B. Zulieferer eines komplexen Produkts) gemeinsam an der Entwicklung von neuen Pro-dukten und Dienstleistungen.

Ökosysteme bringen eigene Herausforderungen mit sich, da die Wertschöpfung die Unterneh-mens- und manchmal auch Branchengrenzen übersteigt (vgl. Zott et al., 2011, p. 1025). Für Unter-nehmen in Netzwerken gilt es, die eigene Wertschöpfung auf komplementäre Organisationen ab-zustimmen, ohne aber in einer klar marktlichen (Preis) oder hierarchischen (Weisung) Beziehung zu stehen (vgl. Bach et al., 2010, S. 4). Diese Governance-Struktur führt mitunter dazu, dass viele solcher Ökosysteme scheitern (vgl. Pidun et al., 2020). Auch die Konfiguration des Netzwerks mit allen relevanten Akteuren, Aktivitäten, Rollen und Verbindungen sowie eine ausreichende Mo-netarisierung der gemeinsam erbrachten Leistung zur Zufriedenheit aller beteiligten Partner sind in der Praxis herausfordernd (Pidun et al., 2020).

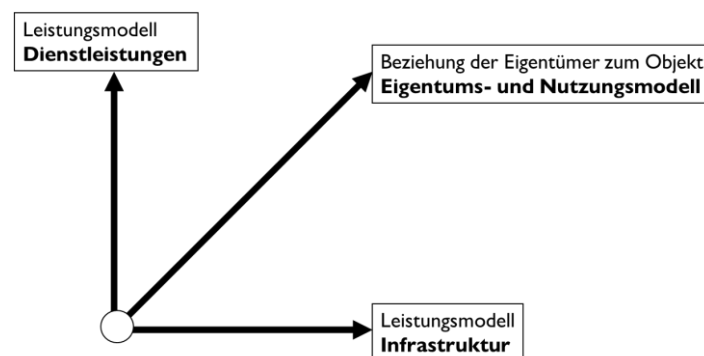
2.2 Vorabüberlegungen zu Geschäftsmodellen zur kommerziellen Beherbergung

Bereits seit längerem bestehende Arbeiten (für eine Übersicht vgl. Bieger & Laesser, 2007 sowie Laesser & Bieger, 2008) weisen darauf hin, dass hinsichtlich der Gestaltung von Geschäftsmodellen zur kommerziellen Unterbringung von Besuchern objektbezogen im Wesentlichen drei interdependente Domänen die zentralen Ausgestaltungsvektoren darstellen (vgl. Abbildung 2). Hierzu gehören:

- (1) **Infrastruktur** und deren Ausstattung.
Diese umfassen meist längerfristig ausgerichtete Anlagen in Form potenzialschaffenden
- privatisierbaren Bereichen, der sogenannten «Keys»,
- allgemein zugänglichen und öffentlich nutzbaren Bereichen, sowie
- rein operationell genutzten Bereiche.
- (2) **Dienstleistungen**. Durch das Hinzufügen von Dienstleistungen, in unterschiedlichem Umfang und mit variierender Ausgestaltung (zusammengefasst: Service Levels) sowie zu unterschiedlichen Konditionen (Zugang, Preis, usw.) wird das zunächst nur anlageorientierte Leistungsangebot ergänzt und die infrastrukturellen Potenziale in Wert gesetzt. Dienstleistungen können, müssen aber nicht, auch nur kurzfristig ausgerichtet sein.
- (3) **Beziehungen zum Objekt**. Als dritte Dimension kommt die Beziehung und die damit verbundenen zahlreichen Ausprägungsmöglichkeiten der Eigentümer und Nutzer zum Objekt ins Spiel (Laesser & Bieger, 2008; Laesser und Beritelli, 2015).

Geschäftsmodelle bauen ultimativ auf einer spezifischen konfigurierenden Integration der beiden Leistungsdimensionen sowie der Beziehung von Eigentümern und Nutzer zum Objekt auf.

Abbildung 2: Drei Vektoren der Geschäftsmodellstrukturierung
(in Anlehnung an Bieger & Laesser 2008)



Wir betrachten nachstehend alle drei Dimensionen etwas detaillierter. Zunächst stellen wir aber die Frage: «Was ist eigentlich die ultimative Kernleistung eines Übernachtungsangebotes?»

Die (einzige) Kerndienstleistung eines Übernachtungsanbieters besteht aus dem Anbieten einer bzgl. Hygiene und Sicherheit unbedenklichen Stätte, auf oder in welcher sich ein Gast zwecks Ruhe für Körper und Geist weitgehend flach hinlegen kann oder in bzw. auf welcher er seine eigene Liegestätte nutzen kann. Es ist nicht das Dach über dem Kopf, da man auch unter freiem Himmel übernachten kann...

2.2.1 Leistungsmodelle «Infrastruktur» und «Dienstleistungen»

Untersuchungen zeigen, dass idealtypische Konfigurationen der Leistungsmodelle «Infrastruktur» und «Dienstleistungen» (Service-Levels) aus Perspektive des Unterkunftsobjekts von **zwei zentralen kontextuellen Faktoren** getrieben werden:

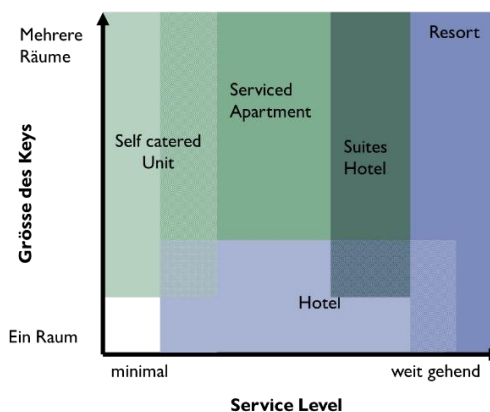
- (1) **Räumliches Verhalten der Gäste.** Hierbei ist nach mind. fünf Typen zu unterscheiden (vgl. Abbildung 3). Hieraus erwachsen unterschiedliche Bedürfnisse (Hyde & Laesser, 2009) und verbundene Zahlungsbereitschaften (vgl. Punkt (3)). Zur Illustration: Besucher auf Tour (Freewheeling oder Arranged Touring) mit zahlreichen kurzen Übernachtungsaufenthalten haben generell weniger Ansprüche an die Grösse von Keys oder Infrastrukturausstattung als Stay-Put-Gäste, entweder als Langzeitaufenthaltende oder Gäste mit Spezialbedürfnissen (bspw. Wellness) (Laesser, 2003; Beritelli, Bieger, & Laesser, 2006).

Abbildung 3: Räumliche Verhaltensweisen von Besuchern
(in Anlehnung an Beritelli, Reinhold, Laesser, & Bieger, 2015 sowie Hyde & Laesser, 2009)



- (2) **Dichte (und damit Nähe) sowie Varietät** von für obige Bedürfnisse relevanten **Dienstleistungspunkten und -infrastrukturen**, in welches ein Unterkunftsobjekt eingebettet ist. Aus der räumlichen Nähe und der hohen Konzentration von Dienstleistungspunkten ergeben sich aufgrund von Komplementaritäten synergetisch ökonomische Vorteile (vgl. Agglomerationstheorie; Peiró-Signes, Segarra-Oña, Miret-Pastor, & Verma, 2015). Illustration: In einem monopolartigen Unterkunftsangebot mitten im Nirgendwo müssen oder können weitergehende Zusatzdienstleistungen angeboten werden (vgl. hierzu auch Tabelle 4) als im Fall eines Unterkunftsangebots inmitten einer lebhaften Stadt, in welcher an vielen anderen wettbewerblich zueinanderstehenden Dienstleistungspunkten für Befriedigung der Bedürfnisse der Gäste gesorgt werden kann.

