CUREM
Center for Urban & Real Estate Management – Zurich

Masterthesis
zur Erlangung des
Master of Science in Real Estate (CUREM)

Standortorientierte Analyse – Ausschlaggebende Faktoren für eine erfolgreiche Standortwahl in der 3-Sterne-Stadthotellerie

Name: Wiebke Jahnecke
Adresse: Röschibachstrasse 54, 8037 Zürich

Eingereicht bei: *Oliver Hofmann, UBS AG, Executive Director, Head Real Estate, M&A (Betreuer)*
Michael Kauer, Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredite (SGH), Leiter Beratung (Koreferent)

Abgabedatum: 14. August 2009

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis ..... **I**
Abbildungsverzeichnis ..... **III**
Tabellenverzeichnis ..... **V**
Abkürzungsverzeichnis ..... **VI**

1 Einleitung **1**
1.1 Ausgangslage 1
1.2 Aufgabenstellung und Zielsetzung 2
1.3 Vorgehen 5
1.4 Abgrenzung 5
2 Grundlagen **6**
2.1 Charakterisierung des Hotelmarktes Schweiz 6
2.2 Produkt Hotelimmobilie und Hotelbetrieb 9
2.3 Wirtschaftliche Situation der Mittelklassehotellerie 12
2.4 Trends und Wachstumspotenziale 16
3 Charakterisierung potenzieller Erfolgsfaktoren **18**
3.1 Stand der Forschung 18
3.2 Erfolgsfaktor Standort 24
3.3 Erfolgsfaktor Konzept und Gästezielgruppe 25
4 Standortanalyse als Informationsgrundlage der Produktplanung **26**
4.1 Standortplanung zur Vorbereitung der Standortentscheidung als Grundlage der Produkt – und Strategieplanung 26
4.2 Standortanalyse als Teil der Projektentwicklung 28
4.3 Ziele der Standortanalyse 29
4.4 Standortfaktoren und ihre räumlichen Diemensionen 29
4.5 Methoden der Standortbewertung 32
5 Hypothesen und Tendenzen **33**
5.1 Hypothesenbildung aufgrund der Literaturrecherche und anhand von Experteninterviews 33
5.2 Datensampel und Vorgehen 35
5.3 Überprüfung der Hypothesen in den 3 grössten Städten der Schweiz 39

5.3.1 Der Hotelmarkt im Städtevergleich 39
5.3.2 Standort Zürich 41
5.3.3 Standort Basel 48
5.3.4 Standort Genf 56
5.4 Unterschiede und Tendenzen 63
6 Zusammenfassung 66

Literaturverzeichnis 68
Anhang A : Basiswerte und Datenauswertung Standort Zürich 73
Anhang B : Basiswerte und Datenauswertung Standort Basel 75
Anhang C : Basiswerte und Datenauswertung Standort Genf 77
Anhang D : Interviewpartner 79
Anhang E : Interviewleitfaden 80
Ehrenwörtliche Erklärung 84

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 : Entwicklung des globalen Tourismus 7
Abbildung 2 : Entwicklung der Logiernächte in der Schweiz seit 1980 7
Abbildung 3 : Verteilung der Betriebe nach Sternekategorie 2008 12
Abbildung 4 : Verteilung der Logiernächte nach Sternekategorien 2008 12
Abbildung 5 : Verteilung der Sternekategorien in den grossen Städten 14
Abbildung 6 : Bettenauslastung nach Region 15
Abbildung 7 : Bettenauslastung nach Sternekategorien 32
Abbildung 8 : Verteilung der Sternekategorien in den grossen Städten (Angebot) 40
Abbildung 9 : Zimmerauslastung der 3-Sterne-Hotelbetriebe nach Städten 40
Abbildung 10 : Zimmerauslastung 2005-2008 (Zürich) 45
Abbildung 11 : Zimmerauslastung 2008 (Zürich) 45
Abbildung 12 : Zimmerauslastung 2005-2008 (Basel) 53
Abbildung 13 : Zimmerauslastung 2008 (Basel) 53
Abbildung 14 : Zimmerauslastung 2005-2008 (Genf) 61
Abbildung 15 : Zimmerauslastung 2008 (Genf) 61
Abbildung 16 : Lokalitäten und touristische Attraktionen (Zürich) 73
Abbildung 17 : Distanz zu Stadtzentrum und Bahnhof.(Zürich) 73
Abbildung 18 : Distanz zur Universität (Zürich) 73
Abbildung 19 : Distanz zu Kongresshaus und Messe / Hallenstadion (Zürich) 73
Abbildung 20 : Anzahl Betten (Zürich) 74
Abbildung 21 : Zimmerpreise (Zürich) 74
Abbildung 22 : Gästezielgruppen und Spezialisierungen (Zürich) 74
Abbildung 23 : Ausstattung (Zürich) 74
Abbildung 24 : Zugehörigkeit zu Hotelkette, Kooperation und Partnerschaften (Zürich) 74
Abbildung 25 : Lokalitäten und touristische Attraktionen (Basel) 75
Abbildung 26 : Distanz zu Stadtzentrum und Bahnhof (Basel) 75
Abbildung 27 : Distanz zu Universität und Messegelände (Basel) 75
Abbildung 28 : Anzahl Betten (Basel) 76
Abbildung 29 : Zimmerpreise (Basel) 76
Abbildung 30 : Gästezielgruppen und Spezialisierungen (Basel) 76
Abbildung 31 : Ausstattung (Basel) 76
Abbildung 32 : Zugehörigkeit zu Hotelkette, Kooperation und Partnerschaften (Basel) 76

Abbildung 33 : Lokalitäten und touristische Attraktionen (Genf)..... 77
Abbildung 34 : Distanz zu Stadtzentrum und Bahnhof (Genf).....77
Abbildung 35 : Distanz zur Universität (Genf)..... 77
Abbildung 36 : Distanz zu Messezentrum Palexpo und WTC (Genf)..... 77
Abbildung 37 : Anzahl Betten (Genf)..... 78
Abbildung 38 : Zimmerpreise (Genf)..... 78
Abbildung 39 : Gästezielgruppen und Spezialisierungen (Genf)..... 78
Abbildung 40 : Ausstattung (Genf)..... 78
Abbildung 41 : Zugehörigkeit zu Hotelkette, Kooperation und Partnerschaften (Genf) 78

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 : Betriebe und Betriebsgrössen in der Schweiz..... 8
Tabelle 2 : Überblick über Hotelbetriebstypen anhand ihrer Grundeigenschaften..... 10
Tabelle 3 : Sternekategorien..... 11
Tabelle 4 : Einfluss – und Erfolgsfaktoren..... 18
Tabelle 5 : methodisches Vorgehen..... 37
Tabelle 6 : Hotellerie im Städtevergleich, Januar – Dezember 2008..... 38

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
AG	Aktiengesellschaft
BAK	BAK Basel Economics
BfS	Bundesamt für Statistik
BIP	Bruttoinlandprodukt
bzgl.	bezüglich
bzw.	Beziehungsweise
ca.	Circa
CF	Cash Flow
d.h.	das heisst
evtl.	Eventuell
EU	Europäische Union
EUR	Euro
f.	folgende
ff.	fortfolgende
GDI	Gottlieb Duttweiler Institut
GOP	Gross Operating Profit
Hrsg.	Herausgeber
IT	Information Technology
i.d.R.	in der Regel
KMU	Klein – und Mittelständische Unternehmen
min	Minuten
Mio.	Millionen
Mrd.	Milliarden
NGO	Non-Governmental Organization
Revpar	Revenue per available room
ROI	Return on Investment
SGH	Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredite
Tab.	Tabelle
Uno	United Nations Organization
UNWTO	World Tourism Organization
Vgl.	vergleiche
z.B.	zum Beispiel

1 Einleitung

1.1 Ausgangslage

Der Tourismus spielt in der Schweizer Wirtschaft eine zentrale Rolle. Das System Tourismus, als Bezugsrahmen für die Einordnung der Hotellerie in unser Wirtschaftssystem, wird durch die Subsysteme Tourismussubjekt (Touristen) und Tourismusobjekt (Orte, Unternehmen) gekennzeichnet. Die Hotels haben als Bestandteil des Systems Tourismus eine herausragende Bedeutung [„...da sie als objektbezogene Tourismusunternehmen eine enge Beziehung zum Tourismusort haben und eine `wesentliche touristische Grundleistung`, die Beherbergung, anbieten.][1]

Neben der Telekommunikation und der Informatik sowie dem Gesundheitswesen ist der Tourismus eine der am schnellsten wachsenden internationalen Branchen. Die Welttourismusorganisation der Uno (UNWTO) rechnet damit, dass der Tourismus weltweit bis 2020 um vier Prozent pro Jahr wachsen wird.[2]

Der Tourismus prägt unser tägliches Wirtschaftsleben und ist eine der wichtigsten Zweige der schweizer Volkswirtschaft. Zahlreiche Branchen profitieren vom Tourismus. Von den 21.6 Mrd. Franken Gesamteinnahmen wurden im Jahr 2004 9.7 Mrd. oder 44.9 Prozent durch den Binnentourismus erwirtschaftet.[3]

Die Tourismusbranche und damit auch die schweizer Hotellerie ist derzeit starken Veränderungen unterworfen. Die Entwicklung des heimischen Tourismus verlief in den vergangenen Jahren unterhalb der weltweiten Dynamik. Die Hauptgründe liegen vorallem in strukturellen Mängeln, fehlenden Innovationen und vernachlässigten Investitionen. Während die zahlenmässig kleine Spitzengruppe der schweizer Hotels im Fünf-Sterne-Segment über genügend finanzielle Mittel verfügt, hat es das breite Mittelfeld der Mittelklasse-Hotels deutlich schwerer, sich konkurrenzfähig zu positionieren. Eine unzureichende Positionierung, Probleme in der Nachfolgeregelung, Sanierungsstaus aufgrund fehlender Ressourcen und schwacher Eigenkapitalisierung führen zu strukturellen Schwierigkeiten und in der Folge zu einer immer schwächer werdenden Auslastung.[4]

---

[1] vgl.Kaspar, Caspar : Tourismuslehre im Grundriss, 1991 zitiert nach : Laesser, Christian : Erfolgsfaktoren in der Hotellerie – Der Fall Schweiz, Institut für Öffentliche Dienstleistungen und Tourismus, St. Gallen 2002, S.6

[2] vgl. World Tourismus Organisation (UNWTO) : www.unwto.org/facts/eng/vision.htm, Abrufdatum 13.07.2009

[3] vgl.Bundesamt für Statistik (BFS) : Schweizer Tourismus in Zahlen, Ausgabe 2008 (pdf Datei,2008),S.6

[4] vgl. Gottlieb Duttweiler Institut (GDI) : Trendstudie – Die Zukunft der Schweizer Hotellerie, Studie zum 125-Jahre-Jubiläum von hotelleriesuisse (Hrsg.), Rüschlikon 2007, S.25 f.

Die Trendstudie des Gottlieb Duttweiler Instituts (GDI) zur Zukunft der schweizer Hotellerie macht deutlich, dass vor dem Hintergrund des internationalen Konkurrenzkampfes neben einer klaren Marktpositionierung folgende Faktoren eine wesentliche Rolle spielen, um in Zukunft das Überleben zu sichern : Experimentierfreude und Spezialisierung auf Nischenprodukte, die Ausrichtung der Hotelinfrastruktur auf die Bedürfnisse der Zielgruppe, eine klare Differenzierung und ein vorausschauender Investitionsplan. Heute wird nicht mehr für die Ewigkeit gebaut, die Lebenszyklen von Hotels werden kürzer. Erfolg hängt wesentlich davon ab, dass man sein Angebot an die wandelnden Wünsche der Gäste sowie die Veränderungen von Standort und Kontext anpasst. Obwohl die Nachfrage nach preisgünstigen Angeboten nach wie vor gross ist, muss sich Masse mit Klasse neu verbinden. [5]

Die heutige Vielfalt an Hoteltypen, Klassifizierungen und Zielgruppen fordert dabei eine intensive Auseinandersetzung mit dem Begriff Positionierung in Verbindung mit dem Standort.

1.2 Aufgabenstellung und Zielsetzung

Mit einem Anteil von 31 Prozent an der gesamten touristischen Wertschöpfung bildet das Beherbergungsgewerbe den wichtigsten Tourismuszweig.[6] Im Zuge des sich unterhalb der weltweiten Dynamik entwickelnden schweizer Tourismus, stagnierte die Zahl der Hotelübernachtungen in den 90er Jahren. Seit 2003 konnte aber wieder ein konstantes Wachstum verzeichnet werden. [7]

Im Rahmen der Angebotsentwicklung ist in den letzten Jahren eine zunehmende Polarisierung des Angebots in Richtung Hochklasse und Discount zu beobachten. Die Luxus - und Erstklasshotellerie sowie das Tiefpreissegment können erfolgreiche Jahre verzeichnen.[8] Die Mehrheit der schweizer Hotels ist im mittleren Preissegment positioniert. Diese Mittelklassehotels werden sich am stärksten verändern müssen, um am Markt bestehen zu können. „ Denn während das Segment der Budget - und

[5] vgl. Gottlieb Duttweiler Institut (GDI) : Trendstudie – Die Zukunft der Schweizer Hotellerie, Studie zum 125-Jahre-Jubiläum von hotelleriesuisse (Hrsg.), Rüschlikon 2007, S.11 f.

[6] vgl.Bundesamt für Statistik (BFS) : Schweizer Tourismus in Zahlen, Ausgabe 2008 (pdf - Datei, 2008), S.10

[7] vgl.hotelleriesuisse / Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredit (SGH) : Jahrbuch der Schweizer Hotellerie 2009, Bern 2009, S.10

[8] vgl. Gottlieb Duttweiler Institut (GDI) : Trendstudie – Die Zukunft der Schweizer Hotellerie, Studie zum 125-Jahre-Jubiläum von hotelleriesuisse (Hrsg.), Rüschlikon 2007, S.25 f.

Luxushotels immer noch wachsen kann indem Preise und Leistungen verbessert werden, ist das Optimierungspotenzial bei den Mittelklassehotels ausgereizt.“[9]

Eine wesentliche Rolle für den Erfolg des Hotelbetriebs spielt neben den Nachfrageparametern die Standortwahl. Obwohl in der Hotellerie die drei wichtigsten Erfolgsfaktoren mit Lage, Lage, Lage bezeichnet werden, muss sich die Beurteilung der Standortqualität immer nach der Art des angestrebten Hotels richten.[10] Demnach gibt es weder einen guten noch einen schlechten Hotelstandort, die Frage lautet vielmehr, ob er geeignet oder ungeeignet für den jeweiligen Hoteltyp ist.

Investoren haben zunehmend erkannt, dass Hotels eine durchaus lukrative Anlage sein können. Voraussetzung dabei ist, dass der Investor mit den Chancen und Risiken dieser Spezialimmobilie vertraut ist und die Qualität eines Mikrostandortes, eines Hotelkonzepts – und produkts differenziert einschätzen kann.[11]

Die Zielsetzung dieser Arbeit besteht darin, Erkenntnisse über notwendige, geeignete und erfolgversprechende Standortqualitäten für eine nachhaltig erfolgreiche Definition des Hoteltyps zu gewinnen um daraus erfolgversprechende Entwicklungs - und Investitionsstrategien abzuleiten.

Der Fokus dieser Arbeit wird primär auf die Stadthotellerie im 3-Sterne-Segment gelegt. Hier ist das mittlere Preissegment verankert, dass zwischen den beiden Polen Hochklasse und Discount seinen Platz finden muss.

Im Rahmen dieser Arbeit sollen folgende Parameter untersucht und dargestellt werden :

- Dokumentation der wirtschaftlichen und strukturellen Situation der Hotellerie, insbesondere der Mittelklassehotellerie, in der Schweiz
- Identifikation standortspezifischer Erfolgsfaktoren
- Schaffung von Informationsgrundlagen für eine erfolgreiche Standort-entscheidung in Bezug zum Positionierungsgedanken (Standort - und Nachfrage-bedürfnisse)

Daraus resultieren folgende Forschungsfragen :

---

[9] vgl. Gottlieb Duttweiler Institut (GDI) : Trendstudie – Die Zukunft der Schweizer Hotellerie, Studie zum 125-Jahre-Jubiläum von hotelleriesuisse (Hrsg.), Rüschlikon 2007, S.27

[10].vgl. Schulte, Karl–Werner / Bone-Winkel, Stephan : Handbuch Immobilien-Projektentwicklung, 2.Aufl., Köln 2002, S.188 f.

[11] vgl. Härle, Christoph / Haller, Tina : Hotelimmobilien – Betriebsformen, Standortfaktoren und Leistungskriterien, in: Falk, B. / Falk, M.T. (Hrsg.) : Handbuch Gewerbe – und Spezialimmobilien, Starnberg 2005, S.249-280

- Welches ist die wirtschaftliche Situation der Mittelklassehotellerie in der Schweiz im Rahmen effektiver und potenzieller Erfolgsfaktoren ?
- Welche realistischen Einflussmöglichkeiten und Potenziale bezogen auf den Standort können genutzt werden um am Markt erfolgreich zu sein?
- Welche Standortfaktoren haben massgeblichen Einfluss auf den Erfolg in der Stadthotellerie, bezogen auf das Mittelpreissegment der 3-Stern-Betriebe ?

Die vorliegende Arbeit richtet sich vorallem an Immobilienprojektentwickler, Investoren, Finanzinstitutionen und Betreiber. Sie verfolgt das Ziel, die Transparenz bei Immobilienentscheidungen zu erhöhen und eine Hilfestellung zu geben, um immobilienwirtschaftliche Risiken einzudämmen. Vor dem Hintergrund, dass in der Immobilienwirtschaft noch viele Standortenscheidungen ad hoc getroffen werden, ist die vorliegende Standortanalyse als Informationsgrundlage der Produktplanung zu verwenden.

Vorallem im Hinblick darauf, dass die Gefahr , dass Managementenscheide unwissentlich, quasi aus dem Bauch heraus gefällt werden, besonders gross im Falle der Einheit zwischen Manager und Eigentümer ist, da in diesem Fall die externe Kontrolle entfällt.[12] Ohne die Erfüllung der Anforderungen[13] an das wissenschaftliche Arbeiten, ist das Risiko für einen Investor zu gross, dass ein Manager seine Entscheide zu einseitig zu seinen eigenen Gunsten oder mangels Wissens resp. Wollens suboptimal fällt. Im Falle einer hohen Kreditfinanzierung wird durch solch eine Vorgehensweise fremdes Geld gefährdet. Die Bereitschaft, Kredite an KMUs im Tourismus zu erteilen, ist massiv gesunken, was sich durch die grossen Kosten für das Aushandeln und Überwachen von Krediten und Managemententscheiden erklären lässt. Ein wissenschaftlicheres Management ist deshalb auch im KMU -Tourismus der europäischen Kernländer angezeigt.[14]

---

[12] vgl. Bieger, Thomas : Tourismuslehre – Ein Grundriss, Bern / Stuttgart / Wien 2004, S.26

[13] Bieger umschreibt Anforderungen an wissenschaftliches Arbeiten mit einer Arbeitsweise, die sich auszeichnet durch : *Objektivität* und entsprechend das Bestreben, eine Frage aus verschiedenen Gesichtspunkten zu analysieren und zu würdigen. *Intersubjektive Nachvollziehbarkeit* ,d.h. die Möglichkeit, dass gewonnene Resultate nachträglich in ihrer Herleitung und Gültigkeit überprüft werden können. *Einsatz von anerkannten Methoden* – dabei handelt es sich um anerkannte und dokumentierte Vorgehensweisen für die Gewinnung wissenschaftlicher Resultate, die aufgrund ihrer Standardisierung und Verbreitung die Nachvollziehbarkeit und Objektivität oder mindestens nachvollziehbare Perspektivität der Resultate sicherstellt.

[14] vgl. Bieger, Thomas : Tourismuslehre – Ein Grundriss, Bern / Stuttgart / Wien 2004, S.27

1.3 Vorgehen

Die Projektarbeit verfolgt einen praxisorientierten Ansatz. Auf der Basis von Deskresearch, Literaturrecherche und Interviews mit ausgewählten Hotelexperten werden Hypothesen entworfen . Anhand der Untersuchung des Hotelmarktes innerhalb der grössten Städte der Schweiz, wird die Ist - Situation analysiert um daraus resultierende Tendenzen zu filtern. Dazu werden sowohl qualitative als auch quantitative Daten herangezogen.

Konkret wird in 4 Arbeitsschritten vorgegangen :

Schritt 1 : Die wirtschaftliche Situation der Mittelklassehotellerie (vgl. Kap. 2)

- Darstellung der Ausgangslage hinsichtlich Angebot und Nachfrage :
  - bezogen auf sämtliche schweizer Destinationen
  - bezogen auf die Stadthotellerie
- Trends und Wachstumspotenziale aufgrund der Literaturrecherche

Schritt 2 : Evaluation potenzieller Erfolgsfaktoren (vgl. Kap. 3)

- Identifikation potenzieller Einflussfaktoren aufgrund der Literaturrecherche und anhand von Experteninterviews

Schritt 3 : Standortanalyse (vgl. Kap. 4)

- Untersuchung der wesentlichen Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Standortwahl in Bezug auf die Nutzung
- Die Untersuchung beschränkt sich auf den Makro – und Mikrostandort und den Nutzermarkt

Schritt 4 : Aufstellen von Hypothesen und empirische Untersuchung (vgl. Kap. 5)

- Aufstellen von Hypothesen auf der Basis von Arbeitsschritt 1 und 2
- Analyse der Ist-Situation auf Basis von Arbeitsschritt 3
- Filterung von Tendenzen

Schritt 5 : Zusammenfassung (vgl. Kap.6)

- Schlussfolgerungen

1.4 Abgrenzung

Die vorliegende Arbeit versucht, Tendenzen eines Zustandes und einer Entwicklung herauszufiltern. Die quantitaive Arbeit dient, auch aufgrund der Limitierung der Daten, als Versuchsansatz, eine Diskussion der untersuchten Faktoren auszulösen. Sie kann nur ansatzweise Aufschlüsse über den Ist - Zustand und Tendenzen liefern.

