



CASE STUDY 01

# DIGITALISIERUNG IST NICHT AUTOMATISCH NUTZERFREUNDLICHKEIT

Eine Case Study über digitale Reibung, Wachstum und Systemkomplexität in einem modernen Familienresort

© Fabian Hengmith, 2026

Fabian-Hengmith.de | Systembeobachtungen & Case Studies

Digitalisierung reduziert nicht automatisch Reibung.

Manchmal macht sie Systeme lediglich komplizierter.

## Inhaltsverzeichnis

1. Die wichtigsten Erkenntnisse der Studie.....	4
2. Einleitung .....	5
3. Beobachtung .....	6
4. Wissenschaftliche Einordnung.....	7
5. Analyse der Reibungspunkte.....	8
6. Was das System vermutlich bezweckt.....	10
7. Warum das gewünschte Ergebnis ausbleibt.....	11
8. Mögliche Ansatzpunkte zur Verbesserung.....	12
9. Fazit .....	14
10. Quellen .....	15
11. Über den Autor .....	16

# 1. Die wichtigsten Erkenntnisse der Studie

## 1. Digitalisierung ist nicht automatisch Nutzerfreundlichkeit.

Digitale Systeme erzeugen nur dann Mehrwert, wenn sie Abläufe tatsächlich vereinfachen. Werden Prozesse lediglich digital abgebildet, aber nicht aus Sicht der Nutzer gedacht, entsteht neue Reibung.

## 2. Sichtbarkeit ist wichtiger als bloße Verfügbarkeit.

Viele Angebote können vorhanden sein und trotzdem kaum genutzt werden, wenn Gäste sie nicht im richtigen Moment wahrnehmen. Informationen müssen nicht nur existieren, sondern situativ sichtbar und leicht zugänglich sein.

## 3. QR-Codes und Online-Buchung ersetzen keine gute Nutzerführung.

Digitale Zugänge können praktisch sein, sie können aber auch zusätzliche Zwischenschritte erzeugen. Wenn Gäste erst suchen, scannen, filtern und mehrere Unterseiten verstehen müssen, wird Digitalisierung zur Hürde.

## 4. Komplexität wächst oft schneller als Orchestrierung.

Je mehr Angebote, Teilbereiche und digitale Systeme entstehen, desto wichtiger wird eine klare Gesamtführung. Ohne zentrale Nutzerlogik wirken einzelne Lösungen schnell fragmentiert.

## 5. Gäste handeln nicht rational-linear, sondern situativ und bequem.

Im Urlaub werden vor allem einfache, sichtbare und naheliegende Angebote genutzt. Was versteckt, verschachtelt oder erklärungsbedürftig ist, verliert Aufmerksamkeit.

## 6. Schlecht gestaltete Digitalisierung entlastet Personal nicht zwingend.

Wenn Gäste trotz digitaler Systeme weiterhin nachfragen müssen, entstehen neue Supportaufwände. Digitalisierung kann Arbeit reduzieren – oder sie nur an andere Stellen verschieben.

## 7. Das eigentliche Problem ist selten fehlende Technologie, sondern fehlende Vereinfachung.

Ein gutes System macht interne Komplexität für den Nutzer möglichst unsichtbar. Moderne Systeme scheitern oft nicht daran, dass zu wenig digitalisiert wurde, sondern daran, dass Digitalisierung nicht konsequent zur Reduktion von Reibung genutzt wird.

## 2. Einleitung

Diese Case Study basiert auf wiederholten Aufenthalten in einem gehobenen 5-Sterne-Familienresort in Kroatien. Das Resort gehört zu einer renommierten internationalen Hotelgruppe, richtet sich klar an Familien mit Kindern und bietet ein breites Spektrum an Leistungen: Pools, Kinderbetreuung, Sportangebote, Wellness, Spa, Apartments, Restaurants, Freizeitangebote und digitale Buchungssysteme.

Der erste Eindruck ist hochwertig, modern und ambitioniert. Die Anlage wirkt gepflegt, das Personal überwiegend freundlich und bemüht, viele Leistungen sind grundsätzlich vorhanden.

