

IMPULSE FÜR OPTIMIERUNG UND PROFIT

# **SPA & WELLNESS- MANAGEMENT**

Stefan Nungesser • Dagmar Rizzato • Karin Stefanie Niederer

MATTHAES VERLAG GMBH  
Ein Unternehmen der dfv Mediengruppe

# Inhalt

VORWORT	4		
<b>1. GRUNDLAGEN UND BEDEUTUNG VON SPA &amp; WELLNESS</b>	<b>7</b>		
Entstehungsgeschichte	7		
Begriffliche Einordnung von Wellness und Spa	11		
Medical Wellness	15		
Weitere Formen von Wellness & Spa	19		
Marktentwicklung	19		
Wellness-Trends	23		
Erfolgsfaktoren von Wellnesshotels	29		
<b>2. STRATEGISCHE ENTSCHEIDUNGEN IM RAHMEN DES WELLNESSKONZEPTS</b>	<b>33</b>		
Chancen und Risiken durch Wellness für den Hotelbetrieb	34		
Grundlegende Positionierung und Spa-Typologie	35		
Basisfragen an ein Hotel-Spa-Konzept	37		
Vorgehensweise bei der weiteren Spa-Konzeption	38		
Strategische Partner- und Markenwahl im Spa	48		
<b>3. PLANUNG DES WELLNESS- UND SPA-BEREICHS</b>	<b>57</b>		
Planungs- und Projektteam	58		
Spa-Planungsprozess	60		
<i>Grundlagenworkshop</i>	61		
<i>Raumkonzept und Vorentwurf</i>	71		
<i>Schätzung der Investitionskosten</i>	77		
<i>Wirtschaftlichkeitsbetrachtung</i>	78		
Realisierungs- und Monitoringphase	81		
Pre-Opening	81		
Erfolgsfaktoren bei der Planung und typische Fehler	83		
<b>4. ORGANISATION UND QUALITÄTSMANAGEMENT IM SPA</b>	<b>89</b>		
Vorbemerkungen zur Einbindung des Spa	90		
Organigramm der Spa-Abteilung	91		
Aufgabenbeschreibung Spa-Manager/-in	92		
Organisationshandbuch	99		
Standardhandbuch	105		
Spa-Software	117		
<b>5. PERSONALMANAGEMENT IN WELLNESS &amp; SPA</b>	<b>123</b>		
Rahmenbedingungen und Besonderheiten der Mitarbeiterführung im Hotel-Spa	124		
Personalauswahl	127		
Personaleinarbeitung/Onboarding	135		
Personalentwicklung	140		
<b>6. SPA-MARKETING</b>	<b>151</b>		
Umsetzung des Wellnesskonzepts im Marketing	152		
Das Spa-Menü	163		
Verkauf im Spa	167		
Inhouse-Marketing	172		
Digitalisierung im Spa	173		
<b>7. SPA-CONTROLLING UND BENCHMARKING</b>	<b>175</b>		
Controlling als Führungsaufgabe	176		
Überprüfung der Leistungsqualität	177		
Wirtschaftliche Betrachtung und Kalkulation der Spa-Angebote	180		
Kennzahlen im Spa	183		
Benchmarking im Spa	187		
AUTOREN			194
DANK			195
QUELLEN			196
BILDNACHWEIS			200
IMPRESSUM			200

# Vorwort

Der Spa- und Wellnessmarkt im deutschsprachigen Raum hat sich in den letzten Jahrzehnten stark entwickelt und weiteres Wachstum zeichnet sich ab. Das Angebot von Wellnessdienstleistungen ist mittlerweile in vielen Betrieben Standard. Das gilt insbesondere für Hotels und Day Spas, aber auch Wellnessangebote in Thermen erreichen oft ein hohes Niveau. Allerdings zeigt sich auch, dass viele Spa-Bereiche sehr groß angelegt werden, was oft mit (zu) hohen Investitionen einhergeht. Darüber hinaus ist das Wellnesskonzept vieler Betriebe nicht immer konsequent bis zum Ende gedacht. Daher fallen die wirtschaftlichen Ergebnisse nicht überall positiv, sondern häufig sogar sehr unbefriedigend aus. Aus diesen Gründen kommt es seit einigen Jahren zu einer Nachschärfung der Konzeptionen und der Fokus richtet sich immer mehr auf die weitere Professionalisierung des Managements von Wellnessbereichen.

Als langjährige Beratende, Testende, Trainierende und Lehrende in diesem Markt ist es uns schon länger ein Anliegen, wesentliche Inhalte für ein zeitgemäßes Spa-Management in einem praxisorientierten Buch zusammenzufassen. Dabei ist es uns wichtig, aufzuzeigen, dass es für ein professionelles Spa-Management einer soliden betriebswirtschaftlichen Basis bedarf sowie praktischer Instrumente, die auf die Besonderheiten der Branche Rücksicht nehmen. Im vorliegenden Buch werden deshalb sowohl strategische Aspekte vom Wellnesskonzept über die Positionierung bis hin zur Planung angesprochen als auch viele operative Themen. Über Jahre entwickelte Tools und Vorlagen sowie Beispiele aus der Praxis geben zudem nützliche Hinweise zur praktischen Umsetzung.

Das Berufsbild der Spa-Managerin bzw. des Spa-Managers hat es bis vor einigen Jahren nicht gegeben. Personen, die diesen Beruf ausüben, haben wir einmal in einem gemeinsamen Vortrag mit dem österreichischen Wort »Wunderwuzzi« bezeichnet, denn sie müssen zahlreiche Anforderungen erfüllen. Sie sollten idealerweise über medizinisch-therapeutisches Wissen oder eine Ausbildung in diesem Segment verfügen, aber zugleich auch gute betriebswirtschaftliche Kenntnisse in den Bereichen Strategie, Marketing, Organisation, Qualitätsmanagement, IT, Personalführung, Verkauf und Controlling mitbringen. Diese Personen gibt es kaum am Arbeitsmarkt. Angehende Spa-Managerinnen und Spa-Manager müssen deshalb erst entsprechend weiterentwickelt bzw. qualifiziert werden. Für eben diese Menschen ist das Buch gedacht, ebenso wie für Inhaberinnen und Inhaber oder Managerinnen und Manager von Hotels und Day Spas sowie für Neulinge und Nachwuchskräfte, die sich grundlegendes Wissen über diesen Bereich aneignen wollen.