Abbildung 4: Positionierungen über Key-Grösse und Dienstleistungen
(Idealtypen – ergeben sich aus Gegenüberstellung von (1) und (2); in Anlehnung an Bieger & Laesser 2008)



- (3) Ein zentraler Hebel hinsichtlich der spezifischen **Ausgestaltung der Bedürfnisstillung** ist stets die **Zahlungsfähigkeit** («können») und **-bereitschaft** («wollen»), wobei die Zahlungsfähigkeit im Gegensatz zur Zahlungsbereitschaft nicht unbedingt auch den Willen voraussetzt, zahlen zu wollen. Dies zeigt sich z.B. darin, dass für die gleiche Kategorie von Hotel je nach Reisekontext zum Teil beträchtliche unterschiedliche Zahlungsbereitschaften bestehen, wegen des reisetypspezifischen relativen Wertbeitrags einer Unterkunft. Eine hohe Zahlungsbereitschaft für eine Unterkunft besteht nur, wenn daraus ein wesentlicher Nutzenbeitrag für eine Reise generiert wird (Laesser & Crouch, 2006).

Aus der Gegenüberstellung von (1) und (2) ergeben sich vier idealtypische Kombinationen (vgl. **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.**) und sichtbare Positionierungen, welche in diesen beiden Dimensionen spielen. Mögliche Ausdifferenzierungen bzw. Konfigurationen der Service-Levels dieser Positionierungen finden sich in Tabelle 4 und Tabelle 5.

Tabelle 4: Differenzierungskriterien zur Bestimmung des Service Levels (Beispiele)
(in Anlehnung an Bieger & Laesser, 2007)

Art der Dienstleistung (DL)	Zeitpunkt der Verfügbarkeit der DL	Beanspruchung der DL durch Gäste
- Minimales Facility Management - Empfang/ Concierge - Service der Keys, i.e. Rücksetzung in ungenutzten Zustand (Housekeeping) - Services zur individuellen Anpassung der Wohneinheit - Verpflegung - Kleider-Reinigungen - Kinderbetreuung - Sekretariatsdienstleistungen - Transporte - Animation - Vermarktung - usw.	- jederzeit (24/7/365) - innerhalb einer bestimmten Zeitspanne - zu einem gewissen fest vorgegebenen Zeitpunkt - nach einer bestimmten Zeitspanne - nie	- keine Wahlmöglichkeit; fester und klar vorgegebener Bestandteil der Kernleistung des Anbieters - mittlere Variationsmöglichkeiten - o Art der Dienstleistung frei wählbar - o Zeitpunkt der Verfügbarkeit frei wählbar - Vollumfängliche Variationsmöglichkeiten und damit verbunden Dynamic Packaging - o Art der Dienstleistung frei wählbar - o Zeitpunkt der Verfügbarkeit frei wählbar

Tabelle 5: Stereotype Konfigurationen bzgl. Raumgrösse und Dienstleistungen
(in Anlehnung an Bieger & Laesser 2008)

Key-Grösse	Service-Level	
	minimal / eingeschränkt	umfangreich / weitgehend
klein	Touring in einem Umfeld mit zahlreichen komplementären Dienstleistungen <i>Beispiel: Unterkunft in einem touristischen Hotspot</i>	Touring in einem Umfeld mit wenig komplementären Dienstleistungen <i>Beispiel: Unterkunft im Nirgendwo für Tour-Stopp</i>
gross	Stay-Put in einem Umfeld mit zahlreichen komplementären Dienstleistungen <i>Beispiel: Unterkunft in einem touristischen Hotspot</i>	Stay-Put in einem Umfeld mit wenig komplementären Dienstleistungen <i>Beispiel: Unterkunft an einem peripheren Ort</i>

2.2.2 Eigentums- und Nutzungsmodell

Das mit der kommerziellen Unterbringung von Besuchern verbundene finanzielle und damit auch bilanzielle Gewicht der Anlagen führt schon seit langem und immer mehr zu einer Trennung zwischen deren **Eigentum am Objekt** (der Immobilie) und **Dienstleistungen am oder im Objekt** bzw. an deren Nutzern (**Nutzung des Objekts**). Der Anteil der von den Eigentümern selber betriebenen Objekte hat und nimmt im Zuge dieser Entwicklung schnell ab.

Tabelle 6: Vergleich von Wet Lease mit Dry Lease
(in Anlehnung an Mill, 2011)

Vergleichskategorien	Wet Lease	Dry Lease
Angebot	Immobilie + operative Dienstleistungen	Nur Immobilie
Operative Verantwortung	Operator; Mieter	Mieter
Rolle des Eigentümers	Minimales Involvement	Stellt Immobilie zur Verfügung
Einnahmemodell	Umsatz-/ Profitanteile + fixe Gebühr	Fixe Gebühr
Verwendung	Eher für Marken- und Kettenbetriebe	Eher für unabhängige Betriebe

Aus der Perspektive der Immobilieneigentümer ergeben sich in der Beziehung zum Anlagenutzer zwei zentrale Optionen (vgl. auch Tabelle 6)

- (1) **Wet-Lease-Verträge** sind ideal für Eigentümer, die alle für die Immobilie notwendigen Betriebsabläufe an ein etabliertes Managementunternehmen oder eine Hotelkette oder Kombinationen hiervon auslagern möchten. Die Risiken sind hier grösstenteils beim Eigentümer, da wesentliche Teile der Einnahmen erfolgsgetrieben sind.
- (2) **Dry-Lease-Verträge** eignen sich für diejenigen, die die Immobilie vermieten möchten, dem Pächter jedoch die volle Autonomie bei der Führung des Hotels überlassen möchten. Die Risiken sind hier grösstenteils beim Mieter oder Pächter.

Eigentum an und Nutzung der Immobilie kann weiter fragmentiert sein, meistens auf Stufe Keys und in der Schweiz begründet durch das **Institut des Stockwerkeigentums von 1965** (Art. 712a-712t ZGB). Dieses stellt ein grundbuchlich verbrieftes (Mit-)Eigentum und Nutzungsrecht an einer Immobilie dar, wobei Keys in Eigentum (private Sphäre) ausschliesslich selbst genutzt werden können. Diese ausschliessliche Nutzung wird jedoch heute bei Objekten zur kommerziellen Unterbringung von Besuchern durch das **Zweitwohnungsgesetz von 2015** beschränkt oder mit Auflagen versehen.