Gerade deshalb ist der Fall interessant.

Die beobachtete Reibung entsteht nicht, weil es dem Resort an Angeboten, Ausstattung oder Servicebereitschaft fehlen würde. Sie entsteht vielmehr dort, wo ein wachsendes Angebot, digitale Einzellösungen und unterschiedliche Zuständigkeiten nicht zu einem einfachen Gesamterlebnis verbunden werden.

Das System wird sichtbar komplexer, ohne für Gäste im gleichen Maß einfacher zu werden.

Die zentrale Beobachtung dieser Case Study lautet deshalb:

**Das Resort wurde in den letzten Jahren deutlich digitaler – aber nicht zwingend nutzerfreundlicher.**

### Methodik

Diese Case Study basiert auf wiederholten persönlichen Markt- und Systembeobachtungen über einen längeren Zeitraum.

Sie erhebt keinen Anspruch auf statistische Repräsentativität, sondern analysiert wiederkehrende Muster und Reibungspunkte anhand konkreter Praxiserfahrungen und wissenschaftlicher Erkenntnisse.

### 3. Beobachtung

Das Resort ist über mehrere Aufenthalte hinweg sichtbar gewachsen. Neben dem eigentlichen Familienhotel gibt es weitere Apartmentbereiche, zusätzliche Restaurants, ein separates Erwachsenenhotel, neue Luxusapartments, Mitarbeiterunterkünfte sowie zahlreiche Freizeit-, Sport- und Wellnessangebote.

Auch die digitalen Prozesse wurden über die Jahre ausgebaut. Früher arbeiteten viele Abläufe noch stärker mit klassischen Keycards oder direkter Kommunikation. Heute gibt es digitale Armbänder, QR-Codes, verschiedene Buchungsseiten, Online-Anmeldungen und digitale Informationspunkte.

**Auf den ersten Blick wirkt das modern.**

**Im Alltag zeigt sich jedoch ein anderes Bild.**

Viele Angebote sind zwar vorhanden, aber nicht intuitiv sichtbar. Fitnessstudio, Bowlingbahn oder einzelne Kinder- und Sportangebote wurden teilweise erst durch Zufall oder durch Nachfrage entdeckt. QR-Codes existieren, werden aber vor allem dann genutzt, wenn Gäste explizit darauf hingewiesen werden. Buchungssysteme funktionieren grundsätzlich, wirken aber unnötig verschachtelt. Teilweise müssen Gäste verschiedene Unterseiten aufrufen, Termine manuell suchen, sich durch mehrere Schritte klicken und anschließend auf eine Bestätigung warten.

Auch die digitalen Armbänder zeigen das Problem. Sie sollen Komfort schaffen, verlieren in der Praxis aber häufiger ihre Funktion oder müssen neu aktiviert werden. Wenn einzelne Funktionen wie Zimmerzugang und Fitnessbereich nicht sauber miteinander zusammenspielen, entsteht aus einem Komfortversprechen zusätzlicher Aufwand.

Dazu kommt eine weitere Beobachtung: Viele neue Gäste wirken zunächst überfordert. Die Orientierung erfolgt häufig nicht über das offizielle System, sondern über Gespräche mit anderen Gästen, Nachfragen an der Rezeption, Zufall oder Beobachtung.

Das ist ein wichtiges Signal.

Wenn Gäste sich gegenseitig erklären müssen, wie ein System funktioniert, ist das System nicht selbsterklärend genug.

## 4. Wissenschaftliche Einordnung

Die Forschung zeigt seit Jahren, dass Digitalisierung allein keine Nutzerfreundlichkeit garantiert.

Das Technology Acceptance Model beschreibt zwei zentrale Faktoren für die tatsächliche Nutzung digitaler Systeme: wahrgenommene Nützlichkeit und wahrgenommene Einfachheit. Ein digitales System wird also nicht deshalb genutzt, weil es technisch existiert, sondern weil es aus Sicht der Nutzer sinnvoll und leicht bedienbar ist. (Venkatesh & Davis, 2000)

Genau dieser Punkt ist für die Case Study zentral.

