



**Erfolgsfaktoren
in der Hotellerie –
Der Fall Schweiz**

Dr. Christian Laesser

Inhaltsverzeichnis

0	Abstract	4
1	Einleitung	5
2	Literaturrecherche	6
	2.1 Begriffsabgrenzung „Hotellerie“	6
	2.2 Erfolgsfaktoren	6
	2.3 Erfolgsfaktoren Hotellerie	7
3	Datenbasis und Methode der eigenen Untersuchung	11
	3.1 Datenbasis	11
	3.2 Vorgehensweise	11
	3.2.1 Darstellung der Resultate	11
4	Resultate und Diskussion	13
	4.1 Externe Performance	13
	4.2 Innere Performance	14
	4.3 Summarische Betrachtung	15
	4.4 Betriebstage Hotel	19
	4.4.1 Einzelsichtweise	19
	4.4.2 Summarisch	21
5	Konklusionen	23
6	Quellenverzeichnis	24

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Explorative Übersicht über Erfolgsfaktoren in der Hotellerie	7
Abbildung 2:	Komponenten/ Struktur einer Hotel-Erfolgsrechnung	12
Abbildung 3:	Übersicht über die Einflussfaktoren des gesamten Betriebsertrags	13
Abbildung 4:	Übersicht über die Einflussfaktoren der Logiernächte	13
Abbildung 5:	Übersicht über die Einflussfaktoren des Beherbergungsmoyennes	13
Abbildung 6:	Übersicht über die Einflussfaktoren der Personalkosten	14
Abbildung 7:	Übersicht über die Einflussfaktoren der Personalkosten	14
Abbildung 8:	Übersicht über die Einflussfaktoren der Abschreibungen	15
Abbildung 9:	Erklärungsmodell Hotel (Auswahl/ Übersicht)	16
Abbildung 10:	Koeffizienten der Regressionen	17
Abbildung 11:	Parameter der Regressionen	18
Abbildung 12:	Regression der Zahl der Betriebstage mit dem Saisonverhältnis	20
Abbildung 13:	Regression der Zahl der Betriebstage mit der geographischen Zone	20
Abbildung 14:	Regression der Zahl der Betriebstage mit der Tourismuszone	20
Abbildung 15:	Regression der Zahl der Betriebstage mit der Tourismusregion	21
Abbildung 16:	Stepwise Regression der Zahl der Betriebstage mit dem Saisonverhältnis ,der geographischen Zone der Tourismuszone sowie der Tourismusregion	21

0 Abstract

Der vorliegende Beitrag befasst sich mit Erfolgsfaktoren in der KMU-Hotellerie der Schweiz.

Im Rahmen eines Forschungsprojekts,

- auf Initiative und in enger Zusammenarbeit mit der SGH (Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredit),
- co-finanziert durch die KTI (Kommission für Technologie und Innovation der Schweiz),
- geleitet durch das Institut für Tourismus und Freizeit der Hochschule für Technik und Wirtschaft Chur,

wurde erstmalig in der Schweiz versucht, auf Basis multivariater Analysen (Regressionen), ein Modell zur **Erklärung einzelner Grössen in den Erfolgsrechnungen von Hotels** zu erstellen. Erste Resultate zeigen, dass auf Basis einiger weniger Faktoren Abweichungen weitgehend nicht nur erklärt, sondern auch prognostiziert werden können, womit ein quantitatives Fundament für eine breite Evaluation einer möglichen Finanzierung gelegt wird.

In Sachen „**Externe Performance**“ (als Indikator: der gesamte Betriebsertrag) ist – nicht überraschend - festzustellen, dass die Zahl der Logiernächte sowie das Beherbergungsmoyenne beinahe 90% der Abweichungen bzgl. des gesamten Betriebsertrages zu erklären vermögen. Interessant hierbei ist, dass – quasi vorgelagert - insbesondere die Zahl der Logiernächte sowie das Beherbergungsmoyenne klar grössen- und kategoriegetrieben sind. Restaurationsumsätze haben dagegen nurmehr einen Nebeneffekt.

Die **innere Performance** (namentlich die Personalkosten) ist weniger durch Grössen der Rahmenbedingungen eines Hotels (bspw. Saisonalität, Grösse, Zahl der Zimmer usw.) sondern – auf den ersten Blick überraschenderweise - eher ertragsgetrieben. Die nüchterne quantitative Analyse spiegelt jedoch die Realität relativ gut wieder: Natürlich versucht jeder Hotelier zurecht, insbesondere bei unerwartet schlechtem Geschäftsverlauf, nach Möglichkeit seinen Aufwand dem effektiven Ertragsverlauf anzupassen. Diese Verhaltensweise ist übrigens nicht nur bzgl. Personalaufwand beobachtbar sondern zeigt sich auch beim Unterhalt: Mehr als etwa die Zahl der Zimmer oder die Kategorie des Hotels determiniert der Geschäftsverlauf die Unterhalts- und insbesondere Ersatzaufwendungen.

In der **Zusammenfassung** hat die Analyse gezeigt, dass das Hotelgeschäft in der Tendenz eher ertrags- und erst sekundär kostengetrieben ist. Eingangs nicht erzielte Erträge schlagen nahezu linear auf den Gross Operating Profit durch. Hotels können mittlerweile offensichtlich reagibler auf Veränderungen im Geschäftsverlauf reagieren als ursprünglich angenommen: Nur so lässt sich erklären, dass die Höhe der Kosten zum Teil wenn nicht sogar weitgehend durch die Höhe der Erträge dominiert wird.

1 Einleitung

Das Regularium von Basel II hat zur Folge, dass Zinssätze bei der Fremdkapital-Vergabe von Banken risikoadjustiert ausgestaltet werden müssten. Abhängig von klassenspezifischen Risiken sind die Ausleihen entsprechend mit mehr oder weniger Eigenkapital zu unterlegen. Die Fokussierung auf Risiken bedingt die Kenntnisse ebendieser. Hierbei stehen nicht nur schlechte Risiken, sondern auch gute Risiken im Brennpunkt des Interesses.

Der vorliegende Beitrag versucht - in Ergänzung zur bestehenden Diskussion über Erfolgsfaktoren in der Hotellerie - auf Basis multipler Regressionen ein Erklärungsmodell für die Varianzen in ausgewählten Kategorien hotelspezifischer Erfolgsrechnungen zu konstruieren.

Die zugrundeliegende **Forschungsfrage** ist zweigeteilt:

1. Mit welchen Faktoren lassen sich Varianzen in der Erfolgsrechnung von Hotels erklären? Welche Rolle spielen hier exogene (=äussere Performance), welche Rolle endogene (=innere Performance) Faktoren?
2. Wie stark ist der Einfluss dieser einzelnen Faktoren auf die zu erklärenden Varianzen?

Kapitel 2 gibt die Resultate der Literaturrecherche zum Thema „Erfolgsfaktoren in der Hotellerie“ wider. Hierbei zeigt sich, dass international zwar Anhaltspunkte als relevante Faktoren bestehen, diese aber nur in wenigen Fällen operationalisiert sowie quantifiziert wurden.

Kapitel 3 umschreibt in Kürze Methode und Datenbasis für das Erklärungsmodell. In Kapitel 4 werden einzelne Resultate präsentiert sowie diskutiert.

Kapitel 5 fasst die wesentlichen Ergebnisse in Form einer Konklusion zusammen.