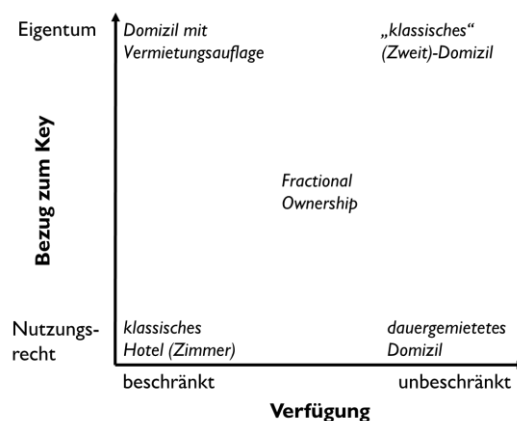
International fragmentieren sich darüber hinaus auf Basis unterschiedlicher Formen des *Fractional Ownership* selbst das Eigentum an und damit die Nutzungen einzelner Keys zusätzlich. Eine Gegenbewegung zu dieser Entwicklung ist allenfalls bei sogenannten *Private Residence Clubs* auszumachen, wo das Kollektiv der Eigentümer eines Objekts (bspw. Aktionäre der Immobilien-gesellschaft) gleichzeitig auch ausschliessliche Nutzer eben dieser Immobilie sind (vgl. Tabelle 7 für Gegenüberstellung).

Tabelle 7: Vergleich von Fractional Ownership mit Private Residence Club
(in Anlehnung an Lazar & Hobsen, 2002)

Vergleichskriterien	Fractional Ownership	Private Residence Club
Rationale/ Konzept	Verkauf von Ferienzeit/ Gemeinsamer Besitz	Investition / Privater Club
Stossrichtung Promotion	Mass Merchandising	Relationship Selling
Zielmarkt Einkommen	Einkommen ab 50 Tsd. USD	Einkommen ab 150 Tsd. USD
Zielmarkt bzgl. Zweitwohnung	Können sich nur knapp eine eigene leisten	Könnten sich eine leisten, wollen aber nicht
Primärer Treiber Kaufentscheid	Preis	Grösse und Qualität
Wettbewerbsobjekt	Timeshare	Eigenes Zweitdomizil
Grad Öffentlichkeit	Eher gross	Sehr gering bis nicht existent
Verbreitung	überall dort, wo Ferien gemacht werden können	Top-Destinationen und Metropolen

Aus dem Bezug zum Key und der Verfügungsgewalt entstehen letztlich unterschiedliche und am Ende auch Geschäftsmodell determinierende Konfigurationen (vgl. hierzu Abbildung 5).

Abbildung 5: Differenzierung der individuellen Beziehung zum Objekt
(in Anlehnung an Bieger & Laesser 2008)



Zusammengefasst ergeben sich hinsichtlich der grundsätzlichen Konfiguration eines Geschäftsmodells vier Domänen, über welche man sich Klarheit verschaffen muss. Diese sind:

- (1) **Selbstverständnis.** Ablegen des eigenen Verständnisses als «Hotel». Im Kern ist man letztlich in einem Geschäft, welches einfach die vorübergehende Unterbringung von «Lebewesen» beinhaltet (es gibt bekanntlich auch Hundehotels...).
- (2) **Dienstleistungskette.** Stellen der strategischen Frage, in welchen Bereichen der Kundenprozess und damit die relevante Dienstleistungskette beginnt und endet. Diese Dienstleistungskette kann sehr eng bis sehr extensiv sein.
- (3) **Leistungsdesign.** Diskussion über ein Raum- und Zimmerprogramm, kombiniert mit der Dienstleistungsbreite und -tiefe, vor dem Hintergrund spezifischer und begründeter Gästebedürfnisse, kombiniert mit den Rahmenbedingungen des Betriebsstandortes.
- (4) **Prozesse.** Design der zur Umsetzung der notwendigen Prozesse. Damit verbunden sind etwa auch Diskussionen, wer spezifische Prozesse steuert bzw. ausführt.

Hierzu stellen wir nachstehend einen Apparat verschiedener zu überlegenden Dimensionen vor.

3 Apparat zur Geschäftsmodellkonfiguration

3.1 Übersicht über den Apparat

Die nachstehende Zusammenstellung basiert bzw. ist entstanden auf Basis der in Abschnitt 1.4 beschriebenen Methodik sowie der konzeptionellen Überlegungen in Kapitel 2. Die detaillierte Morphologie findet sich in Tabelle 17 (illustrativ).

Wir unterscheiden hierbei hierarchisch nach **vier unterschiedlichen Ebenen**:

1. **Ordnung**: 3 Geschäftsmodell-Dimensionen (vgl. Tabelle 1)
2. **Ordnung**: 9 Bereiche gemäss Business Model Canvas (vgl. Abbildung 1)
3. **Ordnung**: 97 Geschäftsmodelldomänen Hospitality (vgl. 1.4.3 für Herleitung)
4. **Ordnung**: bis zu 30 mögliche Zustände pro 3. Ordnung (vgl. 1.4.3 für Herleitung)

Die **Ebenen erster und zweiter Ordnung** sind nachstehend zusammengefasst:

- (1) **Value Proposition**: beschreibt das einzigartige *Wertversprechen*, das ein Unternehmen für seine definierten *Kundensegmente* schafft, wobei die *Kundenbeziehungen* festlegen, wie diese Versprechen übermittelt und über langfristige Bindung gepflegt werden.
 - *Wertversprechen (Value Proposition)*
 - *Kundensegmente (Customer Segments)*
 - *Kundenbeziehungen (Customer Relationships)*
- (2) **Value Creation**: basiert auf dem Zusammenspiel von *Kernaktivitäten* (Prozesse), den erforderlichen *Kernressourcen* und den strategischen *Kernpartnerschaften*, die zur effektiven Ausführung der Aktivitäten und zur Bereitstellung des Wertversprechens nötig sind.
 - *Kernaktivitäten (Key Activities)*
 - *Kernressourcen (Key Resources)*
 - *Kernpartnerschaften (Key Partners)*
- (3) **Value Capture**: wird durch die *Kanäle*, über die das Unternehmen die Kunden erreicht, ermöglicht und spiegelt sich in den *Ertragsströmen* (Einnahmequellen) und der *Kostenstruktur* (fixe versus variable Kosten), welche letztlich über die Rentabilität entscheiden.
 - *Ertragsströme (Revenue Streams)*
 - *Kostenstruktur (Cost Structure)*
 - *Kanäle (Channels)*

Vertiefen und kombinieren wir die **Ebenen zweiter und dritter Ordnung**, so nimmt der Umfang der Morphologie deutlich zu. Nachstehend stellen wir die möglichen Kombinationen, strukturiert nach den Ebenen zweiter Ordnung, tabellarisch dar. Die Darstellung aller möglichen Zustände jeder Domäne würde die Übersichtlichkeit beeinträchtigen, weshalb hier exemplarisch jeweils nur bis zu drei «Conditions» angegeben sind (illustrativ: gesamte Morphologie in Tabelle 17).

