

WARUM DIE HOTELLERIE JETZT HALTUNG ZEIGEN MUSS

VOM CHECK-IN ZUM JUST CAUSE

Lukas, General Director, hat eine anstrengende Saison hinter sich. Sein persönlicher Erschöpfungsindex – gemessen von seiner tragbaren Gesundheits-KI – liegt seit Tagen über 88 Prozent. Pulsdaten, Schlafzyklen und Stimmfrequenz geben ein klares Signal: Er braucht dringend Erholung.

Noch bevor Lukas überhaupt über Urlaub nachdenkt, wird dieser schon organisiert. Das System sucht und bucht ein Angebot, das exakt zu seinen Vorlieben, Vitalwerten und freien Terminen passt: eine abgelegene Berghütte mit Wellnessbereich, regionaler Gourmetküche und Wanderwegen direkt vor der Tür. WLAN gibt es nur in der Lobby – absichtlich, um digitale Pausen zu fördern.

Zur optimalen Zeit holt ihn ein autonomer Helikopter vom Hafen ab und bringt ihn direkt in die Alpen. Kein Check-in-Schalter, keine Formulare, keine Wartezeiten. Stattdessen wird er mit einer heißen Kräuterinfusion und einem frisch gebackenen Sauerteigbrot empfangen – Lukas' Lieblingsduft. Sein Zimmer ist vorbereitet, mit Panoramablick auf die verschneiten Gipfel und einer privaten Sauna.

Auch die Tage vor Ort sind bereits perfekt abgestimmt: ein Termin im Thermalbad, ein Abend mit traditioneller Musik, dazwischen genügend Zeitfenster für lange Spaziergänge und ungestörtes Lesen am Kamin. Alles, was organisatorisch nötig wäre – Gästeregistrierung, Zahlung, Feedback – läuft unsichtbar im Hintergrund.

Drei Tage später zeigt Lukas' Erholungsanzeige 100 Prozent. Er musste nichts planen, nichts entscheiden – nur ankommen und genießen.

Was heute noch futuristisch klingt, ist technisch längst möglich

Viele der Szenarien, die in der Geschichte von Lukas beschrieben werden, lassen sich heute bereits umsetzen. Nicht in fünf oder zehn Jahren. Jetzt.

Die Technologie ist da. KI, Automatisierung, smarte Systeme, Datenvernetzung. All das steht bereit. Es scheitert nicht an der Technik. Es scheitert an Bürokratie, an gesetzlichen Vorgaben und an alten Denkstrukturen.

Die zentrale Frage ist nicht mehr, was möglich ist. Sondern, was wir zulassen. Wo wir Freiräume schaffen. Und ob wir bereit sind, bestehende Abläufe und Überzeugungen zu hinterfragen.

Wer heute beginnt, seine Kultur für echten Wandel zu öffnen, wird morgen nicht überrollt, sondern führt.

Es ist 5 vor 12

Schließen Sie kurz die Augen und denken Sie an Ihren Check-in-Prozess. Müssen Gäste noch ein Formular ausfüllen. Wird der Meldeschein noch händisch unterschrieben. Muss jemand an der Rezeption tippen, scannen, bestätigen.

Wenn Sie diese Fragen mit Ja beantworten, dann ist es höchste Zeit zu handeln.

Wir stehen am Anfang eines neuen Zeitalters. Der Wandel, der sich gerade vollzieht, ist kein Trend. Er ist eine grundlegende Veränderung, wie Gäste denken, buchen, reisen und wie sie betreut werden wollen. Was wir sehen, ist der Beginn des Agenten-Zeitalters. Systeme, die nicht nur reagieren, sondern proaktiv handeln.

Technologien wie künstliche Intelligenz, Automatisierung oder smarte Vernetzung sind nicht mehr Spielerei. Sie sind bereits heute fester Bestandteil im Alltag Ihrer Gäste. Wer denkt, dass Hotellerie davon ausgenommen bleibt, macht denselben Fehler wie einst ein großer Name der Unterhaltungsbranche.

Blockbuster hatte die Chance, Netflix zu kaufen. Sie haben es nicht getan. Der Rest ist Geschichte.