2 Literaturrecherche

2.1 Begriffsabgrenzung „Hotellerie“

Bezüglich der grundsätzlichen Definition des Begriffs Hotel findet sich in der Literatur eine weitgehende Übereinstimmung. Der Schweizer Hotelier-Verein umschreibt das **Hotel** als einen Betrieb, „der über eine **vollständige Einrichtung** für den Empfang, den Aufenthalt, der Unterkunft und die Verpflegung seiner Gäste verfügt“ (vgl. SHV, 1990). Als weiteres wesentliches Kriterium eines Hotels wird der **Standard der Leistungen** definiert. Die Komplexität der angebotenen Hotelleistungen führt jedoch zu einer Vielzahl heterogener Hoteltypen. Um sie einer Systematisierung zugänglich zu machen bestehen verschiedene Differenzierungskriterien, wobei die Klassifikation nach der **Gütekasse (Sterne)** in der Schweiz am verbreitetsten ist. Die hierfür zuständige Behörde ist der Schweizerische Hotelierverein; es sind dessen kantonale Sektionen, welche dieses Qualitätsrating vornehmen. Dieses System hat zum Teil grosse Unterschiede in der Bewertungsgüte zur Folge. Weitere Systematisierungsansätze ergeben sich aufgrund unterschiedlicher Geschäftsmodelle resp. Service-Standards. Auch seitens der Europäischen Normierungsbehörde wird derzeit eine Norm nach ISO für Hotels und andere Arten touristischer Unterkünfte erarbeitet. In der Vernehmlassung wird folgende Definition eines Hotels vorgeschlagen: „Betrieb mit Rezeption, Dienstleistungen und zusätzlichen Einrichtungen, in dem Unterkunft und in den meisten Fällen Mahlzeiten angeboten werden“ (vgl. Europäisches Komitee für Normung, 2000).

Zur Einordnung der Hotellerie als Branche in unser Wirtschaftssystem ist ein **Bezugsrahmen** notwendig. Dieser kann als System Tourismus beschrieben werden, dessen Beziehungsgeflecht durch die Subsysteme Tourismussubjekt (Touristen) und Tourismusobjekt (Orte, Unternehmen) determiniert wird (vgl. Kaspar, 1991). In diesem System haben die Hotels eine herausragende Bedeutung, da sie als objektbezogene Tourismusunternehmen eine enge Beziehung zum Tourismusort haben und die „wesentliche touristische Grundleistung“, die Beherbergung, anbieten. Deshalb werden sie auch als touristische Suprastrukturen bezeichnet.

2.2 Erfolgsfaktoren

In der betriebswirtschaftlichen Praxis der strategischen Unternehmensführung hat seit Beginn der 80er Jahre die Diskussion über Erfolgsfaktoren einen breiten Raum eingenommen. Die Frage nach Bestimmung des Unternehmenserfolgs, die Frage nach deren Wirkung, Beeinflussbarkeit, im Idealfall Beherrschbarkeit, sind **Gegenstand der Erfolgsfaktorenforschung** (vgl. Krüger & Schwarz, 1990; Haedrich & Tomczak, 1990). Hinter dieser betriebswirtschaftlichen Forschungsrichtung steht die Annahme, dass trotz der Mehrdimensionalität und Multikausalität des Unternehmenserfolgs einige wenige zentrale Faktoren über den Erfolg bzw. Misserfolg der Unternehmens entscheiden (vgl. Hoffmann, 1986). In diesem Kontext liegt die Zielsetzung der Erfolgsfaktorenforschung darin, die wesentlichen, langfristig gültigen Determinanten des Unternehmenserfolgs empirisch zu ermitteln.

Seit Beginn der Diskussion um Sachverhalte, die der Erfolgsfaktorenforschung zuzuordnen sind, existieren verschiedene Synonyme des Begriffs „Erfolgsfaktor“ mit unterschiedlichen Definitionen. Stellvertretend wird hier eine **Definition** von einem der Begründer der Erfolgsfaktorenforschung herbeigezogen (vgl. Rockart, 1979): „Critical success factors thus are, for any business, the limited number of areas in which results, if they are satisfactory, will ensure successful competitive performance for the organization. They are the few key areas where „things must go right“ for the business to flourish.“

In diesem Beitrag wird Erfolgsfaktorenforschung sinngemäss als **Ermittlung von Determinanten des Unternehmenserfolges**, mit dem Ziel „Wenn-Dann-“ bzw. „Ursache-Wirkungs-Beziehungen“ zu beschreiben, verstanden.

2.3 Erfolgsfaktoren Hotellerie

Im Rahmen der Literaturrecherche konnten verschiedene **Erfolgsfaktoren** für die Hotellerie herauskristallisiert werden. Abbildung 1 gibt eine Übersicht über die Resultate dieser Recherche bzw. den zu einzelnen Faktoren gemachten Aussagen.

Abbildung 1: Explorative Übersicht über Erfolgsfaktoren in der Hotellerie

Erfolgsfaktoren	Wichtigste Aussagen/ Rationales	Quelle (Auswahl)
Geografischer Standort	Die Eignung des geografischen Standorts hängt von unterschiedlichen Faktoren ab: Verkehrstechnische Anbindung: Je besser die verkehrsmässige Anbindung ist, desto besser sind die Chancen auf dem Passanten- und Geschäftsmarkt. Distanz zu touristischem Zentrum: Je näher sich ein Hotel bei einem touristischen Zentrum befindet, desto mehr können seine Gäste auch vom Angebot dieses Ortes profitieren (Öffentliche Anlagen, Messen usw.). Grösse und Attraktivität der ganzen Destination: Da die Standorte und damit in touristischen Regionen die Destinationen selbst untereinander im Wettbewerb stehen, ist die Attraktivität der Destination, in welcher sich ein Betrieb befindet, auch ein wichtiger Erfolgsfaktor. Mikro-Standort in Destination: Je attraktiver der Mikrostandort (z.B. ruhige Lage, Aussichtslage), desto besser ist die kompetitive Stellung des Hotels innerhalb einer Destination.	Rehkugler & Pohl (1991) Nagel (1993) Buer (1997) Henschel (2001) Huber (2000)
Infrastrukturqualität	Die Qualität der Hotelinfrastruktur (Baujahr, Erstellungskosten, durchgeführte und geplante Renovierungen, Bauqualität, etc.) spielt bei der Beurteilung eines Betriebes eine wichtige Rolle: Da es sich bei der Qualität der Hotelinfrastruktur um einen sog. Hygienefaktor handelt, steigen die Qualitätsansprüche der Kunden und damit v.a. bei Nichterfüllung deren Unzufriedenheitspotential kontinuierlich. Das Hotel der Zukunft sollte sich besser in sein Umfeld (hinsichtlich natürlicher Umgebung und Kultur der ansässigen Bevölkerung) einbetten, d.h. Hotels müssen authentischer werden. Konzepte sind vermehrt auch klarer auf eine Kundengruppe/ Geschäftsmodell auszurichten.	Nagel (1993) Gee (1994) Buer (1997) Meyer & Hoffmann (199/) Wirtschaftsforum Graubünden (1998) Henschel (2001)
Betriebsgrösse	Grössere Hotelbetriebe sind in der Regel wirtschaftlich erfolgreicher als kleine Betriebe. Diese Feststellung ist damit zu erklären, dass grösseren Betrieben z.B. im Bereich der Vorleistungsbeschaffung, der Leistungserstellung oder der Vermarktung grössere Optimierungsmöglichkeiten	Wirtschaftsforum Graubünden (1998) SGH Betriebsstatistik 1999