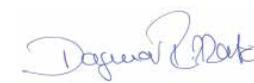
Dabei sind die Gäste mit ihren Wünschen und Bedürfnissen immer der fixe Bezugspunkt für alle Managementthemen. Denn alles Wissen über betriebswirtschaftliche Inhalte und das damit verbundene Know-how nutzen nichts, wenn dabei die Menschen, die Gäste ebenso wie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, aus den Augen verloren werden. Was diese Menschen sich wünschen – ausgeglichen und entspannt sein, sich der eigenen Gesundheit widmen, den Alltag vergessen und das körperliche und seelische Wohlbefinden stärken –, kann durch schön gestaltete Spa-Bereiche oder gut organisierte Prozesse sicher gefördert werden. Im Kern sind es jedoch nach wie vor das Eingehen auf jede Einzelne und jeden Einzelnen, die persönliche Ansprache und die individuelle Beratung, die den Erfolg im Wellnessmarkt ausmachen. Dazu werden nicht nur fachlich gut ausgebildete oder geschulte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter benötigt, sondern es kommt auch stark auf deren Sozialkompetenz und Empathie an. Diese muss durch das Spa-Management gefördert werden.

Ein gutes Spa-Management sollte insofern die »harten« und die »weichen« Managementthemen gut verbinden. Dann kann es im Spa- und Wellnessmarkt nachhaltig erfolgreich sein. Wir hoffen, dass dieses Buch eine gute Anregung darstellt, dieses Ziel zu erreichen.

Villach und Tettwang, im November 2019



STEFAN NUNGESSER



DAGMAR RIZZATO



KARIN STEFANIE NIEDERER

# 1. Grundlagen und Bedeutung von Spa & Wellness

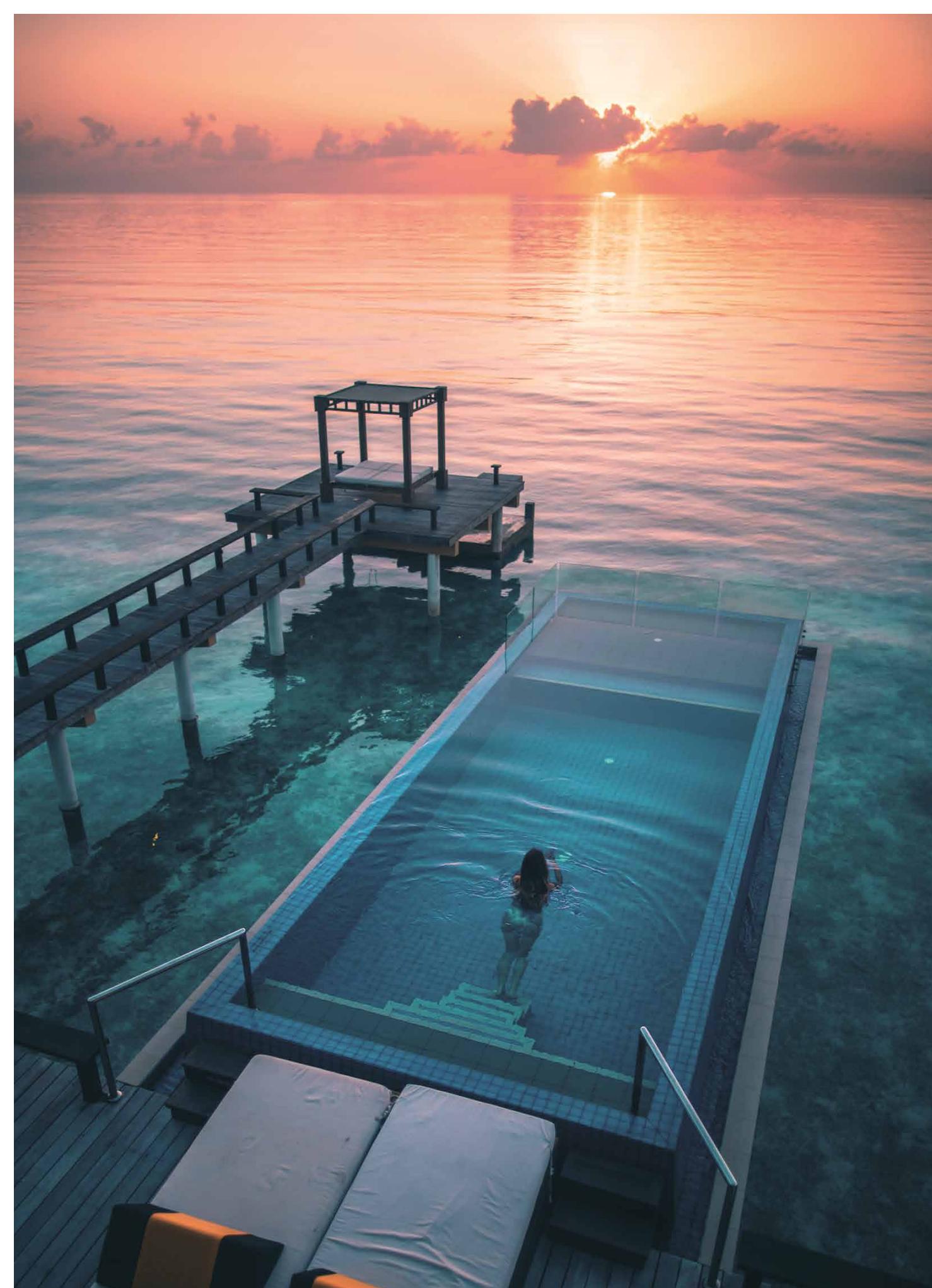
---

*Den Impuls des Menschen, sich etwas Gutes zu tun, gibt es schon sehr lange. Daher soll im Folgenden ein kurzer Blick auf die Geschichte von Wellness und Spa geworfen werden, bevor es darum geht, eben diese Begriffe eindeutig zu definieren und erste Trends und Erfolgsfaktoren zu bestimmen, die den modernen Markt prägen.*