Im Jahr 2000 war Blockbuster Marktführer im Verleih von Videokassetten und DVDs. Tausende Filialen, Millionen Kundinnen und Kunden, ein scheinbar stabiles Geschäftsmodell. In dem Jahr bat ein kleines Startup namens Netflix um ein Gespräch. Die Gründer wollten ihre Firma an Blockbuster verkaufen. Für 50 Millionen Dollar.

Blockbuster lehnte ab. Man glaubte nicht daran, dass Menschen Filme per Post oder später über das Internet schauen wollten. Das Geschäftsmodell war zu festgefahren. Zu sehr auf das Hier und Jetzt konzentriert. Man dachte, es würde immer so weiterlaufen.

Netflix dagegen baute weiter an einer neuen Idee. Einer Idee, die sich nicht an dem orientierte, was war, sondern an dem, was möglich sein könnte. Statt Ausleihen in der Filiale setzte man auf digitale Empfehlungssysteme, nutzerbasierte Abonnements und schließlich auf Streaming.

Heute existiert Blockbuster nur noch als Erinnerung. Netflix dagegen ist eines der erfolgreichsten Medienunternehmen der Welt.

Was können wir daraus lernen

Blockbuster hatte nicht das falsche Produkt. Sie hatten die falsche Haltung. Sie sahen den Wandel, aber sie wollten ihn nicht mitgehen.

Netflix hat den Wandel nicht nur akzeptiert. Sie haben ihn zur Kultur gemacht. Veränderung war kein Ausnahmezustand. Sie war Teil der Identität.

Wenn wir ehrlich sind, wissen wir: Die Technik, die wir brauchen, ist in vielen Hotels bereits vorhanden. Die Frage ist nicht, ob wir digitalisieren. Sondern, ob unsere Kultur bereit ist, sich zu verändern.

Wie sieht die Hotellerie der Zukunft aus

Was müssen wir als Gastgeberinnen und Gastgeber leisten in einer voll digitalen Welt. Was bleibt vom persönlichen Service, wenn vieles automatisiert ist. Was wird wichtiger. Was wird überflüssig. Welche Haltung prägt unser Haus.

Diese Fragen kann uns kein System beantworten. Sie müssen wir selbst stellen. Und gemeinsam mit unserem Team beantworten.

Denken in unendlichen Spielen

Viele Unternehmen agieren, als wäre Wirtschaft ein Spiel mit festen Regeln, klaren Zielen und definierten Gegnern. Wer schneller wächst, mehr verkauft oder größere Marktanteile gewinnt, hat gewonnen. Das Problem daran: Dieses Spiel endet nie. Und es verändert sich ständig.

Der Autor Simon Sinek unterscheidet deshalb zwischen zwei Spielarten: dem endlichen Spiel, in dem es Gewinner und Verlierer gibt – und dem unendlichen Spiel, in dem das Ziel nicht ist, zu gewinnen, sondern im Spiel zu bleiben.

In einem endlichen Spiel kann man sagen: Wir wollen Marktführer werden. In einem unendlichen Spiel fragt man sich: Wofür stehen wir? Und wie bleiben wir auch morgen noch relevant – selbst wenn sich alles um uns herum verändert?

Wer in einem unendlichen Spiel mitspielt – wie zum Beispiel in der Hotellerie oder der Technologiebranche – braucht ein starkes Warum. Ein Ziel, das nicht mit dem Erreichen eines bestimmten Umsatzes endet, sondern dauerhaft Orientierung gibt. Genau dafür ist der Just Cause gedacht.

Unser eigener Just Cause lautet:

5-Sterne-Erlebnisse für mehr Menschen auf der Welt zugänglich machen.

Wir bauen Hotelsoftware. Aber unser Warum geht über Software hinaus. Es geht darum, Exzellenz in der Hotellerie verfügbar zu machen – für mehr Menschen, nicht nur für eine kleine Zielgruppe.

Heute ist Software ein zentraler Hebel dafür. Sie hilft dabei, effizienter zu arbeiten, besser zu kommunizieren und operative Exzellenz auch in kleineren

Betrieben möglich zu machen. Aber niemand weiß, wie Software in zehn Jahren aussehen wird. Vielleicht verschwindet sie sogar ganz aus der sichtbaren Oberfläche. Was bleibt, ist unser Warum.