Tabelle 8: Mögliche Domänen Hospitality zum Wertversprechen (Value Proposition)

*aus HotellerieSuisse-Klassifikation (**Kategorien verkürzt abgebildet)

Value Proposition	Condition 1	Condition 2	Condition 3 (etc.)
characteristics (of proposition)	speed	convenience	comfort
needs (jobs to be done)	travel for business	spend leisure time	stay healthy
pains (pain points to be solved)	time constraints	monetary constraints	geographic constraints
gains (gains to be provided)	productivity	time/speed	innovation
type (of value)	functional	physical	social
type (of product)	single product	product assortment	product system
personalization (level)	standardized	mass customized	customized
service (quality)	simple	medium	elevated
facilities (quality)	budget	economy	midscale
duration (of need)	short-term	medium-term	long-term
availability (of proposition)	permanent	hourly	daily
format (of accommodation/ key)	room	suite	apartment
room (key) sizes*	at least 14 m2	at least 18 m2	at least 22 m2
mattress thickness*	at least 13 cm	at least 16 cm	at least 22 cm
bed width*	at least 80 cm	at least 90 cm	at least 100 cm
bed length*	at least 190 cm	at least 200 cm	at least 210 cm
safekeeping*	at reception	central safe	safe in room
air conditioning*	none	per room	adjustable per room
parking*	none	outdoor	garage
accessibility*	wheelchair	e-wheelchair	visually impaired
reception area*	none	desk	lounge
availability of reception*	digital-only	10 hours staffed	16 hours staffed
beverages*	in hotel	in room	in fridge
breakfast*	none	area	buffet
bar/lounge*	self-service	served 5d/week	served 7d/week
restaurant*	none	open 5d/week	open 7d/week
banquet option*	none	for at least 50 ppl	for at least 100 ppl
conference option*	none	co-working	business center
sport option*	indoor facilities	outdoor facilities	rental facilities
wellness option*	relaxation room	whirlpool	sauna
children option*	equipment on demand	playroom/-ground	childcare min 3h/day
bathroom equipment**	one-star	two-star	three-star
room equipment and more**	one-star	two-star	three-star

Tabelle 9: Mögliche Domänen Hospitality zu Kundenbeziehungen (Value Proposition)

Customer Relationships	Condition 1	Condition 2	Condition 3 (etc.)
quality (of relation)	transactional	relational	
regularity (frequency)	habitual	non-habitual	
phase (in journey)	pre-sales	sales	after-sales
lock-in (of customers)	switching costs	convenience	exclusives
embeddedness (decision context)	independent	family	friends

Tabelle 10: Mögliche Domänen Hospitality zu Kundensegmenten (Value Proposition)

Customer Segments	Condition 1	Condition 2	Condition 3 (etc.)
size of given segment	teens	young adults	dinks
age (socio-demographics)	teens	young adults	dinks
geographic (topographic)	urban	agglomeration	periurban
willingness to pay (elasticity)	low	lower-medium	upper-medium
service quality elasticity	low	lower-medium	upper-medium
Service quantity elasticity	low	lower-medium	upper-medium
type (of customer)	B2B	B2C	B2A
relative weight of the business	high	medium	Low
own position in booking hierarchy	significant (1st to 2nd rank)	significant (3rd to 4th rank)	insignificant
pattern (of travel); spatial behaviour	stay put	gateway	hub and spoke
network position in joint network	central	sub-central	peripheral

Tabelle 11: Mögliche Domänen Hospitality zu Kernaktivitäten (Value Creation)

*aus HotellerieSuisse-Klassifikation

Key Activities	Condition 1	Condition 2	Condition 3 (etc.)
activities (for value creation)	designing	selecting	combining
element (of value chain)	inbound logistics	operations	outbound logistics
stage (of customer journey)	awareness	consideration	information/booking
control (nexus)	self	shared	others
visibility (of activities)	visible/frontstage	invisible/backstage	
locus (of activities)	in-house	centralized	out-sourced
focus (of value creation)	cost/quantity	value/quality	
breadth (of services)	minimal	average	extensive
automation (of activities)	low	medium	high
reception service*	self-check-in/-out	staffed desk	luggage service
housekeeping*	on-demand	daily room cleaning	daily change of linen
laundry service*	none	laundry bag service	full express laundry
shoes and repairs service*	none	polishing/sewing kit	polishing/sewing
quality management*	complaints	reviews	mystery guesting

Tabelle 12: Mögliche Domänen Hospitality zu Kernressourcen (Value Creation)

*aus HotellerieSuisse-Klassifikation

Key Resources	Condition 1	Condition 2	Condition 3 (etc.)
resources (for value creation)	monetary	physical	employees
control (nexus)	self	shared	others
ownership (of resources)	owned	shared	fractional
variability (of resources)	fixed	modular	
physical attributes (of a hotel)	reception	bedroom	bathroom
service attributes (of a hotel)	facility management	reception/concierge	housekeeping
size (of keys)	one room	two rooms	multiple rooms
staff*	monolingual	bilingual	multilingual
website*	own website	mobile website	own booking option

Tabelle 13: Mögliche Domänen Hospitality zu Kernpartnerschaften (Value Creation)

Key Partners	Condition 1	Condition 2	Condition 3 (etc.)
roles (of partners)	supplier	investor	owner
arrangement (of interaction)	informal	ad-hoc	SLA
interests (alignment)	harmonious	neutral	conflicting
power (distribution)	focal	distributed	hierarchical
power (balance)	balanced	unbalanced	
distribution (of benefits)	input-based	throughput-based	output-based

Tabelle 14: Mögliche Domänen Hospitality zu Ertragsströmen (Value Capture)

Revenue Streams	Condition 1	Condition 2	Condition 3 (etc.)
type (of revenue)	sale	lease	
driver (of revenues)	access	utilization	
variability (of prices)	fix	variable	revenue/ yield management
payment (of items)	single	bundled	
moment (of payment)	advance payment	POS	pay later
modality (of payment)	cash	debit	credit
contribution (of customers)	monetary	immaterial	physical
contributors (of revenues)	users	option users	non-users

Tabelle 15: Mögliche Domänen Hospitality zu Kostenstruktur (Value Capture)

Cost Structure	Condition 1	Condition 2	Condition 3 (etc.)
structure (of costs)	fixed	variable	
drivers (of costs)	input	throughput	output
type (of risks)	financial	reputational	opportunity

Tabelle 16: Mögliche Domänen Hospitality zu Kanälen (Value Capture)

Channels	Condition 1	Condition 2	Condition 3 (etc.)
type (of channel)	physical	digital	
ownership (of channels)	owned	shared	third-party leased
function (of channels)	functional	experiential	symbolic
phases (in buying cycle)	selectively	ongoing	
type (of distribution)	direct	indirect	
access (to distribution)	private	semi-private	public
excludability (of distribution)	limited	unlimited	
localization (of distribution)	stationary	mobile	virtual
expansion (of distribution)	local	regional	national

Tabelle 17: Gesamtübersicht über die Morphologie (illustrativ)

*aus HotellerieSuisse-Klassifikation (**Kategorien verkürzt abgebildet)