Erfolgsfaktoren	Wichtigste Aussagen/ Rationales	Quelle (Auswahl)
	offen stehen als dies bei kleineren Betrieben der Fall ist. Des weiteren besteht ein vergleichsweise grösseres Potential, verschiedene Kundengruppen ansprechen zu können.	
Managementwissen und -erfahrung auf 3 Säulen: Sales & Marketing, Controlling, Mitarbeiterführung	Durch den stärker werdenden Verdrängungswettbewerb wird ein professioneller Verkauf im Hotelgewerbe zum dominierenden Erfolgsfaktor. „Sales & Marketing“ generiert Umsatz; dass dieser gewinnwirksam wird, ist die Aufgabe des Controllings. Zusätzlich soll das Controlling den erforderlichen Cash Flow sicherstellen. Gute Mitarbeiterführung im Verbund mit Empowerment legt die Basis für Qualität im Servicebereich, welche für den Gast von besonderer Bedeutung ist.	Gee (1994) Kotas (1996) Wirtschaftsforum Graubünden (1998) Huber (H. (2000)
Prozessmanagement	Prozessoptimierung und Automation bergen ein grosses Potential von Rationalisierungsmöglichkeiten (Outsourcing von Supportprozessen, Zurückdelegation von Leistungen an den Kunden, Optimierung des Anteils persönlicher Arbeit).	Bouncken (1997) Hassenkamp (2000) Bieger (2000)
Kostenbewirtschaftung	Aufgrund der oftmals schlechten (* - *** Hotellerie) bis mässigen (**** und ***** Hotellerie) Cash Flow-Margen sieht sich mancher Hotelier dazu verleitet, Abschreibungen „flexibel“ zu handhaben. Diese Praxis wird auch dadurch begünstigt, dass Hotels bezüglich Abschreibungen vielfach als Immobilien anstatt als betriebswirtschaftliche Erwerbsveranstaltung betrachtet werden. Wenn ein Hotelbetrieb über lange Zeit an seiner Substanz zehrt, verliert er Attraktivität und damit Umsätze. Dadurch fehlen im Endeffekt vielfach die Mittel, um notwendige Investitionen zu tätigen, was oftmals einen eigentlichen Teufelskreislauf initiiert.	Wirtschaftsforum Graubünden (1998)
IT-Einsatz	Die zunehmende Technologisierung erlaubt den Hotels ihr Produkt mittels Internet oder anderen elektronischen Mitteln audiovisuell, orts- und zeitunabhängig darzustellen, zu vermarkten und neue Prozess- und Geschäftsmodelle zu entwickeln. Dies erlaubt den Gästen, sich schon vorab eine Vorstellung der erwarteten Leistung zu machen und aufgrund dieser Informationen seine Wahl zu treffen. Der Einsatz von Informationstechnologie gerade im Bereich des Marketing und der Distribution stellt daher einen wichtigen Erfolgsfaktor dar.	Gee (1994) Kotas (1996) Buer (1997) Volz & Marti (2001)
Human Capital	Die grosse Bedeutung einer guten Gästebetreuung wird von manchen Hotelbetrieben bislang verkannt. Es fehlt oft an der erforderlichen Kundenorientierung sowie an modernen fachlichen Perspektiven. Mitarbeiter eines Hotelbetriebes erfüllen für den Gast verschiedene wichtige Funktionen. Er ist nicht nur ein sozialer Interaktionspartner, sondern auch Problemlöser, Kulturvermittler und Erlebnismöglicher. Die Servicequalität der „Front“-Mitarbeiter stellt damit einen wichtigen Schlüsselfaktor für die Hotellerie und Gastronomie dar. Es geht auch darum, die richtigen (sprich: Kulturkompatiblen)	Rehkugler & Pohl (1991) Buer (1997) Wirtschaftsforum Graubünden (1998) Huber (1998) Bieger (2000) Huber (2000) Henschel (2001) Riley (2000)

Erfolgsfaktoren	Wichtigste Aussagen/ Rationales	Quelle (Auswahl)
	Mitarbeiter zu gewinnen, sie zu „empowern“ (d.h. durch eine optimale Führung zu motivieren) und damit eine gute Servicequalität zu erreichen.	
Marketing(strategie)	Es kann festgestellt werden, dass die Positionierung eines Hotels als eine reine Übernachtungs- und Verpflegungseinrichtung zu kurz greift und vermehrt in den Hintergrund rückt. Es müssen neue Tätigkeitsfelder stärker ausgebaut werden. Hierbei wird eine branchenfremde (bspw. mit Bekleidungsindustrie zum Markentransfer) wie branchennahe (insbesondere vertikal entlang der Wertschöpfungskette) Zusammenarbeit gleichermaßen berücksichtigt. Die Positionierung sollte sich entweder auf ein Hotelketten- bzw. Hotelkooperationsbranding beziehen oder im Falle eines Individualbetriebes auf ein Nischenprodukt wie bspw. Seminar oder Wellness.	Kotas (1996) Buer (1997) Wirtschaftsforum Graubünden (1998) Ludwig (2000)
Preispolitik	Die Hotellerie ist einem immer ausgeprägteren Preis-Leistungs-Bewusstsein ihrer Kunden ausgesetzt. Eine falsche Preispolitik gepaart mit einer ungünstigen Leistungsgestaltung legt das Fundament für den Misserfolg von Hotelbetrieben. Differenzen bzw. Ungleichgewichte entstehen schwergewichtig aufgrund einer kostengetriebenen Preisbildung, d.h. die Hotel setzen die Preise nicht anhand der Zahlungsbereitschaft der Gäste, sondern aufgrund ihrer antizipierten Kosten fest. Preisbindungen (bspw. in Anlehnung an eine Kategoriegebung) verschärfen diese Problematik.	UBS (1996) Buer (1997) Wirtschaftsforum Graubünden (1998) Dettmer et al. (1999) Barth & Theis (1998) Henschel (2001)
Integration in eine Hotelkette/ Kooperationen mit anderen Hotels	Beim touristischen Produkt handelt es sich um eine Kombination verschiedener Teilleistungen; Tourismus ist also eine eigentliche Netzwerkbranche . Positive Effekte ergeben sich durch die gemeinsame Nutzung von Ressourcen wie Wissen, aber auch von Verbindungen, Anschlüssen, Standorten etc. Die Nutzung dieser Effekte steckt in der Hotelbranche noch in den Anfängen. Insbesondere im Marketing wird für einzelne Hotelbetriebe im Alpenraum die Notwendigkeit erkennbar, sich vermehrt in Kooperationen einzugliedern, nicht zuletzt auch als ein Instrument der Stärkung der Individualhotellerie im Wettbewerb gegen die dominierenden Hotelketten. Entsprechend sind heute die meisten Kooperationen in der Hotellerie auf Werbung/ Marke/ Vermarktung ausgerichtet.	Buer (1997), 113f. Gee (1994), 132 Kotas (1996), 23 Wirtschaftsforum Graubünden (1998), 29 Frey (2002) Henschel (2001) Dettmer et al. (1999)
Kapitalstruktur	Die Höhe des Kapitalbedarfs wie auch jene der sich daraus ergebenden Kosten wird im wesentlichen durch die Hardware, d.h. Hotelgebäude und Grundstück bestimmt. Die dadurch künftig generierten Aufwendungen für Unterhalt und Ersatz sowie Abschreibungen, gepaart mit dem Kapitaleinsatz, präjudizieren in der Erfolgsrechnung einen beträchtlichen Aufwandcluster.	Nagel (1993) Gee (1994) Wirtschaftsforum Graubünden (1998)
Cash Flow-Orientierung	Bei der Beurteilung von Kreditbegehren von Hotelbetrieben durch Finanzinstitute dient der erwirtschaftete Cash Flow als entscheidender Indikator. In einem internationalen Kontext bevorzugen die meisten Geldgeber ein Schulden-	Nagel (1993) Gee (1994) Wirtschaftsforum Graubünden (1998)

Erfolgsfaktoren	Wichtigste Aussagen/ Rationales	Quelle (Auswahl)
	Cash Flow-Verhältnis (debt service ratio; Cash Flow verfügbar für Schuldendienst) von 1.25 oder grösser. Dem Cash Flow kommt vor allem in anlageintensiven Branchen mit hoher Anlagenbindung und hohen FK-Anteilen eine existentielle Stellung zu.	Huber (2000)
Marktstellung	Marktwachstum, Marktvolumen und Marktanteile sind strategische Grössen für einen Hotelbetrieb, welche mittels strategischen Controllings überwacht werden sollten. Marktdominanz erweist sich zusehends als kompetitiver Vorteil.	Nagel (1993) Huber (2000)

Aus der Literaturanalyse ergeben sich somit zusammengefasst folgende **zentrale bzw. ursächliche Erfolgsfaktoren**:

- Einbettung eines gegebenen Betriebes in **Kooperationen** mit positiven Auswirkungen entlang der gesamten Wertschöpfungskette;
- Vorhandensein eines funktionierenden **Controlling** mit direkten Auswirkungen auf die Investitionskosten (z.B. auch durch Investitionscontrolling während dem Bau) sowie über die Betriebskosten auf den Cash Flow;
- **Optimale Betriebsgrösse** mit Zielrichtung Cash Flow - Maximierung zwischen 100 und 200 Betten;
- **Ausrichtung auf klar abgegrenzte Marktsegmente**, verbunden mit einer entsprechend kommunizierten Positionierung;
- Ein im Vergleich zu anderen Betrieben der gleichen oder ähnlichen Hotelkategorie **kompetitives Preis-/ Leistungsverhältnis** (unter maximaler Ausnützung einer für ein bestimmtes Angebot gegebenen Zahlungsbereitschaft);
- **Attraktivität der Destination** (messbar an Zahl und Dichte von Einzelattraktionen), welche die Basis für eine insgesamt positive Nachfrageentwicklung ist.