Die Arbeit legt den Fokus auf die Stadthotellerie im mittleren Preissegment, im speziellen auf die klassifizierten 3-Sterne-Betriebe. Geografisch konzentriert sich die Untersuchung auf die grossen Städte der Schweiz.

Für die Entwicklungsbetrachtung der Auslastungszahlen wurde der Zeitraum 2005-2008 zugrunde gelegt. Es ist festzuhalten, dass es sich bei der spezifischen Analyse der einzelnen Standortfaktoren um eine Momentaufnahme von 2008 handelt.

Bei der Analyse der Auslastungszahlen konnte ausgeschlossen werden, dass Auslastungsdifferenzen im betrachteten Zeitraum 2005-2008 durch partielle Schliessungen z.B. aufgrund von Sanierungen verursacht wurden. Es kann nicht ausgeschlossen werden, dass die hohen Auslastungszahlen evtl. aus Verträgen mit Firmenkunden resultieren. Diese Informationen wurden von den angefragten Hotels nicht zur Verfügung gestellt.

2 Grundlagen

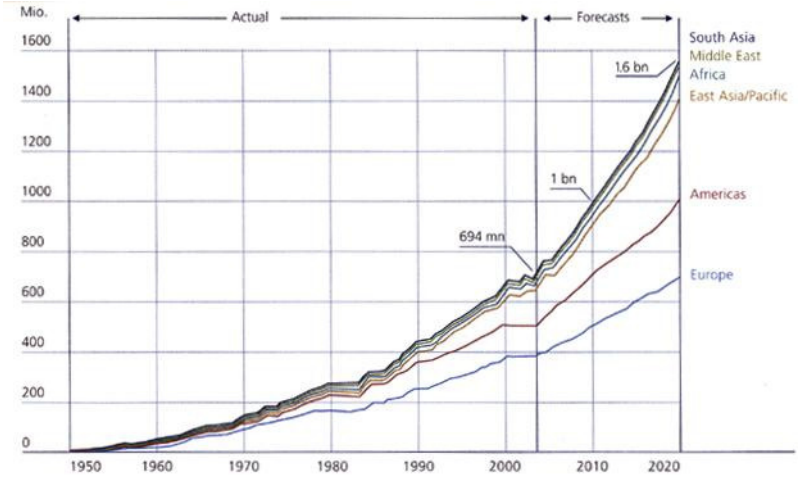
2.1 Charakterisierung des Hotelmarktes Schweiz

Der Tourismus spielt tradionell in der Schweiz eine bedeutende wirtschaftliche Rolle. Er erzielte 2008 mit einer Nachfrage von 30,4 Mrd. Franken eine direkte Bruttowertschöpfung 12,65 Mrd. Franken. Das entspricht einem Anteil von rund 3% an der gesamtwirtschaftlichen direkten Bruttowertschöpfung der Schweiz.[15] Der Tourismus ist zudem die viertwichtigste Exportbranche der Schweiz. Ihm sind 8.3% der Exporteinnahmen zuzuschreiben. Vom Tourismus profitieren zahlreiche Branchen direkt oder indirekt. Er ist mit 30`000 Betrieben eine der wichtigsten KMU - Branchen der Schweiz und somit auch einer der bedeutendsten Arbeitgeber. Schätzungsweise eine von zehn beschäftigten Personen verdankt ihre Stelle direkt oder indirekt diesem Sektor.[16]

Für den globalen Tourismus wird von der Welttourismusorganisation der UNO (UNWTO) ein Wachstum bis 2020 von 4% prognostiziert. Trotz der positiven weltweiten Ausgangslage zeichnet sich seit Jahren in der Schweiz eine weniger erfreuliche Entwicklung ab.

[15] vgl. Hotelleriesuisse : Zahlen und Fakten, www.hotelleriesuisse.ch, Erscheinungsdatum : 30.04.2009
[16] vgl. Bundesamt für Statistik (BFS) : Schweizer Tourismus in Zahlen, Ausgabe 2008 (pdf-Datei, 2008)

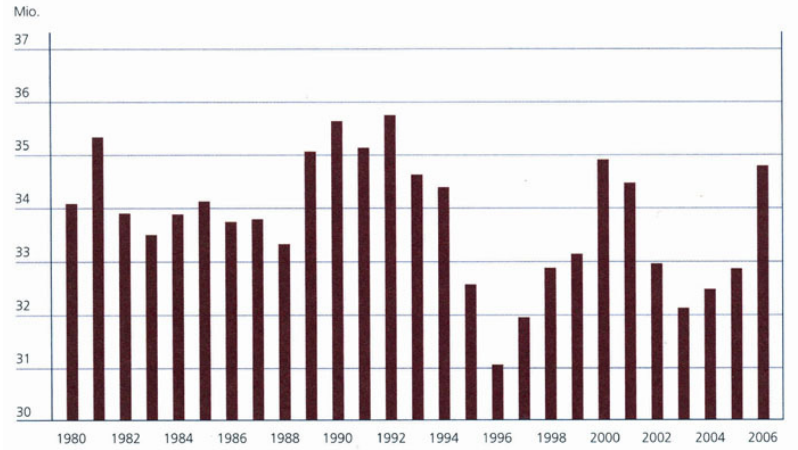
Abb.1 : Entwicklung des globalen Tourismus



Quelle : UNWTO World Tourismus Organisation : Tourism 2020 Vision

Die Schweiz hat in den letzten Jahren deutlich an Marktanteilen eingebüsst. Gehörte sie noch in den 50erJahren zu den fünf bedeutendsten Tourismusländern der Welt, ist sie heute noch unter den grössten 20 Reisezielen zu finden. Im Zuge der Globalisierung werden Nischen-Destinationen wie Ostasien, Pazifik, Südasien und der Mittlere Osten zunehmend Marktanteile gewinnen. Gemäss Prognosen der UNO (UNWTO) werden die entwickelten Regionen Europas sowie Nord – und Südamerikas unterdurchschnittliche Wachstumsraten aufweisen.[17]

Abb.2 : Entwicklung der Logiernächte in der Schweiz seit 1980



Quelle : BFS, hotelleriesuisse, GDI : Trendstudie,die Zukunft der Schweizer Hotellerie , S.14

Nachdem die Logiernächte seit 1980 einigen Schwankungen unterworfen waren, ist seit 2003 ein konstantes Wachstums zu verzeichnen. Im Zuge der weltweiten

[17] vgl. World Tourism Organisation (UNWTO) : Tourism Highlights, 2008 Edition, 2008

Wirtschaftskrise erwartet BAK Basel Economics für die Sommer - und Wintersaison 2009 allerdings einen Rückgang der Zahl der Hotelübernachtungen um 7.2%. Dies entspricht dem heftigsten Rückgang seit 1982 und liegt aber deutlich über dem Niveau der Krisenjahre 2002 und 2003.[18]

Mit einem Anteil von 31% an der gesamten touristischen Wertschöpfung bildet das Beherbergungsgewerbe den wichtigsten Tourismuszweig. Ende 2005 waren 221`000 Personen im Gastgewerbe (Hotellerie, Restauration) tätig, davon 73`000 im Beherbergungs - und 148`000 im Restaurationsgewerbe. Dies entspricht einem Anteil an der Gesamtbeschäftigung von etwa 6%. Mangels alternativer Beschäftigungsmöglichkeiten kommt der Hotellerie vorallem im Alpenraum eine besondere Rolle zu. Die Wertschöpfung betrug rund 11 Mrd.CHF, was 2,3% der gesamtwirtschaftlichen Leistung entspricht.[19]

Die ausgesprochen kleingewerblich strukturierte schweizer Hotelbranche zählte Anfang 2007 insgesamt etwa 5`600 Hotel – und Kurbetriebe, die über eine Beherbergungskapazität von rund 270`000 Betten verfügen. Fast die Hälfte der Hotels (46%) bieten weniger als 25 Betten an und nur jeder vierte Betrieb zählt mehr als 50 Betten. Während die Zahl der Hotels in den vergangenen Jahren abgenommen hat, ist die Zahl der Betten konstant geblieben. Die durchschnittliche Betriebsgrösse hat in den letzten Jahrzehnten von rund 33 Betten (1970) auf 48 Betten (2006) zugenommen. Das lässt auf einen Trend zu weniger, dafür grösseren und wettbewerbsfähigeren Betrieben schliessen. [20]

Tab.1 : Betriebe und Betriebsgrössen in der Schweiz

	1992	1995	2000	2005	2008
Anzahl Betriebe	6482	6257	5 880	5 663	5 582
Anzahl Betten	268 312	269 993	264 492	266 586	270 490
durchschnittliche Betriebsgrösse (Basis Betten)	41,4	43,2	45,0	47,1	48,5

Quelle : BFS, hotelleriesuisse : Jahrbuch der Schweizer Hotellerie 2009, S.15

[18] vgl. BAK Basel Economics : Schweizer Hotellerie vor schwieriger Sommersaison, www.news.admin.ch/message/index.html, Abrufdatum 25.06.2009

[19] vgl. UBS (Hrsg.) : UBS Outlook Hotellerie, Denkanstösse und Thesen zur nachhaltigen Wettbewerbsfähigkeit, Zürich 2007

[20] vgl. Hotelleriesuisse / Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredit (SGH) : Jahrbuch der Schweizer Hotellerie 2009, Bern 2009, S.15

2.2 Produkt Hotelimmobilie und Hotelbetrieb

Typologisch sind Hotelimmobilien nach K.W. Schulte im Haus der Immobilienökonomie bei den Sonderimmobilien einzuordnen.[21] Der Immobilienwert sämtlicher Hotel-immobilien in der Schweiz beträgt ca. 50 Mrd. Franken.

Die Spezialimmobilie wird durch Berater und Investoren immer wieder als chancen – und risikoreiches Asset eingeordnet. „ Der Wert einer Hotelimmobilie ist unmittelbar an deren Ertragskraft geknüpft, so dass Immobilie und operativer Betrieb unweigerlich zusammen zu betrachten sind.“[22] Das macht die spezielle Beziehung von Hotelimmobilie und Betreiber deutlich. Ohne qualifizierte Betreiber funktioniert die Immobilie nicht. Deshalb zählt die Hotelimmobilie zur Betreiberimmobilie, deren Erträge stark vom erfolgreichen Konzept ihres Betreibers abhängt.[23] Die Hotelimmobilie erfordert ein sachkundiges Objekt-Management, welches oft nicht vom Eigentümer selbst geleistet wird, sondern per Pacht - oder Managementvertrag an eine Betreibergesellschaft übertragen wird. Somit werden die beiden Geschäfte Betrieb und Immobilie entkoppelt.

Der Begriff Hotel wird vom Schweizer Hotelier-Verein als ein Betrieb umschrieben, [...der über eine vollständige Einrichtung für den Empfang, den Aufenthalt, der Unterkunft und die Verpflegung seiner Gäste verfügt.][24] Als wesentliches Kriterium eines Hotels wird der Standard der Leistungen definiert. Neben den Gästezimmern stehen üblicherwesie weitere Angebote für Konferenzen, Seminare, Sport oder Erholung zur Verfügung. Das Hotel stellt somit hauptsächlich einen Dienstleistungsbetrieb dar, für den die Hotelimmobilie an sich nur den äusseren Rahmen darstellt.[25]

Das Hotel ist ein Vetreter der gastgewerblichen Beherbergungsbetriebe. Generell wird unterschieden in [26] :

---

[21] vgl. Schulte, Karl–Werner : Immobilienökonomie , Band 1 : Betriebswirtschaftliche Grundlagen, 3.Auflage, München, Oldenbourg, 2005

[22] Härle, Christoph / Haller, Tina : Hotelimmobilien – Betriebsformen, Standortfaktoren und Leistungskriterien, in: Falk, B. / Falk, M.T. (Hrsg.) : Handbuch Gewerbe – und Spezialimmobilien, Starnberg 2005, S.251

[23] Opitz, Gerhard.: Finanzierung durch geschlossene Immobilienfonds, in: Schulte, K.-W. (Hrsg.) : Handbuch Immobilien-Banking, Köln 2002, S.89-114

[24] Schweizer Hotelier-Verein (SHV) : Hotelklassifikation., Bern 1990

[25] vgl.Falk, Bernd (Hrsg.) : Immobilien – Handbuch – Wirtschaft, Recht, Bewertung, 3.6 Hotels, 3.Auflage, Landsberg / Lech, 1992

[26] Kaspar, Claude : Die Fremdenverkehrslehre im Grundriss. St.Galler Beiträge zum Fremdenverkehr und zur Verkehrswirtschaft, Reihe Fremdenverkehr, Band 1, 3.Aufl., Bern und Stuttgart 1986, S.77

- *Gewerbliche und traditionelle Beherbergungsbetriebe*
  Hotellerie (Hotel, Gasthof, Pension, Kurhaus)
- *Ergänzende, sekundäre oder zusätzliche Beherbergungsmöglichkeiten*
  Parahotellerie (Appartment, Ferienwohnung, Ferienhaus, Camping, Jugenherbergen, Kollektivunterkünfte)

Im Hinblick auf ihre Planung, Nutzung und Betriebsführung unterscheiden sich Hotels sehr stark voneinander. Die am Markt existierenden Hotelbetriebstypen können anhand folgender Schlüsselkriterien definiert werden.

Tab.2 : Überblick über Hotelbetriebstypen anhand ihrer Grundeigenschaften

Preisniveau	**Standort**	**Funktion**	**Zielgruppe**	**Ausstattung**
Luxus	Stadthotel	Businesshotel	Geschäftsreisende	Vollhotel
First Class	Flughafenhotel	Kongresshotel	Erholungssuchende	Hotel Garni
Mittelklasse	Landhotel	Seminarhotel	Incentive-Reisende	Appartmenthotel
Economy	Cityhotel	Wellnesshotel	Pauschaltouristen	Suitehotel
Budget	Strandhotel	Ferienhotel	Senioren	Boutiquehotel
	Bahnhofshotel	Kurhotel	Weibliche Gäste	Historisches Hotel

Quelle : eigene Darstellung , in Anlehnung an : Niemeyer, Matthias : Hotel-Projektentwicklung, S.802

Aufgrund der Heterogenität und Vielzahl der angebotenen Hoteltypen kann festgehalten werden, dass Hotel nicht gleich Hotel ist. In in seiner Ausprägung und dem Preisniveau ist das Hotel abhängig von den am Standort anzutreffenden oder mit dem Konzept angestrebten Gästezielgruppen.
In der Schweiz ist die Klassifikation nach der Güteklasse (Sterne) das am verbreitetste Kriterium. Mit der Klassifizierung wird der Standard der Leistungen festgelegt, der aufgrund von Minimalanforderungen erfüllt sein muss. Die 2`229 klassierten Betrieben generierten 2008 75,5 % aller Übernachtungen (28,3 Millionen), obwohl sie lediglich 39,9 Prozent des gesamten Angebots ausmachten. (siehe Abbildung 3, S.12)[27]

[27] vgl. Hotelleriesuisse / Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredit (SGH) : Jahrbuch der Schweizer Hotellerie 2009, Bern 2009, S.14, S.21

Die Sternekategorien der hotelleriesuisse, dem Verband der schweizer Hotelwirtschaft, sind wie folgt unterteilt :

Tab.3 : Sternekategorien

Hotelkategorie	Zielgruppe / Anspruch	Ausstattung und Dienstleistung
5-Sterne / Luxus	Unterkunft für höchste Ansprüche	Luxuriöse Ausstattung, grosszügige Räumlichkeiten, umfassende Dienstleistungen auf höchstem Niveau
4-Sterne / Ersteklasse	Unterkunft für hohe Ansprüche	Gehobene Qualität der Ausstattung, grosszügiges Raumangebot, weitgehend erstklassiges Dienstleistungs - angebot
3-Sterne / Mittelklasse	Unterkunft für gehobene Ansprüche	Komfortable Ausstattung, alle Zimmer haben Du/WC, Dienstleistungsangebot deckt grundlegende Bedürfnisse im Bereich Empfang und Service ab
2-Sterne / Komfort	Unterkunft für mittlere Ansprüche	Einfache, aber komfortable Ausstattung, 60% der Zimmer haben Du / WC, beschränktes Dienstleistungsangebot
1-Stern / Budget	Unterkunft für einfache Ansprüche	Einfache und zweckmässige Gesamtausstattung, für Zimmer ohne Nasszellen sind Etagenbäder oder WC`s vorhanden, minimales Dienstleistungsangebot

Quelle . eigene Darstellung, in Anlehnung an : www.hotelsterne.ch

Mit der Kennzeichnung verschiedener Spezialisierungskategorien werden dem Gast neben der Klassifikation weitere Hinweise auf den Charakter, die Ausrichtung auf ein bestimmtes Gästesegment und die Infrastruktur eines Hotels gegeben. Die Spezialisierungskategorien umfassen dabei u.a. : ausgezeichnete Küche, Businesshotel, Designhotel, Drive-In Hotel, familienfreundliches Hotel, Ferienhotel, Gesundheitshotel, Golfhotel, Historisches Hotel, Tennishotel, Wanderhotel, etc.[28]

Weitere Systematisierungsansätze ergeben sich aufgrund unterschiedlicher Betriebsformen und Service - Standards. Hintergrund der Einteilung nach Betriebsformen ist die Abgrenzung zwischen Betreiber und Eigentümer in Bezug auf den operativen Betrieb und die Vermarktung sowie die Verteilung des wirtschaftlichen

[28] vgl.Hotelleriesuisse:www.hotelsterne.ch, Abrufdatum 12.07.2009

Risikos. Zu unterscheiden sind hierbei : das Privathotel, die Marketingkooperation, der Franchise-Betrieb sowie das Kettenhotel, welches meist über einen Pacht – oder Managementvertrag betrieben wird. Der Managementvertrag ist die weltweit am häufigsten verwendete Vertragsform in der Hotellerie. Der Unterschied zum Pachtvertrag liegt darin, dass das Investitionsrisiko fast ausschliesslich beim Eigentümer liegt, denn seine Rendite richtet sich nach dem Cash Flow des Betriebes. Beim Pachtvertrag liegt das wirtschaftliche Risiko allein beim Betreiber, denn er zahlt dem Eigentümer eine feste oder variable Pacht.[29]

2.3 Wirtschaftliche Situation der Mittelklassehotellerie

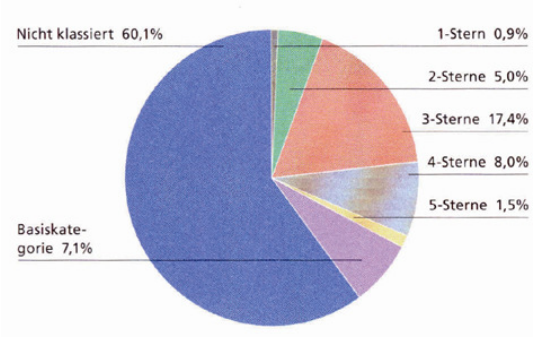
Als Mitte gelten üblicherweise Hotels, die mittleren Qualitäts – und Komfortansprüchen genügen. Hotelleriesuisse, der Verband der Schweizer Hotelwirtschaft, ist Erfinder und Eigentümer der offiziellen Schweizer Hotelklassifikation. Er umschreibt die Betriebe der 3-Sterne-Klassifikation als [„...Mittelklasse - Hotels mit einem mehrsprachigen, funktionstüchtigen Empfang. In der Regel verfügen alle Zimmer über Bad oder Dusche/WC. Die Zimmer sind komfortabel eingerichtet mit Farbfernseher und Radio sowie Telefon. Das Hotel bietet ein Frühstücksbuffet an. Das Dienstleistungsangebot entspricht mittleren Ansprüchen und deckt die grundlegenden Bedürfnisse im Bereich Empfang und Service ab.“][30] In dieser Kategorie ist mit 17,4% die Mehrheit der klassifizierten schweizer Hotels positioniert.

Hotels mit 3 bis 4 Sternen machen rund ein Viertel des gesamten Angebots aus und verbuchten 2008 die meisten Logiernächte.

[29] vgl.Härle, Christoph / Haller, Tina : Hotelimmobilien – Betriebsformen, Standortfaktoren und Leistungskriterien, in: Falk, B. / Falk, M.T. (Hrsg.) : Handbuch Gewerbe – und Spezialimmobilien, Starnberg 2005, S.255f.

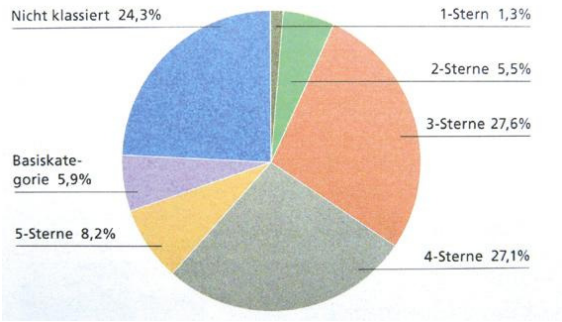
[30] vgl.Hotelleriesuisse : http://www.hotelsterne.ch, Abrufdatum 12.07.2009

Abb.3 : Verteilung der Betriebe nach Sternekategorie



Quelle : BFS, hotelleriesuisse : Jahrbuch der Schweizer Hotellerie, S.14

Abb.4 : Verteilung der Logiernächte nach Sternekategorien



Quelle : BFS, hotelleriesuisse : Jahrbuch der Schweizer Hotellerie, S.21

Wie unter Kapitel 1.2 bereits erwähnt, zeichnet sich aber in den letzten Jahren zunehmend eine Polarisierung des Angebots zwischen Hochklasse und Discount ab. Während das Luxus – und Tiefpreissegment erfolgreiche Jahre verzeichnen konnte, stagnierte und verliert das undifferenzierte mittlere Preissegment. [31] Die Ursachen liegen vorallem darin begründet, dass sich das in den letzten Jahren stark veränderte Konsumverhalten zu Luxusprodukten und Billigangeboten nicht nur im Detailhandel niederschlägt, sondern für alle Branchen vorausgesagt wird. Speziell im Tourismus zeigt sich dieser Trend in Form von Billig - Airlines und Cheap & Chic –Angeboten.[32] Strukturelle Mängel, fehlende Innovationen und vernachlässigte Investitionen sind weitere Gründe für den prognostizierten Strukturwandel.. In den letzten 15 Jahren sank die Anzahl der Hotel – und Kurbetriebe linear um rund 14% auf heute 5`583 Betriebe. Der Konsolidierungsprozess trifft hauptsächlich Kleinbetriebe und die tiefere Sternekategorie. Zulegen konnten dagegen die 5-Stern Betreibe.[33] In Anbetracht dieser Entwicklung muss sich die undifferenzierte Mitte am stärksten verändern um am Markt bestehen zu können.[34]

Trotzdem ist die Nachfrage nach preisgünstigen Angeboten nach wie vor gross. Mehr als 50% der schweizer Gäste und 30% der ausländischen Gäste übernachtet in einem

---

[31] vgl. Gottlieb Duttweiler Institut (GDI) : Trendstudie – Die Zukunft der Schweizer Hotellerie, Studie zum 125-Jahre-Jubiläum von hotelleriesuisse (Hrsg.), Rüschlikon 2007, S.25f.