Online-Version der gesamten Morphologie bei Autoren auf Anfrage erhältlich

1st-order (BM Value)	2nd-order (BM Canvas)	3rd-order (BM Hospitality)	condition 1 / 11 / 21	condition 2 / 12 / 22	condition 3 / 13 / 23	condition 4 / 14 / 24	condition 5 / 15 / 25	condition 6 / 16 / 26	condition 7 / 17 / 27	condition 8 / 18 / 28	condition 9 / 19 / 29	condition 10 / 20 / 30
Value Proposition	Value Proposition	characteristics (of proposition)	speed	convenience	comfort	variety	flexibility	cleanliness	friendliness	safety	location	duration
		needs (jobs to be done)	travel for business	spend leisure time	stay healthy	status	inclusion	atmosphere	space	automation	sustainability	emotion
		pains (pain points to be solved)	time constraints	monetary constraints	geographic constraints	physical constraints	self-optimization	second home	entertainment	catering/food		
		gains (gains to be provided)	productivity	time/speed	innovation	quality	physical discomfort	emotional discomfort	risk	relation	emotion	self-efficacy
		type (of value)	functional	physical	social	emotional	safety	epistemic	individualization	conditional		
		type (of product)	single product	product assortment	product system	product bundle						
		personalization (level)	standardized	mass customized	customized							
		service (quality)	simple	medium	elevated	high	highest					
		facilities (quality)	budget	economy	mid-scale	upscale	luxury					
		duration (of need)	short-term	medium-term	long-term	other	on-demand	pre-defined slots	never			
Customer Segments	Customer Segments	availability (of proposition)	permanent	hourly	daily	weekly	campsite	RV parking				
		format (of accommodation/ key)	room	suite	apartment	cabin						
		room (key) size**	at least 14 m ²	at least 18 m ²	at least 22 m ²	at least 30 m ²						
		mattress thickness*	at least 13 cm	at least 16 cm	at least 22 cm	adjustable bed	at least 140 cm	at least 160 cm	at least 180 cm	at least 200 cm		
		bed width*	at least 80 cm	at least 90 cm	at least 100 cm	at least 120 cm						
		bed length*	at least 190 cm	at least 200 cm	at least 210 cm	at least 220 cm						
		safekeeping*	at reception	central safe	safe in room	safe with socket						
		air conditioning*	none	per room	adjustable per room							
		parking*	none	outdoor	garage	e-charging						
		accessibility*	wheelchair	e-wheelchair	visually impaired	hearing impaired	hall					
Customer Relationships	Customer Relationships	reception area*	none	desk	lounge	24 hours staffed	minibar	maubur	via room service 24h			
		availability of reception*	digital-only	10 hours staffed	in fridge	buffet	service	room menu card	conference service			
		beverages*	in hotel	area	serviced 7d/week	open 7d/week	via room service 16h					
		breakfast*	self-service	serviced 5d/week	serviced 7d/week	open 7d/week	via room service 16h					
		bar/lounge*	none	co-working	business center	conference room						
		restaurant*	none	for at least 50 ppl	for at least 100 ppl	for at least 250 ppl						
		banquet option*	conference option*	indoor facilities	whirlpool	sauna	indoor pool	outdoor pool	messages	beauty farm		
		sport option*	none	recreation room	equipment on demand	one-star	two-star	three-star	four-star	five-star		
		wellness option*	children option*	bathtub equipment**	room equipment and more**	comparably small	teens	young adults	adults	family with kids	several generations	elderly
		relative weight of the business	high	medium	low	insignificant	hub and spoke	periphery	arranged touring	free wheeling	staycation	
Value Creation	Key Activities	own position in booking hierarchy	pattern (of travel), spatial behaviour	network position in guest network	transactional	relational	habitual	non-habitual	sales	convenience	family	
		regularity (frequency)	phase (in journey)	lock-in (of customers)	embeddedness (decision context)	in-house	self	self-check-in/out	on-demand	none	complaints	
		designing	evaluating	financing	inbound logistics	awareness	self	visible/frontstage	centralized	value/quality	cost/quantity	
		element (of value chain)	stage (of customer journey)	control (needs)	visibility (of activities)	focus (of activities)	breadth (of services)	automation (of activities)	low	medium	high	
		housekeeping*	laundry service*	shoes and repairs service*	quality management*	resources (for value creation)	control (needs)	ownership (of resources)	physical attributes (of a hotel)	service attributes (of a hotel)	size (of keys)	staff*
		monolingual	own website	supplier	investor	owner	donor	long-term contracts	customer	franchising contract	externality receiver	strategic alliance
		government	minority holding	legislator	strategy holding	media	merger					
		revenue streams	type (of revenue)	driver (of revenues)	variability (of prices)	payment (of items)	moment (of payment)	modality (of payments)	contribution (of customers)	contributions (of revenues)	structure (of costs)	drivers (of costs)
		type (of risks)	physical	owned	functional	selectively	direct	private	exclusivity (of distribution)	stationary	local	
		expansion (of distribution)	physical	owned	functional	selectively	direct	private	exclusivity (of distribution)	stationary	local	

Die vorliegende Morphologie mit fast 100 Domänen von Hospitality-Geschäftsmodellen und bis zu 30 möglichen Zuständen pro Domäne bietet eine Basis für konzeptionelle Überlegungen. Die Domänen und Ausprägungen wurden anhand von Desk Research (Literatur) und Workshops (Praxis) entwickelt (vgl. auch 1.4.3 für Entwicklung). Grundsätzlich lässt sich die Morphologie um weitere Domänen und Zustände erweitern. Die hergeleiteten Bausteine der verschiedenen Geschäftsmodelldimensionen (Value Proposition, Value Creation, Value Capture) können frei kombiniert werden, um in einem kreativen Prozess neue Modelle für die Hospitality-Branche zu entwickeln. Nachstehend werden einige Anwendungsbeispiele aufgezeigt.

3.2 Illustration des Apparates

3.2.1 Einleitung zum Umgang mit der Morphologie

Wie wird mit dieser Morphologie gearbeitet?

Zunächst sind die wichtigsten Dimensionen (Wertangebot, Kundensegmente, Kanäle, Umsatz, Schlüsselaktivitäten usw.) zu identifizieren. Danach werden bspw. Trend- oder kundenproblemorientiert Designentscheidungen zu kohärenten Geschäftsmodellmustern gefällt. Wichtig ist hierbei, eine klare Perspektive oder Perspektivenkombination einzunehmen. Hierzu können ein bis zwei wichtige Werttreiber ausgewählt werden (z.B. Geschwindigkeit, Nachhaltigkeit, Personalisierung, Flexibilität) und dann Bedürfnisse, Pains, Gains, Produkttyp, Servicequalität, Personalisierung und weitere Domänen entsprechend ausgerichtet werden. Bei der Auswahl der Domänen wird idealerweise reduziert auf die aus eigener Perspektive zentralen; will man mögliche Alternativen miteinander vergleichen, hilft es, die jeweils gleichen Domänen zu nutzen, um den Differenzierungsgrad der einzelnen Alternativen besser einschätzen zu können.

Im nachfolgenden Abschnitt werden einige Beispiele dargestellt:

- Smart Business Transit Hub
- Regenerative Wellness Eco-Lodge
- Digitales Nomaden-Abo für Lofts
- Immersives Heritage Boutique Hotel
- Festival Pop-up Stay Pods
- Luxuriöse Co-Living und Networking Suites
- Adventure Basecamp Network
- Medical Wellness Recovery Resort
- Haustierfreundliche Lifestyle Resort
- Zero-Waste-Kreislauf City-Hub

Diese zehn Anwendungen der Morphologie sollen als illustrative Beispiele betrachtet werden. Weitere Beispiele, auch unter Nutzung zusätzlicher oder anderer Domänen, sind in dieser Systematik jederzeit denkbar.

3.2.2 Beispiele abgeleiteter idealtypischer Geschäftsmodelle

Nachstehend werden zehn nicht-abschliessende Beispiele dargestellt, basierend auf den gleichen rund 20 Domänen und deren geschäftsmodellspezifischen möglichen Zuständen. Die Beispiele wurden basierend auf den ca. 20 definierten Ausprägungen mit Gemini AI (Nano Banana) von Google nachträglich illustriert.