Und genau deshalb ist unser Just Cause kein Produktversprechen. Sondern eine langfristige Verpflichtung.

Warum brauchen wir heute mehr denn je ein starkes Warum

In einer Welt, in der sich Technologie, Kundenverhalten und Rahmenbedingungen ständig verändern, brauchen Unternehmen eine Konstante. Etwas, das nicht jedes Jahr neu definiert werden muss. Etwas, das Orientierung gibt – auch dann, wenn der Weg noch unklar ist.

Simon Sinek nennt dieses Element den Just Cause. Eine langfristige, positive Vision davon, wie wir die Welt durch unsere Arbeit ein kleines Stück besser machen wollen. Nicht als Werbespruch, sondern als innerer Kompass. Ein Just Cause beantwortet nicht, was wir tun, sondern wofür wir es tun – unabhängig von Produkten, Kanälen oder Technik.

Ein bekanntes Beispiel ist Google. Der Just Cause des Unternehmens lautet:

„Die Informationen der Welt zu organisieren und sie allgemein zugänglich und nutzbar zu machen.“

Das ist keine Produktbeschreibung. Es ist ein klares Versprechen – an Nutzerinnen, an Mitarbeiter, an die Gesellschaft. Jede Entscheidung, jede Innovation, jeder neue Dienst wird daran gemessen.

Auch für Hotels kann so ein Kompass entscheidend sein. Ein Just Cause könnte lauten:

„Wir schaffen Orte, an denen Menschen einander begegnen, Kulturen sich verbinden und unsere eigene Geschichte weitergeschrieben wird – gemeinsam mit unseren Gästen.“

Es geht nicht darum, was genau im Angebot steckt – sondern darum, warum es dieses Hotel gibt. Das macht den Unterschied zwischen austauschbar und einzigartig.

Der Unterschied zwischen Richtung und Strategie

Viele Betriebe setzen sich operative Ziele. Digitalisierung ist da oft ganz oben auf der Liste. Neue Tools, optimierte Prozesse, moderne Kommunikation. Doch ohne Richtung verliert sich all das schnell in Einzelmaßnahmen.

Automatisierte E-Mails, ein Check-in-Terminal oder eine neue App wirken dann wie isolierte Baustellen – statt Teil einer Entwicklung.

Ein klar formulierter Just Cause schafft Fokus. Er hilft, aus kurzfristiger Reaktion eine langfristige Bewegung zu machen. Er gibt dem Team Orientierung, auch wenn sich die technischen Möglichkeiten ständig verändern.

Warum sind manche Unternehmen erfolgreicher als andere

Warum folgen wir bestimmten Marken oder Führungspersönlichkeiten mit Begeisterung – auch wenn ihre Produkte gar nicht besser sind als die der Konkurrenz. Warum bauen manche Unternehmen tiefes Vertrauen auf, während andere sich ständig rechtfertigen müssen. Und warum gelingt es nur wenigen, dauerhaft zu inspirieren.

Mit diesen Fragen beschäftigt sich der Autor Simon Sinek in seinem Buch „**Start With Why**“. Seine Antwort lautet: Erfolgreiche Organisationen beginnen nicht mit dem, was sie tun – sondern mit dem, warum sie es tun.

Sie starten mit dem inneren Antrieb. Mit der Überzeugung, die hinter allem steht. Dieses Warum zieht Menschen an, schafft Identifikation und sorgt dafür, dass Unternehmen nicht nur wahrgenommen, sondern verstanden werden.

Um dieses Prinzip greifbar zu machen, entwickelte er ein Modell, das weltweit in Unternehmen angewendet wird: den Golden Circle.

Der Golden Circle – ein Denkmodell mit drei Ebenen

Der Golden Circle unterscheidet drei Ebenen, die jedes Unternehmen für sich beantworten sollte:

- **Why** – Warum tun wir, was wir tun
- **How** – Wie tun wir es, was macht uns besonders
- **What** – Was tun wir konkret, was bieten wir an

Die meisten Unternehmen kommunizieren von außen nach innen. Sie beginnen mit dem Produkt. Dann folgen Prozesse, vielleicht noch Werte oder Alleinstellungsmerkmale. Das eigentliche Warum bleibt oft unklar – oder wird nachgeschoben.