[32] vgl. Hotelleriesuisse (Hrsg.) : Ausbruch aus der Mitte, Strategievarianten für Schweizer Hotelbetriebe, Bern, Februar 2007

[33] vgl. Hotelleriesuisse / Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredit (SGH) : Jahrbuch der Schweizer Hotellerie 2009, Bern 2009, S.13

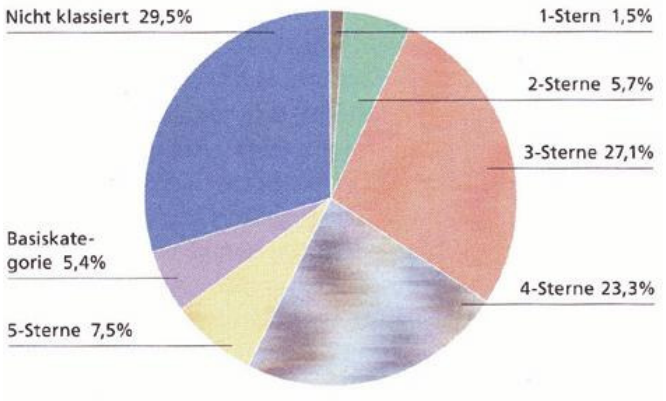
[34] vgl. Gottlieb Duttweiler Institut (GDI) : Trendstudie – Die Zukunft der Schweizer Hotellerie, Studie zum 125-Jahre-Jubiläum von hotelleriesuisse (Hrsg.), Rüschlikon 2007, S.26f

Hotelzimmer unter 100 Franken. Doch diese Kunden erwarten in Zukunft angesichts der preiswerten Konkurrenz eine Dienstleistung von hoher Wertigkeit.[35] Trotz der negativen Prognosen konnten die 3-Sterne und 4-Sterne –Häuser vom Wachstum der letzten drei Jahre am meisten profitieren : Gegenüber 2006 wiesen sie 5,6 respektive 7,9% mehr Logiernächte aus. Ein Wachstum in den Logiernächten ist in allen Regionen zu verzeichnen, allerdings in unterschiedlicher Ausprägung. In den grossen Städten konnte mit 8,5% gegenüber 2006 das grösste Wachstum verzeichnet werden.[36]

Bei der Betrachtung der Angebots-und Nachfrageseite wird die Schweiz gemäss BAK Basel Economics in drei Gebiete unterteilt. Diese setzen sich aus dem *Alpenraum* der *grossen Städte* und der *restlichen Gebiete* zusammen. [37]

Die vorliegende Arbeit legt den Fokus auf die Stadthotellerie der grossen Städte. Diese hat einen Anteil von 6% am gesamten Angebot. Der Anteil der klassierten Betriebe ist in den Städten mit 70,5% um einiges höher als im Alpenraum und in den restlichen Gebieten. [38] Dabei machen die 3-Sterne-und 4-Sterne-Betriebe die Hälfte des Angebots aus.

Abb.5 : Verteilung der Sternekategorie in den grossen Städten, 2008



Quelle : BFS, hotelleriesuisse : Jahrbuch der Schweizer Hotellerie, S.15

Die Stadthotellerie unterscheidet sich im wesentlichen zur Ferienhotellerie dahingehend, dass die Aufenthaltsmotive von Geschäftsterminen, Messebesuchen, Tagungen und städtetouristischen Besuchen geprägt sind. Die Stadthotellerie ist mit einem Anteil von

[35] vgl. Gottlieb Duttweiler Institut (GDI) : Trendstudie – Die Zukunft der Schweizer Hotellerie, Studie zum 125-Jahre-Jubiläum von hotelleriesuisse (Hrsg.), Rüschlikon 2007, S.26f

[36] vgl. Hotelleriesuisse: Medienmitteilung, Bern 24.02.2009

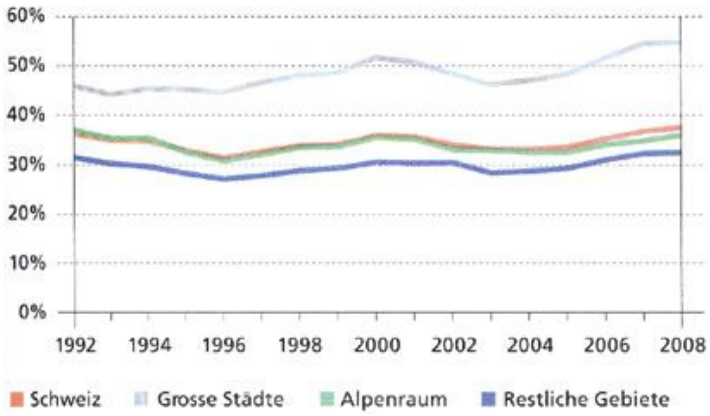
[37] vgl. Hotelleriesuisse / Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredit (SGH) : Jahrbuch der Schweizer Hotellerie 2009, Bern 2009, S.13f

[38] vgl. Hotelleriesuisse / Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredit (SGH) : Jahrbuch der Schweizer Hotellerie 2009, Bern 2009, S.13f

ca. 70% überwiegend vom Geschäftstourismus geprägt. Die vertikale Angebotsdifferenzierung steht im Gegensatz zu der horizontalen, nach Aufenthaltsmotiven strukturierten Ferienhotellerie. [39]

Nachfrageseitig hat den grössten Einfluss auf den Erfolg die Auslastung.[40] Die Aufenthaltsdauer eines Gastes in der Stadthotellerie ist mit durchschnittlich 2,13 Nächten kürzer als in den Feriendestinationen (durchschnittliche Aufenthaltsdauer 2,93 Nächte pro Gast).[41] Feriendestinationen sind zudem stark von Saisonalität geprägt. Dies wird vorallem in der mittleren Bettenauslastung deutlich. Betriebe in grossen Städten realisieren mit 54,7% eine weit höhere Auslastung als Betriebe im Alpenraum (36,3%).

Abb.6 : Bettenauslastung nach Region



Quelle : BFS, hotelleriesuisse : Jahrbuch der Schweizer Hotellerie, S.23

Desweiteren gibt es einen eindeutigen Zusammenhang zwischen der Grösse eines Betriebes und seiner Auslastung. Grössere Betriebe mit mehr als 100 Zimmern weisen eine eindeutig höhere Auslastung aus , als kleinere Hotels.[42]

Gesamtschweizerisch besteht das Hotelangebot weiterhin zum Grossteil aus kleineren Betrieben, wobei die Stadthotellerie einen höheren Anteil an grösseren Betrieben ausweist als die klassischen Ferienregionen.[43]

---

[39] vgl. Duch, Christian / Steinhage, Olaf : Hotelbauten, in: Schulte, Karl-Werner (Hrsg.) : Immobilienökonomie, Band III, Oldenbourg 2005, S.618f

[40] vgl. Schweizer Gesellschaft für Hotelkrdeit (SGH) . Geschäftsbericht, S.17 zitiert nach : Hofmann, Oliver, Einflussfaktoren auf die Rendite von Hotelinvestitionen in der Schweiz, Masterthesis, Center for Urban & Real Estate Management (CUREM), Zürich 2006, S.9

[41] vgl. Hotelleriesuisse / Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredit (SGH) : Jahrbuch der Schweizer Hotellerie 2009, Bern 2009, S.22

[42] vgl.Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredite (SGH) (Hrsg.) : Geschäftsbericht 2007, Zürich 2008, S.14

[43] vgl. Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredite (SGH) (Hrsg.) : Geschäftsbericht 2007, Zürich 2008 (Ausgabe 2008 nicht vorhanden)

Aus den Literaturquellen lassen sich die zahlreichen Konzeptunterschiede stark vereinfacht in der Feststellung bündeln, dass im Stadthotel nach wie vor die Prämisse „*Standort, Standort, Standort* „ gilt, im Ferienhotel dagegen „*Standort, Programm, Angebot*“.[44]

Nach dem in der Schweiz verbreitetsten Differenzierungskriterium, der Sterne-Klassifikation, können auf der Basis eines repräsentativen Datensamples vergleichende Aussagen zu wichtigen betriebswirtschaftlichen Kennzahlen der 3-Sterne-Betriebe gemacht werden.[45]

Die ***Zimmerbelegung*** trifft Aussagen über die Gästenachfrage und liegt im gesamtschweizerischen Durchschnitt bei 71,5%. Die höchste Zimmerbelegung erzielte die 3-Sterne-Stadthotellerie mit 73,3%.

Die ***Zimmer Moyenne***, (der durchschnittliche Ertrag pro Zimmer) erreichte 2007 eine Höhe von 248 Franken. Dabei sind deutliche Unterschiede zwischen den Sterne-Kategorien und zwischen der Stadt-und Ferienhotellerie zu erkennen. Die 3-Stern-Stadthotellerie konnte einen Wert von 150 Franken ausweisen.

Der ***RevPAR*** (Revenue per available room) ist für den internationalen Vergleich massgeblich und sagt aus, wieviel Beherbergungsumsatz pro Zimmer und Öffnungstagen effektiv erzielt wird. Er ist ein aussagekräftiger Massstab für die effektive Wertschöpfung des Zimmers. Der RevPAR beträgt im Durchschnitt 179 Franken. Deutliche Unterschiede sind in den Sterne-Kategorien zu erkenne. Nur ein Viertel der 3-Stern-Betriebe konnte Werte von 167 Franken erzielen.

Das ***Betriebsergebnis I*** ist eine der wichtigsten Kennzahlen für die Hotellerie. Es stellt einen direkten Gradmesser für die Effizienz des Managements dar. Im Geschäftsjahr 2007 lag der durchschnittliche Wert aller Betriebe auf 32,4%. Die 3-Stern-Stadthotellerie lag mit 32,4% genau im Durchschnitt.

2.4 Trends und Wachstumspotenziale

Die Literaturquellen stimmen darüber überein, dass Hotels in Zukunft gezwungen sein werden, ihre Qualität insgesamt und vorallem im Dienstleistungsbereich sowie in der Bereitstellung von Freizeit – und sonstigen Zusatzeinrichtungen zu verbessern.

---

[44] vgl. Duch, Christian / Steinhage, Olaf : Hotelbauten, in: Schulte, Karl-Werner (Hrsg.) : Immobilienökonomie, Band III, Oldenbourg 2005, S.618f.

[45] vgl. Hotelleriesuisse / Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredit (SGH) : Jahrbuch der Schweizer Hotellerie 2009, Bern 2009

Insgesamt wird sich der Hotelmarkt stärker spezialisieren müssen. Tendenziell werden Hotelangebote für längere Aufenthaltsmöglichkeiten (Boardinghouses), All-Suite-Hotels sowie spezielle Nischen – und Boutiquen-Hotels in unterschiedlichen Preisklassen zunehmend an Popularität gewinnen.

Aufgrund der aktuellen Wettbewerbsverhältnisse und Kostenstrukturen findet eine Verlagerung des Angebots von der traditionellen 1 bis 3-Sterne-Hotellerie zu neuen Produktformen statt, die sich in Form von Low-Budget-Produkten, Unique-Produkten oder Cheap & Chic – Angeboten präsentieren.

In der Mitte zwischen Budget-Hotel und Premium-Hotel müssen mit viel Experimentierfreude neue Ideen, neue Konzepte und neue Geschäftsmodelle entwickelt werden. Erfolg versprechend ist es, über klare Differenzierungen und mit neuen Services Nischen zu besetzen und Angebote neu zu kombinieren. [46]

UBS Outlook hat auf Grundlage eines Roundtable mit erfahrenen Branchenexperten Thesen zur nachhaltigen Entwicklung der Ertragskraft der schweizer Hotellerie erarbeitet. Diese beinhalten vorallem die klare Positionierung im Markt, ein gezieltes Marketing das auf bestimmte Gästezielgruppen ausgelegt ist, eine individuelle Verknüpfung unterschiedlicher Angebote und die Kooperation mehrerer Betriebe zur Ausnutzung der Synergieeffekte.[47]

Sämtliche Interviewpartner stimmen darüber überein, dass vorallem die Etablierung von Hotelketten auf dem schweizer Markt zunehmend an Bedeutung gewinnen wird. Der horizontale Zusammenschluss mehrerer Hotels unter einheitlicher Leitung und einer übergeordneten Hotelgesellschaft wird die kleinteiligen Betriebsstrukturen immer mehr konkurrenzieren und vom Markt verdrängen. Unter dem Schutz der Kette wird mit mehreren Marken eine breite Zielgruppe angesprochen und der Markt in seiner vollen Bandbreite abgedeckt. Vorallem profitieren Hotelketten von ihrem internationalen Bekanntheitsgrad und sprechen so die ausländische Gästeklientel gezielt an.

Beim Thema Positionierung gehen die Meinungen allerdings auseinander. Hotels, die keine wahrnehmbare Positionierung am Markt aufweisen, werden in der Regel als undankbare Mitte bezeichnet. Ein Grossteil der Experten empfiehlt die konsequente

---

[46] vgl. Duch, Christian / Steinhage, Olaf : Hotelbauten, in: Schulte, Karl-Werner (Hrsg.) : Immobilienökonomie, Band III, Oldenbourg 2005, S.645 ; Gottlieb Duttweiler Institut (GDI) : Trendstudie – Die Zukunft der Schweizer Hotellerie, Studie zum 125-Jahre-Jubiläum von hotelleriesuisse (Hrsg.), Rüschlikon 2007 ; Heuer, Bernd / Schiller, Andreas (Hrsg.) : Spezialimmobilien, Verlagsgesellschaft Rudolf Müller, Köln 1998, S.206

[47] vgl. UBS (Hrsg.) : UBS Outlook Hotellerie, Denkanstösse und Thesen zur nachhaltigen Wettbewerbsfähigkeit, Zürich 2007 ; Bieger, Thomas : Trends in der Finanzierung touristischer Immobilien, in: Immobilia, März 2009, S.10

Spezialisierung auf ein Kundensegment. Entgegen den Empfehlungen zeigt sich aber in der Praxis, dass erfolgreiche Hotels einerseits eine hohe Auslastung aufweisen, andererseits unterschiedliche Zielgruppen ansprechen, also nicht auf ein Kundensegment ausgerichtet sind. In der Vortragsreihe „Ausbruch aus der Mitte“ weist Peder Plaz darauf hin, dass Hotels nicht primär eine konsequente Ausrichtung auf ein einzelnes Kundensegment benötigt, sondern im Gegenteil verschiedene Kundensegmente ansprechen sollte. Diese können sich ergänzen und eine hohe Auslastung ermöglichen.[48]

„Die Rahmenbedingungen in der schweizer Hotellerie erlauben nur enge Handlungsspielräume. Vor dem Hintergrund eines hohen Kostenniveaus (Personalkosten machen beispielsweise bei 5-Stern-Betrieben bis zu 45% des Betriebsertrages aus), begrenzter Verfügbarkeit von Boden sowie hoher Regulationsdichte stellen Sie eine schwierige Ausgangslage dar.“ [49]

3 Charakterisierung potenzieller Erfolgsfaktoren

3.1 Stand der Forschung

Mittels Literaturrecherche und aufbauend auf den Arbeiten von Dr. Christian Laesser „Erfolgsfaktoren in der Hotellerie – Der Fall Schweiz“ und Oliver Hofmann „Einflussfaktoren auf die Rendite von Hotelinvestitionen in der Schweiz“ konnten die wesentlichen Einfluss-und Erfolgsfaktoren herausgefiltert werden.

Die nachfolgende Abbildung gibt einen Überblick über die Resultate. Da der Fokus dieser Arbeit in der Standortanalyse liegt, wird auf die Schwerpunkte Mikrofaktoren, Betriebs – und Gebäudekonzept und Positionierung näher eingegangen.

---

[48] vgl. Hotelleriesuisse (Hrsg.) : Ausbruch aus der Mitte, Strategievarianten für Schweizer Hotelbetriebe, Bern, Februar 2007, S.4f

[49] vgl. Hofmann, Oliver : Einflussfaktoren auf die Rendite von Hotelinvestitionen in der Schweiz, Masterthesis, Center for Urban & Real Estate Management (CUREM), Zürich 2006, S.10

Tab.4 : Einfluss-und Erfolgsfaktoren

Einflussfaktoren	**Aussagen**
Rahmenbedingungen	
Fremdenverkehrspolitik	Die Hotelfinanzierung wird als Instrument zur Förderung des regionalen Fremdenverkehrs herangezogen. Neben der postiven Einstellung des Staates zum Fremdenverkehr hängt der Entscheid vom polito-ökonomischen System, dem Stand der wirtschaftlichen Entwicklung , Zielsetzungen im Bereich der Wirtschaft und weitern Faktoren ab. Der Einsatz kann die Konkretisierung von Privatinvestitionen auslösen.
Kosten im Vergleich zum Ausland	Höhere Beschaffungs - und Lohnkosten im Vergleich zum Ausland beeinflussen die Baukosten, Waren – und Personalaufwand negativ.
Rechtliche Bedingungen	Bau – und Zonenordnungen beeinflussen Neu-und Umbauten und damit das Hotelangebot stark.
Makroebene	
Geografischer Standort	***Grösse und Attraktivität der Destination*** Im Wettbewerb der Standorte und Destinationen untereinander trägt die **Attraktivität der Destination** zum Erfolg bei.
Wirtschaftliches Umfeld	Kaufkraftveränderungen, persönliche Einkommen, regionale Faktoren wie BIP und Beschäftigung haben Einfluss auf die Hotelnachfrage. Währungsrisiken spielen für international agierende Hotelinvestoren – und Betreieber eine grosse Rolle. Ein enger Zusammenhang zum Ertrag eines Hotels besteht in der Verfügbarkeit der Luftfahrtindustrie, Transportkosten und Reiesefreudigkeit. Die **lokale Wirtschaft** und der damit eng verbundene **Büro – und Dienstleistungsmarkt** haben einen hohen Einfluss auf die generierte Nachfrage in Städten. Den Geschäftstourismus beeinflussende Generatoren werden durch die lokale Wirtschaft sowie das **Messe – , Kongress- und Veranstaltungswesen** am Ort bestimmt.
Mikroebene	
Geografischer Standort	Der **geografische Standort** hängt von unterschiedlichen Faktoren ab und ist **entscheidend für den Erfolg** eines Hotels ***Mikrostandort in Destination*** Je attraktiver der Mikrostandort in einer Destination (ruhige Lage, Aussicht) desto besser die Stellung des Hotels

	Verkehrstechnische Anbindung Hohe verkehrliche Erreichbarkeit fördert den Geschäfts - und Privattourismus. ***Distanz zu touristischem Zentrum*** Die Nähe zu freizeittouristischen Zentren garantiert den Gästen auch vom Angebot zu profitieren. ***Professionelles Destinationsmanagement*** Differenzierungs-und Angebotsvielfalt sowie Spezialisierungsstartegien lassen sich nur durch ein professionelles Destinationsmanagement entwickeln.
Betriebs-und Gebäudekonzept	
Betriebsgrösse	In der Regel verzeichnen **grössere Betriebe** eine **höhere Auslastung** als kleinere Betriebe und sind wirtschaftlich erfolgreicher. Im Bereich der Vorleistungsbeschaffung, der Leistungserstellung oder Vermarktung können Grössenvorteile genutzt werden. Verschiedene Kundengruppen können angesprochen werden. Dadurch wird eine Senkung der Stückkosten erreicht.
Gebäudekonzeption	Die Kunden stellen hohe **Ansprüche an Ästhetik, Ausstattung** und Komfort. Dies ist mit einer hohen Analageintensität verbunden, die sich proportional auf die Gebäude- und Unterhaltskosten auswirken.
Positionierung	Die **klare Positionierung** und der Fokus auf bestimmte Gästezielgruppen **verschaffen** auch kleineren Hotels erkennbare **Wettbewerbsvorteile**. Die Positionierung sollte innerhalb einer Hotelketten-bzw. eines Hotelkooperationsbranding vollzogen werden oder sich bei Individualbetrieben auf Nischenprodukte konzentrieren. (bspw. Seminar oder Wellness) Eine **ausgewogene Gästesegmentierung** ist für das Hotel Vorteil. Freizeit – und Geschäftsreisende ergänzen sich aufgrund ihrer unterschiedlichen Aufenthaltszeiten und ermöglichen einen kontinuierlichen Gästestrom. Die **Kombination verschiedener Angebotsmodule** kann wesentlich zur Stammgastbindung beitragen.
Kooperationen	**Synergieeffekte** können durch horizontale (Zusammenschluss gleichartiger Betriebe über z.B eine Holding) und vertikale (Integration von Betrieben aus verschiedenen Branchen entlang der Wertschöpfungskette) Kooperationen erzielt werden.Die nachhaltige Verbesserung der Ertragslage sowie die **Bündelung von Dienstleistungsketten** sind die Folge.