Viele digitale Lösungen im Resort wirken aus Betreiberperspektive plausibel: QR-Codes sparen Informationsaufwand, Online-Buchungen strukturieren Prozesse, digitale Armbänder ersetzen Karten, verschiedene Unterseiten ordnen einzelne Angebote.

Aus Gästesicht entsteht jedoch ein anderer Effekt.

Die Systeme sind nicht automatisch einfacher, nur weil sie digital sind. Sie verlangen Aufmerksamkeit, Orientierung, Auswahlentscheidungen und technische Interaktion.

Hier kommt die Forschung zu Cognitive Load ins Spiel. Sweller beschreibt, dass Menschen nur begrenzte mentale Verarbeitungskapazität haben. Je mehr Informationen, Zwischenschritte und Entscheidungspunkte ein System erzeugt, desto stärker steigt die mentale Belastung. (Sweller, 1988)

Gerade im Urlaub ist das relevant. Familien befinden sich nicht dauerhaft im Organisationsmodus. Sie folgen Routinen, Sichtbarkeit und Bequemlichkeit. Was nicht unmittelbar auffällt, leicht zugänglich ist oder situativ passt, wird häufig nicht genutzt.

Auch die Customer-Effort-Forschung zeigt, dass Nutzer Systeme mit geringerem Aufwand bevorzugen. Kunden wollen nicht zwingend begeistert werden; sie wollen vor allem möglichst einfach zum Ziel kommen. Bereits kleine zusätzliche Hürden können die Nutzung deutlich reduzieren. (Dixon, Freeman & Toman, 2010)

Zudem beschreibt die Hospitality-Forschung moderne Hoteltechnologien zunehmend als zweischneidiges Schwert. Technologie kann Service verbessern, aber unter bestimmten Bedingungen auch neue Reibung erzeugen. (Park et al., 2024)

Besonders deutlich wird das beim Thema Technostress: Digitale Systeme sollen entlasten, erzeugen aber neue Belastung, sobald sie nicht robust, intuitiv oder integriert genug funktionieren. (Lee et al., 2023)

Die wissenschaftliche Einordnung stützt damit die zentrale Beobachtung dieser Case Study:

**Digitalisierung verbessert ein System nur dann, wenn sie Komplexität reduziert. Wird Komplexität lediglich digitalisiert, bleibt sie bestehen oder wird sogar stärker spürbar.**

## 5. Analyse der Reibungspunkte

Die Reibung im Resort entsteht nicht an einem einzelnen Punkt. Sie entsteht durch das Zusammenspiel mehrerer kleiner Brüche.

### **Sichtbarkeit statt bloßer Verfügbarkeit**

Viele Angebote existieren, werden aber nicht im richtigen Moment wahrgenommen. Fitnessstudio, Bowlingbahn, Yogakurse oder einzelne Zusatzangebote sind vorhanden, aber nicht ausreichend präsent.

Das Problem ist nicht fehlendes Angebot.

Das Problem ist fehlende Sichtbarkeit.

Ein Angebot kann objektiv verfügbar sein und subjektiv trotzdem unsichtbar bleiben. Gerade in einem Familienresort, in dem Gäste ihren Tag stark nach Mahlzeiten, Pool, Kinderbetreuung und Erholung strukturieren, müssen Informationen dort auftauchen, wo sie handlungsrelevant werden.

### **QR-Codes als zusätzliche Schnittstelle**

QR-Codes wirken zunächst effizient. Tatsächlich verlagern sie aber einen Teil der Arbeit auf den Gast.

Der Gast muss den Code sehen, verstehen, das Handy nutzen, die Seite öffnen, Informationen filtern und anschließend weitere Schritte ausführen. Forschung zu QR-Code-Systemen im Hospitality-Bereich zeigt, dass solche zusätzlichen Interaktionen als unbequem wahrgenommen werden und die Servicewahrnehmung negativ beeinflussen können. (Hewage et al., 2024)

QR-Code bedeutet deshalb nicht automatisch Vereinfachung.