Doch genau dieses Warum macht den Unterschied. Es schafft Orientierung. Es gibt Haltung. Und es macht den Weg frei für Vertrauen – bei Gästen, Mitarbeitenden und Partnern.

Sinek entwickelte den Golden Circle nicht als Methode für besseres Marketing, sondern als Antwort auf die zentrale Frage, was Unternehmen langfristig erfolgreich und bedeutsam macht.

Das Beispiel Apple

Im Buch Start With Why zeigt Sinek das Modell am Beispiel von Apple.

So kommunizieren die meisten Unternehmen:

„Wir machen großartige Computer. Sie sind schön gestaltet, einfach zu bedienen und benutzerfreundlich. Willst du einen kaufen?“

Apple dagegen kommuniziert von innen nach außen:

„Bei allem, was wir tun, glauben wir daran, den Status quo herauszufordern. Wir glauben daran, anders zu denken. Die Art, wie wir das tun, ist durch unsere benutzerfreundlichen, schön gestalteten Produkte. Wir machen einfach großartige Computer. Willst du einen kaufen?“

Das Produkt bleibt gleich. Doch die Wirkung ist völlig anders. Die zweite Variante zeigt Haltung. Sie spricht nicht nur den Kopf an, sondern das Gefühl. Sie gibt dem Unternehmen Charakter – und öffnet die Tür für eine langfristige Beziehung.

Apple verkauft keine Technik. Apple verkauft Überzeugung.

Was bedeutet das für die Hotellerie?

Auch in der Hotellerie ist es nicht entscheidend, was ein Betrieb bietet. Die meisten Häuser haben schöne Zimmer, ein gutes Frühstück, freundliches Personal und digitale Services. Was zählt, ist die innere Haltung. Warum tun wir das, was wir tun.

Ein Hotel, das nur sagt:

„Wir bieten digitalen Check-in und moderne Services bleibt funktional – aber austauschbar.“

Ein Hotel, das sagt:

„Wir schaffen Räume für echte Begegnung und setzen Technologie so ein, dass sie Menschen näherbringt zeigt eine Haltung – und stiftet Bedeutung.“

Ein Golden Circle-Beispiel aus dem Hotelkontext

Nehmen wir diesen Just Cause:

Wir schaffen Orte, an denen Menschen einander begegnen, Kulturen sich verbinden und unsere eigene Geschichte weiterlebt.

Daraus ergibt sich ein stimmiger Golden Circle:

Why: Wir glauben an die Kraft der Begegnung. Unser Hotel soll ein Ort sein, an dem Menschen voneinander lernen, sich austauschen und Teil einer lebendigen Kultur werden.

How: Wir gestalten Räume mit Charakter, setzen auf echtes Gastgeber-Sein und arbeiten mit regionalen Partnern. Unsere Geschichte zeigt sich im Design, in den Menschen, in der Sprache des Hauses.

What: Wir betreiben ein Hotel mit offenen Bereichen, kulturellen Veranstaltungen, regionaler Küche und digitalen Services, die sinnvoll entlasten – ohne den Kontakt zu verlieren.

Warum das entscheidend ist

Der Golden Circle übersetzt die große Vision in eine gelebte Identität. Er sorgt dafür, dass Entscheidungen nicht willkürlich getroffen werden, sondern dem inneren Kompass folgen. Gerade in einer Branche, die sich zwischen Digitalisierung und Menschlichkeit bewegt, ist diese Klarheit entscheidend.

Wer vom Warum aus denkt, bleibt relevant. Wer Haltung zeigt, baut Vertrauen auf – und das ist die Grundlage für echten, nachhaltigen Erfolg.

Vom großen Warum zur konkreten Umsetzung: OKRs

Ein inspirierender Just Cause gibt die Richtung vor. Der Golden Circle hilft, daraus Haltung und Handlungsrahmen zu entwickeln. Aber damit dieser Sinn nicht im Alltag verloren geht, braucht es ein System, das ihn in Bewegung bringt.

Hier kommen OKRs ins Spiel. Die Abkürzung steht für Objectives and Key Results – also Ziele und Schlüsselergebnisse. Ursprünglich eingeführt bei Intel, bekannt geworden durch Google, nutzen heute viele innovative Unternehmen dieses einfache, aber kraftvolle System, um strategisch und fokussiert zu arbeiten.