---

## ENTSTEHUNGSGESCHICHTE

Inder, Chinesen, Ägypter, Griechen und Römer haben sich schon früh mit Themen wie Gesundheit, Hygiene und sozialen Kontakten beschäftigt – also mit Dingen, die als gut für das Wohlbefinden empfunden werden. Das Bedürfnis, dieses Wohlbefinden gezielt zu steigern, lässt sich bis in die Gegenwart ausmachen. Epochenübergreifend wurden und werden dafür Wasser sowie Wärme und Kälte eingesetzt, da deren positive Wirkung schon früh beobachtet worden ist. Folgender Zeitstrahl gibt keinen allumfassenden, aber dennoch einen aufschlussreichen Überblick über ausgewählte Stationen, die für das heutige Verständnis von Spa und Wellness grundlegend sind.



≈ **3.000 v. Chr.:** Inder befassen sich mit ersten Ayurveda-Behandlungen.

≈ **700 v. Chr.:** Erste Bücher über ayurvedische Behandlungen entstehen.

≈ **200 v. Chr.:** Römer bauen öffentliche Bäder zur Reinigung und Steigerung des Wohlbefindens; sie sind Treffpunkt für Geschäfte und Beziehungen. Es handelt sich um teilweise sehr große Anlagen, die aufwendig gestaltet werden. Aquädukte liefern das Wasser und Sklaven sorgen für Räume mit warmer Luft. Vergleichbare Anlagen entstehen auch in den römischen Provinzen.

≈ **12.-13. Jh.:** Kreuzritter bringen Baderituale aus dem arabischen Raum mit, die es dort schon längere Zeit und in größerer Zahl gibt (»Hamam«). Nach dem Untergang des Römischen Reichs ist das Baden zunächst in Vergessenheit geraten. Die Kultur des Badens und der Reinigung wächst in Mitteleuropa neu und es entstehen »Badestuben«, die gesellschaftlicher und zum Teil auch erotischer Treffpunkt sind.

≈ **17.-18. Jh.** Die Menschen bleiben »wasserscheu« und setzen zur Körperpflege auf Puder und Parfüm.

≈ **800 v. Chr.:** Griechen beginnen, sich mit Lebenskultur und Körperpflege auseinanderzusetzen. Badeanstalten sowie Thermen entstehen und dienen auch als gesellschaftlicher Treffpunkt.

≈ **460 v. Chr.:** Hippokrates, als Arzt der Antike, setzt sich mit der Steigerung des Wohlbefindens auseinander. Das berühmte Heilbad in Epidauros entsteht mit Bademöglichkeit, Sportanlagen und Liegeflächen.

**1098 n. Chr.:** Hildegard von Bingen beschäftigt sich in ihren Schriften intensiv mit dem menschlichen Körper, seiner Ernährung, der Verdauung und den Gesamtzusammenhängen.

≈ **14.-15. Jh.:** Die Pest beendet das erste Badewesen. In Mitteleuropa werden Moor- und Mineralbäder zur Linderung verordnet, die als Vorläufer der Kurbäder gelten können. Erste englische Gäste besuchen den belgischen Kurort Spa. Die Traditionelle Chinesische Medizin (TCM) erreicht in der Ming-Dynastie ihren Höhepunkt.

≈ **18.-19. Jh.:** Engländer erkennen die positive Wirkung des Badens. Im Jahr 1789 reist der erste Patient an die Ostsee, das Seebad Heiligendamm entsteht. Der Österreicher ①Johann Schroth entwickelt eine energie- und fettreduzierte Diät. Pfarrer ②Sebastian Kneipp entwickelt Wasserkuren und beschreibt die Zusammenhänge zwischen Körper, Geist und Seele.

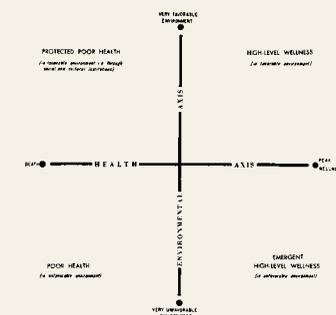


**im 19. Jh.:** Vorläufer dessen, was vor allem in den USA heute unter »Wellness« verstanden wird, stellen eine Verbindung zwischen der spirituellen Natur und der Gesundheit bzw. der Ernährung her. Der Zusammenhang zwischen positivem Denken und der Gesundheit wird betont. Vertreter sind ①William James (1842-1910), Phineas Quimby (1802-1866), ②Mary Baker Eddy (1821-1910), Horace Fletcher (1849-1919) oder auch John Harvey Kellogg (1852-1943). Der Begriff Wellness wird jedoch noch nicht verwendet.

**1955:** Gertraud Gruber gründet in Rottach-Egern die erste »Schönheitsfarm« Europas und setzt bereits auf ganzheitliche Behandlungen. Neben Beautyanwendungen gibt es auch Entspannungs-, Ernährungs- und Bewegungsangebote sowie Vorträge und gemeinsame Spieleabende.

**1980-1990:** Neue, ganzheitliche Wellnesskonzepte werden erarbeitet, die neben Fitness den gesamten gesundheitlichen Aspekt berücksichtigen. Beauty- und Kosmetikangebote nehmen zu und es entstehen die ersten Wellnessbereiche in Kurbetrieben oder Hotels.

**ab 2000:** Das Angebot wächst kontinuierlich und differenziert sich immer mehr aus. Die Einflüsse aus Asien und anderen Teilen der Welt nehmen zu. Authentische und regionale Angebote gewinnen an Bedeutung für die Kunden. Der Wellnessbegriff verliert an Klarheit, da sich neben der Tourismus- und Freizeitindustrie auch andere Branchen den Begriff zu Eigen machen.