Finanzen	
Preispolitik	Das ausgeprägte Preis - Leistungsbewusstsein der Kunden schlägt sich häufig in einer falschen Preispolitik gepaart mit einer ungünstigen Leistungsgestaltung nieder. Dies führt zu Misserfolgen. Ungleichgewichte entstehen aufgrund einer kostengetriebenen Preisbildung, Preise werden nicht anhand der Zahlungsbereit-schaft der Kunden festgelegt, sondern aufgrund antizipierter Kosten. Hinzu kommen Preisbindungen (Anlehnung an Kategoriegebung) die die Problematik verschärfen.
Cash Flow Orientierung	Finanzinstitute beurteilen Kreditbegehren von Kunden immer stärker nach der Cash Flow Stabilität und der nachhaltigen Attraktivität der Rendite. Somit kommt dem Cash Flow eine existenzielle Stellung zu.
Fixe Kosten	Die grössten Kostenblöcke eines Hotels bilden die Personalaufwendungen (zwischen 30-45%, des Betriebsertrages), die Anlageintensität und der damit verbundene Kapitalbedarf, Unterhalts-und Finanzierungskosten. Eine Optimierung der Personalaufwände ist durch die zentrale Organisation und Reduktion der Mitarbeiterfluktuation sowie eine konsequente Mitarbeiterausbildung möglich.
Ertrag und Auslastung	Die **Auslastung** hat den **wichtigsten Einfluss auf den Erfolg** eines Hotels. Die Fixen Betriebskosten liegen in der Hotellerie vergleichsweise hoch und können die Bereitstellungskosten bei mangelnder Nachfrage nicht entlasten.
Lebenszyklus	
Infrastrukturqualität	Die Qualität der Hotelinfrastruktur spielt bei der Beurteilung des Betriebes durch den Kunden eine wichtige Rolle. Deshalb muss ein Abgleich entlang des Lebenszyklus auf die Kundenbedürfnisse stattfinden. Entscheidend für die Höhe der Investitionen ist das Alter und der Typ der Hotelliegenschaft.
Kostenbewirtschaftung	Aufgrund der oftmals mässigen Cash Flow Margen werden Abschreibungen oft flexibel gehandhabt. Folge ist das Zehren an der Substanz über lange Zeit und das Entstehen eines Sanierungsstaus.Vielfach fehlen dann die Mittel um notwendige Investitionen zu tätigen. Der Hotelbetrieb verliert an Attraktivität und Umsatz.
Soft Factors	

Servicequalität	Qualifiziertes Personal und Kundenorientierung sind für den Betrieb und den Gast von hoher Bedeutung. Die Mitarbeitenden bestimmen die Qualität der Dienstleistungen und zeichnen gute Hotels aus. Sorgfältige Rekrutierung, Einarbeitung, Aus-und Weiterbildung (z.B. Sprachen, IT-Zugang) sind sehr wichtig.
Management	
Managementwissen und -Erfahrung	Ein professioneller Verkauf, Sales & Marketing, wird im Hotelgewerbe zum dominierenden Erfolgsfaktor. Das Controlling sorgt für einen gewinnwirksamen Umsatz und stellt den erforderlichen Cash Flow sicher. Die Basis für Qualität im Servicebereich wird durch eine gute Mitarbeiterführung gelegt. Das Management ist dafür verantwortlich, einerseits das Ertragspotenzial zu erhöhen und andererseits die Betriebskosten auf ein Minimum zu reduzieren. Dies bedarf Qualitätsmanagement und Erfahrung der Geschäftsleitung.
Prozessmanagement	Prozessoptimierungen und Automation bergen grosses Potenzial von Rationalisierungsmöglichkeiten. (Outsourcing von Supportprozessen, Optimierung des Anteils persönlicher Arbeit)
IT-Einsatz	Der Einsatz von Internetauftritten spielt gerade im Bereich des Marketing eine wesentliche Rolle.Der Zugang zu bestehenden und neuen Distributionskanälen kann wesentlich zur Gewinnung neuer Kunden beitragen

Quelle : Eigene Darstellung , in Anlehnung an nachfolgende Literaturquellen[50]

Aus den bisherigen Forschungsergebnissen zu den oben genannten Einflussfaktoren ergeben sich zusammengefasst folgende zentrale bzw. ursächliche Erfolgsfaktoren [51]:

---

[50] vgl.Laesser, Christian : Erfolgsfaktoren in der Hotellerie – Der Fall Schweiz, Institut für Öffentliche Dienstleistungen und Tourismus, St. Gallen 2002 ;
Hofmann, Oliver : Einflussfaktoren auf die Rendite von Hotelinvestitionen in der Schweiz, Masterthesis, Center for Urban & Real Estate Management (CUREM), Zürich 2006 ;
UBS (Hrsg.) : UBS Outlook Hotellerie, Denkanstösse und Thesen zur nachhaltigen Wettbewerbsfähigkeit, Zürich 2007;
Härle, Christoph / Haller, Tina : Hotelimmobilien – Betriebsformen, Standortfaktoren und Leistungskriterien, in: Falk, B. / Falk, M.T. (Hrsg.) : Handbuch Gewerbe – und Spezialimmobilien, Starnberg 2005, S.249-280 ;
Feistkorn, Meike : Erfolgsfaktoren von Hotelimmobilien, Diplomarbeit, Fachhochschule Nürtingen, Standort Geislingen, 2003

[51] vgl.Laesser, Christian : Erfolgsfaktoren in der Hotellerie – Der Fall Schweiz, Institut für Öffentliche Dienstleistungen und Tourismus, St. Gallen 2002 ;
Hofmann, Oliver : Einflussfaktoren auf die Rendite von Hotelinvestitionen in der Schweiz, Masterthesis, Center for Urban & Real Estate Management (CUREM), Zürich 2006 ;
Feistkorn, Meike : Erfolgsfaktoren von Hotelimmobilien, Diplomarbeit, Fachhochschule Nürtingen, Standort Geislingen, 2003

- Aus makroökonomischer Sicht zählen zu den einflussreichen Treibern auf Betriebsertrag und GOP die Börsenstimmung (SMI), Wechselkurse und Arbeitslosigkeit.
- Die ***Attraktivität der Destination*** hat einen hohen Einfluss auf die positive Nachfrageentwicklung. (messbar an Zahl und Dichte der Einzelattraktionen)
- Der Mikrostandort hat im Bezug zur ***geografische Lage*** innerhalb der Destination einen entscheidenden Einfluss auf den Erfolg.
- Die ***Kongruenz*** zwischen ***Betriebsgrösse, Standort und Geschäftsmodell*** schafft die Basis für eine potenzielle Ertragsstärke.
- Die ***Ausrichtung auf klar abgegrenzte Marktsegmente*** mit dem Fokus auf bestimmte Gästezielgruppen sowie die ***Kombination verschiedener Angebotsmodule*** verschaffen einen klaren Wettbewerbsvorteil.
- Die ***optimale Betriebsgrösse*** verhilft zu einer höheren Auslastung.
- ***Kooperationen*** schaffen Synergieeffekte, bündeln Dienstleistungsangebote und tragen zur nachhaltigen Verbesserung der Ertragskraft bei.
- Die ***lokale Wirtschaft*** hat einen hohen Einfluss auf die generierte Nachfrage.
- Kaufkraftveränderungen, persönliche Einkommen und die Verfügbarkeit günstiger Transportmittel verändern die Hotelnachfrage.
- Die regelmässige ***Anpassung der Infrastrukturqualität*** über den Lebenszyklus hat einen entscheidenden Einfluss auf die Kundenbindung und Auslastung.
- Das Hotelgeschäft ist insgesamt ***eher ertrags-als kostengetrieben***. Nicht erzielte Erträge schlagen linear auf den GOP durch.
- In der ***Gebäudestruktur*** scheint es ein ***optimales Verhältnis*** zwischen ***Geschossfläche : Zimmer*** von ca. 90m2 zu geben, die den ROI maximieren.
- Die ***Optimierung des Ertragspotenzials*** bei gleichzeitiger ***Reduktion der Betriebskosten*** auf ein unerlässliches Minimum ***unterstützt die Maximierung des Cash Flows.***
- Positive ***Soft Factors*** wirken sich positiv auf den GOP aus.

Viele Faktoren können genannt werden, die im Einzelfall für den Erfolg einer bestimmten Hotelimmobilie verantwortlich sind. Aus dieser komplexen Vielzahl der Einfluss-und Erfolgsfaktoren kritallisieren sich drei Schlüsselfaktoren heraus, von denen

der Erfolg und Misserfolg eines Hotels am stärksten abhängt. Diese als Strategic Fit bezeichneten Erfolgsfaktoren sind [52]:

- Standort
- Hotelkonzept und
- Hotelbetreiber

Eine Auswahl der oben erwähnten Ergebnisse, fokussierend auf die Themen Standort und Hotelkonzept, wird nachfolgend in die Formulierung von Hypothesen münden, die mit Hilfe der anschliessenden Standortanalyse untersucht und validiert werden.

3.2 Erfolgsfaktor Standort

Besonders charakteristisch ist für alle Immobilien die Standortgebundenheit. Für die Bedeutung des Standortes ist vorallem die Standortbindung verantwortlich. Eine schlechte Standortentscheidung kann nur selten ohne hohen wirtschaftlichen Aufwand reguliert werden. Der Standort trägt somit wesentlich zum Wert einer Immobilie bei.[53]

Aus der Analyse der Einfluss – und Erfolgsfaktoren geht hervor, dass der Standort innerhalb einer Destination einen wesentlichen Einfluss auf die positive Nachfrageentwicklung und damit auf den wirtschftlichen Erfolg hat. Diese Standortrelevanz für Hotelbetriebe ist ursächlich darin begründet, dass [...die Generatoren von Übernachtungsnachfrage primär vom Standort abhängig sind und je nachdem auch variieren.][54]

Die Relevanz der Standortwahl der Hotelimmobilie wird durch die untrennbare Verbindung des Hotelbetriebes mit dem Hotelgebäude deutlich. Die Komplexität ist in folgenden Ansprüchen an den Betrieb und das Gebäude begründet .

Einerseits muss der Standort auf das Konzept mit dem das Hotel betrieben werden soll abgestimmt sein, andererseits soll der Standort den verschiedenen Nutzungen der mehrfunktionalen Gewerbeimmobilie gerecht werden.

An den Standort werden je nach Hoteltyp unterschiedliche Anforderungen gestellt. Die heutige Vielfalt an Hoteltypen, Klassifizierungen und Zielgruppen fordert eine intensive Auseinandersetzung mit dem Begriff Standort. Im Gegensatz zu den historisch

---

[52] vgl.Treugast Institut : Trendgutachten Hospitality 2008, 03/2008

[53] vgl. Schulte, Karl–Werner / Schäfers, Wolfgang / Hoberg, Wenzel u.a. : Betrachtungsgegenstand der Immobilienökonomie, in: Schulte, Karl-Werner (Hrsg.), Immobilienökonomie , Band 1 , 1.Aufl., München, Wien, Oldenbourg, 1998, S.13-80

[54] Härle, Christoph / Haller, Tina : Hotelimmobilien – Betriebsformen, Standortfaktoren und Leistungskriterien, in: Falk, B. / Falk, M.T. (Hrsg.) : Handbuch Gewerbe – und Spezialimmobilien, Starnberg 2005, S.260

entstandenen Standorten an Verkehrsknotenpunkten und in Stadtzentren haben sich die Anforderungsprofile heute entsprechend den unterschiedlichen Hotelprodukten wesentlich diversifiziert.[55]

Die Standortanforderungen an ein Hotel sind hauptsächlich von den Bedürfnissen und dem Reisezweck der Gäste abhängig. In der Stadthotellerie spielt der Mikrostandort eine wesentliche Rolle, da die Grundleistungen von allen Hotelbetrieben erfüllt werden. Die strategische Preisgestaltung ist eine der wichtigsten Kriterin im Wettbewerb um die Gäste. Standortbedingte Nachteile können deshalb nur über den Preis reguliert werden.[56]

Keine Lage ist von vornherein gut oder schlecht. Aus dem Zusammenhang von Standort und Konzept ergeben sich viele unterschiedliche Idealstandorte, die für jedes Projekt einzeln ermittelt werden müssen. Da die Hotelimmobilie zwangsläufig an den Standort gebunden ist, kann eine Bewertung der relevanten Standortfaktoren nur vor dem Hintergrund einer geplanten oder vorhandenen Nutzungsstruktur erfolgen. „Jede Lage hat einen Standort. Doch erst im Lichte der hierfür vorgesehenen Nutzung, der nutzungsspezifisch unterschiedlich zu beurteilenden Umfeldbedingungen und der im Zeitablauf veränderlichen Marktgegebenheiten wird aus dem Standort eine Lage, deren Qualität sich mit Hilfe der Standort – und Marktanalyse bestimmen lässt.“[57]

3.3 Erfolgsfaktor Konzept und Gästezielgruppe

Im Schatten der derzeitigen Finanzmarktkrise und den noch ungewissen Folgen für die Tourismuswirtschaft scheint es umso wichtiger, heute den Fokus auf den Gast von morgen zu legen. Das Vorhandensein eines klar definierten Hotelkonzepts unterstützt dabei die positive Nachfrageentwicklung.[58] Die schweizer Hotellerie kann sich nur dann eine dauerhaften Wettbewerbsvorteil verschaffen, wenn sie die Bedürfnisse und Erwartungen der Gäste genau kennt und ihre Positionierung darauf ausrichtet. Anhand der Interessen und Sehnsüchte der Reisenden können Ansatzpunkte für die konkrete Positionierung des Hotels gewonnen werden.

Empirische Untersuchungen die im Auftrag von hotelleriesuisse durchgeführt wurden gingen der Frage nach, welche Rolle das Hotel in Zukunft für den Gast spielt. Dabei kristallisierte sich heraus, dass die Reisenden im Hotel einen Ruhepol, ein zweites zu

---

[55] vgl. Duch, Christian / Steinhage, Olaf : Hotelbauten, in: Schulte, Karl-Werner (Hrsg.) : Immobilienökonomie, Band III, Oldenbourg 2005, S.621

[56] vgl..Heuer, Bernd / Schiller, Andreas (Hrsg.) : Spezialimmobilien, Verlagsgesellschaft Rudolf Müller, Köln 1998

[57] vgl.Schulte, Karl–Werner / Bone-Winkel, Stephan : Handbuch Immobilien - Projektentwicklung, 2.Aufl., Köln 2002, S.137

[58] vgl. Kapitel 3 : Charakterisierung potenzileller Erfolgsfaktoren, Kapitel 3.1 : Stand der Forschung

Hause auf Zeit sehen. Geschäftsreisende legen vorallem grossen Wert auf die Themen „Business“, „Hightech“, „Ausgezeichnete Küche“ und „Typically Swiss“. Sie achten in erster Linie bei der Wahl des Hotels auf Ausstattungsmerkmale (z.B. Zimmer, Restaurant, Wellnessbereich) und in zweiter Linie auf den Preis und die Softfactors wie Atmosphäre und Freundlichkeit des Personals. Einen geringen Stellenwert haben zusätzliche Dienstleistungen und die Auszeichnung mit einem Qualitätsgütesiegel. Die Studie zeigt, dass die Erwartungen der Geschäfts - und Urlaubsreisenden in vielen Belangen ähnlich sind.[59] Ein Grossteil der Befragten sehen sogar „Green Living“ als Topthema. Die Studie zeigt nicht nur neue Positionierungsmöglichkeiten auf, sondern enthält auch klare Hinweise auf neue Angebotsformate.

An dieser Stelle sei auf den Zusammenhang von Konzept und Standort hingewiesen. Nur wenn beide Komponenten aufeinander abgestimmt sind, kann das Hotel erfolgreich Gästenachfrage generieren. Insofern muss bei der Wahl des Konzepts der Standort mit einbezogen werden. Umgekehrt ist es aber auch möglich, dass ein dominantes Hotelkonzept über das Marketing die Gästenachfrage künstlich generiert. Der Standort und das vorhandene Nachfragepotenzial spielt dann eine untergeordnete Rolle.[60]

Mit der Wahl des Hotelkonzeptes, auch Betreiber – oder Marktkonzept genannt, sind die anzusprechenden Zielgruppen und deren Ansprüche und Bedürfnisse definiert. Dies ist Grundvoraussetzung für die Gestaltung des Produktes Hotel, das am Markt etabliert werden soll. Der Zusammenhang zwischen dem Produkt Hotel und dem Marktumfeld in dem es agieren soll, wird als Produkt-Marktkonzept bezeichnet.[61] Die sich daraus ergebenden Produkt – Markstrategien werden nachfolgend erläutert.

4 Standortanalyse als Informationsgrundlage der Produktplanung

4.1 Standortplanung zur Vorbereitung der Standortentscheidung als Grundlage der Produkt – und Strategieplanung

In Anbetracht der langfristigen Bindung von Standortentscheidungen, müssen Informationen gewonnen und verarbeitet werden, um ein Produkt zu gestalten und marktorientierte Entscheidungen treffen zu können. Die Standortanalyse dient als Informationsgrundlage für die Produktplanung. Ausserdem unterstützt sie bei der Entscheidungsvorbereitung. Mit den standortrelevanten absatzpolitischen Instrumenten

---

[59] vgl.Hotelleriesuisse (Hrsg.) : Schweizer Hotelklassifikation : Gästebedürfnisse im Zentrum, Medienmitteilung hotelleriesuisse , Zürich und Bern, 27.Oktober 2008, S.7

[60] vgl.Feistkorn, Meike : Erfolgsfaktoren von Hotelimmobilien, Diplomarbeit, Fachhochschule Nürtingen, Standort Geislingen, 2003, S.33

[61] vgl. Hänssler, Karl Heinz : Management in der Hotellerie und Gastronomie : Betriebswirtschaftliche Grundlagen, 5.Auflage, München 2001, S.27

findet eine Umsetzung der Informationen in konkrete Produkt-Marktstrategien und Marketingmassnahmen statt.[62]

Folgende Produkt-Marktstrategien kommen bei der optimalen Positionierung des Hotels im Markt zum tragen [63]:

Marktdurchdringungsstrategie

Mit dem bestehenden Konzept, dem momentanen Angebot und Dienstleistungen des Hotels werden die bestehenden Märkte bearbeitet. Dabei können zusätzliche Buchungen über die vorhandenen Stammgäste generiert werden. Gäste der gleichen Zielgruppe können dazu gewonnen werden.

Marktentwicklungsstrategie

Im Rahmen der Marktentwicklungsstrategie versucht das Hotel mit dem bestehenden Konzept bzw. Angebot neue Märkte zu erschliessen um eine höhere Auslastung zu erzielen. Z.B. kann ein Businesshotel versuchen, Gäste für das Wochenende zu gewinnen um die Auslastung auf sieben Tage in der Woche zu steigern.

Produktentwicklungsstrategie

Ein Hotelunternehmen versucht mit Hilfe neuer Dienstleistungen und Produkte einen bereits vorhandenen Markt zu bearbeiten. Die Produktentwicklungsstrategie erfordert duch einen hohen personellen und finanziellen Einsatz eine grössere Risikobereitschaft der Hoteliers.

Diversifikationsstrategie

Mit der Diversifikationsstrategie verfolgt ein Hotel das Ziel, ein neues Produkt auf einem bisher nicht bearbeiteten Markt anzubieten. Der Hintergründe für die Anwendung dieser Strategie können sein, dass die bisherigen Märkte stagnieren oder auf neuen Märkten mit weniger Konkurrenz zu rechnen ist. Die Nutzung von Synergieeffekten und Marktkontakten spielen ebenfalls eine Rolle.

Bei der Diversifikationsstrategie wird in horizontaler und vertikaler Diversifikation unterschieden. Die horizontale Diversifikation umschreibt das Tätig werden eines Hotels auf der bereits vorhandenen, eigenen Wertschöpfungsstufe. D.h. das Hotel bietet verschiedene Leistungen in mehreren Märkten an. Vorallem Hotelketten verfolgen diese Strategie im Rahmen ihrer Expansionsversuche. Durch unterschiedliche

---

[62] vgl. Ertle-Staub, Susanne : Standortanalyse für Büroimmobilien, Institut für Immobilienmanagement der Universität Leipzig, Leipzig 2002, S.63

[63] vgl. Hänssler, Karl Heinz : Management in der Hotellerie und Gastronomie : Betriebswirtschaftliche Grundlagen, 5.Auflage, München 2001, S.209f.

Hotelbetriebstypen decken sie mehrere Sternekategorien ab und erreichen eine höhere Anzahl Kunden. Die vertikale Diversifikation hingegen verfolgt das Ziel, auf vor – und nachgelagerten Stufen der Wertschöpfungskette tätig zu werden. Als Beispiel kann hier der französische Hotelkonzern Accor genannt werden. Er besitzt massgebliche Anteile an Reisebüros und Autovermietungen, schöpft die Nachfrage der Kunden an Restauration und Übernachtung ab und verdient gleichzeitig an der Buchung eines Zimmers im Reisebüro.

4.2 Standortanalyse als Teil der Projektentwicklung

Die Standortanalyse lässt sich im Rahmen des Projektentwicklungsprozesses in die Phase der Projektkonzeption einordnen.

Innerhalb der Projektkonzeptionsphase soll die Realisierungsfähigkeit eines Projektes anhand detaillierter Daten und Prognosen verifiziert werden. Zu diesem Zweck sind mehrere Analysen durchzuführen, die unter dem Begriff Feasibility Analysis (Machbarkeitsstudie) zusammengefasst werden. Die Feasibility Analysis umfasst folgende Analysen : Marktanalysen, Standortanalysen, Analyse des Nutzungskonzeptes, Wettbewerbsanalysen, Risikoanalysen, Rentabilitätsanalysen. Die Standortanalyse lässt sich einerseits geografisch nach

- Makrostandort (Stadtteil, Stadt oder Ballungsraum)
- Mikrostandort (Grundstück und dessen unmittelbares Umfeld)

gegeneinander abgrenzen, andererseits nutzungsspezifisch nach

- harten Standortfaktoren (quantifizierbare Einflussfaktoren, bspw. Grundstücks-grösse, Infrastruktur, Distanzen usw.)
- weichen Standortfaktoren (qualitative Einflussfaktoren, bspw. Standortimage, Umfeldqualität, Qualität der Aussicht usw.) [64]

Die umfangreichen Analysetätigkeiten können den Erfolg einer Projektentwicklung nicht garantieren, tragen aber dazu bei, Entwicklungsrisiken aufzudecken, darzustellen und zu werten.