3 Datenbasis und Methode der eigenen Untersuchung

3.1 Datenbasis

Datenbasis der vorliegenden Untersuchung ist ein **Hotelpanel des Jahres 1999** der SGH (Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredit), bestehend aus 526 Schweizer Hotels. Die Datenbasis (= Summe aus Variablen) umfasst nicht nur sämtliche Positionen der Erfolgsrechnung und Bilanz, sondern auch Angaben zu betriebspezifischen Rahmenbedingungen, wie etwa Grösse, Lage, geografischer Standort, Zahl der Logiernächte, Zahl der Mitarbeiter, usw. Es handelt sich hierbei um ein rein quantitatives Mengengerüst. Qualitative Daten, wie etwa Softfactors, wurden nicht erfasst.

3.2 Vorgehensweise

In einem ersten Schritt werden potentielle Beziehungen zwischen einzelnen Variablen im Rahmen einer explorativen Korrelationsanalyse sichtbar gemacht. Der zweite Schritt besteht aus einer schrittweisen Regression sachlogischer sowie signifikanter Korrelationen und Beziehungen. Die Methode besteht also explizit aus einer multiplen schrittweisen Regression, wobei bis dato lediglich lineare Beziehungen berücksichtigt werden (eine Verbesserung der Modelle auf Basis nicht linearer Modelle ist Gegenstand zukünftiger Arbeiten). Nicht beobachtete Heterogenität wird hierbei nach Möglichkeit minimiert, die Erklärungskraft der einzelnen Modelle dagegen maximiert.

Die zu Grunde liegende Modellstruktur wird in nachstehender Notation dargestellt:

$$Y_i = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_n X_n + \varepsilon_i \quad (1)$$

wobei:

Y_i : abhängige Variable

β_0 : Konstante

X_n : unabhängige (erklärende) Variable

β_n : Parameter

ε_i : Error Term

3.3 Darstellung der Resultate

Aus praktikablen Gründen können in diesem Bericht nicht alle Resultate dargestellt werden. Hierzu gehören die Ergebnisse der Korrelationsanalyse (über 10'000 Felder) sowie die Details jeder durchgeführten Regression (welche in einem separaten Bericht zusammengefasst und damit einsehbar sind).

Die wesentlichsten Teile der Resultate werden in Abbildung 9 in Form eines Netzwerks relevanter und signifikanter Abhängigkeiten dargestellt. Die Erklärungskraft (Adj. R) der erklärenden Determinanten für die einzelnen Grössen wird zwar im Einzelfall nicht dargestellt, ist in allen Fällen aber höher als 0.8. In Abbildung 10 werden die Koeffizienten, in Abbildung 11 die Parameter der dem Netzwerk zu Grunde liegenden Regressionen zusammengefasst.

In Abbildung 2 wird eine Übersicht über die zu Grunde liegende Struktur der Modelldaten wiedergegeben.

Abbildung 2: Komponenten/ Struktur einer Hotel-Erfolgsrechnung

Rahmenbedingungen (Grösse, Lage, Kategorie, Nachfrage, usw.)

= Betriebsertrag total

- Direkter Waren- und Dienstleistungsaufwand

= Bruttoerfolg I (BG I)

- Gesamter Personalaufwand

= Bruttoerfolg II (BG II)

- Betriebsaufwand (Sachversicherungen, Energie, Marketing, übriges)

= Betriebsergebnis I (BE I)

- Aufwand der Unternehmensleitung

= Betriebsergebnis II (BE II)

- Finanz- und Anlageaufwand, Unterhalt und Ersatz

= Gross Operating Profit (GOP)

4 Resultate und Diskussion

Bei der Wiedergabe und Diskussion der Resultate wird – in Anlehnung an die Forschungsfrage – unterschieden nach

- externer Performance eines Hotelbetriebes (bis und mit Stufe „Betriebsertrag total“; vgl. Kap. 4.1)
- innerer Performance (ab Stufe „Betriebsertrag total“; vgl. Kap. 4.2)

4.1 Externe Performance

Wesentlichste Teile des gesamten **Betriebsertrages** können mit der Zahl der **Logiernächte** sowie dem **Beherbergungsmoyenne** erklärt werden (vgl. Abbildung 3). Weiter einen positiven (aber nur schwachen) Einfluss hat die **Zahl der Sitzplätze in der Restauration**. Dagegen ist der direkte Einfluss der Hotelkategorie, der Zahl der Zimmer wie auch der Bettenbesetzung knapp negativ. Weiter ist der **Effekt des Gastronomieumsatzes** nur beschränkt und wird durch das Übernachtungsgeschäft klar übersteuert.

Abbildung 3: Übersicht über die Einflussfaktoren des gesamten Betriebsertrags

Hohe Einflussnahme ($\beta > 0.75$)	Mittlere Einflussnahme ($0.25 < \beta < 0.75$)	Geringe Einflussnahme ($\beta < 0.25$)
• Logiernächte (+)	• Beherbergungsmoyenne (+)	• Sitzplätze Restauration (+) • Hotelkategorie (-) • Gästebetten (-) • % Bettenbesetzung (-)

Die weitergehende Analyse des Wirkungsgefüges zeigt jedoch, dass gerade die Zahl der Zimmer und die Hotelkategorie für die Zahl der Logiernächte (vgl. Abbildung 4) sowie für das Beherbergungsmoyenne (vgl. Abbildung 5) die zentralen Treiber sind und damit den gesamten Betriebsertrag vorsteuern. Hotelspezifische Rahmenbedingungen wie etwa das Saisonverhältnis, die Zugehörigkeit zu einer Tourismusregion, Zone bzw. zu einer geografischen Zone sind nur von vergleichsweise nachrangiger Bedeutung. Die **Zahl der Betriebstage** eines gegebenen Hotels konsolidiert die Einzeleinflüsse dieser Faktoren idealerweise. Zur entsprechenden Analyse sei auf Kap. 4.4 verwiesen.

Abbildung 4: Übersicht über die Einflussfaktoren der Logiernächte

Hohe Einflussnahme ($\beta > 0.75$)	Mittlere Einflussnahme ($0.25 < \beta < 0.75$)	Geringe Einflussnahme ($\beta < 0.25$)
	• Zahl der Zimmer (+) • Gästebetten (+)	• Betriebstage Hotel (+) • Hotelkategorie (+)

Abbildung 5: Übersicht über die Einflussfaktoren des Beherbergungsmoyennes

Hohe Einflussnahme ($\beta > 0.75$)	Mittlere Einflussnahme ($0.25 < \beta < 0.75$)	Geringe Einflussnahme ($\beta < 0.25$)
	• Zahl der Zimmer (+) • Hotelkategorie (+)	• Aufenthaltsdauer (-)

Der gesamte Betriebsertrag ist folglich nicht unmittelbar, jedoch mittelbar klar grössengetrieben. Erst Grösse schafft eine Basis, um etwa kundenspezifisch differenzieren zu können (bspw. gleichzeitig unterschiedliche Kundengruppen in ein- und demselben Hotel). Weiter schafft Grösse den Professionalisierungsgrad, welchen es braucht, um den Umsatz pro Übernachtung maximieren zu können. Damit werden die in der Literaturrecherche diskutierten Grössenvorteile nicht widerlegt.