**im 20. Jh.:** Wellnesskonzepte aus den USA werden populär. Sie betonten den Zusammenhang von Körper, Seele und Geist. Vor allem Halbert L. Dunn (1896-1975) wird mit seinem »High-Level-Wellness-Ansatz« bekannt. John Travis (\*1943) setzt den Akzent auf die Eigenverantwortung für die Gesundheit. Donald Ardell (\*1939) wiederum prägt als »Wellness-Guru« den Begriff »Real Wellness«: mehr Lebensqualität durch einen bewussten und disziplinierten Lebensstil. Dadurch grenzt er sich von den christlich-spirituellen Ansätzen der Ersten ab.

**ab 1970er-Jahre:** Das Thema Fitness wird von den USA nach Europa getragen. In Deutschland gibt es »Trimm-Dich-Aktionen«, es werden Fitnessprogramme zur Prävention gefördert. Ayurveda-Behandlungen bekommen erste Aufmerksamkeit.

**ca. ab 1995:** Unter dem Begriff »Wellness« werden nun Themen der Gesundheit, des Wohlbefindens, der Ernährung und des Bodystylings zusammengefasst und von den Kunden so eingeordnet.

**Abbildung: Entwicklung von Wellness im Zeitverlauf**  
(Kastner; o.J., [www.berchtesgadeninfo.de](http://www.berchtesgadeninfo.de); Illing; 2009, S. 17 ff.; Wiesner; 2007, S. 17 ff.)



Durch den Zeitstrahl wird deutlich, dass sich das moderne Verständnis von Wellness aus verschiedenen Facetten zusammensetzt: So ist der ayurvedische Ansatz, der sich durch seine Ganzheitlichkeit auszeichnet, auch heute noch sehr einflussreich. Die von den Römern entwickelte Badekultur, insbesondere auch die architektonische Gestaltung der entsprechenden Anlagen, bildet unverändert die Vorlage für moderne Thermen und Bäder. Dies gilt in ähnlicher Weise für das orientalische Hamam und die damit verbundenen Baderituale. Hinzu kommt die in Europa im Mittelalter neu entwickelte Badekultur, die maßgeblich zur Entstehung der Kur- und Badeorte und damit des Badetourismus beigetragen hat. (Knoll; 2018, S. 42) Wesentlich prägend für das heutige Verständnis sind zudem die Wellnesskonzepte aus den Vereinigten Staaten, die versuchen, verschiedene Ansätze miteinander zu verbinden. Illing fasst dies sehr pointiert in einer Gegenüberstellung zusammen:

**Tabella: Gegenüberstellung von Schulmedizin und US-amerikanischem Wellnesskonzept**  
(entnommen aus Illing; 2009, S. 20)

Naturwissenschaftliches Schulmedizinmodell	Modernes, US-amerikanisches Wellnessmodell
Problemorientierung	kein Problem (Optimismus, positives Denken)
der fragmentierte Mensch	der holistische Mensch
Behebung von Krankheit	Förderung von Gesundheit
Behandlung von Symptomen	Therapie der Ursache
Behandlung mit Technik (Schulmedizin)	Behandlung mit natürlichen Heilmitteln
externe Kontrolle (Ärztin/Arzt, Fremdverantwortung)	interne Kontrolle (Eigenverantwortung)
Angst als Motivation	ganzheitliches Wohlbefinden als Motivation
nicht spirituell	spirituell
Konzentration auf Lebensquantität	Konzentration auf Lebensqualität
Konzentration auf ein einziges Medizinsystem	Nutzung komplementärer Medizinsysteme
Konzentration auf das Notwendige	Liebe zum Schönen, Ästhetischen, Sinnerfüllten
gefühlslarm	gefühlslbetont
genussfeindlich	genussfreundlich
Krankheit ist lästig	Gesundheit macht Spaß
Betonung des Objektiven	Betonung des Subjektiven
auf einzelne Lebensphasen beschränkt	das ganze Leben begleitend
Wirksamkeitsnachweis durch Wissenschaft	Ausweitung ins Subjektive
Patient/-in ist eine Nummer	Kundin/Kunde ist König

Auch wenn dieser Vergleich zugespitzt ist, weist er doch darauf hin, dass die Bandbreite von Wellness mittlerweile sehr weit gefasst wird und viele unterschiedliche Konzepte damit verbunden sind. Von medizinisch-therapeutischen Anknüpfungspunkten bis hin zu sehr individuellen Erfahrungen und Gefühlen.

## BEGRIFFLICHE EINORDNUNG VON WELLNESS UND SPA

Der Blick in die Wellnesshistorie hat gezeigt, dass eine begriffliche Einordnung von Wellness, aber auch Spa nicht völlig eindeutig vorgenommen werden kann. Nachfolgend soll versucht werden, die Begriffe klarer zu fassen und ein eigenes Verständnis zu präsentieren.

Zunächst ist dabei eine Nähe zur Gesundheit ersichtlich. Die Weltgesundheitsorganisation (WHO) versteht diese ursprünglich als Zustand des vollkommenen körperlichen, seelischen und sozialen Wohlbefindens. Wohl wissend, dass dies ein sehr hehrer Anspruch ist, wird Gesundheit mittlerweile realitätsnäher definiert. Demnach geht es darum, die Fähigkeit zu entwickeln, zufrieden zu leben, zu arbeiten und zu genießen – trotz gewisser Einschränkungen. Dazu sind laut der WHO sieben Grundbedingungen zu erfüllen (Wiesner; 2007, S. 19):

- » ein stabiles Selbstwertgefühl haben,
- » ein positives Verhältnis zum eigenen Körper entwickeln,
- » über Freundschaften und soziale Beziehungen verfügen,
- » in einer intakten Umwelt leben,
- » eine sinnvolle Arbeit und gesunde Arbeitsbedingungen haben,
- » über Gesundheitswissen und einen Zugang zur Gesundheitsversorgung verfügen,
- » eine lebenswerte Gegenwart und begründete Hoffnung auf eine lebenswerte Zukunft haben.