Smart Business Transit Hub



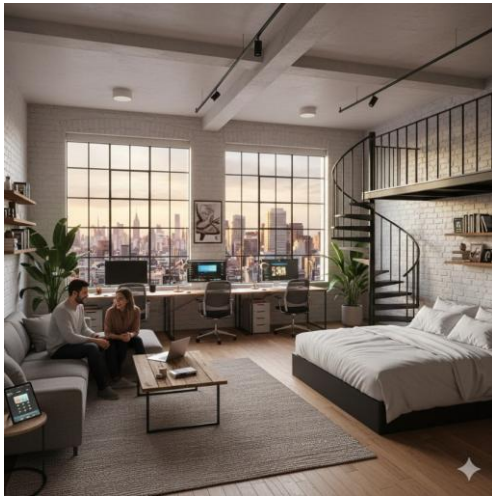
- **Characteristics:** speed, convenience, automation, safety
- **Needs:** travel for business, time constraints
- **Pains:** check-in delays, geographic constraints, physical discomfort
- **Gains:** productivity, time/speed, quality
- **Type of value:** functional
- **Product type:** single product
- **Personalization:** standardized
- **Service quality:** medium
- **Facilities quality:** efficient business-grade
- **Duration:** short-stay (1–2 nights)
- **Availability:** 24/7
- **Format:** compact smart hotel
- **Room size:** small but optimized
- **Mattress thickness:** business comfort
- **Bed width:** queen
- **Air conditioning:** smart control
- **Reception area:** automated kiosks
- **Availability of reception:** fully digital
- **Breakfast:** grab & go express
- **Bar/Lounge:** quick coffee & networking bar
- **Conference option:** small meeting pods
- **Parking:** short-term + EV charging
- **Accessibility:** fully accessible for luggage and wheelchairs

Regenerative Wellness Eco-Lodge



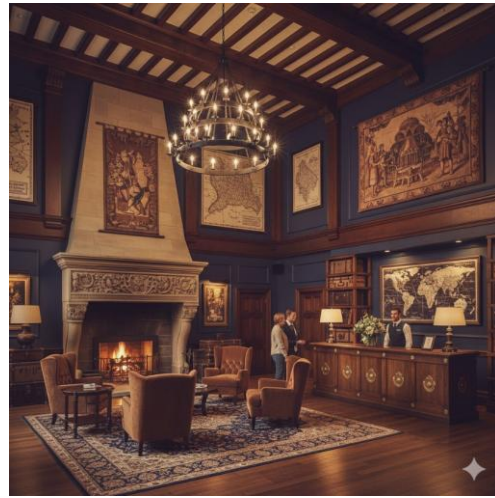
- **Characteristics:** sustainability, wellness, comfort, inclusion
- **Needs:** stay healthy, self-optimization, leisure time
- **Pains:** physical discomfort, environmental guilt, emotional discomfort
- **Gains:** self-efficacy, relaxation, quality, relation
- **Type of value:** emotional + functional
- **Product type:** product bundle
- **Personalization:** custom wellness programs
- **Service quality:** highest
- **Facilities quality:** eco-luxury
- **Duration:** week-long retreats
- **Availability:** seasonal (nature cycles)
- **Format:** villas + spa cabins
- **Room size:** spacious suites
- **Mattress thickness:** orthopedic natural latex
- **Bed width:** king
- **Air conditioning:** natural ventilation
- **Reception area:** serene wellness check-in
- **Availability of reception:** holistic concierge
- **Breakfast:** organic buffet
- **Bar/Lounge:** herbal/juice lounge
- **Restaurant:** farm-to-table
- **Parking:** eco EV only
- **Accessibility:** inclusive for mobility-limited guests
- **Wellness option:** yoga deck, detox clinic, sauna
- **Sport option:** hiking, outdoor fitness

Digitales Nomaden-Abonnement für Lofts



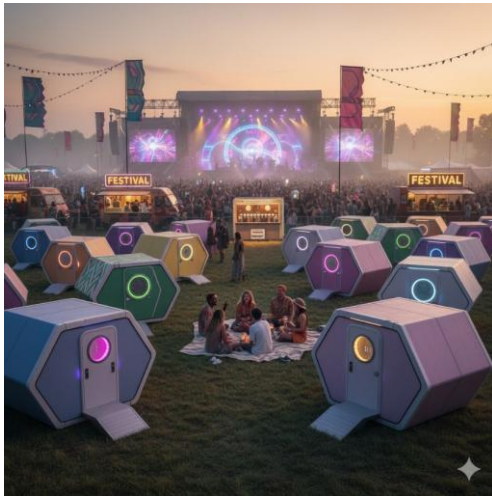
- **Characteristics:**
flexibility, convenience, safety, friendliness
- **Needs:**
remote work, second home, self-optimization
- **Pains:**
housing risk, geographic constraints, isolation
- **Gains:** stability, relation, inclusion, productivity
- **Type of value:** functional + social
- **Product type:** product system (co-living/-work)
- **Personalization:** mass customized interiors
- **Service quality:** elevated
- **Facilities quality:** hybrid live/work
- **Duration:** monthly/quarterly
- **Availability:** global network
- **Format:** loft apartments + shared hubs
- **Room size:** medium adaptable
- **Mattress thickness:** comfort memory foam
- **Bed width:** queen
- **Air conditioning:** smart sensors
- **Reception:** app-based digital concierge
- **Availability of reception:** 24/7 remote agent
- **Breakfast:** shared kitchen or café
- **Bar/Lounge:** co-working café
- **Conference option:** meeting rooms & booths
- **Parking:** bike/car share ready
- **Accessibility:** digital locks & inclusive layout
- **Wellness option:** meditation room
- **Sport option:** gym & yoga

Immersives Heritage Boutique Hotel



- **Characteristics:**
identity, authenticity, inclusion, comfort
- **Needs:**
cultural exploration, recognition, leisure time
- **Pains:**
superficial tourist traps, lack of authenticity
- **Gains:** status, relation, authenticity, quality
- **Type of value:** emotional + social
- **Product type:** product assortment
- **Personalization:** curated local experiences
- **Service quality:** high
- **Facilities quality:** boutique artisanal
- **Duration:** weekend to week-long
- **Availability:** year-round
- **Format:** restored historic building
- **Room size:** variable heritage suites
- **Mattress thickness:** traditional luxury
- **Bed width:** queen/king mix
- **Air conditioning:** hidden climate control
- **Reception area:** heritage lobby
- **Availability of reception:** 24/7 but low-impact
- **Breakfast:** artisanal local
- **Bar/Lounge:** cultural lounge
- **Conference option:** creative workshops
- **Parking:** heritage-friendly limited
- **Accessibility:** discreetly integrated
- **Wellness option:** traditional spa
- **Banquet option:** local weddings/events
- **Restaurant:** chef-led tasting