OKRs beantworten eine zentrale Frage:

Was müssen wir konkret erreichen, damit wir unserem langfristigen Warum näherkommen?

Was OKRs auszeichnet

Ein Objective ist ein qualitatives Ziel, das motivierend und sinnstiftend formuliert ist. Es beschreibt, wohin wir wollen – nicht in Zahlen, sondern als klare Absicht.

Key Results sind messbare Ergebnisse, an denen wir erkennen, ob wir das Ziel tatsächlich erreichen. Sie sind konkret, überprüfbar und zeitlich begrenzt.

Das Zielsystem funktioniert auf allen Ebenen: im Gesamtunternehmen, in Teams oder sogar auf individueller Ebene. Wichtig ist, dass alle OKRs auf das gemeinsame Warum einzahlen.

Ein Beispiel aus der Hotellerie

Stellen wir uns einen Hotelbetrieb vor, dessen Just Cause lautet:

Wir schaffen Orte, an denen Menschen einander begegnen, Kulturen sich verbinden und unsere eigene Geschichte weiterlebt.

Daraus könnte folgendes OKR entstehen:

Objective

- Unser Hotel wird ein Ort echter Begegnung – auch im digitalen Zeitalter.

Key Results

- 80 Prozent der Gäste nennen in der Gästebefragung Begegnung oder Atmosphäre als besonderen Wert
- Drei neue Kooperationen mit lokalen Kulturschaffenden bis Quartalsende
- Einführung eines digitalen Gästefinfobords mit Geschichten aus dem Haus
- Durchschnittliche Aufenthaltsdauer im Lobbybereich steigt um 20 Prozent

Dieses Zielsystem übersetzt den Sinn in überprüfbare Realität. Es macht aus einer Vision konkrete Schritte – und sorgt dafür, dass Teams gemeinsam am selben Ziel arbeiten.

Warum OKRs mehr sind als Zielvorgaben

Im Gegensatz zu klassischen Zielsystemen arbeiten OKRs mit Freiwilligkeit, Transparenz und Mut zur Lücke. Es geht nicht darum, jedes Ziel zu hundert Prozent zu erfüllen. Es geht darum, sich ehrgeizig auszurichten und sichtbar zu machen, worauf es wirklich ankommt.

Gerade in Zeiten des Wandels ist das entscheidend. Denn wenn sich Rahmenbedingungen schnell ändern, brauchen Unternehmen Orientierung – aber auch Flexibilität.

OKRs bieten beides: Sie verbinden strategische Richtung mit operativer Klarheit. Und sie helfen Teams dabei, das eigene Handeln immer wieder auf das gemeinsame Warum zurückzuführen.

Was das für die Hotellerie bedeutet

Auch in Hotels kann das Prinzip enorm helfen. Denn oft ist der Alltag getrieben von operativen Zwängen. Gästewünsche, Personalmangel, saisonale Schwankungen – all das lenkt ab vom großen Bild.

OKRs holen das große Bild zurück in den Alltag. Sie helfen Teams, nicht nur zu reagieren, sondern aktiv an etwas zu arbeiten, das größer ist als das Tagesgeschäft.

Und sie zeigen: Digitalisierung ist kein Selbstzweck. Sie ist dann sinnvoll, wenn sie dazu beiträgt, das zu erreichen, wofür wir als Betrieb stehen.

Strukturen, die Wandel möglich machen: Das Dual Operating System

Aber all das bringt wenig, wenn es im Alltag untergeht.

Denn das größte Hindernis für echten Wandel ist nicht fehlende Technik oder falsche Ideen. Es ist das System, in dem diese Ideen leben sollen. Viele Unternehmen – gerade in traditionellen Branchen – sind so organisiert, dass Veränderung zur Ausnahme wird. Neue Ansätze müssen sich erst durch die Bürokratie kämpfen, werden verzögert, verwässert oder gestoppt.

Der amerikanische Change-Experte John Kotter hat genau dieses Problem erkannt. Und ein Modell entwickelt, das zeigt, wie Unternehmen sich gleichzeitig stabil und beweglich organisieren können: das **Dual Operating System**.