Die Aufzählung zeigt, dass sich der umfassende Gedanke von Wellness, der bereits im historischen Überblick deutlich geworden ist, auch in der Auffassung der WHO wiederfinden lässt. Gleichwohl gilt es jedoch, das europäische und das amerikanische Verständnis von Wellness zu unterscheiden. Während in Europa das »Sichwohlfühlen« dominiert, wird in den USA sehr viel stärker ein holistisches Gesundheitsverständnis zum Ausdruck gebracht. (Friedl; 2006, S. 1f) Illing hat dies anhand einer Analyse verschiedener Studien und unterschiedlicher Autorinnen und Autoren wiederum wie folgt zusammengefasst, wobei die Darstellung eher einen historischen Charakter besitzt und bestimmte Aspekte in Europa nicht so stark zum Tragen kamen wie in den USA (z. B. die starke Körper-Orientierung):

Europäisches Wellnessverständnis	Amerikanisches Wellnessverständnis
Wellness neigt zur Muße und zu passiven Vorgängen.	Gesundheit hat etwas mit dem eigenen Lebensstil zu tun.
Wellness hat viel mit Entspannung zu tun (Seele-und-Geist-Orientierung).	Gesundheit ist eine individuelle Verantwortung.
Ein schöner Körper wird betont (Körper-Orientierung).	Lebensqualität kann durch das Ausschöpfen der eigenen Potenziale erreicht werden.
Eher nachgeordnet hat Wellness etwas mit Gesundheit durch Bewegung und Fitness zu tun (Gesundheits-Orientierung).	Leiden haben sehr viele Ursachen.
Mehr das subjektive Sichwohlfühlen als eine ganzheitliche Betrachtung.	Ganzheitliches Menschenbild steht im Vordergrund.

Basierend auf dieser Betrachtungsweise sind verschiedene Wellnessgrade definiert worden (in Anlehnung an Friedl; 2006, S. 2):

- 1. Grad**

Im Vordergrund stehen das passive Entspannen, Genuss und Verwöhntwerden.
- 2. Grad**

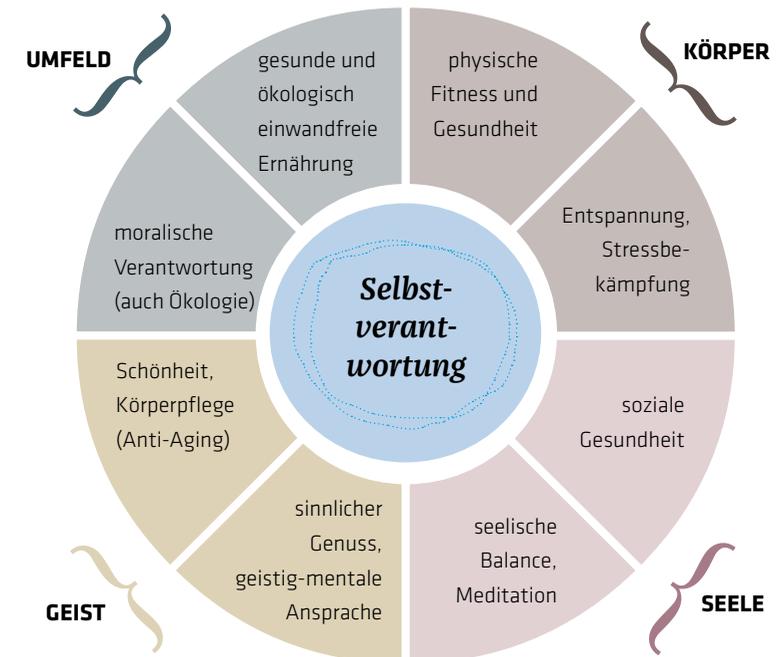
Wohlbefinden wird durch aktives Bemühen erreicht und erhalten.
- 3. Grad**

Ein ganzheitlicher Ansatz mit nachhaltiger Verhaltensänderung wird verfolgt, um Körper und Geist in einen langfristigen Zustand des Wohlbefindens zu bringen.

Die tatsächliche Weiterentwicklung des Wellnessmarkts spiegelt die Wellnessgrade wider: Profilierte Anbieter tendieren mittlerweile stärker zu einem ganzheitlichen Ansatz, der die Grundlagen für dauerhafte Lösungen anstrebt. Eine Entwicklung weg von reiner »Konsum-Wellness« hin zur »aktiven Gesundheitsförderung und Prävention« ist festzustellen. Allerdings ist dieses Ziel aufgrund der verkürzten Aufenthaltsdauer der Gäste nicht immer zu erreichen, sodass auch die anderen Ausprägungen immer noch vorkommen.

Wellness setzt sich also aus verschiedenen Dimensionen und Angebotsbestandteilen zusammen. Dies gilt insbesondere für den ganzheitlichen Ansatz. Die Betonung von Körper, Geist und Seele spielt dabei ebenso eine Rolle wie die Aspekte der Selbstverantwortung, der sozialen Beziehungen und der Umwelt.