Festival Pop-up Stay Pods



- **Characteristics:** variety, atmosphere, flexible, safety
- **Needs:** entertainment, spend leisure time
- **Pains:** lack of temporary housing, security risk
- **Gains:** fun, social connection, safety
- **Type of value:** emotional
- **Product type:** product assortment
- **Personalization:** minimal
- **Service quality:** simple/medium
- **Facilities quality:** modular event-ready
- **Duration:** 1-3 nights
- **Availability:** seasonal pop-up
- **Format:** pods / tiny houses
- **Room size:** micro functional
- **Mattress thickness:** portable comfort
- **Bed width:** double
- **Air conditioning:** portable climate units
- **Reception area:** event check-in kiosk
- **Availability of reception:** limited hours
- **Breakfast:** food trucks
- **Beverages:** self-serve taps
- **Bar/Lounge:** festival bar
- **Sport option:** festival activities
- **Wellness option:** chill-out areas
- **Parking:** large field parking
- **Accessibility:** easy ramp systems

Luxuriöse Co-Living und Networking Suites



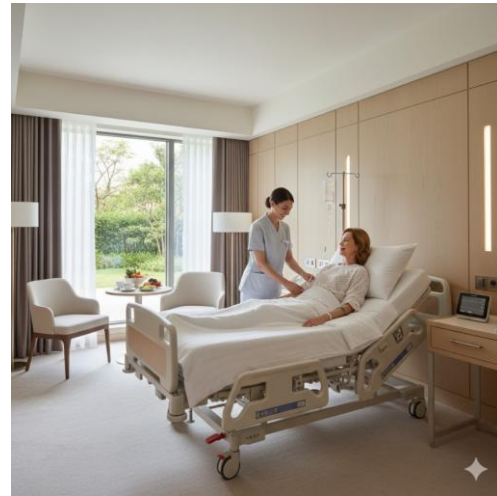
- **Characteristics:** comfort, social, identity, inclusion
- **Needs:** networking entrepreneurs, 2nd home
- **Pains:** isolation, lack of curated events
- **Gains:** status, community, productivity
- **Type of value:** social + emotional
- **Product type:** product bundle
- **Personalization:** customized suites
- **Service quality:** elevated
- **Facilities quality:** premium shared spaces
- **Duration:** monthly+
- **Availability:** big city hubs
- **Format:** private suites + members club
- **Room size:** spacious
- **Mattress thickness:** premium hotel grade
- **Bed width:** king
- **Air conditioning:** smart climate
- **Reception area:** lounge-style concierge
- **Availability of reception:** 24/7 personal
- **Breakfast:** communal gourmet
- **Restaurant:** high-end shared kitchen
- **Bar/Lounge:** members club
- **Sport option:** rooftop fitness
- **Wellness option:** spa/gym
- **Parking:** valet
- **Accessibility:** inclusive design
- **Banquet option:** private events
- **Conference option:** pitch rooms

Adventure Basecamp Network



- **Characteristics:** safety, flexibility, inclusion, friendliness
- **Needs:** outdoor explorers, self-optimization
- **Pains:** risk, remoteness, time constraints
- **Gains:** security, connection, productivity
- **Type of value:** functional
- **Product type:** product system
- **Personalization:** standardized but gear-ready
- **Service quality:** medium
- **Facilities quality:** rugged safety
- **Duration:** 1–2 nights per stop
- **Availability:** remote regions
- **Format:** cabins/camps
- **Room size:** compact durable
- **Mattress thickness:** adventure grade
- **Bed width:** twin/bunk
- **Air conditioning:** minimal/eco
- **Reception area:** adventure hub
- **Availability of reception:** flexible
- **Breakfast:** high-energy meals
- **Restaurant:** hearty local fare
- **Bar/Lounge:** expedition bar
- **Sport option:** climbing/ski/bike
- **Wellness option:** recovery tubs
- **Parking:** off-road
- **Accessibility:** trailheads shuttles

Medical Wellness Recovery Resort



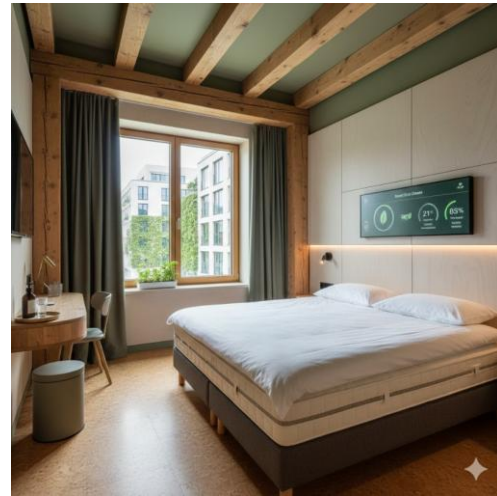
- **Characteristics:** wellness, safety, comfort, cleanliness
- **Needs:** post-surgery recovery, health retreat
- **Pains:** physical/emotional discomfort, risk
- **Gains:** safety, individualization, self-efficacy
- **Type of value:** functional + emotional
- **Product type:** product bundle
- **Personalization:** highly customized care
- **Service quality:** highest
- **Facilities quality:** clinical-grade + luxury
- **Duration:** week(s) stay
- **Availability:** specialized centers
- **Format:** villas + med-spa
- **Room size:** medical suite
- **Mattress thickness:** medical support
- **Bed width:** adjustable
- **Air conditioning:** climate-controlled
- **Reception area:** medical front desk
- **Availability of reception:** 24/7 nursing
- **Breakfast:** diet-tailored
- **Restaurant:** nutritionist menu
- **Bar/Lounge:** healthy lounge
- **Sport option:** guided rehab
- **Wellness option:** physio/hydrotherapy
- **Parking:** ambulance & VIP
- **Accessibility:** full medical compliance

Haustierfreundliches Lifestyle Resort



- **Characteristics:** inclusion, comfort, community, safety
- **Needs:** pet owners on holiday
- **Pains:** no pet facilities, social isolation
- **Gains:** relation, safety, status, fun
- **Type of value:** emotional + social
- **Product type:** product assortment
- **Personalization:** pet amenities
- **Service quality:** elevated
- **Facilities quality:** pet luxury
- **Duration:** weekends/holidays
- **Availability:** year-round
- **Format:** villas + pet parks
- **Room size:** spacious pet area
- **Mattress thickness:** pet + human comfort
- **Bed width:** king
- **Air conditioning:** pet-safe
- **Reception area:** pet concierge
- **Availability of reception:** 24/7
- **Breakfast:** pet-inclusive buffet
- **Restaurant:** pet/human menu
- **Bar/Lounge:** pet café & bar
- **Banquet option:** pet events
- **Sport option:** dog agility
- **Wellness option:** pet spa
- **Parking:** pet-friendly valet
- **Accessibility:** leash-free & ramps

Zero-Waste-Kreislauf City-Hub



- **Characteristics:** sustainability, automation, inclusion
- **Needs:** conscious urban travel, business+leisure
- **Pains:** environmental guilt, cost, complexity
- **Gains:** sustainability pride, innovation, quality
- **Type of value:** functional + social
- **Product type:** product system
- **Personalization:** choose green intensity
- **Service quality:** medium-high
- **Facilities quality:** zero-waste certified
- **Duration:** short-medium
- **Availability:** city hubs
- **Format:** modular green building
- **Room size:** efficient eco-lux
- **Mattress thickness:** recycled comfort
- **Bed width:** queen
- **Air conditioning:** smart eco
- **Reception area:** paperless kiosk
- **Availability of reception:** 24/7 digital
- **Breakfast:** zero-waste buffet
- **Restaurant:** upcycled gourmet
- **Bar/Lounge:** refill/reuse concept
- **Banquet option:** green corporate events
- **Sport option:** gym with energy recovery
- **Wellness option:** sustainable spa
- **Parking:** EV only
- **Accessibility:** universal design
- **Conference option:** eco meeting rooms