4.2 Innere Performance

Die Varianz einer Vielzahl von Positionen innerhalb der Jahresrechnung eines Hotels können weitgehend mit einigen wenigen Variablen erklärt werden.

Die **innere Performance** (namentlich die **Personalkosten**, vgl. Abbildung 6) hängt weniger von Faktoren bzgl. der Rahmenbedingungen eines Hotels (bspw. Saisonalität, Grösse, Zahl der Zimmer usw.) sondern eher vom **Erfolg** ab. Hier erweist sich, dass das Geschäft offensichtlich relativ wenig budget-, sondern vielmehr effektiv geschäftsverlaufgetrieben und damit sehr reagibel sein kann. Die nüchterne quantitative Analyse spiegelt die Realität relativ gut wieder: Der „durchschnittliche“ Hotelier versucht zurecht, nach Möglichkeit seinen Aufwand dem effektiven – mitunter nicht vollständig bis kaum planbaren - Ertragsverlauf anzupassen, zum Teil unabhängig von ursprünglichen Budgetierungen.

Abbildung 6: Übersicht über die Einflussfaktoren der Personalkosten

Hohe Einflussnahme ($\beta > 0.75$)	Mittlere Einflussnahme ($0.25 < \beta < 0.75$)	Geringe Einflussnahme ($\beta < 0.25$)
• Betriebsertrag total (+)		• Total Zimmer (+) • Betriebstage Hotel (+) • Waren- & DL-Aufwand (+) • %Bettenbesetzung (+) • Logiernächte (-) • Aufenthaltsdauer (-)

Diese Verhaltensweise zeigt sich nicht nur bei den Personalkosten, sondern beispielsweise auch beim **Unterhalt** (im Netzwerk der Abbildung 9 aus Platzgründen nicht dargestellt; eine Übersicht gibt Abbildung 7), welcher massgeblich durch den Verlauf des Bruttoerfolgs I (positive Wirkung) sowie des gesamten Betriebsertrags (negative Wirkung) erklärt werden kann. Ein guter Geschäftsverlauf nach Abzug der direkten Kosten hat offensichtlich auch höhere Unterhaltsaufwendungen zur Folge und vice versa (im negativen Fall). Wenig Erklärungskraft für den Unterhalt hat dagegen etwa die Zahl der Gästebetten, eine Grösse, welche an sich einen sehr hohen Einfluss haben müsste.

Abbildung 7: Übersicht über die Einflussfaktoren der Personalkosten

Hohe Einflussnahme ($\beta > 0.75$)	Mittlere Einflussnahme ($0.25 < \beta < 0.75$)	Geringe Einflussnahme ($\beta < 0.25$)
• Bruttoerfolg I (+) • Betriebsertrag total (-)	• Betriebsergebnis I (-) • Strom, Heiz, Wasser (-)	• Gästebetten (+) • Marketing (+) • Ankünfte (-)

Dass auch **Abschreibungen** (in Abbildung 9 aus den gleichen Gründen ebenfalls nicht dargestellt) eher durch ihr Steueroptimierungspotential und weniger infrastrukturell getrieben scheinen, wird anhand der zentralen Wirkung des GOP auf diese Grösse gut illustriert.

Abbildung 8: Übersicht über die Einflussfaktoren der Abschreibungen

Hohe Einflussnahme ($\beta > 0.75$)	Mittlere Einflussnahme ($0.25 < \beta < 0.75$)	Geringe Einflussnahme ($\beta < 0.25$)
• Bruttoerfolg I (+) • Bruttoerfolg II (-) • GOP (+)	• Aufwand Unt'leitung (+) • Cashflow (+)	• Sitzplätze Restauration (+)

4.3 Summarische Betrachtung

Die Zahl der wesentlichsten Wirkungsmechanismen scheint eher begrenzt:

- **Hotelbereich:** Die Kategorie und Grösse eines Hotels steuern zusammen mit den erzielbaren Erträgen pro Übernachtung den Erfolg bzw. Nicht-Erfolg vor.
- Die Rolle des **Verpflegungsbereiches** (Sitzplätze Restauration, Waren- und Dienstleistungsaufwand) ist dagegen zwiespältig: Nicht nur erweist sich dieser (wenn auch mit schwachem Einfluss) als „Ertragsvernichter“, sondern über den indirekten Einfluss auf den Personalaufwand auch als Kostentreiber.
- Die **Analyse der Vernetzung** ergibt, dass von den betrachteten Positionen bzw. Faktoren insbesondere der Zahl der Zimmer, der Hotelkategorie, der Zahl der Logiernächte sowie dem Beherbergungsmoyenne eine zentrale Rolle zukommt. Weniger von Bedeutung ist insbesondere die Aufenthaltsdauer, ein Faktor, welchem (fälschlicherweise?) in der Populärliteratur eine sehr hohe Bedeutung zugemessen wird.

Abbildung 9: Erklärungsmodell Hotel (Auswahl/ Übersicht)