**Tabelle: Europäisches und amerikanisches Wellnessverständnis**  
(in Anlehnung an Illing; 2009, S. 21f.)



Die Schweizer Tourismusforscherin Lanz-Kaufmann hat sich intensiv mit Fragen von Wellness beschäftigt und bereits im Jahr 2002 treffend formuliert:

**Abbildung: Wellnessdimensionen**  
(aus Wiesner; 2007, S. 21)

»Wellness ist ein Gesundheitszustand der Harmonie von Körper, Geist und Seele. Wesensbestimmende Elemente sind Selbstverantwortung, Fitness und Körperpflege, gesunde Ernährung, Entspannung, geistige Aktivität/Bildung sowie soziale Beziehungen und Umweltsensibilität.« (Lanz-Kaufmann; 2002, S. 22)

Neben diesen grundlegenden Aspekten sind weitere Punkte für das Thema Wellness wichtiger geworden, sodass es zu einer Erweiterung des Begriffsverständnisses kommen sollte. Dies hat mit der Vielzahl an Angeboten am Markt zu tun, der sich die Betriebe stellen und angesichts derer sie sich profilieren müssen. Gleichzeitig sind es gesellschaftliche Veränderungen, die dazu beigetragen haben: Zum einen tritt der Punkt des *Erlebens* und dessen *Inszenierung* viel stärker in den Vordergrund und zum anderen der Faktor *Authentizität*. Sie ergänzen die Wellnessdimensionen. Inszenierte Erlebnisse wirken dann besonders gut, wenn die Gäste auf persönlicher Ebene eingebunden werden. Dies schafft positive Erinnerungen und bedient das Bedürfnis nach emotionaler Ansprache. Damit dies überzeugend gelingt, sollten die Erlebnisse authentisch, also echt und gleichzeitig zum Betriebstyp passend sein. Die Echtheit bezieht sich auf die Personen, Orte, die Haptik, beispielsweise in Form der Materialauswahl, etc. Authentische Erlebnisse bieten in der heutigen multioptionalen Welt eine wichtige Orientierung für Kundinnen und Kunden. Gerade im Wellnessbereich sollte und wird die Inszenierung intensiv genutzt, sei es durch die architektonische Gestaltung und das Design oder auch nur durch das gezielte Ansprechen der fünf Sinne durch Beleuchtung, Musik, Düfte, Geschmack oder die Materialauswahl.

Ergänzt durch die Inszenierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, also durch deren Auftreten, entsteht ein ganzheitliches Wellnesserlebnis, das die jeweiligen Kernkompetenzen des Hauses unterstützt. (Steinhauser/Theiner; 2006, S. 295)

Ein weiterer Punkt ist die fortschreitende Digitalisierung und der damit verbundene »Information Overload«, also die vielen Informationen und Botschaften, die auf die Menschen einwirken. Darum sehnen sich Menschen zunehmend nach Wellnessangeboten und der damit verbundenen Zeit für sich (»Auszeit«).

Neben Wellness ist der Begriff Spa heute sehr gebräuchlich. Oftmals werden die Begriffe synonym verwendet. Genau genommen bezeichnen sie jedoch Unterschiedliches.

Zunächst ist es sehr umstritten, wo der genaue Ursprung des Begriffs Spa liegt. International wird darunter oft eine Kur bzw. ein Kurort oder Heilbad verstanden. Darüber hinaus gibt es im Wesentlichen drei Erklärungen:

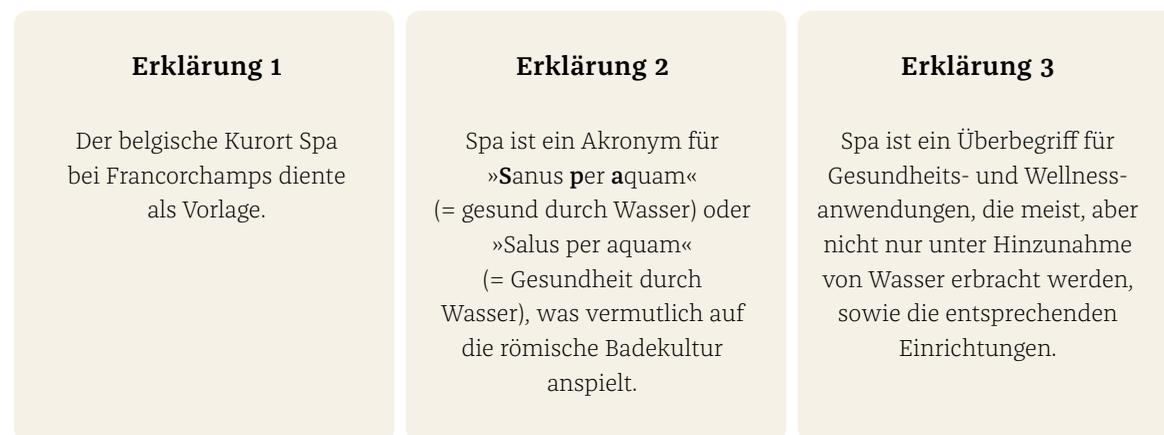


Abbildung: Erklärungen/Ur-sprünge für den Begriff Spa (vgl. Kagelmann/Kiefl; 2016, S. 219)

Zudem verstehen einige unter Spa auch die Gesamtheit aller Wellnesseinrichtungen eines Hotels bzw. eines Hotelresorts. (Kagelmann/Kiefl; 2016, S. 220) Diesem Verständnis schließen sich die Verfasserinnen und der Verfasser an, gehen aber zugunsten einer klaren Trennung der Begriffe Wellness und Spa bei der Definition noch einen Schritt weiter.

Bei Spa handelt es sich um einen Überbegriff über die gesamte (baulich/räumliche) Anlage in einem Hotel im Sinne der **Hardware**. Hierunter fallen vor allem die Pools, Saunen, der Fitnessraum, die Behandlungs- und Ruheräume, die Spa-Rezeption sowie der Spa-Shop.

Als Wellness wird hingegen die inhaltliche Ausgestaltung sowie das sie tragende Grundverständnis im Sinne der **Software** aufgefasst. Darunter ist also die **gesundheitsorientierte Behandlungskompetenz als Kernkompetenz** zu verstehen, die unter aktiver Einbindung der Natur und der Umwelt versucht, den Gästen besondere Erlebnisse zu vermitteln.