4 Schlussbemerkungen

Die Grundlagen sowie der hier vorgestellte Apparat zur Geschäftsmodellentwicklung sind selbst dynamische Konstrukte. Dies bedeutet, dass die im vorliegenden Bericht präsentierten Überlegungen und Resultate der Morphologie weder abschliessend noch erschöpfend sind. Im Gegenteil: Insbesondere die Morphologie kann als Grundlage zur Weiterentwicklung eigener und individueller Ideen dienen, zu welchen wir hier ausdrücklich einladen*. Dies kann gleichermassen über die Einführung neuer Domänen wie auch neuer, zusätzlicher Ausprägungen erfolgen. Und es sei hier ausdrücklich angeregt, auf Basis ausgesuchter Domänen und/oder deren Ausprägungen, kombiniert mit eigenen Überlegungen zu Trends und Nachfrageentwicklungen, zur eigenen Ideenfindung auch einmal künstliche Intelligenz beizuziehen.

**Unter folgendem Link können Sie die Morphologie sichten
und zusätzliche Domänen übermitteln: bit.ly/hospitality-morphology*

Quellen

- Bach, N., Buchholz, W., & Eichler, B. (2010). *Geschäftsmodelle für Wertschöpfungsnetzwerke*. Ilmenau: Ilmedia.
- Beritelli, P., Bieger, T., & Laesser, C. (2006, December). Travel expense estimation by hedonic regression – The case of Switzerland. In *Proceedings of the ANZMAC Australian New Zealand Marketing Academy Conference*, December (S. 4–6).
- Beritelli, P., Reinhold, S., Laesser, C., & Bieger, T. (2015). *The St. Gallen model for destination management*. St. Gallen: IMP-HSG
- Bieger, T., Laesser, C., & Beritelli, P. (2025). *Tourismuslehre – Das Ende des Tourismus*. Bern: Hupt
- Bieger, T., & Reinhold, S. (2011). Das wertbasierte Geschäftsmodell – Ein aktualisierter Strukturierungsansatz. In T. Bieger, D. z. Knyphausen-Aufsess, & C. Krys (Eds.), *Innovative Geschäftsmodelle*. Berlin: Springer.
- Bieger, Th., & Laesser, Ch. (2007). *Neue, hybride Formen der Beherbergung – Implikationen für Raumplanung, Destinationsentwicklung und Investoren*. St. Gallen: IDT-HSG.
- Gassmann, O., Frankenberger, K., & Csik, M. (2014). *The business model navigator: 55 models that will revolutionise your business*. Pearson UK.
- Hyde, K. F., & Laesser, C. (2009). A structural theory of the vacation. *Tourism Management*, 30(2), 240–248.
- Institut für Systemisches Management und Public Governance (2022). *Innosuisse Flagship Resilient Tourism. Subproject 2*. St. Gallen: IMP-HSG. Abgerufen von <https://www.alexandria.unisg.ch/entities/funding/cb55b11e-c4ab-42da-b52f-165848568ed0/publications>
- Jacobides, M. G., Cennamo, C., & Gawer, A. (2018). Towards a theory of ecosystems. *Strategic Management Journal*, 39(8), 2255–2276. <https://doi.org/10.1002/smj.2904>
- Küller, P. (2022). *Geschäftsmodelle und IT-Services für Unternehmen und Organisationen in der dezentralen Energiewirtschaft*. Dissertation an der Technischen Universität München. München: TUM.
- Laesser, C. (2003). Die Ausgaben für Reisen – Das Fallbeispiel Schweiz. *Tourismus Journal*, 7(3), 307.
- Laesser, C., & Crouch, G. I. (2006). Segmenting markets by travel expenditure patterns: The case of international visitors to Australia. *Journal of Travel Research*, 44(4), 397–406.
- Laesser, C., & Beritelli, P. (2015). Was war schon wieder ein Hotel? Gastkommentar in *Neue Zürcher Zeitung*, 29.04.2015
- Laesser, C., & Bieger, T. (2008). *Was ist ein Hotel? Beitrag zu einer adaptierten Nominaldefinition von 'Hotel'*. Bericht im Auftrag von Hotelleriesuisse. St. Gallen: IMP-HSG.

- Lazar, J., & Hobson, W. (2002). Private residence clubs: A new concept for second home ownership. *Journal of Retail & Leisure Property*, 2, 105–120.
- Mill, R. C. (2011). *Resorts: management and operation*. John Wiley & Sons.
- Moore, J. F. (1993). Predators and Prey: A New Ecology of Competition. *Harvard Business Review* (May-June). <https://hbr.org/1993/05/predators-and-prey-a-new-ecology-of-competition>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*: John Wiley & Sons.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. L. (2005). Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. *Communications of the association for Information Systems*, 16(1).
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2014). *Value proposition design: How to create products and services customers want*: John Wiley & Sons.
- Pidun, U., Reeves, M., & Schüssler, M. (2020). Why do most business ecosystems fail? BCG Henderson Institute. <https://www.bcg.com/publications/2020/why-do-most-business-ecosystems-fail>
- Porter, M. E. (1985). *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
- Reinhold, S. (2014). Organisationales Experimentieren: Sieben Methoden und ein Fall im Kontext der Geschäftsmodellinnovation. *Organisationsentwicklung*, 2014(3), 15–25.
- Remane, G., Hanelt, A., Tesch, J. F., & Kolbe, L. M. (2017). The business model pattern database — A tool for systematic business model innovation. *International Journal of Innovation Management*, 21(01), <https://doi.org/10.1142/s1363919617500049>
- Ritchey, T. (2011). *Wicked problems – social messes: Decision support modelling with morphological analysis* (Vol. 17): Springer Science & Business Media.
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long range planning*, 43(2–3), 172–194.
- Voelpel, S., Leibold, M., Tekie, E., & von Krogh, G. (2005). Escaping the Red Queen Effect in Competitive Strategy: Sense-testing Business Models. *European Management Journal*, 23(1), 37–49.
- Wirtz, B. W., Pistoia, A., Ullrich, S., & Göttel, V. (2016). Business models: Origin, development and future research perspectives. *Long Range Planning*, 49(1), 36–54.
- Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The Business Model: Recent Developments and Future Research. *Journal of Management*, 37(4), 1019–1042. <https://doi.org/10.1177/0149206311406265>
- zu Knyphausen-Aufseß, D., & Meinhardt, Y. (2002). Revisiting Strategy: Ein Ansatz zur Systematisierung von Geschäftsmodellen. In *Zukünftige Geschäftsmodelle* (S. 63–89). Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-642-56048-4_4

Kontakt

Institut für Systemisches Management und Public Governance (IMP-HSG)

Forschungszentrum für Tourismus und Transport

Prof. Dr. Christian Laesser

Dr. Simon Kuster

Universität St. Gallen

Dufourstrasse 40A

CH-9000 St. Gallen

0041 71 224 25 25

www.imp.unisg.ch

imp@unisg.ch