---

[64] vgl. Isenhöfer, Björn / Väth, Arno : Projektentwicklung, in: Schulte, Karl-Werner (Hrsg.) : Immobilienökonomie, Band I: Betriebswirtschaftliche Grundlagen, 2.Auflage, Oldenbourg 2000, S.167f. ; Isenhöfer, Björn / Väth, Arno : Immobilienanalyse, in: Schulte, Karl-Werner (Hrsg.) : Immobilienökonomie, Band I: Betriebswirtschaftliche Grundlagen, 2.Auflage, Oldenbourg 2000, S.322

4.3 Ziele der Standortanalyse

Die Standortanalyse beinhaltet fundierte Untersuchungen der wesentlichen Rahmenbedingungen für eine Immobilieninvestition. Bei ökonomisch orientierten Zielsetzungen geht es um die Vorbereitung einer Ankaufs - und Investitionsentscheidung, in dem der wertbeeinflussende Risikofaktor Standort bewertet wird. Im Mittelpunkt steht dabei die Prüfung der Standortgegebenheiten als IST - Ausprägung von Standortfaktoren und die Evaluierung inwieweit sie den Wert und die Ertragsfähigkeit beeinflussen.[65] Die Zielsetzungen einer Standort – und Marktanalyse sind nicht einheitlich, sondern richten sicht nach der Ausgangssituation und dem Blickwinkel des jeweiligen Marktteilnehmers. So kann das Zeil darin bestehen, die unter ökonomischen Gesichtspunkten optimalen Nutzungsmöglichkeiten für einen bestimmten Standort zu definieren, oder aber verschiedene Standorte auf ihre jeweilige Eignung hinsichtlich eines bestimmten Nutzungskonzeptes zu beurteilen. Je nachdem ob der Untersuchungsgegenstand eine zu entwickelnde oder bereits bestehende , eine anzukaufende oder bereits erworbene Immobilie ist, ändern sich Ziele und Erwartungen in eine Standortanalyse.[66] Sie bietet ausserdem Basisinformationen für eine auf die Besucherbedürfnisse zugeschnittene Marketingpolitik.

Die Standortanalyse sollte am Anfang jeder Projektentwicklung stehen. In der Praxis ist dies nicht immer der Fall. Käufer und Investoren scheuen häufig die Untersuchung eines Grundstücks bevor es noch ihr Eigentum ist und verlassen sich dabei lieber auf Ihr unternehmerisches Gespür. Standortgutachten werden häufig dazu missbraucht, bereits getroffeme Standortentscheidungen zu legitimieren oder es wird aus Kostengründen gänzlich darauf verzichtet.

Nach dem Verständnis dieser Arbeit ist die Standortanalyse für die Projektentwicklung von Immobilien als ein Planungsinstrument zu verstehen. Dieses hat zum Ziel, Standortrisiken, Entwicklungschancen und Gefahrenpotenziale zu identifizieren, zu analysieren und zu bewerten.

4.4 Standortfaktoren und ihre räumlichen Dimensionen

„Unter Standortfaktoren versteht man alle für eine Immobilie bedeutsamen räumlichen Rahmenbedingungen, die den Standort wesentlich prägen und somit die

---

[65] vgl. Pearson, Thomas D., Location! Location! Location ! What is Location? S.13

[66] vgl. Muncke, Günther / Dziomba Maike / Walther, Monika : Standort – und Marktanalysen in der Immobilienwirtschaft – Ziele, Gegenstand, methodische Grundlagen und Informationsbeschaffung, in: Schulte, Karl-Werner / Bone-Winkel, Stephan (Hrsg.) : Handbuch Immobilienprojektentwick lung, 2. Aufl., Köln 2002, S.143f

nutzungsspezifische Lagequalität massgeblich bestimmen."[67] Die Erfassung der Standortfaktoren erfolgt auf den räumlichen Ebenen des Makrostandorts und des Mikrostandorts. Die Standortfaktoren wiederum lassen sich in harte oder physische Faktoren (geografische Faktoren Verkehrsstruktur) und weiche oder sozioökonomische bzw. psychologische Faktoren (Wirtschafts-und Bevölkerungsstruktur,Image) einteilen.

Der Makrostandort umschreibt das grossräumliche Verflechtungsgebiet (Stadt, Gemeinde, Region). Untersuchungsgegenstand sind vorallem politische und rechtliche sowie ökonomische und soziodemografische Rahmenbedingungen. Die Makroanalyse bezieht sich weiterhin auf die Beschaffenheit der Infrastruktur, die Struktur der Entwicklung des Immobilienmarktes und die weichen Standortfaktoren. Desweitern sind in diesem Zusammenhang die Einwohnerzahl der zu untersuchenden Stadt, Landschaft und Umgebung sowie die am Standort vorherrschende Konzentration an Hotels interessant.
Der Mikrostandort hingegen umschreibt die unmittelbare Umgebung des Projektstandortes. Die Lage, Zentralität und Qualität des Grundstücks, die Anbindung an das Verkehrsnetz bzw. öffentliche Verkehrsmittel sowie die Nachbarbebauung und das Image des Standorts sind dabei von zentraler Bedeutung.

Nicht nur die Lage eines Standortes ist entscheidend für den Erfolg eines Hotels, sondern Standortfaktoren, die einen entscheidenden Einfluss auf die Marktattraktivität und die Wettbewerbsfähigkeit haben[68]. Relevante Standorfaktoren sind in diesem Zusammenhang *Angebot, Nachfrage* und *Wettbewerb***.**

Die am Standort vohandene ***Angebotssituation*** trägt massgeblich zu einer erfolgreichen Etablierung eines Hotels bei. Mögliche Nachfragegeneratoren, die Übernachtungsgäste an den Ort bringen sind dabei zu beachten. Aufgrund der Nachfragequellen (Institutionen und Attraktivitäten) lassen sich mögliche Zielgruppen und das vorhandene Marktpotenzial ableiten.
Die Stadthotellerie ist im wesentlichen vom Geschäftstourismus geprägt. Der Freizeittourismus spielt eine untergeordnete Rolle. Beide Tourismusformen rufen

[67] vgl.Muncke, Günther / Dziomba Maike / Walther, Monika : Standort – und Marktanalysen in der Immobilienwirtschaft – Ziele, Gegenstand, methodische Grundlagen und Informationsbeschaffung, in: Schulte, Karl-Werner / Bone-Winkel, Stephan (Hrsg.) : Handbuch Immobilienprojektentwick lung, 2. Aufl., Köln 2002, S.43

unterschiedliche Nachfragegeneratoren hervor. Entscheidende Bedeutung im Geschäftstourismus hat insbesonder die lokale Wirtschaft sowie das Messe-,Kongress- und Veranstaltungswesen am Ort. Damit eng verbunden ist der Büromarkt. Für den Geschäfts - als auch den Freizeittourismus spielen verkehrstechnische Einrichtungen, wie die Anbindung an Flughafen und Bahnhof eine bedeutende Rolle. Die Nachfrage durch dieses Segment deckt vorallem die Wochentage ab, durch die schnellen Verkehrsanbindungen konzentriert sich die Nachfrage auf drei Spitzentage. Wirtschaftliche Rezessionsphasen führen zu gesteigertem Sparverhalten und somit zu einer geringeren Aufenthaltshäufigkeit – und Dauer der Geschäftskunden. Im Vergleich zu Freizeittouristen sind Geschäftsreisende tendeziell weniger preissensibel.
Verfügt eine Stadt sowohl über touristische Attraktivität als auch über wirtschaftliche Relevanz, so können beide Gästesegmente angesprochen werden und für eine ausgeglichene Auslastung über die ganze Woche hinweg sorgen. Im freizeittouristischen Bereich spielt die Nähe zu touristischen Attraktionen, Sehenswürdigkeiten und die Belebtheit der unmittelbaren Umgebung eine entscheidende Rolle.[69]

Marktchancen für ein Hotel bestehen nur, wenn eine gute allgemeine ***Nachfragesituation*** vorherrscht, also genügend Übernachtungen nachgefragt werden. Die Analyse der Nachfrageentwicklung bzw. Zimmerbelegung am Standort nach einzelnen Marktsegmenten können genauere Informationen über die Zielgruppen und deren Nachfrageverhalten liefern.[70]

Nachfrageseitig hat den grössten Einfluss auf den Erfolg die Auslastung.
Wie im Kapitel 2.3 bereits erwähnt, liegt die mittlere Bettenauslastung in Hotel – und Kurbetrieben bei 45,9%. Die Detailanalyse der hotelleriesuisse im Jahrbuch der Schweizer Hotellerie 2009 zeigt, dass die mittlere Bettenauslastung stark von der Lage des Betriebes abhängt. Betriebe in den grossen Städten realisieren mit 54,7 % eine weit höhere Auslastung als Betriebe im Alpenraum (36,3%) und den restlichen Gebieten.
(siehe Abb.6, S.15)

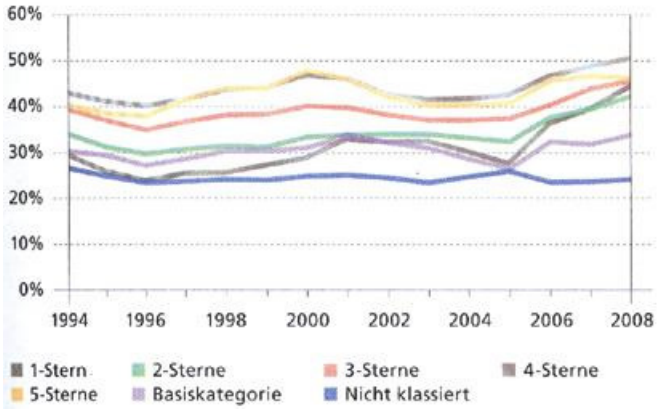
---

[68] vgl.Walther, Monika / Muncke, Günther: Standort – und Marktanalyse: Hotelimmobilien, in : Immobilien Zeitung, 26.04.2001, S.9
[69] vgl.Härle, Christoph / Haller, Tina : Hotelimmobilien – Betriebsformen, Standortfaktoren und Leistungskriterien, in: Falk, B. / Falk, M.T. (Hrsg.) : Handbuch Gewerbe – und Spezialimmobilien, Starnberg 2005, S.263f.
[70] vgl.Feistkorn, Meike : Erfolgsfaktoren von Hotelimmobilien, Diplomarbeit, Fachhochschule Nürtingen, Standort Geislingen, 2003

Die grossen Städte verzeichnen von 1992 bis 2000 konstant höhere Auslastungen. Von 2000 bis 2003 waren die Auslastungen durchgehend rückläufig. Dann setzte ein Aufwärtstrend ein, der bis heute anhält. (siehe Abbildung 6, S.15)

Ebenfalls Einfluss auf die Auslastung haben Sternekategorie, Grösse und Bettenanzahl. Die beste Bettenauslastung verzeichnet mit 50,6% die 4-Stern-Hotellerie, gefolgt von den 5-Sterne-(46,3%) und den 3-Sterne-Betrieben (45,8%). Die 1-Sterne- und 2-Sterne Betriebe verzeichnen mit 44,6 bzw. 42,4 % ebenfalls eine gute bis mittlere Auslastung.

Abb.7 : Bettenauslastung nach Sternekategorien



Quelle : BFS, hotelleriesuisse : Jahrbuch der Schweizer Hotellerie, S.23

Um eine Aussage über die Qualität des Standortes machen zu können, muss ausserdem die ***Konkurrenzsituation*** am Ort beleuchtet werden. Die Analyse des Beherbergungsangebots nach Anzahl der Hotel am Ort, Betriebsarten und Sternekategorien liefert Aussagen über die Strutur des vohandenen Marktes.

4.5 Methoden der Standortbewertung

Die Standortbewertung erfasst am Ende des mehrstufigen Prozesses der Standortanalyse die Ergebnisse. Standortfaktoren und Standortanforderungen werden verdichtet und als Grundlage für eine Standortbeurteilung - und entscheidung aufbereitet. Hierbei kommen die unterschiedlichsten Methoden zur Anwendung. Häufig beschränken sich die Methoden auf rein monetäre Dimensionen, wie sie traditionelle quantitative Methoden der klassischen Immobilienbewertung darstellen.. Dies ist dann der Fall, wenn keine Standortanalyse im eigentlichen Sinn stattgefunden hat und das Standortentscheidungs-problems so auf eine Dimension reduziert wird.[71]

[71] vgl.Ertle-Staub, Susanne : Standortanalyse für Büroimmobilien, Institut für Immobilienmanagement der Universität Leipzig, Leipzig 2002, S.157

Neben den klassischen quantitativen Methoden kommen zugunsten der objektiven Standortqualitäten die qualitativen Standortbewertungsmethoden zum Einsatz. Bei den dabei angewendeten Methoden erfolgt eine Standortbewertung bislang nach der räumlichen Zuordnung, der Analogiemethode, der Stärken – Schwächen - Methode, der Checklist - Methode und diversen Scoring - Methoden.
Die Komplexität der Standortenscheidung hat die Nutzwertanalyse in den letzten Jahren zu einer beliebten Methode der Standortbeurteilung werden lassen. Die Nutzwertanalyse ist eine Form der Scoring Methode und zeichnet sich durch einige Vorteile aus.
In Form einer Matrix werden zunächst alle relevanten Eigenschaften des Standortes zusammengefasst und in übersichtlicher Form den jeweiligen Ausprägungen gegenübergestellt. Durch die Definition von Oberzielen und dazugehörigen Unterzielen ist es möglich, den Genauigkeitsgrad zu erhöhen. Das Filtern anhand von Killerkriterien wird möglich, die Schlüsselfaktoren bei der Beurteilung lassen sich gut darstellen.[72]
Problematisch und nachteilig ist die Kriterienauswahl sowie deren Gewichtung, da subjektive Beurteilungen leicht das Ergebnis verzerren können. Eine gewisse Objektivität kann bei der Anwendung dieses Verfahrens nur gewährleistet werden, wenn diese Raster im Team erstellt, gewichtet und ausgewerte werden.

5 Hypothesen und Tendenzen

5.1 Hypothesenbildung aufgrund der Literaturrecherche und anhand von Experteninterviews

Zusammenfassend gibt es für den Standort eines Hotels einige Grundanforderungen, die für die meisten Hoteltypen erforderlich sind. Dazu zählen die gute Einbindung in das für den Hoteltyp relevante Verkehrsnetz, die gute Sichtbarkeit und die Repräsentativität des Standortes. Ebenso sollte der Hotelstandort einen hohen Wohnwert bieten und möglichst über die ganze Woche von Zielgruppen frequentiert werden. Ein klar definiertes Hotelkonzept, dass in der Nähe von Angeboten und Einrichtungen platziert ist und auf die vorhandenen Nachfragegeneratoren ausgerichtet ist, trägt zu einer positiven Gästenachfrage bei. Die Nähe zum Enternainment-und Event-Umfeld ruft zunehmend einzigartige Synergieeffekte hervor. Zu den bevorzugten Hotelstandorten zählen ebenso die Lage in der Nähe von Messe-und Kongresszentren, Seminar-und

[72] vgl.Isenhöfer, Björn / Väth, Arno : Immobilienanalyse, in: Schulte, Karl-Werner (Hrsg.) : Immobilienökonomie, Band I: Betriebswirtschaftliche Grundlagen, 2.Auflage, Oldenbourg 2000, S.361

Tagungszentren, Freizeiteinrichtungen und attraktive Urlaubsregionen. Während vor einigen Jahren noch vornehmlich zentrale innerstädtische Lagen nachgefragt wurden, entstehen Hotels aufgrund der Parkraumsituation inzwischen auch häufig an Autobahnen, Flughäfen und Ringstrassen.[73] An dieser Stelle sei auf das Standortdilemma der Hotelbetriebe an zentrale und verkehrsgünstiger Lage hingewiesen. Innerstädtische Hotels verlieren an Übenachtungen, weil die Geschäftsreisenden aufgrund der guten Verkehrsanbindungen die Möglichkeit haben, morgens anzureisen und nach Geschäftstermin wieder abzureisen.[74] Es empfieht sich die Wahl eines Standortes der eine Ausrichtung auf mehrere Zielgruppen zulässt und somit Nachfrageschwankungen vermeidet. Grundsätzlich sind Standortbedingungen von Hoteltyp, - konzept und - kategorie abhängig und können beliebig variieren.

Aufgrund der Literaturrecherche, der Eruierung der Einfluss – und Erfolgsfaktoren in Kap.3.1 sowie mittels Experteninterviews mit 5 ausgewählten Branchenexperten [75], ergeben sich bezogen auf den Schwerpunkt Standortfaktoren in der 3-Sterne-Stadthotellerie nachfolgende Hypothesen :

Hypothese 1
Die Attraktivität der Umgebung hat einen hohen Einfluss auf die Nachfrage.
Hypothese 2
Die schnelle und bequeme Anbindung an das internationale Verkehrsnetz ist entscheidend für die positive Entwicklung der Nachfrage.
Hypothese 3
Die Nähe zu Messe-und Kongresszentren, Hochschulen und grossen Unternehmen wirkt sich positiv auf die Nachfrage aus.
Hypothese 4
Die optimale Betriebsgrösse trägt zu einer positiven Nachfrage bei.
Hypothese 5
Der Preis ist ein wesentliches Steuerungsinstrument zur Regulierung der Nachfrage.
Hypothese 6
Die klare Ausrichtung auf mehrere Gästezielgruppen erhöht die Nachfrage.

---

[73] vgl.Falk, Bernd (Hrsg.) : Immobilien – Handbuch – Wirtschaft, Recht, Bewertung, 3.6 Hotels, 3.Auflage, Landsberg / Lech, 1992, S.4
[74] vgl.Höfels, Thomas / Buer, Christian / Maschmeier, Rainer / Vesely, Heinz : Hotels, in : Heuer, Bern / Schiller, Andreas (Hrsg.) : Spezialimmobilien, Köln 1998, S.161-208
[75] Die Liste der Interviewpartner und der Interviewleitfaden sind im Anhang D und E verzeichnet.

Hypothese 7

Eine deutliche Spezialisierung verbunden mit einer darauf ausgerichteten, modernen Ausstattung schafft Wettbewerbsvorteile.

Hypothese 8

Die Zugehörigkeit zu einer Hotelkette, Kooperation und Partnerschaften wirken sich positiv auf die Nachfrage aus.

5.2 Datensample und Vorgehen

Für die empirische Untersuchung stehen folgende Datengruppen zur Verfügung :

- Statistische Daten zum Hotelmarkt Schweiz 2008
  Quelle : Bundesamt für Statistik, hotelleriesuisse
- Unternehmensdaten von 3-Sterne-Betrieben bezüglich der durchschnittlichen jährlichen Zimmerauslastung, Zielgruppe und Spezialisierungsangebot, Zeitreihe 2005 bis 2008
  Quelle : Angaben der Hoteliers
- Unternehmensdaten von 3-Sterne-Betrieben bezüglich Lage, Betriebsgrösse, Positionierung, Preissegment, etc.
  Quelle : hotelleriesuisse : Schweizer Hotelführer 2007 , 2008
  Internetseiten der einzelnen Hotelbetriebe
- Daten zur durchschnittlichen jährlichen Zimmerauslastung der 3-Sterne-Betriebe in den Städten Zürich, Basel, Bern, Genf, Zeitreihe 2005-2008
  Quelle : hotelleriesuisse : Basisdaten erfa-Gruppe

Für die Datenerhebung wurden insgesamt 105 3-Sterne-Hotelbetriebe in 6 Städten (Zürich, Basel, Bern, St.Gallen, Genf, Lausanne) angefragt, Daten zur durchschnittlichen jährlichen Zimmerauslastung, Positionierung, Gästezielgruppe, Angebotsvielfalt und Grösse zur Verfügung zu stellen. Von 25 Betrieben aus den Städten Zürich, Basel, Bern, St.Gallen und Genf wurden Daten zur Verfügung gestellt. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 24,5%. Da aus St.Gallen und Bern jeweils nur 2 Rückmeldungen erfolgten, wird in diesen beiden Städten aufgrund der zu geringen Datenmenge auf eine Analyse verzichtet.

Für die Untersuchung der Hypothesen wird der Ist-Zustand der 3-Sterne-Stadthotellerie an konkreten Hotelbetrieben untersucht, um mögliche Tendenzen und Enwicklungen herauszufiltern. Die üblichen Standortbewertungsverfahren (siehe Kap.4.5 : Methoden der Standortbewertung) konnten aufgrund fehlender Datenmengen nicht herangezogen

werden. Eine Nutzwertanalyse wurde ausgeschlossen, da die Objektivität des Verfahrens nur gewährleistet ist, wenn die erforderliche Matrix und Gewichtung der Kriterien im Team erstellt wird.

Folgendes Vorgehen wird angewendet:
Es wird von der Tatasache ausgegegangen, dass nachfrageseitig den grössten Einfluss auf den Erfolg die Auslastung hat. Mit der Standortanalyse wird konkret der Zusammenhang bzw. Einfluss zwischen den Standortfaktoren der Mikrolage der einzelnen Hotels und der Positionierung hinsichtlich der Auslastung geprüft.
Unter Einbezug der makroökonomischen Bedingungen der einzelnen Städte, werden die durchschnittlichen Auslastungszahlen der 3-Sterne-Hotellerie als Vergleichsmassstab herangezogen. Diese werden mit den einzelnen Auslastungszahlen der konkreten Hotelbetriebe verglichen um die Nachfrage im Verhältnis zu überprüfen. Ist die Höhe der einzelnen Auslastungen im Vergleich zur durchschnittlichen Auslastung ermittelt, werden die wesentlichen Standortfaktoren der Mikrolage (siehe Hypothesen) sowie die Positionierungen und Betiebsgrössen quantitativ, anhand absoluter Zahlen, analysiert und miteinander verglichen. Das Ergebnis stellt die Ist-Situation dar und zeigt Tendenzen auf. Mit Hilfe der gefilterten Tendenzen können die Hypothesen überprüft und evtl. verdichtet werden.
Die nachfolgende Darstellung beschreibt das methodische Vorgehen.