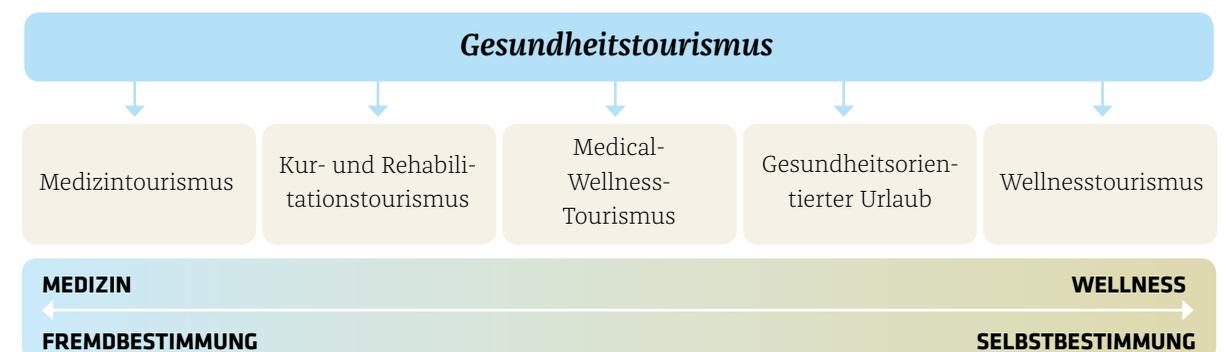
Beide Aspekte stehen in einem unmittelbaren Zusammenhang und bedingen einander. Leistungen und Infrastruktur können nicht losgelöst voneinander betrachtet werden, sondern immer nur integriert. So wird auch weiterhin synonym von Wellnesshotel und Spa-Hotel gesprochen werden können, allerdings im ersten Fall mit Bezug zu den Wellnessangeboten und im zweiten zu den Einrichtungen des Spa-Bereichs. Dadurch ist eine klarere Abgrenzung möglich.

Abbildung: Begriffsverständnis Wellness & Spa

### MEDICAL WELLNESS

Ein eigenes Marktsegment – und keinen Teil des Wellnessmarktes – stellt der Bereich Medical Wellness dar. Somit sind Wellness- und Medical-Wellness-Tourismus als jeweils eigenständiger Markt im Rahmen des Gesundheitstourismus zu sehen.

Abbildung: Aufteilung des gesundheitstouristischen Marktes (Böhm; 2007, S. 4)



Der Ursprung von Medical Wellness liegt in den USA, da dort schon länger einer stärker evidenzbasierten Betreuung eine größere Bedeutung zukommt. Erst

»Der Begriff der Salutogenese wurde vom Soziologen Aaron Antonovsky begründet. Er bezeichnet den individuellen Entwicklungs- und Erhaltungsprozess von Gesundheit. Nach diesem Konzept ist Gesundheit nicht als Zustand, sondern als Prozess zu verstehen. Krankheit und Gesundheit werden laut Salutogenesemodell nicht getrennt, sondern als fließender Übergang gesehen. Jeder Mensch besitzt gesunde und kranke Aspekte. Ressourcen können wesentlich zur Erhaltung oder Verbesserung der Gesundheit beitragen.«

(Gesundheit.gv.at.; o.J., www.gesundheit.gv.at)

Ergänzt wird das Konzept durch ein »Healing Environment«, das neben der optimalen formalen und technischen Perfektion eine Architektur der Schlichtheit, Reinheit und Ordnung ausstrahlt, eine Atmosphäre der Nachhaltigkeit, Offenheit und Freude, sowie Aspekte der Multisensorik wie Licht, Form, Farbe, Duft und Materialien berücksichtigt. (Harisch/Behrens; 2013)

## WEITERE FORMEN VON WELLNESS & SPA

Neben Wellness, Spa und Medical Wellness gibt es weitere Formen und Ausprägungen, die am Markt eine Rolle spielen und daher nachfolgend kurz charakterisiert werden:

<b>Day Spa</b>	Ein Day Spa bietet seine Leistungen Gästen auf Tagesbasis an, d. h. ohne Übernachtung. Das Day Spa verfügt über ein breiteres Produktsortiment als ein Kosmetikstudio und bietet neben Kabinen für Beauty meist auch solche für Massagen an. Zum Teil wird das Angebot auch durch Sauna, Schwimmbad oder Fitness erweitert. (Illing; 2009, S. 28)
<b>Destination Spa / Resort Spa</b>	Im Gegensatz zum Day Spa beziehen sich diese Begriffe auf längere Wellnessurlaube in spezialisierten Ferienhotels. Oft ist damit ein gehobenes Qualitätsniveau verbunden. (Kagelmann/Kiefl; 2016, S. 219) Es gibt jedoch auch Spa-Einrichtungen in großen Hotelanlagen mit preisgünstigen Angeboten bis hin zu »all-inclusive«.
<b>Medical Spa</b>	Begrifflich synonym, siehe Medical Wellness
<b>Urban City Spa</b>	Ähnlich wie Day Spa, jedoch öffnen hier oft Hotels in Städten ihre Spa-Bereiche für externe Gäste, um damit zusätzlichen Umsatz zu erzielen.
<b>Private Spa (Suite)</b>	Hierbei handelt es sich um einen abgegrenzten Teil innerhalb eines Spa oder einen eigenen Spa-Bereich im Hotelzimmer, der exklusiv von Gästen des Hotels gemietet werden kann und in dem Saunen, Whirlpools oder dergleichen in privater Atmosphäre genutzt werden können. Zum Teil sind darin auch Anwendungen wie Massagen (allein oder zu zweit) möglich. (Illing; 2009, S. 29)
<b>Therme</b>	Unter Therme versteht man ein Bad, das teilweise mit Thermalwasser und mit weiteren Angeboten für Sport und Spaß, Familien oder Gesundheit sowie mitunter mit Kur ausgestattet ist. Manchmal kommt auch ein Übernachtungsbetrieb hinzu (Thermenhotel). Eine andere Bezeichnung ist Multifunktionsbad. (Illing; 2009, S. 35)

## MARKTENTWICKLUNG

Nachfolgend sollen einige ausgewählte Marktdaten die Entwicklung des Wellness- und Spa-Marktes aufzeigen. Neben Daten zum internationalen Markt werden vor allem Zahlen zum deutschen Markt präsentiert, da diese hauptsächlich (frei verfügbar) vorliegen. Für den österreichischen, schweizerischen und Südtiroler Markt gibt es kaum veröffentlichte Daten.