Zwei Systeme – ein gemeinsames Ziel

Das klassische Betriebssystem eines Unternehmens besteht aus Hierarchien, Abteilungen, Prozessen, Zuständigkeiten. Es sorgt für Stabilität, klare Verantwortung, Kontrolle. Und das ist wichtig – für den Alltag, für den Betrieb, für rechtliche Sicherheit.

Aber genau diese Struktur ist oft zu langsam für echten Wandel.

Deshalb schlägt Kotter ein zweites Betriebssystem vor: ein flexibles Netzwerk, das quer zur Hierarchie arbeitet. Dort engagieren sich Mitarbeitende freiwillig, interdisziplinär und motiviert. Sie arbeiten an Initiativen, die auf das

gemeinsame Warum einzahlen – ohne lange Genehmigungswege oder Silo-denken.

Beide Systeme laufen parallel. Sie konkurrieren nicht. Sie ergänzen sich.

Das klassische System hält den Betrieb am Laufen.

Das neue System bringt Bewegung hinein.

Was das für Hotels bedeutet

Viele Ideen zur Digitalisierung, Gästekommunikation oder Servicequalität scheitern nicht an der Technik. Sie scheitern daran, dass niemand sich zuständig fühlt. Oder dass der Impuls in der internen Struktur versickert.

Ein Dual Operating System kann genau das verhindern.

Es schafft Raum für Mitdenken, für Mitgestalten, für echtes Engagement. Nicht als Top-down-Projekt, sondern als Bewegung von innen. Es bringt die Menschen ins Spiel, die wirklich etwas verändern wollen. Und es gibt ihnen die Freiheit, zu handeln.

Freiwilligkeit statt Anordnung

Kotter betont, dass Wandel nicht per Anweisung entsteht. Sondern durch Sinn, Verbindung und Freiraum. Deshalb funktioniert das zweite Betriebssystem nicht mit Stellenbeschreibungen oder Zielvereinbarungen – sondern mit Freiwilligkeit.

Wer an etwas mitarbeitet, das dem eigenen Warum entspricht, braucht keine Kontrolle. Sondern Gelegenheit.

Ein Hotel, das eine Kultur des Mitgestaltens aufbaut, wird nicht nur effizienter. Es wird menschlicher. Und anpassungsfähiger. Genau das ist die Voraussetzung, um im unendlichen Spiel relevant zu bleiben.

Veränderung als Normalzustand

Das Dual Operating System hilft, Wandel nicht als Ausnahme, sondern als Teil der Kultur zu begreifen. Es erlaubt dem Unternehmen, gleichzeitig stabil und beweglich zu sein. Und es stellt sicher, dass der Just Cause, der Golden Circle und die OKRs nicht auf dem Flipchart enden – sondern im Alltag wirken.

Denn Transformation ist kein Projekt. Sie ist ein Zustand.

Und wer sich darauf einstellt, ist bereit für alles, was kommt.

Digitalisierung ist kein Projekt – sie ist eine Haltung

Wer heute von Digitalisierung spricht, sollte nicht zuerst an Technik denken. Sondern an Menschen, an Kultur, an Sinn. Denn der wahre Wandel beginnt nicht mit Software, sondern mit der Frage, warum wir überhaupt verändern wollen.

Ein klarer Just Cause gibt Richtung. Der Golden Circle bringt diese Haltung ins tägliche Handeln. OKRs helfen dabei, fokussiert an den Dingen zu arbeiten, die wirklich zählen. Und das Dual Operating System schafft die strukturelle Grundlage, damit Veränderung nicht behindert, sondern getragen wird.

All das zeigt: Digitalisierung ist kein Ziel. Sondern ein Werkzeug, um das zu erreichen, was uns wichtig ist.

Die zentrale Frage lautet also nicht:
Wie viel Technik braucht unser Betrieb?

Sondern:
Wofür setzen wir sie ein?

Und noch wichtiger:
Was bleibt, wenn alles Technische austauschbar geworden ist?

Die Antwort darauf kennt kein System. Sie liegt in der Kultur, die wir heute gestalten.



Tel.: +43 5418 5622

Mail: verkauf@casablanca.at

Headquarter: Öde 32 | 6491 Schönwies

Standort: Eduard-Bodem-Gasse 5-7 | 6020 Innsbruck

Web: <https://www.casablanca.at>