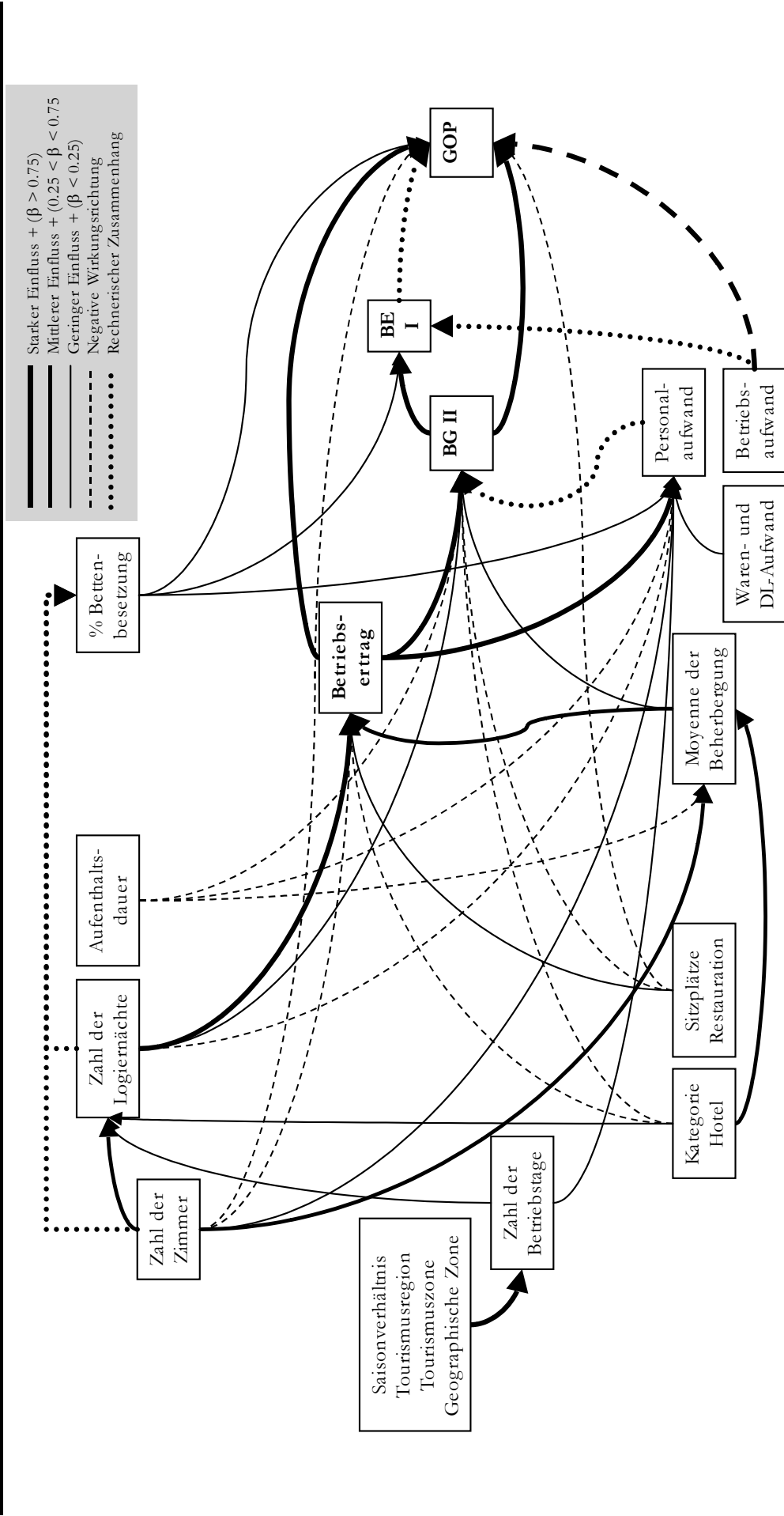


Abbildung 10: Koeffizienten der Regressionen

Variable	Variable Label	ANKUNF	BEHERBER	LOGNACH	ERTRAG- BETR	AUFWAD- TO	PERSONAL	BREF2ind	AUSTROM	AUWERBU	ÜBRIGER	BEind	AUUNTLEI	UNTERHAL	GOPind	ABSCHREI
	R Square Stepwise Model	0.501	0.417	0.912	0.855	0.934	0.983	0.976	0.896	0.900	0.981	0.990	0.803	0.822	0.965	0.717
GZMNASS	Zahl der Zimmer total mit Nasszellen	0.454	0.277	0.402	0.124					-0.087	-0.037	0.019	0.198			
GZONASS	Zahl der Zimmer total ohne Nasszellen			0.039					-0.041							
ROOMSTOT	Total Zimmer					-0.177	0.059									
BETTAG	Betriebstage Hotel	0.245		0.131		0.029	0.018	-0.026								
GBETTEN	Gästebetten	0.197		0.445	-0.211		0.079		0.136	0.183				0.142	-0.036	
LOGNACH	Logiemächte				0.710		-0.198	0.126		-0.190		-0.021	-0.239			
BETTENBE	Bettenbesetzung effektiv in %				-0.111						0.041	-0.021				
BETBEJA	Bettenbesetzung 365 Tage in %						0.029				-0.103	0.052			0.022	
ANKUNF	Aukünfte					0.041	0.032	-0.043					0.060	-0.078		
AUFENTHA	Aufenthaltsdauer		-0.067				0.038	-0.026		-0.028						
SITZTOT	Sitzplätze Total				0.173	0.106		-0.040		-0.090	-0.031	0.016			-0.029	0.065
KATEGO	Hotelkategorie		0.429	0.087	-0.078	0.086		-0.054								
BEHERBER	Beherbergungsmoyenne				0.402	-0.105		0.053		-0.062						
HOTELEIN	Hoteleinnahmenmoyenne								0.048							
ERBETR	Betriebsertrag total					1.000	0.903	0.936	0.310					-0.149	0.917	
AUFWADLTO	Waren- und Dienstleistungsaufwand						0.110									
BREF1	Bruttoerfolg 1									0.475	0.401	-0.709		0.492	-0.525	0.819
PERSONAL	Personalaufwand								0.499							
BREF2	Bruttoerfolg 2									-0.345	-0.348	0.054			0.322	-0.723
AUSTROM	Aufwand Strom, Heizung, Wasser												0.198	-0.226	0.053	
AUWERBU	Aufwand Marketing													0.131		
ÜBRIGER	Übriger Betriebsaufwand														-0.815	
BEI	Betriebsergebnis I												0.714	-0.437		
AUUNTLEI	Aufwand Unternehmensleitung total															
UNTERHAL	Unterhalt total															0.584
GOP	GOP Gross Operating Profit															0.898
CF.UNT	Cashflow Unternehmen															0.620

Abbildung 11: Parameter der Regressionen

Variable	Variable Label	ANKUNF	BEHERBER	LOGNACH	ERTRAG- BETR	AUFWADL- TO	PERSONAL	BREF2ind	AUSTROM	AUFWERBU	ÜBRIGER	BEind	AUUNTEI	UNTERHAL	GOPind	ABSCHREI
CONSTANT	Konstante der Regressionsgleichung	-6793,5	-6,0	-10743,5	-1222300	-93976,7	-452572,2	509293,5	-5972,5	17788,4	88287,6	-89287,6	20111,2	-23276,8	-32045,5	-44023,7
GZMNASS	Zahl der Zimmer total mit Nasszellen	69,2	0,4	123,6	15318,3						-607,6	723,8	1356,7			
GZONASS	Zahl der Zimmer total ohne Nasszellen			60,8					-707,0							
ROOMSTOT	Total Zimmer						2884,3									
BETTAG	Betriebstage Hotel	23,4		25,3		347,0	541,0	-957,2								
GBETTEN	Gästepetten	17,7		80,8	-15373,3		2284,3	276,7		754,2				782,6	-554,0	
LOGNACH	Logiernächte				285,3		-31,5	23,6		-4,3				-5,3		
BETTENBE	Bettenbesetzung effektiv in %										1924,5	-1924,5				
BETBEJA	Bettenbesetzung 365 Tage in %				-24208,5						-49212,3	49212,3			1206,4	
ANKUNF	Aukünfte						2975,1									
AUFENTHA	Aufenthaltsdauer					5,1	10,3	-16,3						2,6	-4,8	
SITZTOT	Sitzplätze Total		-1,9				35333,7	29413,7		-3807,1						
KATEGO	Hotelskategorie		27,5	1153,1	-415739,4	373,6		-424,8		-116,5	-112,2	112,2			-137,2	239,4
BEHERBER	Beherbergungsmoyenne				33236,9	70494,7		-1391553,9								
HOTELEIN	Hotelleinnahmenmoyenne					-1344,4		2034,7		-288,5						
ERBETR	Betriebsertrag total								79,7							
AUFWADLTO	Waren- und Dienstleistungsaufwand					0,2	0,4	0,4	0,0						-0,1	0,2
BREF1	Bruttoerfolg 1						0,3									
PERSONAL	Personalaufwand								0,0	0,1	0,3	-0,3		0,2	-0,4	0,2
BREF2	Bruttoerfolg 2									0,0	-0,1	1,1			1,0	-0,7
AUSTROM	Aufwand Strom, Heizung, Wasser												0,4	-0,6	0,4	
AUFWERBU	Aufwand Marketing													0,2		
ÜBRIGER	Übriger Betriebsaufwand														-1,1	
BEI	Betriebsergebnis I												0,1	-0,1		
AUUNTEI	Aufwand Unternehmensleitung total															
UNTERHAL	Unterhalt total															1,3
GOP	GOP Gross Operating Profit															0,7
CF.UINT	Cashflow Unternehmen															0,5

4.4 Betriebstage Hotel

Der Einfluss der Standortfaktoren sowie der Saisonalität auf die Zahl der Betriebstage wird im vorliegenden Abschnitt näher analysiert. Das Modell basiert auf einer OLS-Regression, wobei die verschiedenen Ausprägungen hinsichtlich des

- Saisonverhältnisses
- Geographischen Zone
- Tourismuszone
- Tourismusregion

jeweils als Dummy (1/0) codiert werden. Es wird zunächst eine Einzelsichtweise eingenommen, d.h. es wurden gruppiert nach obigen Punkten alle potentiellen erklärenden Faktoren in der Regression berücksichtigt (Methode: Enter).

In einem zweiten Schritt (vgl. Kap. 4.4.2) wird sodann auf Basis einer schrittweisen Regression ein Modell erstellt, welches unter minimaler Heterogenität eine maximale Erklärungskraft für die abhängige Variable „Betriebstage“ erreicht.