## 4. Organisation und Qualitätsmanagement im Spa

---

*Für die operative Umsetzung im Spa haben Fragen der Organisation und des Qualitätsmanagements grundlegende Bedeutung. Das Spa ist eine eigenständige Abteilung im Hotel und dafür sind entsprechende Strukturen und Prozesse zu definieren, um die optimale Einbindung in die Hotelstrukturen sowie einen reibungslosen Ablauf sicherzustellen.*

---



## VORBEMERKUNGEN ZUR EINBINDUNG DES SPA

Der überwiegende Teil der Hotellerie in Deutschland, Österreich, der Schweiz und Südtirol ist durch klein- und mittelständische Betriebe geprägt, die oft von Familien geführt werden. Flexibilität und kurze Entscheidungswege durch flache Hierarchien kennzeichnen diese Betriebe. Dadurch sind gegenüber der Kettenhotellerie schnellere Anpassungen an Marktentwicklungen oder Veränderungen im Umfeld möglich. Zudem sind familiengeführte Betriebe oftmals näher an den Gästen, da sie individueller auf Gästewünsche eingehen können und sich nicht zu stark an Standardabläufen (SOPs – Standard Operating Procedures) orientieren müssen. Aber auch für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind flache Hierarchien von Vorteil, da der direkte Draht zur Chefin oder zum Chef oft gegeben ist. Vorausgesetzt, dass kein patriarchalischer Führungsstil gepflegt wird, kann dies eine große Motivation für das Personal darstellen. Dazu ist es notwendig, die entsprechenden Befugnisse einzuräumen, sodass eigenständige Entscheidungen in den Abteilungen getroffen werden können. Damit tun sich einige Privathotelières und -hoteliers jedoch schwer, da sie befürchten, dadurch zu einem gewissen Grad die Kontrolle zu verlieren. (Von Freyberg u. a.; 2018, S. 20)

Das Spa als eigenständige Abteilung erweist sich erfahrungsgemäß organisatorisch gesehen als »Spezialfall«. In vielen Hotels sind die Abteilungen zwar fester Bestandteil des Angebots, allerdings fühlen sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Spa oftmals nicht ausreichend in die Hotelorganisation integriert. Das hat verschiedene Gründe:

- » Das Spa-Personal verfügt in der Regel im Unterschied zu den Kolleginnen und Kollegen im Hotel über keine klassische Hotelausbildung.
- » Inhaberinnen und Inhaber von Hotels besitzen über die Abteilung meist wenig Vorwissen bzw. in den entsprechenden Ausbildungen nehmen Themen des Spa-Managements meist wenig bis gar keinen Raum ein.
- » Wellnessangebote tragen zwar in vielen Fällen zur Profilierung des Hotels bei, allerdings weisen sie einige Besonderheiten auf, die es zu beachten gilt. So sind die Bereiche in vielen Häusern keine »Profit«, sondern »Cost Center«, weshalb sie oft als »Problemabteilungen« wahrgenommen werden.

Die benannten Aspekte führen oft zu einer suboptimalen Einbindung in den Gesamtbetrieb, die gelegentlich erst nach vielen Jahren – wenn sich alles eingespült hat und notwendiges Know-how aufgebaut worden ist – besser klappt.

»Ein häufiger Fehler ist es, Wellness nicht im Zusammenhang mit dem Gesamtbetrieb zu sehen. Der entstandene Spa-Bereich muss sinnvoll und gleichwertig in den Hotelbetrieb integriert werden.« (Janssen; 2011, S. 307)

## ORGANIGRAMM DER SPA-ABTEILUNG

Die organisatorische Eingliederung in die hierarchische Ordnung des Gesamtunternehmens nennt man **Aufbauorganisation**. Die einzelnen Einheiten (Bereiche, Abteilungen, Stellen) werden mit der jeweiligen Verbindung zueinander dargestellt. Die Beziehungen zwischen den einzelnen Einheiten nennt man **Organisationsform**. In der Hotellerie herrscht die **funktionale Organisation** vor, also die Zuordnung anhand von Aufgaben, die zu verrichten sind. Die Aufbauorganisation im Hotel ist stark abhängig von der Betriebsgröße, dem Leistungsangebot (z. B. Wellness), dem Qualitätsstandard, dem technologischen Standard sowie strategischen Überlegungen. (Winter; 2011, S. 70f.)

In kleineren Hotelbetrieben leiten die Inhaberinnen und Inhaber oft Abteilungen bzw. zeichnen für bestimmte Abteilungen führend verantwortlich. In Ferienhotels mit einfachem Spa-Angebot (Wellness-Typ 1) kann dies der Fall sein. Dort existiert gar keine spezialisierte Abteilungsleitung, also keine Spa-Managerin bzw. kein Spa-Manager. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – ob intern oder extern – unterstehen dann direkt der Hotelleitung. Wenn eine Inhaberin oder ein Inhaber für mehrere Abteilungen zuständig ist, kommt es oft zu Überlastungen. Die einzelnen Bereiche werden dann nicht effizient geführt. In mittleren bis größeren Betrieben sind zwar auch oft einzelne Personen direkt der Hotelleitung zugeordnet, allerdings gibt es dort gewöhnlich bereits eigene Abteilungsleiterinnen und -leiter.

Um die Funktionen, die im Unternehmen ausgeübt werden, und die Bereichs-, Abteilungs- und Stellengliederung darzustellen, wird klassischerweise ein **Organigramm** genutzt. Es liefert Informationen zum Aufbau eines Hotels und seinen Hierarchien. Allerdings ist daraus nicht abzulesen, wie die konkreten Funktionen, Verantwortungen oder Kompetenzen, die im täglichen Betrieb eine Rolle spielen, verteilt sind. (Henschel u. a.; 2018, S. 77) Ein beispielhaftes Organigramm einer Spa-Abteilung im Hotel könnte wie folgt aussehen:

Abbildung: Beispielhaftes Organigramm im Spa (eigene Darstellung)