QR-Code bedeutet zunächst nur: eine weitere Schnittstelle.

### **Verschachtelte Buchungssysteme**

Besonders deutlich wird die Reibung bei Freizeitbuchungen. Das System funktioniert formal, ist aber nicht konsequent auf geringe Nutzeranstrengung ausgelegt.

Der Gast muss die richtige Seite finden, das passende Angebot auswählen, verfügbare Tage manuell prüfen, eine Uhrzeit finden, den Warenkorb abschließen und anschließend auf eine Bestätigung warten. Der nächste freie Termin wird nicht automatisch vorgeschlagen.

Das ist kein Totalausfall.

Aber es ist unnötiger Aufwand.

Genau dieser Aufwand entscheidet darüber, ob ein Angebot spontan genutzt wird oder nicht.

### **Digitale Armbänder als Komfortversprechen mit Abhängigkeit**

Digitale Armbänder sollen den Aufenthalt vereinfachen. Sie ersetzen Keycards, bündeln Funktionen und wirken moderner. In der Praxis entsteht jedoch neue Abhängigkeit: Wenn sie ihre Funktion verlieren, falsch aktiviert werden oder einzelne Zugänge miteinander kollidieren, ist der Gast sofort wieder auf die Rezeption angewiesen.

Der Komfort hängt dann vollständig davon ab, dass das System zuverlässig funktioniert.

Tut es das nicht, wird aus Digitalisierung keine Entlastung, sondern ein zusätzlicher Reibungspunkt.

### **Wachstum und fehlende Orchestrierung**

Das Resort ist sichtbar gewachsen. Neue Gebäude, neue Angebote, neue Restaurants, neue Teilbereiche und neue Zuständigkeiten erweitern das System.

Das Problem ist nicht Wachstum an sich.

Das Problem ist, dass Komplexität schneller wächst als die Vereinfachung für den Nutzer.

Aus Sicht des Gastes entsteht keine durchgängige Oberfläche. Stattdessen entsteht ein Nebeneinander aus Angeboten, digitalen Wegen, Unterseiten, Zuständigkeiten und Informationsinseln.

### **Preislogik und Entscheidungsstress**

Auch die Buchungslogik zeigt ein typisches Problem moderner digitaler Systeme. Preise variieren stark, Angebote überschneiden sich, Mitgliederstatus und Sonderkonditionen sind nicht immer intuitiv nachvollziehbar. Teilweise verändert sich der Preis nach kurzer Zeit erneut.

Am Ende wurde die praktisch einfachste Lösung mehrfach wieder menschlich: anrufen, den gesehenen Preis nennen und ein manuelles Angebot anfordern.

Das ist ein aufschlussreicher Widerspruch.

Das digitale System wirkt modern und automatisiert.

Die funktionierende Lösung ist aber persönliche Kommunikation.

## 6. Was das System vermutlich bezweckt

Die digitalen und organisatorischen Maßnahmen verfolgen vermutlich sinnvolle Ziele.

QR-Codes sollen Informationen schneller zugänglich machen. Online-Buchungen sollen Freizeitangebote strukturieren. Digitale Armbänder sollen Keycards ersetzen und Zugänge vereinfachen. Verschiedene Unterseiten sollen einzelne Angebotsbereiche ordnen. Dynamische Preise und Mitgliederangebote sollen Auslastung und Kundenbindung steuern. Neue Restaurants und Zusatzangebote sollen das Resort hochwertiger und vielfältiger machen.

Aus Betreiberperspektive ist das nachvollziehbar.

Das System versucht vermutlich:

- Informationen zu digitalisieren,
- Personal zu entlasten,
- Buchungen zu strukturieren,
- Zusatzangebote besser vermarktbar zu machen,
- Prozesse zu automatisieren,
- den Premiumanspruch durch Angebotsvielfalt zu stärken.

Das ist nicht grundsätzlich falsch.

Im Gegenteil: Viele dieser Ansätze sind aus Managementsicht plausibel.

Die entscheidende Frage ist jedoch nicht, ob die Maßnahmen intern logisch erscheinen.