Tab.5 : methodisches Vorgehen

	Zürich				Basel	Bern	Genf
1.	Beschrieb des Makrostandortes • Lokale Wirtschaft • Messe-Kongress-und Veranstaltungswesen • Touristische Attraktivität • Verkehrsanbindungen						
2.	Jährl.Zimmer-Auslastung ZH x% Messbarkeit der Nachfrage	Hotel A z.B. = Nachfrage liegt im Durch-schnitt	Hotel B z.B. > im Vergleich hohe Nachfrage	Hotel C z.B. im Vergleich geringe Nachfrage			
3.	Analyse der Mikrolage bezüglich der Hypothesen für jedes Hotel						
H1	Attraktivität der Umgebung	messbar an Dichte der Einzelattraktionen, Lokalitäten in unmittelbarer Nähe					
H2	Anbindung an Verkehrsnetz	messbar an Distanz zum Bahnhof und Stadtzentrum					
H3	Nähe zu Messe und Kongressz.	messbar an Distanz zu Messe-und Kongresszentren, Universitäten					
H4	Betriebsgrösse	messbar an Anzahl Betten					
H5	Preis	messbar an Durchschnittspreisen für Einzel-und Doppekzimmer					
H6	Gästezielgruppen	messbar an Art und Anzahl der Gästezielgruppen					
H7	Spezialisierung	messbar an Art und Anzahl der Spezialisierungen					
H8	Koopertionen, Hotelketten	messbar an der Zugehörigkeit zu Hotelketten, Kooperationen					
4.	Grafische Darstellung der Ergebnisse in Balkendiagrammen, jeweils im Verhältnis zur Auslastung						

Quelle : eigene Darstellung

Für die Analyse werden folgende Messkriterien herangezogen :

Hypothese 1

Die Attraktivität der Umgebung hat einen hohen Einfluss auf die Nachfrage.

Messkriterien : Anzahl und Dichte der Lokalitäten und touristischen Einzelattraktionen in unmittelbarer Umgebung.

Anzahl Lokalitäten im Umkreis von 200m (fussläufig am Abend bequem erreichbar)

Anzahl touristischer Attraktionen (Kirchen, Theater, Kinos, Museen, etc.) im Umkreis von 500m (fussläufig und mit öffentlichen Verkehrsmitteln schnell erreichbar)

Distanz zum Stadtzenrum (als Stadtzentrum wurde jeweils ein zentraler Punkt, z.B. der Marktplatz, innerhalb der Stadt angenommen)

Hypothese 2

Die schnelle und bequeme Anbindung an das nationale und internationale Verkehrsnetz ist entscheidend für die positive Entwicklung der Nachfrage.

Messkriterien : Distanz zum Bahnhof mit den öffentlichen Verkehrsmitteln.

Auf die Darstellung der Distanz zur nächst gelegenen Tram- bzw. Bushaltestellte wurde verzichtet, da alle untersuchten Hotels in unmittelbarer Nähe (Distanz max.100m) einer Haltestelle lagen.

Die Anbindung an den Flughafen ist in jeder der untersuchten Städte über den Bahnhof optimal geregelt und wird in den Abschnitten Makrostandort näher erläutert.

Hypothese 3

Die Nähe zu Messe –und Kongresszentren, Hochschulen und grossen Unternehmen wirkt sich poitiv auf die Nachfrage aus.

Messkriterien : Distanz zur Universität**.** Distanz zu Kongress-und Messezentren (Zürich : Kongresshaus, Messe-und Hallenstadion / Basel : Messeplatz / Genf : Messezentrum Palexpo, Kongresszentrum WTC)

Hypothese 4

Die optimale Betriebsgrösse trägt zu einer positiven Nachfrage bei.

Messkriterien : Anzahl der zur Verfügung stehenden Betten.

Hypothese 5

Der Preis ist ein wesentlichen Steuerungsinstrument zur Regulierung der Nachfrage.

Messkriterien : Zimmerpreise (Durchschnitt der ausgewiesenen Preise)

Hypothese 6

Eine klare Ausrichtung auf mehrere Gästezielgruppen erhöht die Nachfrage.

Messkriterien : Art und Anzahl der Gästezielgruppen

Hypothese 7

Eine deutliche Spezialisierung verbunden mit einer darauf ausgerichteten, modernen Ausstattung schafft Wettbewerbsvorteile.

Messkriterien : Art und Anzahl der Spezialisierungen, Art und Zustand der Ausstattung

Hypothese 8

Die Zugehörigkeit zu einer Hotelkette, Kooperationen und Partnerschaften wirken sich positiv auf die Nachfrage aus.

Messkriterien : Anzahl der Zugehörigkeit zu Hotelketten, Kooperationen und Partnerschaften.

5.3 Überprüfung der Hypothesen in den 3 grössten Städten der Schweiz

5.3.1 Der Hotelmarkt im Städtevergleich

Die Stadthotellerie verzeichnete 2008 einen Anteil von 6% am gesamten Hotelangebot der Schweiz.[76]

Das Hotelangebot und die Hotelnachfrage in den schweizer Städten gestaltete sich 2008 wie folgt :

Tab.6 : Hotellerie im Städtevergleich, Januar – Dezember 2008

	Betriebe[1]	Ankünfte	Veränderung (%)[2]	Logiernächte	Veränderung (%)[2]	Zimmer[1]	Zimmerbelegung (%)[1]	Gastbetten[1]	Bettenbesetzung (%)[1]
Basel	54	491 746	8,1	995 541	6,6	3 310	66,2	5 207	52,9
Bern	34	368 621	−2,4	667 535	0,3	1 952	67,7	3 379	54,2
Genf	93	873 003	1,5	2 049 440	1,0	6 392	67,3	10 334	54,3
Lausanne	33	325 842	0,8	714 911	2,2	2 116	68,7	3 752	52,5
Lugano	45	283 086	−4,2	573 561	−3,0	1 634	59,8	2 987	53,6
Luzern	51	596 422	−2,9	1 032 953	−1,5	2 786	64,7	5 353	53,4
Zürich	**112**	**1 381 369**	**0,5**	**2 582 160**	**0,0**	**6 962**	**73,6**	**11 675**	**60,8**
Schweiz	**4 884**	**15 930 259**	**2,4**	**36 837 237**	**2,8**	**125 836**	**54,4**	**238 505**	**44,5**

1 Verfügbar. 2 Gegenüber Vorjahresmonat.

Quelle : Statistik Stadt Zürich : Zürcher Hotellerie 12/2008, S.8

Gesamtschweizerisch betrug die Zimmerbelegung 2008 54,4 % . Zürich lag mit 73,6 % an der Spitze, gefolgt von Lausanne mit 68,7% und Bern mit 67,7% Auslastung.

Im Vorjahresvergleich ist die Zahl der Logiernächte gesamtschweizerisch um 2,8% gestiegen. Dabei erzielte Basel mit einer Zunahme der Logiernächte um 6,6% den grössten Zuwachs, gefolgt von Lausanne mit 2,2%. Die Zahlen aus Zürich entsprechen knapp den Vorjahreszahlen 2007.[77]

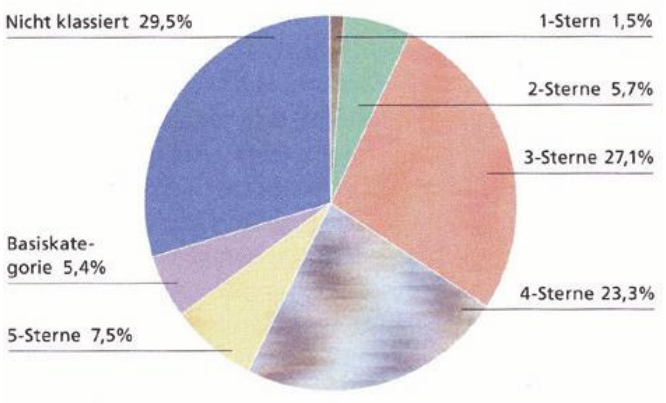
---

[76] vgl. Hotelleriesuisse / Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredit (SGH) : Jahrbuch der Schweizer Hotellerie 2009, Bern 2009, S.13

[77] vgl.Stadt Zürich Statistik : Zürcher Hotellerie, 12/2008, S.8

In den grossen Städten machen die 3-Sterne-und 4-Sterne-Betriebe die Hälfte des Angebots aus.

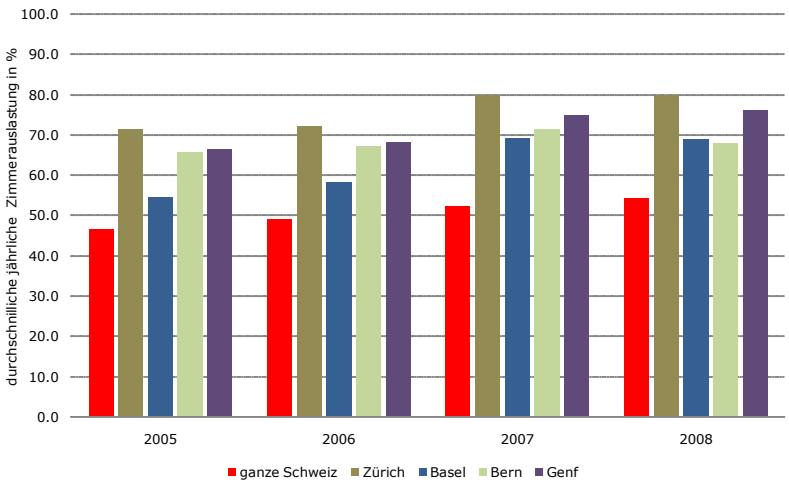
Abb.8 : Verteilung der Sternekategorie in den grossen Städten (Angebot)



Quelle : BFS, hotelleriesuisse : Jahrbuch der Schweizer Hotellerie, S.15

Betriebe in den grossen Städten realisieren 2008 mit 54,7% eine weit höhere Auslastung als Betriebe im Alpenraum. Sie konnten ihre Auslastungszahlen seit 1992 um 19,5 % verbessern. Die 3-Sterne-Betriebe der untersuchten Städte verzeichnen dabei eine konstant hohe Auslastung mit stetigem Wachstum. Die durchschnittliche Zimmerauslastung liegt dabei in jeder Stadt eindeutig über der durchschnittlichen Zimmerauslastung der 3-Sterne-Betriebe der gesamtem Schweiz.
Auch hier liegt Zürich vor Genf, Bern und Basel an der Spitze. Das weist auf die Bedeutung Zürichs als Wirtschafts -und Tourismuszentrum hin.

Abb.9 : Zimmerauslastung der 3-Sterne-Betriebe nach Städten



Quelle : eigene Darstellung , eigene Berechnungen aus Daten der erfa-Gruppe, hotelleriesuisse

Anhand der Untersuchung des Hotelmarktes des 3-Sterne-Segmentes wird die Ist-Situation am Mikrostandort analysiert. Unter Einbezug des Makrostandortes, der für alle Hotelbetriebe einer Stadt gleich und aus eigener Kraft kaum veränderbar ist, werden die Hypothesen unter oben beschriebenem Vorgehen (Pkt.5.2) untersucht. Da die Faktoren der Makroebene in jeder der untersuchten Städte unterschiedliche Ausprägungen zeigen, ist es aus Sicht der Verfasserin nur bedingt sinnvoll, sämtliche Hotels aller Standorte direkt miteinander zu vergleichen. Deshalb wurde die Analyse und Auswertung der Kriterien für jede Stadt einzeln vorgenommen.

5.3.2 Standort Zürich

Makrostandort Zürich

Einwohner

Ende 2007 betrug die Einwohnerzahl Zürichs 358`500, davon waren 29,9% ausländische Bewohner.[78]

Mit 381`039 Einwohnern ist Zürich im Jahr 2008 die bevölkerungsreichste Satdt der Schweiz. Der Anteil der ausländischen Wohnbevölkerung betrug Ende 2008 31%.[79]

Wirtschaftsstandort und Arbeitsmarkt

Jede zehnte ausländische Person die in die Schweiz zieht, kommt nach Zürich und unterstreicht die zentrale Rolle der Stadt als Wirtschaftsstandort.

Als Motor der Schweiz erwirtschaftet Zürich rund ein Fünftel des Volkseinkommens. Der Wirtschaftsstandort Zürich ist ein Produkt aus Finanz-und Werkplatz und Wissensstandort.

Kleinere Betriebe charakterisieren den Wirtschaftsstandort Zürich. Fast 85% der Arbeitsstätten sind Mikrobetriebe mit bis zu 10 Angestellten. 90% aller Arbeitsplätze befinden sich im Dienstleistungssektor. Sein Herzstück ist das Finanzwesen.

Mit 330`000 Arbeitsplätzen und 24`878 Arbeitsstätten befinden 9% der Arbeitsplätze und 6,8% der Arbeitsstätten der Schweiz in Zürich. Noch deutlicher zeigt sich die Vormachtstellung im Finanzsektor. 40% aller Arbeitsplätze im Kreditwesen und jeder vierte Arbeitsplatz im Versicherungswesen sind in der Agglomeration Zürich platziert.

82 der 208 Bankinstitute der Schweiz haben ihren Hauptsitz in Zürich. In der Kreativwirtschaft befindet sich sogar jeder fünfte Arbeitsplatz in Zürich.[80]

---

[78] vgl. Bundesamt für Statistik (BFS) : Ständige Wohnbevölkerung in Städten, Ausgabe 2007 (Ausgabe 2008 nicht verfügbar)

[79] vgl. Stadt Zürich Statistik : Zürcher Wirtschaftsdaten, 04/2008, S.5

[80] vgl. Stadt Zürich Statistik : Zürcher Wirtschaftsdaten, 04/2008, S.5f.

Im Zuge der aktuell vorherrschenden Finanzmarktkrise liegt die Arbeitslosigkeit knapp über der gesamtschweizerischen Quote von 3,6%. Mit 8`086 Arbeitslosen beträgt die Arbeitslosenquote im Juni 2009 3,8%. Das ist im Vergleich zum Vorjahr ein Zuwachs von 1,3%.[81]

Die Jahresteuerung des Zürcher Städteindex der Konsumentenpreise betrug zwischen 2007 und 2008 1,7% und liegt somit deutlich unter der Teuerung des Landesindex von 2,5%.[82]

Verkehrstechnische Anbindung

Zürich verfügt über ein weit verzweigtes öffentliches Verkehrsnetz. Die Stadt ist mit dem innerstädtisch zentral gelegenen Bahnhof und dem mit öffentlichen Verkehrsmitteln in nur 10 min von der Innenstadt erreichbaren Flughafen Kloten, hervorragend an das internationale Verkehrsnetz angeschlossen. Innerhalb der Metropolregion Nordschweiz ist Zürich die Drehschreibe für die internationale Vernetzung. Der Flughafen ist dabei zentraler Entwicklungstreiber für diese Region.[83]

Messe-Kongress-und Veranstaltungswesen, Wissens-und Forschungsplatz

Zürich ist ein bedeutender Wissens-und Forschungsplatz. Die Eidgenössische Technische Hochschule (ETH) ghört zu den Top Five unter Europas Universitäten. Gemeinsam mit der Universität Zürich zählt sie 37`000 immatrikulierte StudentInnen. Mehrere hochklassige Fachhochschulen tragen zur Bedeutung des Wissens - und Forschungsplatzes Zürich bei.

Als Ergänzung zu den wissensbasierten Branchen ist der Kongressstandort Zürich von wichtiger Bedeutung. Mit der Ablehnung zum Bau des neuen Kongresszentrums im Herbst 2008 trägt Zürich im internationalen Kongresstourismus ein Handicap. Bis mittelfristig ein neues Kongresszentrum aufgegeleist ist, werden die bestehenden Infrastrukturen mit dem Kongresshaus und den Hochschulen stärker gebündelt und genutzt werden.

Touristische Attraktivität

Mit 2,5 Mio Hotelübernachtungen im Jahr 2008 ist Zürich die grösste Tourismusdestination der Schweiz und wurde unter die Top Ten der sehenswertesten Destinationen weltweit gewählt.[84] Zahlreiche Veranstaltungen und öffentliche Feste

---

[81] vgl.Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO) : Die Lage auf dem Arbeitsmarkt, 08.07.2009

[82] vgl.Stadt Zürich Präsidialdepartement : www.stadt-zuerich.ch /Arbeitsmarkt, Abrufdatum : 27.07.2009 ; Stadt Zürich Statistik : Zürcher Wirtschaftsdaten, 04/2008

[83] vgl.Thierstein, Alain : Raumentwicklung Schweiz und Europa, Vorlesung im Curem-Modul Ökonomie, Zürich 05.04.2008

[84] vgl. Stadt Zürich Präsidialdepartement: , www.stadt-zuerich.ch, Abrufdatum 12.07.2009

über das ganze Jahr verteilt, ein vielfältiges Theater - und Kulturangebot, viele Park-und Grünanlagen sowie die zentrale Lage am See bieten den Gästen vielfältigste Möglichkeiten. In Städterankings zur Lebensqualität belegt Zürich regelmässig Spitzenplätze.

Hotelmarkt Zürich, Angebot und Nachfrage

Gesamthaft verzeichnet die Stadt Zürich 2008 ein Hotelangebot von 112 Hoteltrieben mit 6`962 Zimmern. Mit 2`814 Zimmern oder 41,2% haben die 4-Sterne-Betriebe den grössten Anteil am Angebot, gefolgt von den 3-Stern-Betrieben mit 24,8% und den nicht klassierten Betrieben mit 13,3%. [85]

Die Hoteliers konnten 2008 mehr als 2,5 Mio Logiernächte verbuchen, damit nur 700 Logiernächte weniger als im Rekordjahr 2007.

Die durchschnittliche Zimmerauslastung 2008 betrug mit 73,6% , 1,1 % weniger als im Vorjahr. [86] Dabei lag die Auslastung der 3-Sterne-Betriebe im Schnitt bei 79,7%.[87]

Die Hauptgruppe der Hotelgäste bildeten mit einem Anteil von 519`290 Logiernächten (37,5%) schweizer Inlandgäste. An zweiter Stelle lagen die Gäste aus Deutschland mit 448`041 Logiernächten (32%), gefolgt von Gästen aus den USA und Grossbritannien.[88]

Mikrostandort Zürich

Von den bestehenden und angefragten 36 3-Sterne-Betrieben gab es 13 Rückmeldungen. Dies entspricht einem Anteil von 36%.

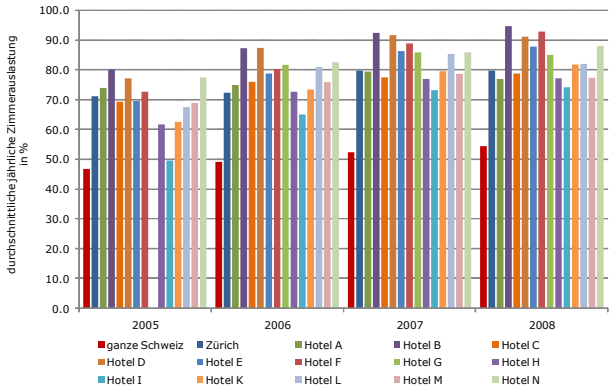
Aus der Betrachtung der einzelnen Standortfaktoren im Bezug zur Auslastung können für Zürich folgende Ergebnisse abgeleitet werden :

Im Jahresvergleich 2005-2008 ist für die 3-Sterne-Betriebe in Zürich analog zum gesamtschweizerischen Durchschnitt, ein konstantes Wachstum der Zimmerauslastung zu verzeichnen. Dabei liegt die durchschnittliche Zimmerauslastung der 3-Sterne-Betriebe im Jahr 2008 mit 79,7% deutlich über dem gesamtschweizerischen Durchschnitt von 54,3% und dem züricher Durchschnitt über alle Sternekategorien von 73,6%. 8 der 13 untersuchten Hotels weisen sogar eine Auslastung deutlich über dem

[85] vgl. Stadt Zürich Statistik : Zürcher Hotellerie, 12/2008, S.5, S.8
[86] vgl. Stadt Zürich Statistik : Zürcher Hotellerie, 12/2008, S.5, S.8
[87] vgl. Bundesamt für Statistik, hotelleriesuisse : Datenzusammenstellung 3-Sterne-Betriebe 2008
[88] vgl. Stadt Zürich Statistik : Zürcher Hotellerie, 12/2008, S.7f.

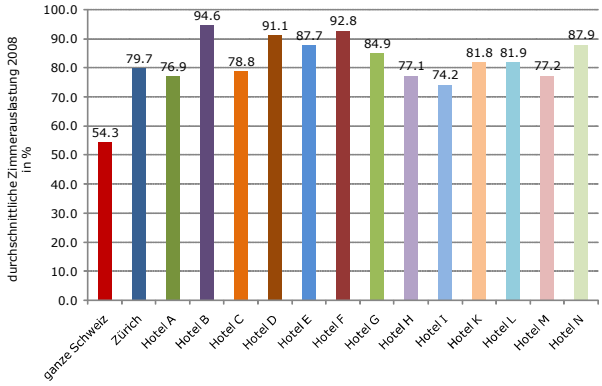
züricher Durchschnitt auf. Dies lässt auf eine sehr hohe Nachfrage in diesem Segment schliessen.

Abb.10 : Zimmerauslastung 2005-2008



Quelle : eigene Darstellung

Abb.11 : Zimmerauslastung 2008



Quelle : eigene Darstellung

Hypothese 1

Die Attraktivität der Umgebung hat einen hohen Einfluss auf die Nachfrage.