Die zu Grunde liegende Modellstrukturen sind wie folgt:

$$\hat{Y}_i = \hat{\beta}_0 + \hat{\beta}_1 X_1 + \hat{\beta}_2 X_2 + \dots + \hat{\beta}_n X_n + \hat{\varepsilon}_i \quad (2)$$

wobei:

Y_i : abhängige Variable (conditional)

β_0 : Konstante (conditional)

X_n : unabhängige (erklärende) Variable (conditional)

β_n : Parameter (conditional)

ε_i : Error Term (conditional)

4.4.1 Einzelsichtweise

Das Saisonverhältnis sowie die Zugehörigkeit zu einer geographischen Zone, Tourismuszone und Tourismusregion vermögen jeweils etwa 20% der Varianz der Zahl der Betriebstage zu erklären. Zu den einzelnen Ergebnissen:

- Hinsichtlich des **Saisonverhältnisses** (vgl. Abbildung 12) erweist sich insbesondere die Einsaison „Winter“ als stark einschränkend auf das Öffnungspotential eines Hotels. Nachdem die Zahl der Fälle jedoch reduziert ist, ist die Tragweite dieser Einschränkung begrenzt. Der Effekt der Saisonalität resultiert in allen übrigen Fällen auf einer Schliessung der Betriebe zwischen 30 und 80 Tagen.
- Die Zugehörigkeit eines Hotels zur **geographischen Zone** (vgl. Abbildung 13) „Tessin“ hat die vergleichsweise höchste Schliessungsrate zur Folge; der entsprechende Erwartungswert beträgt 95 Tage. Die hohe Verstädterung des Mittellandes ist mit ein Erklärungsgrund, weshalb Hotels dort insgesamt im Mittel nur während 8 Tagen pro Jahr geschlossen sind.
- Bzgl. **Tourismuszone** (vgl. Abbildung 14) erweisen sich nicht überraschend Grossstädte als Grundlage einer maximalen jährlichen Betriebsdauer. Hotels in Bergkurorte weisen dagegen, ausser sie liegen an einem See, die relativ längsten Schliessungsdauer auf.
- Hotels in den **Tourismusregionen** (vgl. Abbildung 15) Tessin, Wallis und Graubünden weisen eine eher unterdurchschnittliche Zahl von Betriebstagen auf, wogegen solche insbesondere in Grossstädte sowie in der Nord- und Ostschweiz eine überdurchschnittliche Öffnungsdauer aufweisen.

Abbildung 12: Regression der Zahl der Betriebstage mit dem Saisonverhältnis

Modell Adj R ² : 0.199	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
Constant	364.677	9.038		40.349	0.000
Saisonverhältnis: Jahres/ Zweisaison	-79.879	9.468	-0.698	-8.436	0.000
Saisonverhältnis: Einsaison Sommer	-62.011	10.395	-0.428	-5.965	0.000
Saisonverhältnis: Einsaison Winter	-125.927	26.735	-0.196	-4.710	0.000
Saisonverhältnis: Ganzjahr übrige	-27.158	10.704	-0.172	-2.537	0.011

Abbildung 13: Regression der Zahl der Betriebstage mit der geographischen Zone

Modell Adj R ² : 0.184	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
Constant	365.000	50.592		7.215	0.000
Geographische Zone: Alpen	-74.296	50.654	-0.552	-1.467	0.143
Geographische Zone: Mittelland	-8.855	50.924	-0.056	-0.174	0.862
Geographische Zone: Jura	-37.923	52.502	-0.105	-0.722	0.470
Geographische Zone: Tessin	-95.037	51.520	-0.375	-1.845	0.066

Abbildung 14: Regression der Zahl der Betriebstage mit der Tourismuszone

Modell Adj R ² : 0.198	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
Constant	365.000	50.160		7.277	0.000
T-Zone: Bergkurorte	-82.302	50.239	-0.719	-1.638	0.102
T-Zone: Seezone	-56.720	50.394	-0.408	-1.126	0.261
T-Zone: Grossstädte	-0.323	50.963	-0.001	-0.006	0.995
T-Zone: Übrige	-27.072	50.522	-0.163	-0.536	0.592

Abbildung 15: Regression der Zahl der Betriebstage mit der Tourismusregion

Modell Adj R ² : 0.189	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	304.096	4.340		70.060	0.000
T-Region: Graubünden	-28.120	6.209	-0.216	-4.529	0.000
T-Region: Bern	30.121	5.591	0.042	0.953	0.341
T-Region: Nord-/ Ostschweiz	34.043	9.460	0.154	3.599	0.000
T-Region: Zentralschweiz	9.416	8.993	0.045	1.047	0.296
T-Region: Westschweiz	26.871	10.044	0.113	2.675	0.008
T-Region: Wallis	-17.942	6.713	-0.124	-2.673	0.008
T-Region: Tessin	-32.739	10.473	-0.131	-3.126	0.002
T-Region: Grossstädte	60.559	10.322	0.247	5.867	0.000

4.4.2 Summarisch

Zusammenfassend aus vorgängigen Einzelanalysen kann festgehalten werden, dass sich insbesondere die Bevölkerungs- und Arbeitsplatzdichte im Mittelland im allgemeinen und diejenige in Grossstädten im speziellen und die daraus resultierenden Interaktionen/ Beziehungen (insbesondere wohl geschäftlicher Art) rechnerisch positiv auf die Zahl der Betriebstage auswirken.

Die Saisonalität ist auch im analytischen Resultat v.a. die Folge dieses Standortes. Dies zeigt sich insbesondere bei der Interpretation der Resultate der schrittweisen Regression aller obigen Determinanten mit der Zahl der Betriebstage. Das aussagekräftigste Modell beschränkt sich auf den Einbezug von lediglich vier Determinanten (aus total 20):

- Geographische Zone: Mittelland und Tessin;
- Tourismuszone: Bergkurorte und Seezone.

Abbildung 16: Stepwise Regression der Zahl der Betriebstage mit dem Saisonverhältnis, der geographischen Zone der Tourismuszone sowie der Tourismusregion

Modell Adj R ² : 0.259	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
Constant	331.628	6.075		54.585	0.000
Geo-Zone Zone: Mittelland	32.432	7.321	0.204	4.430	0.000
T-Zone: Bergkurorte	-49.134	6.628	-0.429	-7.413	0.000
Geo-Zone: Tessin	-43.023	10.685	-0.170	-4.027	0.000
T-Zone: Seezone	-20.972	7.176	-0.151	-2.923	0.004

Die längsten Öffnungszeiten (nahezu 365 Tage) weisen wiederum Hotels im Mittelland auf (aus oben angegebenen Gründen). Der Standort *Bergkurort* und *Tessin* hat dagegen eine Reduktion der Zahl der Betriebstage auf ca. 280 Tage zur Folge. Der Einfluss *Bergkurort* ist

von allen der relativ stärkste. Die Egalität zwischen dem Tessin (Einsaison vorwiegend) und Bergkurorten (Zweisaison vorwiegend) ist dadurch zu erklären, dass im Tessin neben dem Freizeitbereich auch der Geschäftsverkehr (v.a. in Lugano) eine touristische Relevanz aufweist.

5 Konklusionen

Die Analyse hat gezeigt, dass das Hotelgeschäft insgesamt eher **ertrags-** und erst sekundär **kostengetrieben** ist. Eingangs nicht erzielte Erträge (beispielsweise durch eine geringere Zahl von Logiernächten als erwartet oder ein Beherbergungsmoyenne, welches nicht den Erwartungen entspricht) schlagen nahezu linear auf den Gross Operating Profit durch. (Gute?) Hotels können mittlerweile jedoch reagibler auf unmittelbare und kurzfristige Veränderungen im Geschäftsverlauf reagieren als ursprünglich angenommen: Nur so lässt sich erklären, dass die Höhe der Kosten zum Teil, wenn nicht sogar weitgehend, durch die Höhe der Erträge determiniert wird.