Die entscheidende Frage ist: **Werden sie aus Sicht der Gäste wirklich einfacher?**

## 7. Warum das gewünschte Ergebnis ausbleibt

Das gewünschte Ergebnis bleibt teilweise aus, weil Digitalisierung, Wachstum und Angebotsvielfalt nicht automatisch zu einem besseren Gesamterlebnis führen.

Der Kernfehler liegt in der Verwechslung von technischer Lösung und tatsächlicher Nutzerentlastung.

Ein QR-Code macht Information nicht automatisch sichtbar.

Ein digitales Buchungssystem macht Buchung nicht automatisch einfach.

Ein Armband macht Zugang nicht automatisch komfortabel.

Mehr Angebote machen ein Resort nicht automatisch wertvoller.

Und dynamische Preise machen Buchung nicht automatisch attraktiver.

Viele dieser Maßnahmen funktionieren nur dann, wenn sie in eine klare Nutzerführung eingebettet sind. Genau diese durchgängige Orchestrierung fehlt jedoch an mehreren Stellen.

**Das System wirkt dadurch nicht unterorganisiert, sondern überkomplex.**

Es gibt viel.

Aber zu wenig einfache Führung durch dieses Viele.

Die Folge ist eine paradoxe Situation:

Das Resort wird digitaler, aber nicht zwingend intuitiver.

Es wird größer, aber nicht automatisch übersichtlicher.

Es bietet mehr, aber nicht jedes Angebot gewinnt dadurch an wahrgenommenem Wert.

Die Forschung zu Hoteltechnologien beschreibt genau diesen Effekt als „double-edged sword“: Technologie kann Kundenerlebnisse verbessern, aber auch neue Unzufriedenheit erzeugen, wenn sie nicht sauber in das Serviceerlebnis integriert wird. (Park et al., 2024)

Genau das zeigt sich hier.

Nicht fehlende Digitalisierung ist das Problem.

Sondern fehlende Vereinfachung.

## 8. Mögliche Ansatzpunkte zur Verbesserung

Die naheliegende Lösung wäre nicht noch mehr Digitalisierung.

Die naheliegende Lösung wäre bessere Orchestrierung.

### Ein zentraler digitaler Zugang

Statt verschiedener Unterseiten, QR-Codes und Buchungswege bräuchte es einen klaren zentralen Einstieg. Idealerweise eine App oder ein digitales Dashboard mit Familienaccount.

Dort könnten Gäste sehen:

- welche Angebote es heute gibt,
- was inklusive ist,
- was kostenpflichtig ist,
- welche Termine frei sind,
- was für Kinder geeignet ist,
- welche Buchungen bereits bestehen,
- welche Leistungen zum Aufenthalt passen.

Der entscheidende Punkt wäre nicht die App selbst.

Der entscheidende Punkt wäre die Bündelung.

### Sichtbare Informationspunkte im richtigen Moment

Digitale Systeme müssen durch physische Sichtbarkeit ergänzt werden.

Große, gut platzierte Infoscreens im Eingangsbereich, beim Kinderbereich und an stark frequentierten Wegen könnten deutlich mehr Wirkung haben als verstreute QR-Codes.

Nicht jede Information muss gesucht werden.

Manche Information muss auftauchen.

### Automatische Terminlogik

Bei Freizeitangeboten sollte nicht der Gast tagelang verfügbare Termine suchen müssen. Das System sollte automatisch nächste freie Termine anzeigen.

Nicht: „Wählen Sie Tag für Tag aus.“

Sondern: „Hier sind die nächsten verfügbaren Termine.“

Das reduziert Aufwand und erhöht die Wahrscheinlichkeit spontaner Buchungen.

### **Robustere Zugangssysteme**

Digitale Armbänder sind nur dann komfortabel, wenn sie zuverlässig funktionieren und alle relevanten Zugänge sauber integriert sind. Wenn Fitnessstudiofreischaltung und Zimmerzugang miteinander kollidieren, ist das kein Komfortsystem, sondern ein Supportproblem.