Messkriterien	***Durchschnitt***	***Höchster Wert***	***Niedrigster Wert***
Anzahl Lokalitäten im Umkreis 200m (Stk.)	34	50	3
Anzahl touristischer Attraktionen im Umkreis 500m (Stk.)	18	30	3
Distanz zum Stadtzentrum (öffentl.Verkehrsmittel) (min)	3,5	12	0

8 der 13 untersuchten Hotels liegen direkt im Stadtzentrum. Dies bedingt eine hohe Dichte an Lokalitäten und touristischen Attraktionen in unmittelbarer Nähe. Es ist festzustellen, dass 2 der auslastungsstärksten Betriebe (Hotel D und E) ausserhalb vom Zentrum liegen. In ihrem Umfeld ist eine geringe Dichte von Loaklitäten und touristischen Attraktionen, knapp über dem niedrigsten Wert, festzustellen. Demgegenüber liegt das Hotel mit der geringsten Auslastung (Hotel I) sehr zentral. (Anhang A, Abb.16,17)

Interpretation **:** Tendeziell lässt sich erkennen, dass eine hohe Dichte an Lokalitäten und touristischen Attraktionen sowie die Lage direkt im Stadtzentrum nicht zwingend für eine hohe Auslastung ist.

Hypothese 2

Die schnelle und bequeme Anbindung an das nationale und internationale Verkehrsnetz ist entscheidend für die positive Entwicklung der Nachfrage.

Messkriterien	*Durchschnitt*	*Höchster Wert*	*Niedrigster Wert*
Distanz zum Bahnhof (öffentl.Verkehrsmittel) (min)	7	18	2

Bis auf eine Ausnahme sind sämtliche Hotels mit einer durchschnittlichen Distanz von 7min hervorragend an den Bahnhof angeschlossen. 2 der auslastungsstärksten Hotels (Hotel D und E) liegen mit 14min und 10min knapp über dem Durchschnitt. Demgegenüber liegt eines der mit 77,2% (Hotel M) auslastungsschwächeren Hotels 18min vom Bahnhof entfernt. (Anhang A, Abb.17)

***Interpretation* :** Bis auf eine Ausnahme sind sämtliche Hotels hervorragend an den Bahnhof angeschlossen. Aus den Ergebnissen lässt sich tendenziell ableiten, dass sich eine im Verhältnis geringfügig grössere Distanz nicht negativ auf die Nachfrage auswirkt.

Hypothese 3

Die Nähe zu Messe – und Kongresszentren, Hochschulen und grossen Unternehmen wirkt sich poitiv auf die Nachfrage aus.

Messkriterien	*Durchschnitt*	*Höchster Wert*	*Niedrigster Wert*
Distanz zur Universität (öffentl.Verkehrsmittel) (min)	7	15	2
Distanz zu Kongresshaus (öffentl.Verkehrsmittel) (min)	15	23	10
Distanz zu Messezentrum und Hallenstadion (öffentl.Verkehrsmittel) (min)	25	35	12

Alle untersuchten Hotels sind mit einer durchschnittlichen Distanz von 7 min und einer maximalen Distanz von 15 min sehr gut an die Universität angeschlossen. Sämtliche, über dem Auslastungsdurchschnitt von Zürich gelegenen Hotels sind mit einer Distanz von max. 9 min sehr gut mit der Universität verbunden. Das auslastungsschwächste Hotel liegt mit einer Distanz von 3 min sehr nah an der Universität.

Im Bezug zur Entfernung zum Kongresshaus liegen alle überdurchschnittlich gut ausgelasteten Hotels im Distanzdurchschnitt von 15 min. Das am unterdurchschnittlichsten ausgelastete Hotel liegt ebenfalls in einer Entfernung von 16min zur Universität.

Die 7 auslastungsstärksten Hotels liegen alle in einer Distanz von 25-32 min zur Messe/Hallenstadion und damit über dem Durchschnitt. Eines der auslastungsschwächeren Hotels (Hotel M) liegt mit 35 min am weitesten entfernt. (Anhang A, Abb.18,19)

***Interpretation* :** Da sämtliche Hotels sehr gut an die Universität angebunden sind, lässt sich keine Aussage über die Relevanz des Kriteriums ableiten. Die Ergebnisse hinsichtlich der Entfernung zum Kongresshaus zeigen tendenziell, dass die gute und schnelle Erreichbarkeit relevant für die Auslastung ist. Da sämtliche Hotels im Gegensatz zum Kongresshaus mit durchschnittlich 25min relativ weit von der Messe entfernt sind, können ebenfalls keine Aussagen über die Relevanz des Kriteriums getroffen werden.

Hypothese 4

Die optimale Betriebsgrösse trägt zu einer positiven Nachfrage bei.

Messkriterien	*Durchschnitt*	*Höchster Wert*	*Niedrigster Wert*
Anzahl der Betten pro Betrieb	81	114	52
Anzahl Betten pro Betrieb / Zürich[89]	104,2	-	-
Anzahl Betten pro Betrieb / Schweiz[90]	48,5	-	-
Anzahl Betten pro Betrieb in grossen Städten[91]	104,7	-	-
Anzahl Betten in 3-Sterne-Betrieben[92]	63,2	-	-

Die Betriebsgrössen der 13 Hotels schwanken zwischen 52 und 114 Betten. Der Durchschnitt von 81 Betten liegt dabei unter dem Durchschnitt von 104,7 Betten für die grossen Städte und über dem Durchschnitt für die 3-Sterne-Betriebe. Bis auf ein Hotel haben 7 der überdurchschnittlich gut ausgelasteten Betriebe weniger als 81 Betten und liegen damit unter dem Durchschnitt. 5 der schwächer ausgelasteten Hotels liegen im oder über dem Durchschnitt. (Anhang A, Abb.20)

***Interpretation* :** Die Ergebnisse lassen die Tendenz erkennen, dass die überdurchschnittlich gut ausgelasteten Betriebe über weniger als 80 Betten verfügen.

Hypothese 5

Der Preis ist ein wesentlichen Steuerungsinstrument zur Regulierung der Nachfrage.

Messkriterien	*Durchschnitt*	*Höchster Wert*	*Niedrigster Wert*
durchschnittlicher Preis Einzelzimmer (CHF)	202	290	170

[89] vgl. Stadt Zürich Statistik : Zürcher Hotellerie, 12/2008, S.8

[90] vgl. Hotelleriesuisse / Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredit (SGH) : Jahrbuch der Schweizer Hotellerie 2009, Bern 2009, S.14f.

[91] vgl. Hotelleriesuisse / Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredit (SGH) : Jahrbuch der Schweizer Hotellerie 2009, Bern 2009, S.14f.

[92] vgl. Hotelleriesuisse / Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredit (SGH) : Jahrbuch der Schweizer Hotellerie 2009, Bern 2009, S.14f.

durchschnittlicher Preis Doppelzimmer (CHF)	280	390	220

Bei den Einzelzimmer - und Doppelzimmerpreisen liegen jeweils nur 2 (Hotel G und K) der 8 überdurchschnittlich gut ausgelasteten Betriebe über dem Durchschnitt von 202 CHF bzw. 280 CHF. Die andern 6 Betriebe liegen im Durchschnitt oder weit darunter.
Bei den schwächer ausgelasteten Hotels zeigt das Ergebnis, dass 2 der 5 Betriebe in den Preisen jeweils weit über dem Durchschnitt liegen. (Anhang A, Abb.21
Interpretation **:** Die Ergebnisse lassen die Tendenz erkennen, dass die überdurchschnittlich gut ausgelasteten Betriebe ihre Zimmerer unter dem Durchschnittspreis verkaufen.

Hypothese 6

Eine klare Ausrichtung auf mehrere Gästezielgruppen erhöht die Nachfrage.

Messkriterien	***Durchschnitt***	***Höchster Wert***	***Niedrigster Wert***
Art und Anzahl der Gästezielgruppen 1= Business / 2 = Business + Freizeit	1,7	2	1

Gesamthaft zeigen die Ergebnisse, dass 12 der 13 Hotels auf die Gästezielgruppen Business- und Freizeittouristen ausgerichtet sind. (Anhang A, Abb.22)
Interpretation **:** Da beinahe sämtliche Hotels auf zwei Gästezielgruppen fokussiert sind, lässt sich keine Aussage in Bezug zur Auslastung machen.

Hypothese 7

Eine deutliche Spezialisierung verbunden mit einer darauf ausgerichteten, modernen Ausstattung schafft Vorteile in Bezug auf die Nachfrage.

Messkriterien	***Durchschnitt***	***Höchster Wert***	***Niedrigster Wert***
Anzahl der Spezialisierungen (Business, Seminar, Design)	0,5	2	0
Ausstattung (1=modern, keine Angaben IT / 2=modern, Internet in Zimmern / 3=sehr modern, Sanierung vor 1 bis 5 Jahren, W-Lan, Flatscreen in Zimmern)	2,6	3	1

Insgesamt haben 5 von 13 Betrieben eine Spezialisierung. (2 x Business, 3 x Design) Davon sind 3 Hotels überdurchschnittlich gut ausgelastet, 2 verzeichnen die Spezialisierung Design.
Sämtliche Hotels sind modern ausgestattet und haben Internetzugang auf den Zimmern. 5 der 8 überdurchschnittlich gut ausgelasteten Betriebe sind sogar sehr modern ausgestattet, wurden vor ca.1 bis 5 Jahren saniert und bieten den Gästen W-Lan und

einen Flatscreen auf den Zimmern. 3 der 5 weniger gut ausgelasteten Hotels bietet seinen Gästen ebenfalls eine sehr gute Ausstattung. (Anhang A, Abb.22,23)

***Interpretation* :** Der Trend zu Spezialisierungen wird in den Ergebnissen deutlich . Die Mehrheit der Spezialisierungen ist in den überdurchschnittlich gut ausgelasteten Hotels zu finden.

Die Ergebnisse zeigen ausserdem, dass die Mehrheit der überdurchschnittlich gut ausgelasteten Betriebe über eine sehr moderne Ausstattung verfügen. Das lässt die Vermutung zu, dass eine Spezialisierung verbunden mit einer modernen Ausstattung , welche auf die Bedürfnisse der angestrebten Gästezielgruppe angepasst ist, die Nachfrage positiv beeinflusst.

Hypothese 8

Die Zugehörigkeit zu einer Hotelkette, Kooperationen und Partnerschaften wirken sich positiv auf die Nachfrage aus.

Messkriterien	***Durchschnitt***	***Höchster Wert***	***Niedrigster Wert***
Zugehörigkeit zu Hotelkette, Kooperation oder Partnerschaften (Anzahl)	2	3	0

Bei sämtlichen Hotels ist mindestens 1, bei 10 von 13 Hotels sind mehrere Zugehörigkeiten zu verzeichnen. 5 der 8 auslastungsstärksten Hotels gehören 2 bis 3 Zusammenschlüssen an. (Anhang A, Abb.24)

Interpretation : Die Ergebnisse zeigen tendenziell, dass die Zugehörigkeit zu einem Zusammenschluss mehrer Betriebe von sämtlichen Hotels genutzt wird. Vorallem bei den auslastungsstärkeren Hotels zeichnet sich ein Trend zu mehreren Zugehörigkeiten ab.

5.3.3 Standort Basel

Makrostandort Basel

Einwohner

Mit 163`500 Einwohnern ist Basel im Jahr 2007 hinter Zürich und Genf die drittgrösste Stadt der Schweiz. Der Anteil der ausländischen Wohnbevölkerung betrug Ende 2007 31,9%.[93]

[93] vgl. Bundesamt für Statistik (BFS) : Ständige Wohnbevölkerung in Städten, Ausgabe 2007 (Ausgabe 2008 nicht verfügbar)

Im Juni 2009 betrug die Bevölkerungszahl bereits 189`768, wobei der Anteil der ausländischen Bevölkerung 32,1% misst.[94]

Wirtschaftsstandort und Arbeitsmarkt

Die Zentrumsfunktion und der Branchenmix führen zu einem überproportional hohen Beschäftigungsanteil in Relation zur Bevölkerung. Aufgrund der grenznahen Lage pendelt ein Grossteil der Arbeitnehmer aus Frankreich, Deutschland und den angrenzenden Kantonen in die Stadt.

Basel-Stadt generiert 5,56% des schweizer Bruttoinlandprodukts (BIP) und gehört mit 300`000 Arbeitsplätzen zu den sechs stärksten Kantonen. Der Branchenschwerpunkt des Wirtschaftsstandortes Basel ist durch Life Science geprägt, der durch namhafte Grosskonzerne wie Novartis, Roche und Syngenta vertreten wird. Die chemische Industrie trägt mit einem Anteil von 30% ebenfalls in grossem Masse zur Wertschöpfung bei.[95] Zu den wichtigsten Industriebranchen zählen ausserdem die Elektro- Feinmechanik und Optikindustrie. Der Wirtschaftsstandort Basel ist mit einem Anteil von 14% Wertschöpfung ausserdem vom Dienstleistungsgewerbe, gefolgt mit 12,4% vom Kredit-und Versicherungsgewerbe geprägt.

Die Arbeitslosenquote beträgt im Juni 2009 3,7% und liegt somit knapp über der gesamtschweizerischen Arbeitslosenquote von 3,6%.[96]

Die Jahresteuerung des Basler Städteindex der Konsumentenpreise betrug zwischen 2007 und 2008 2,6% und liegt somit in der Teuerung des Landesindex der Konsumentenpreise von 2,5%.[97]

Verkehrstechnische Anbindung

Auf den Transitachsen die den Norden und die Mitte Europas mit dem Alpenraum und Italien verbindet, ist Basel ein zentraler Verkehrsknotenpunkt. Die zentrale Lage ist vorallem für den Wirtschaftsstandort von grosser Bedeutung.

Die Basler Rheinhäfen bilden zusammen einen wichtigen europäischen Binnenhafen. Der Basler Hauptbahnhof ist eine bedeutende Schnittstelle zwischen den Eisenbahnnetzen Frankreichs, Deutschlands und der Schweiz. Er ist zentral gelegen und bietet ein dichtes Anschlussnetz in alle Himmelsrichtungen. Der nur 3 km von der Stadtgrenze entfernte EuroAirport Basel-Mulhouse-Freiburg bietet Direktflüge zu den

---

[94] vgl.Basel Stadt : www.statistik-bs.ch, Bevölkerung, Abrufdatum 12.07.2009

[95] vgl. Basel Stadt : www.statistik-bs.ch, Abrufdatum 12.07.2009

[96] vgl. Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO) : Die Lage auf dem Arbeitsmarkt, 08.07.2009

[97] vgl. Basel Stadt : www.statistik-bs.ch, Preise, Abrufdatum 12.07.2009 ; Bundesamt für Statistik (BFS) Teuerung in der Schweiz 2008, Neuchatel 2009, S.21

meisten europäischen Grossstädten und ist via öffentlichem Verkehrsnetz sehr gut zu erreichen. Im europäischen Autobahnsystem bildet Basel ebenfalls einen Knotenpunkt zwischen Deutschland, Frankreich und der Schweiz. Die Erreichbarkeit ist insgesamt sehr hoch einzuschätzen.

Messe-Kongress-und Veranstaltungswesen, Wissens-und Forschungsplatz

Die Universität Basel ist die älteste Universität der Schweiz und zählt rund 11`000 Studierende. Zusammen mit der Fachhochschule Nordwestschweiz bildet die Universität Basel einen wichtigen Forschungs – und Wissensstandort innerhalb der Schweiz.

Kunst, Design und Architektur spielen in Basel eine wichtige Rolle und sind eng mit der Basler Wirtschaft verbunden. Die Basel World und Art Basel haben sich weltweit als bedeutende Messen für Uhren, Schmuck und zeitgenössische Kunst etabliert und ziehen jährlich eine Vielzahl an Besuchern in die Stadt.

Mit dem Congress Center Basel befindet sich das grösste Kongresszentrum der Schweiz im Herzen der Stadt. Zahlreiche nationale und internationale Kongresse u.a. im Rahmen des Wirtschaftsschwerpunktes Life Science werden dort jährlich veranstaltet.

Touristische Attraktionen

Basel ist mit seinen 40 Museen, dem Theater Basel und weiteren 25 Kleintheatern, unzähligen Galerien und Konzertbühnen sowie der attraktiven Lage am Rhein, ein Kulturzentrum Europas. Die vielfältige Kulturstadt bietet seinen Gästen eine gepflegte Altstadt, lauschige Grünanlagen und eine reiche Auswahl an Lokalitäten. Die internationale Kunstszene trifft sich an der Art Basel, der weltweit wichtigsten Messe für zeitgenössische Kunst. Mit 995`000 Logiernächten im Jahr 2008 lag Basel hinter Zürich, Genf und Luzern an vierter Stelle.[98]

<u>Hotelmarkt Basel, Angebot und Nachfrage</u>

Gesamthaft verzeichnet die Stadt Basel 2008 ein Hotelangebot von 54 Hoteltrieben mit 3`310 Zimmern.[99]

Mit 1`248 Zimmern oder 36,7% haben die 3-Sterne-Betriebe den grössten Anteil am Angebot, gefolgt von den 4-Stern-Betrieben mit 31,9% und den 5-Stern-Betrieben mit 16,4%.

---

[98] vgl. Stadt Zürich Statistik : Zürcher Hotellerie, 12/2008, S.8
[99] vgl. Stadt Zürich Statistik : Zürcher Hotellerie, 12/2008, S.8

Die Hoteliers konnten 2008 mehr als 1 Mio Logiernächte verbuchen. Damit ist eine Steigerung um 6,8 % zum Vorjahr zu verbuchen, was u.a. mit der Ausrichtung der Fussball Europameisterschaft zu erklären ist. Im Mai 2009 ist allerdings ein Rückgang der Übernachtungen von 6,7% gegenüber dem Vorjahr zu verzeichnen. Am stärksten betroffen sind die Fünf-und Viersternehäuser, welche Übernachtungsrückgänge in zweistelliger Höhe in Kauf nehmen mussten. Der eingebrochene Geschäftstourismus, Eckpfeiler dieser Häuser, kann auf die Finanzmarktkrise und den merklichen Werteverlust von Euro und britischem Pfund gegenüber dem Schweizer Franken zurückzuführen sein.[100]

Die durchschnittliche Zimmerauslastung 2008 betrug 66,2% und ist als absolutes Rekordjahr zu bezeichnen. Im Zeitraum Januar bis Juni 2009 ist im Zuge der Finanzmarkt – und Wirtschaftskrise trotz eines guten Juni - Ergebnisses ein Abwärtstrend zu verzeichnen. Gegenüber dem Vorjahr hat die Zahl der Übernachtungen um 4,6% abgenommen. Der Trend zu kürzeren Aufenthaltsdauern im Rahmen von Firmensparmassnahmen bei der Hauptklientel der Geschäftreisenden wird deutlich.

Im Juni 2009 lagen die 4-Sterne-Betriebe mit einer Zimmerauslastung von 75,2% deutlich an der Spitze, gefolgt von den 3-Sterne-Betrieben mit 72,6%.[101]

Die Hauptgruppe der Hotelgäste bildeten Inlandgäste, gefolgt von Deutschland, den USA und Grossbritannien.

Mikrostandort Basel

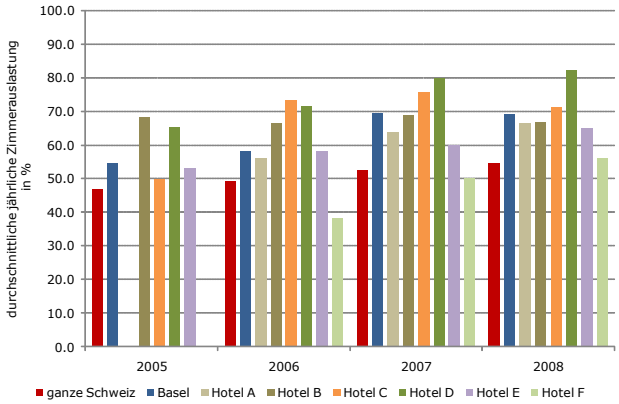
Von den bestehenden und angefragten 17 3-Sterne-Betrieben gab es 5 Rückmeldungen. Dies entspricht einem Anteil von 17,6%.

Aus der Betrachtung der einzelnen Standortfaktoren im Bezug zur Auslastung können für Basel folgende Ergebnisse abgeleitet werden :

Im Jahresvergleich 2005-2008 ist für die 3-Sterne-Betriebe in Basel analog zum gesamtschweizerischen Durchschnitt, ein konstantes Wachstum der Zimmerauslastung zu verzeichnen. Dabei liegt die durchschnittliche Zimmerauslastung der 3-Sterne-Betriebe im Jahr 2008 mit 69,1% deutlich über dem gesamtschweizerischen Durchschnitt von 54,3% und dem basler Durchschnitt über alle Sternekategorien von 66,2%. 2 der 5 untersuchten Hotels weisen sogar eine Auslastung deutlich über dem basler Durchschnitt auf.

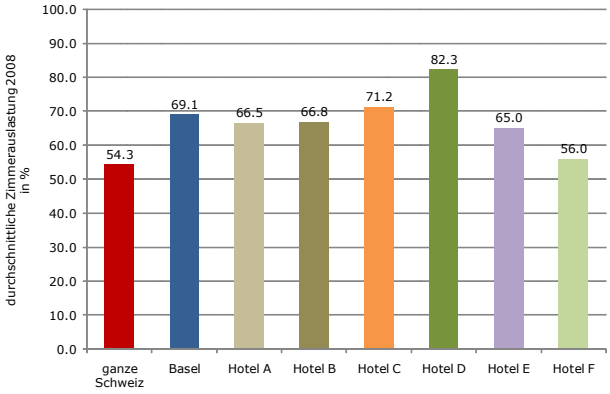
[100] vgl. Basel Stadt : www.statistik-bs.ch, Abrufdatum 12.07.2009
[101] vgl. Basel Stadt : www.statistik-bs.ch, Abrufdatum 12.07.2009

Abb.12 : Zimmerauslastung 2005-2008



Quelle : eigene Darstellung

Abb.13 : Zimmerauslastung 2008



Quelle : eigene Darstellung

Hypothese 1

Die Attraktivität der Umgebung hat einen hohen Einfluss auf die Nachfrage.

Messkriterien	***Durchschnitt***	***Höchster Wert***	***Niedrigster Wert***
Anzahl Lokalitäten im Umkreis 200m (Stk.)	26,5	60	12
Anzahl touristischer Attraktionen im Umkreis 500m (Stk.)	8	15	2
Distanz zum Stadtzentrum (öffentl.Verkehrsmittel) (min)	7	12	2

Mit einer Entfernung von 2-6 min mit den öffentlichen Verkehrsmitteln , liegen 5 der 6 untersuchten Hotels in der Nähe des Stadtzentrums. Alle 5 Hotels liegen über oder im durchschnittlichen Auslastungswert der 3-Stern-Betriebe Basels. Das mit 12 min am weitesten entfernte Hotel (Hotel F) hat die geringste durchschnittliche Auslastung zu verzeichnen.