Ob die ursprüngliche Logik in der Hotellerie, Erträge kostengetrieben zu generieren, damit „gekehrt“ ist, wird Gegenstand weiterer Abklärungen sein. Darüber hinaus sind erklärende Faktoren für individuelle Abweichungen zu identifizieren. Dass in diesem Zusammenhang **Soft Factors** eine zentrale Rolle einnehmen könnten, sei an dieser Stelle einmal als Annahme postuliert.

Bzgl. der Kriterien für die Finanzierung von Hotelbetrieben können folgende Schlussfolgerungen getroffen werden:

- **Big is** not beautiful but **less risky**; Grösse ist kein Erfolgsgarant, vermindert aber Risiken insbesondere auf Basis des erzielbaren Beherbergungsmoyennes und den potentiell erzielbaren Logiernächten (als Basis für Skaleneträge bzgl. der inneren Performance);
- **Kongruenz** und damit Fit zwischen Grösse, Standort, Geschäftsmodell schafft die Basis für eine potentielle Ertragsstärke;
- **Indikation der externen (Markt-) Performance**: Eine gute Performance zeigt sich in einem überdurchschnittlichen Beherbergungsmoyenne und damit der Durchsetzbarkeit individualisierbarer Erwartungswerte. Kann ein gegebener Betrieb ein vergleichsweise hohes Beherbergungsmoyenne bei gleichzeitig guter Auslastung erreichen, ist die Wahrscheinlichkeit eines Versagens auf Stufe GOP sehr gering.
- Ein hoher GOP zeugt mit einer hohen Wahrscheinlichkeit von der **Existenz positiver Soft Factors**, welche sich in einer hohen Professionalität und damit einer vorteilhaften individuellen Kostenstruktur manifestieren.

6 Quellenverzeichnis

- Bundesgesetz über die Förderung des Hotel- und Kurortskredites, SR 935.12.
- Barth, K. & Theis, H.-J. (1998): Hotel-Marketing, 2. Aufl. Wiesbaden: Gabler.
- Bernet, B. & Bieger, Th. (1999): Finanzierung im Tourismus: Herausforderungen und Lösungsansätze im Lichte der neuen Finanzbedingungen. Bern/ Stuttgart/ Wien: Haupt.
- Bieger, Th. (2000): Dienstleistungsmanagement. 2. überarbeitete Auflage. Bern/ Stuttgart/ Wien: Haupt.
- Bieger, Th. (1999): Integrierte Standortstrategien: Konzept – Erfolgsfaktoren – Management of Change, in: Bieger Th. & Laesser Ch. (Hrsg.): Jahrbuch der Schweizerischen Tourismuswirtschaft 1998/99. St. Gallen: IDT, S. 1-20.
- Bouncken, R. (1997): Integrierte Kundensegmentierung in der Hotellerie. Dissertation Nr. 2042 an der Universität St. Gallen, Wiesbaden: Gabler.
- Buer, Ch. (1997): Gestaltung von ganzheitlichen Managementsystemen im Hotel. Bern/ Stuttgart/ Wien: Haupt.
- Copeland, T. et al. (1998): Unternehmenswert: Methoden und Strategien für eine wertorientierte Unternehmensführung. Zweite, aktualisierte und erweiterte Auflage. Frankfurt/ New York: Campus.
- Europäisches Komitee für Normung (2000): Entwurf ISO 18513: Tourismus-Dienstleistungen – Hotels und andere Arten touristischer Unterkünfte – Terminologie.
- Dettmer, H. , Hausmann, T., Kloss, I., Meisl, H. & Weithönder, U. (1999): Tourismus-Marketing-Management. München: Oldenbourg.
- Frey, M. (2002): Netzwerkmanagement in der Hotelindustrie: Gestaltungsansätze für Klein- und Mittelunternehmen. St. Gallen: Dissertation.
- Gee, Ch. Y. (1994): International hotel management. Michigan: Educational Institute of the American Hotel & Motel Association.
- Hassenkamp, K. (2000): Vorfabrizierter Suiten-Komfort, in: Handel und Gewerbe (2000).
- Haedrich, G. & Tomczak, T. (1990): Strategische Markenführung: Planung und Realisierung von Marketingstrategien für eingeführte Produkte. Bern/ Stuttgart: Haupt.
- Henschel, K. (2001): Hotelmanagement. München: Oldenbourg.
- Hoffman, F. (1986): Kritische Erfolgsfaktoren – Erfahrungen in grossen und mittelständischen Unternehmen. In: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 38. Jg., Nr. 10.
- Holleis, W. (1993): Controlling in der Hotellerie – Leitfaden für ein PC-gestütztes System. St. Galler Beiträge zum Tourismus und zur Verkehrswirtschaft, Reihe Tourismus, Band 22. Bern/ Stuttgart/ Wien: Haupt.
- Horvath, P. (1996): Controlling. München: Vahlen.
- Huber, H. (2000): Controlling im Hotel- und Restaurantbetrieb: ein Leitfaden für kleine und mittelständische Unternehmen. Wien: Überreuter.
- Huber, M. (1998): Bewertung von Dienstleistungsunternehmen: Das human capital als wertbestimmender Faktor in Theorie und Praxis. Bern/ Stuttgart/ Wien: Haupt.
- Kaspar, C. (1990): Die Tourismuslehre im Grundriss. Bern/ Stuttgart: Haupt.
- Kotas, R. et al. (1996): The international hospitality business. London: Cassell.
- Krüger, K. & Schwarz, G. (1990): Konzeptionelle Analyse und praktische Bestimmung von Erfolgsfaktoren und Erfolgspotentialen, in: Bleicher, K./ Gomez, P.: Zukunftsperspektiven der Organisation. Bern: Stämpfli.

- Ludwig, E. (2000): Management von Markensystemen am Beispiel von Tourismusunternehmen. Dissertation Nr. 2459 der Universität St. Gallen, Bamberg: Difo.
- Meyer, J.-A. & Hoffmann, F. (1997): Erfolgsfaktoren in der Gastronomie. Berlin: Spitz.
- Nagel, Ch. G. (1993): Strategische Unternehmensbewertung am Beispiel von Hotelunternehmen. Bern/ Stuttgart/ Wien: Haupt.
- Porter, M. E. (1990): The Competitive Advantage of Nations. London/ Basingstoke: The Macmillan Press Ltd.
- Rehkugler, H. & Pohl, H.J. (1991): Erfolgsfaktoren im Gastgewerbe. Fuchsstadt: Wilfer.
- Riley, M. (2000): Managing people: a guide for managers in the hotel and catering industry, 2nd edition, Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Rockart, J.F. (1979): Chief Executives define their own data needs, in: Harvard Business Review, Vol. 57, Mar. – Apr. S. 81-93.
- Senn, Ch. (1993): Das Uniform System of Accounts und seine Anwendungsmöglichkeit auf die Schweizer Hotellerie. St. Gallen: Diplomarbeit Universität.
- SHV(1990): Hotelklassifikation. Schweizer Hotelier-Verein, Bern.
- SGH (1999): Betriebswirtschaftliche Kennzahlen der Schweizer Hotellerie.
- UBS (1996): Branchenbericht Tourismus. Zürich: UBS.
- Verordnung über die Änderung des Kapitalisierungssatzes zur Ermittlung von Ertragswerten im Rahmen des Hotelkredites, SR 935.121.1.
- Volz, A. & Marti, E. (2001): Die Potentiale des Internet in der Tourismusbranche am Beispiel ausgewählter Destinationen. Arbeitsbericht Nr. 129/ Januar 2001, Winterthur: Technikum
- Wirtschaftsforum Graubünden (1998): Bericht zur Lage der Bündner Hotellerie. Chur: Gasser Print AG.
- Wöhe, G. (1990): Bilanzierung und Bilanzpolitik. Betriebswirtschaftlich – Handelsrechtlich – Steuerrechtlich. München: Vahlen.
- Yin, R.K. (1988): Case Study Research. Design and Methods. London.