### **Weniger Informationsinseln**

Das Resort müsste seine Angebote nicht nur listen, sondern stärker aus Sicht des Gastes strukturieren.

Nicht: „Hier sind alle Möglichkeiten.“

Sondern: „Das ist heute für dich relevant.“

Gerade Familien brauchen keine maximale Optionsvielfalt.

Sie brauchen einfache Orientierung.

## 9. Fazit

Diese Case Study beschreibt kein grundsätzlich schlechtes Hotel.

Im Gegenteil.

Gerade weil das Resort hochwertig, ambitioniert und sichtbar bemüht ist, werden die Reibungspunkte interessant.

Das Problem ist nicht mangelnder Wille.

Das Problem ist nicht fehlende Technologie.

Das Problem ist die wachsende Lücke zwischen Angebot und Nutzung, Digitalisierung und Vereinfachung, Betreiberlogik und Gastperspektive.

Die zentrale Erkenntnis lautet:

**Digitalisierung macht nur dann Sinn, wenn sie sowohl Unternehmen als auch Gäste entlastet.**

Ein gutes System bietet nicht einfach mehr Funktionen.

Ein gutes System reduziert mentale Last. Es macht Informationen sichtbar. Es vereinfacht Entscheidungen. Es führt Nutzer intuitiv. Es reduziert Nachfragen. Und es macht interne Komplexität für Gäste möglichst unsichtbar.

Oder noch einfacher formuliert:

**Moderne Systeme scheitern oft nicht an fehlender Digitalisierung – sondern an fehlender Vereinfachung.**

## 10. Quellen

**Davis, F. D. (1989).** Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319–340.

**Dixon, M., Freeman, K., & Toman, N. (2010).** Stop trying to delight your customers. *Harvard Business Review*, 88(7/8), 116–122.

**Hewage, G. S. U., Boman, L., & Lefebvre, S. (2024).** Deciphering the dilemma: The surprising impact of QR code menus on diminishing customer loyalty. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 61, 187–190. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2024.10.006>

**Lee, S., Erdem, M., Anlamlier, E., Chen, C.-C., Bai, B., & Putney, L. G. (2023).** Technostress and hotel guests: A mere hurdle or a major friction point? *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 55, 307–317. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2023.04.008>

**Norman, D. A. (2013).** *The Design of Everyday Things* (Revised and expanded edition). Basic Books.

**Park, H., Lee, M., Back, K.-J., & DeFranco, A. (2024).** Is hotel technology a double-edged sword on customer experience? A mixed-method approach using big data. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 48(5). <https://doi.org/10.1177/10963480221132758>

**Sweller, J. (1988).** Cognitive load during problem solving: Effects on learning. *Cognitive Science*, 12(2), 257–285. [https://doi.org/10.1207/s15516709cog1202\\_4](https://doi.org/10.1207/s15516709cog1202_4)

## 11. Über den Autor

Fabian Hengmith beobachtet und analysiert reale Reibungspunkte in modernen Systemen – an der Schnittstelle von Praxis, Organisation, Nutzerverhalten und Wirtschaftlichkeit.

Seine Case Studies basieren auf wiederholten persönlichen Markt- und Systembeobachtungen über längere Zeiträume. Ziel ist nicht die Bewertung einzelner Unternehmen, sondern das Sichtbarmachen wiederkehrender Muster:

- Wo verlieren Systeme unnötig Energie?
- Warum entstehen Reibungspunkte trotz guter Absicht?
- Und weshalb führt Modernisierung nicht automatisch zu Vereinfachung?

Fabian Hengmith verbindet praktische unternehmerische Erfahrung mit wissenschaftlicher Einordnung und verständlicher Systemanalyse.



### Weiterführende Inhalte

Weiterführende Inhalte, Case Studies und systemische Beobachtungen zu Wirtschaft, Organisation, Nutzerverhalten und modernen Reibungspunkten finden sich unter:

[www.fabian-hengmith.de](http://www.fabian-hengmith.de)

Dort werden reale Markt- und Systembeobachtungen regelmäßig aufgegriffen, wissenschaftlich eingeordnet und in verständlicher Form analysiert.