Die durchschnittlich bis sehr gut ausgelasteten Betriebe weisen im Umfeld zwischen 20 und 25 Lokalitäten auf. Die beiden am besten ausgelasteten Hotels (Hotel C und D) liegen direkt oder nahe des Stadtzentrums. Sie können im Umfeld auf ca.60 bzw. 20 Lokalitäten zurückgreifen und weisen mit 15 und 11 die höchste Dichte an touristischen Attraktionen auf.

Das mit 12min am weitesten vom Stadtzentrum entfernte Hotel (Hotel F) hat die geringste durchschnittliche Auslastung zu verzeichnen. Ebenso zeigen die Ergebnisse, dass dieser Betrieb mit einer Anzahl von 12 und 2 die geringste Dichte an Lokalitäten und touristischen Attraktionen aufweist.

(Anhang B, Abb.25,26)

Interpretation **:** Die Ergebnisse lassen die Tendenz erkennen, dass die auslastungsstärksten Hotels nahe dem Stadtzentrum liegen und die höchste Dichte an Lokalitäten und touristischen Attraktionen aufweisen.

Hypothese 2

Die schnelle und bequeme Anbindung an das nationale und internationale Verkehrsnetz ist entscheidend für die positive Entwicklung der Nachfrage.

Messkriterien	***Durchschnitt***	***Höchster Wert***	***Niedrigster Wert***
Distanz zum Bahnhof (öffentl.Verkehrsmittel) (min)	10,5	12	7

5 der 6 untersuchten Betriebe liegen in einer Entfernung von 10-12 Minuten vom Bahnhof entfernt und sind somit sehr gut an das internationale Verkehrsnetz angeschlossen. Die beiden auslastungsstärksten Hotels C und D liegen liegen mit 10 und 11 min leicht üer dem Distanzdurchschnitt. Das auslastungsschwächste Hotel verzeichnet mit 12 min den höchsten Wert. Dieser ist mit 1 Minute als geringfügige Differenz einzustufen. (Anhang B, Abb.26)

Interpretation **:** Sämtliche Hotels sind mit einer Entfernung von max.12 min sehr gut an den Bahnhof angeschlossen. Da die Differenzen zwischen den Hotels geringfügig sind, kann keine Aussage über die Relevanz im Bezug zurAuslastung getroffen werden.

Hypothese 3

Die Nähe zu Messe – und Kongresszentren, Hochschulen und grossen Unternehmen wirkt sich poitiv auf die Nachfrage aus.

Messkriterien	***Durchschnitt***	***Höchster Wert***	***Niedrigster Wert***
Distanz zur Universität (öffentl.Verkehrsmittel) (min)	8	12	0
Distanz zum Messegelände (öffentl.Verkehrsmittel) (min)	4,5	12	0

Sämtliche Hotels sind mit einer durchschnittlichen Distanz von 8 min und einer maximalen Distanz von 12 min gut an die Universität angeschlossen. Die beiden auslastungsstärksten Hotels weisen mit 4 min und 0 min den geringsten Wert auf. Das auslastungsschwächste Hotel liegt mit 11 min knapp unter dem Höchstwert.

Im Bezug zum Messegelände liegen bis auf das auslastungsschwächste Hotel, sämtliche Betriebe mit 0 min bis 4 min Entfernung im direkten Umfeld.

(Anhang B, Abb.27)

Interpretation : Aus den Ergebnissen lässt sich tendenziell erkennen, dass die auslastungsstärksten Hotels am besten an die Universität und das Messegelände angebunden sind. Dies lässt eine Relevanz des Kriteriums auf die Auslastung vermuten.

Hypothese 4

Die optimale Betriebsgrösse trägt zu einer positiven Nachfrage bei.

Messkriterien	*Durchschnitt*	*Höchster Wert*	*Niedrigster Wert*
Anzahl der Betten pro Betrieb	71,5	96	54
Anzahl Betten pro Betrieb / Basel[102]	97,1	-	-
Anzahl Betten pro Betrieb / Schweiz[103]	48,5	-	-
Anzahl Betten pro Betrieb in grossen Städten[104]	104,7	-	-
Anzahl Betten in 3-Sterne-Betrieben[105]	63,2	-	-

Die Betriebsgrössen der 6 untersuchten Hotels schwanken zwischen 54 und 96 Betten. Der Durchschnitt von 71,5 Betten liegt dabei unter dem Durchschnitt von 104,7 Betten für die grossen Städte und über dem Durchschnitt für die 3-Sterne-Betriebe.

2 der untersuchten Hotels liegen im oder über dem Durchschnitt von 71,5 Betten. Die beiden am besten ausgelasteten Betriebe liegen mit 96 Betten (Hotel D) weit über und mit 66 Betten (Hotel C) unter dem Durchschnitt. Das auslastungsstärkste Hotel weist somit die höchste Bettenzahlauf und liegt als einziges der untersuchten Betrieb im Duchschnitt der basler Betriebsgrössen.

Das am schwächsten ausgelastete Hotel ist mit 54 Betten der kleinste Betrieb.

(Anhang B, Abb.28)

***Interpretation* :** Aufgrund der Heterogenität in der Betriebsgrösse der durchschnittlich und überdurchschnitlich gut ausgelasteten Betriebe, kann keine eindeutige Aussage getroffen werden. Tendeziell ist zu verzeichnen, dass 5 der untersuchten Betriebe mehr als 55 Betten aufweisen.

Hypothese 5

Der Preis ist ein wesentlichen Steuerungsinstrument zur Regulierung der Nachfrage.

---

[102] vgl. Stadt Zürich Statistik : Zürcher Hotellerie, 12/2008, S.8

[103] vgl. Hotelleriesuisse / Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredit (SGH) : Jahrbuch der Schweizer Hotellerie 2009, Bern 2009, S.14f.

[104] vgl. Hotelleriesuisse / Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredit (SGH) : Jahrbuch der Schweizer Hotellerie 2009, Bern 2009, S.14f.

[105] vgl. Hotelleriesuisse / Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredit (SGH) : Jahrbuch der Schweizer Hotellerie 2009, Bern 2009, S.14f.

Messkriterien	*Durchschnitt*	*Höchster Wert*	*Niedrigster Wert*
durchschnittlicher Preis Einzelzimmer (CHF)	183	200	175
durchschnittlicher Preis Doppelzimmer (CHF)	260	320	210

Die beiden auslastungsstärksten Hotels (Hotel C und D) liegen mit ihren Preisen für Einzel-und Doppelzimmer jeweils über dem Durchschnittswert. 3 der 4 übrigen Hotels verkaufen ihre Zimmer jeweils unter dem Durchschnittswert. Das auslastungsschwächste Hotel verzeichnet Zimmerpreise die im Durchschnitt liegen. (Anhang B, Abb.29)

***Interpretation* :** Anders als erwartet lassen die Ergebnisse die Tendenz erkennen, dass die überdurchschnittlich gut ausgelasteten Betriebe ihre Zimmer über dem Durchschnittswert verkaufen.

Hypothese 6

Eine klare Ausrichtung auf mehrere Gästezielgruppen erhöht die Nachfrage.

Messkriterien	*Durchschnitt*	*Höchster Wert*	*Niedrigster Wert*
Art und Anzahl der Gästezielgruppen 1= Business / 2 = Business + Freizeit	1,5	2	1

Gesamthaft zeigen die Ergebnisse, dass die Hälfte der untersuchten Hotels nur auf Businessgäste ausgerichtet ist, die andere Hälfte auf Business - und Freizeittouristen. Das auslastungsstärkste Hotel konzentriert sich nur auf die Gästezielgruppe Business. Das auslastungsschwächste Hotel hingegen, ist auf beide Gästezielgruppen ausgerichtet. (Anhang B, Abb.30)

Interpretation : Die Ergebnisse zeigen tendeziell, dass die Ausrichtung auf mehrere Gästezielgruppen unterstützend wirken können, aber nicht zwangsläufig zu einer hohen Auslastung führen.

Hypothese 7

Eine deutliche Spezialisierung verbunden mit einer darauf ausgerichteten, modernen Ausstattung schafft Vorteile im Bezug auf die Nachfrage.

Messkriterien	*Durchschnitt*	*Höchster Wert*	*Niedrigster Wert*
Anzahl der Spezialisierungen (Business, Seminar, Design)	1	1	0
Ausstattung (1=modern, keine Angaben IT / 2=modern, Internet in Zimmern / 3=sehr modern, Sanierung vor 1 bis 5 Jahren, W-Lan, Flatscreen in Zimmern)	2,5	3	1

Insgesamt haben 2 von 6 Betrieben eine Spezialisierung. (1 x Business, 1 x Seminar) Davon ist ein Hotel das auslastungsstärkste und ein Hotel das auslastungsschwächste.
4 der 6 untersuchten Hotels, darunter auch das auslastungsstärkste - und schwächste Hotel, sind sehr modern ausgestattet, wurden vor ca.1-5 Jahren saniert und bieten den Gästen W-Lan und Flatscreen auf den Zimmern. (Anhang B, Abb.30,31)
***Interpretation* :** Der Trend zu Spezialisierungen wird in den Ergebnissen deutlich . Die Spezialisierungen sind im auslastungsstärksten – und schwächsten Hotel zu finden. Die Ergebnisse zeigen ausserdem, dass die Mehrheit der Hotels über eine sehr moderne Ausstattung verfügen. Das lässt die Vermutung zu, dass eine Spezialisierung verbunden mit einer komfortablen Ausstattung die Nachfrage positiv beeinflusst. Allerdings ist nicht zu erkennen, dass sie zwangsläufig für eine hohe Auslastung sorgen.

Hypothese 8

Die Zugehörigkeit zu einer Hotelkette, Kooperationen und Partnerschaften wirken sich positiv auf die Nachfrage aus.

Messkriterien	***Durchschnitt***	***Höchster Wert***	***Niedrigster Wert***
Zugehörigkeit zu Hotelkette, Kooperation oder Partnerschaften (Anzahl)	0,8	1	0

Bis auf das auslastungsschwächste Hotel gehören alle Betriebe maximal einem Zusammenschluss an. (Anhang B, Abb.32)
***Interpretation* :** Die Ergebnisse zeigen tendenziell, dass sämtliche gut ausgelastete Hotels die Zugehörigkeit zu einem Zusammenschluss nutzen. Dies lässt den Rückschluss auf eine positive Auswirkung in Bezug zur Auslastung zu. Allerdings ist hier im Gegensatz zu Zürich nicht der Trend zu mehreren Zugehörigkeiten zu erkennen.

5.3.4 Standort Genf

Makrostandort Genf

Einwohner

Mit 179`971 Einwohnern ist Genf im Jahr 2007 hinter Zürich die zweitgrösste Stadt der Schweiz. Der Anteil der ausländischen Wohnbevölkerung betrug Ende 2007 43,3%.[106]

[106] vgl. Bundesamt für Statistik (BFS) : Ständige Wohnbevölkerung in Städten, Ausgabe 2007 (Ausgabe 2008 nicht verfügbar)

Anfang 2009 zählt die Stadt bereits 188`000 Einwohner. Mit einem Anteil von 45% ist Genf die Stadt mit dem meisten ausländischen Einwohnern.[107]

Wirtschaftsstandort und Arbeitsmarkt

Als Heimat bekannter Luxusuhrenhersteller ist Genf eine der wichtigsten Uhrenstädte der Welt und gleichzeitig ein äusserst internationaler Wirtschaftsstandort. Über 140 multinationale Unternehmen haben hier ihren Hauptsitz. 24 internatioale Organisationen, 300 NGO`s und 200 diplomatische Vertretungen haben in Genf ihre Büros. Hier befinden sich u.a der Sitz der Vereinten Nationen (UNO), der Sitz des Internationalen Roten Kreuzes, der Weltgesunheitsorganisation und der Welthandelsorganisation. Der hohe Ausländeranteil von 45% verdeutlicht die zentrale Rolle der Stadt als Wirtschaftsstandort.[108]

Die Region Genf verzeichnet mit 78% einen grossen Anteil der Erwerbstätigen im Dienstleistungsbereich. Die Arbeitslosenquote lag im Juni 2008 in der Genferseeregion mit 4,6% deutlich höher als der landesweite Durchschnitt von 3,2%.[109]

Die Jahresteuerung des Genfer Städteindex der Konsumentenpreise steht nicht zur Verfügung.

Verkehrstechnische Anbindung

Nur eine Flugstunde von Paris und Mailand und zwei Flugstunden von London, Rom und Madrid entfernt, liegt Genf priviligiert an der Schnittstelle im Zentrum Westeuropas. Die grenznahe, zentrale Lage ist vorallem für den Wirtschaftsstandort von grosser Bedeutung. Der mit der Bahn in 10 min erreichbare, nahe gelegene Flughafen, bietet ein dichtes Flugnetz zu den meisten europäischen Grosstädten. Er ist ähnlich wie der Flughafen Zürich zentraler Entwicklungstreiber für die Metropolregion Arc Lemanique.[110]

Der zentral gelegene Bahnhof bietet ein dichtes Anschlussnetz in die Schweiz sowie an das europäische Verkehrsnetz. Genf wird von der Autobahn A1 und den französischen A40 und A41 bedient. Die Erreichbarkeit im nationalen wie auch interantionalen Verkehrsnetz ist als sehr hoch einzuschätzen.

---

[107] vgl. Stadt Genf : www.ville-ge.ch, Bevölkerung, Abrufdatum 12.07.2009

[108] vgl. Stadt Genf : www.ville-ge.ch, general information, Abrufdatum 12.07.2009

[109] vgl. Bundesamt für Statistik (BFS) : Arbeitsmarktindikatoren 2009, Neuchatel 2009

[110] vgl. vgl.Thierstein, Alain : Raumentwicklung Schweiz und Europa, Vorlesung im Curem-Modul Ökonomie, Zürich 05.04.2008

Messe-Kongress-und Veranstaltungswesen, Wissens-und Forschungsplatz

Zahlreiche multinationale Firmen und Organisationen haben in Genf ihren Hauptsitz und bilden die Grundlage für den Messe - und Kongressstandort. Eine dichte Infrastruktur an Messe - Seminar - und Kongressmöglichkeiten steht den Gästen zur Verfügung. Z.B. werden im Messekomplex Palexpo jährlich zahlreiche Publikums - und Fachmessen durchgeführt, u.a. die Luxusuhrenmesse und der internationale Autosalon, die eine Vielzahl von Gästen in die Stadt locken.

Die Universität Genf mit knapp 15`000 StudentInnen zählt zu einem der wichtigsten Forschungs-und Wissensstandorte der Stadt.

Touristische Attraktivität

Genf ist eine Stadt der Künste und der Kultur. Die zahlreichen Museen, Bibliotheken, das Grand Thèatre, das Orchestre de la Suisse romande haben u.a. zu der starken Ausstrahlung beigetragen. Mehrere grosse jährliche Veranstaltungen wie die Fête de la Musique oder die Tage des Kulturerbes locken Gäste in die Stadt. Die attraktive Lage am Genfer See und die gepflegte Altstadt mit zahlreichen architektonischen Highlights bieten den Touristen ein attraktives Ambiente.

Hotelmarkt Genf, Angebot und Nachfrage

Gesamthaft verzeichnete die Stadt Genf 2008 ein Hotelangebot von 93 Hotelbetrieben mit 6`392 Zimmern. [111]

Angaben über die Zimmerverteilung nach Sternekategorie stehen nicht zur Verfügung. Die Hoteliers konnten 2008 knapp über 2 Mio Logiernächte verbuchen. Damit lag Genf im Städtevergleich hinter Zürich an zweiter Stelle. Die Steigerung von 1,0% zum Vorjahr liegt deutlich unter dem gesamtschweizerischen Mittel von 2,8%.

Die durchschnittliche Zimmerauslastung 2008 betrug 67,3% und lag deutlich über dem gesamtschweizerischen Mittel von 54,4%. [112]

Mikrostandort Genf

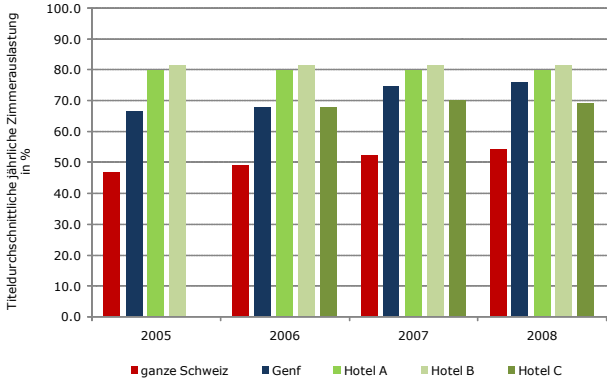
Von den bestehenden und angefragten 23 3-Sterne-Betrieben gab es 3 Rückmeldungen. Dies entspricht einem Anteil von 13%.

[111] vgl. Stadt Zürich Statistik : Zürcher Hotellerie, 12/2008, S.8
[112] vgl. Stadt Zürich Statistik : Zürcher Hotellerie, 12/2008, S.8

Aus der Betrachtung der einzelnen Standortfaktoren im Bezug zur Auslastung können für Zürich folgende Ergebnisse abgeleitet werden :

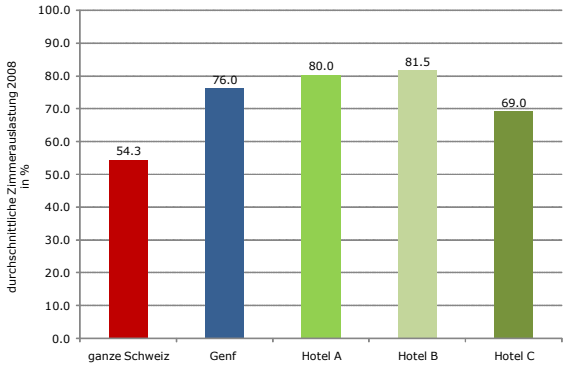
Im Jahresvergleich 2005-2008 ist für die 3-Sterne-Betriebe in Genf eine konstant hohe Zimmerauslastung zu verzeichnen. Dabei liegt die durchschnittliche Zimmerauslastung der 3-Sterne-Betriebe im Jahr 2008 mit 76% deutlich über dem gesamtschweizerischen Durchschnitt von 54,3% und dem genfer Durchschnitt über alle Sternekategorien von 67,3%. 2 der 3 untersuchten Hotels weisen sogar eine Auslastung deutlich über dem genfer Durchschnitt auf. Dies lässt auf eine sehr hohe Nachfrage in diesem Segment schliessen.

Abb.14 : Zimmerauslastung 2005-2008



Quelle : eigene Darstellung

Abb.15 : Zimmerauslastung 2008



Quelle : eigene Darstellung

Hypothese 1

Die Attraktivität der Umgebung hat einen hohen Einfluss auf die Nachfrage.

Messkriterien	***Durchschnitt***	***Höchster Wert***	***Niedrigster Wert***
Anzahl Lokalitäten im Umkreis 200m (Stk.)	15	35	2
Anzahl touristischer Attraktionen im Umkreis 500m (Stk.)	6	16	2
Distanz zum Stadtzentrum (öffentl.Verkehrsmittel) (min)	29	40	18

Die mit 80% und 81,5% über dem genfer Durchschnitt der 3-Sterne-Betriebe (76%) liegenden Hotels A und B, befinden sich mit einer Distanz von 40min und 30min ausserhalb des Stadtzentrums. In diesem Zusammenhang ist darauf hinzuweisen, dass Hotel A (80% Auslastung) in der Nähe des Flughafens positioniert ist.

Die beiden sehr gut ausgelasteten Betriebe weisen in ihrem Umfeld, im Verhältnis zum Durchschnitt, eine sehr geringe Dichte an Lokalitäten und touristsichen Attraktionen auf. Das am schwächsten ausgelastete Hotel C liegt direkt im Stadtzentrum und bietet

seinen Gästen die im Verhältnis höchste Dichte an Lokalitäten und touristischen Attraktionen.
(Anhang C, Abb.33,34)

***Interpretation* :** Die Ergebnisse lassen die Tendenz erkennen, dass die Lage ausserhalb vom Stadtzentrum, verbunden mit einer geringen Dichte an Lokalitäten und touristischen Attraktionen in direktem Umfeld, sich nicht zwangsläufig negativ auf die Auslastung auswirken muss.

Hypothese 2

Die schnelle und bequeme Anbindung an das nationale und internationale Verkehrsnetz ist entscheidend für die positive Entwicklung der Nachfrage.

Messkriterien	*Durchschnitt*	*Höchster Wert*	*Niedrigster Wert*
Distanz zum Bahnhof (öffentl.Verkehrsmittel) (min)	11	20	0

Mit einer Entfernung von 20 min und 13 min liegen die beiden auslastungsstärksten Hotels der untersuchten Betriebe über dem Durchschnittswert. Dabei ist anzumerken, dass Hotel A in der Nähe vom Flughafen liegt und somit hervorragend an das internationale Verkehrsnetz angeschlossen ist. Das auslastungsschwächste Hotel liegt direkt am Bahnhof. (Anhang C, Abb.34)

Interpretation : Aufgrund der Ergebnisse lässt sich tendenziell erkennen, dass eine grössere Entfernung zum Bahnhof nicht zwangsläufig zu einer negativeren Nachfrage führt. Die Entfernung zum Flughafen ist ebenfalls ein wesentlicher Faktor.

Hypothese 3

Die Nähe zu Messe –und Kongresszentren, Hochschulen und grossen Unternehmen wirkt sich poitiv auf die Nachfrage aus.

Messkriterien	*Durchschnitt*	*Höchster Wert*	*Niedrigster Wert*
Distanz zur Universität (öffentl.Verkehrsmittel) (min)	20	31	11
Distanz zum Messezentrum Palexpo (öffentl.Verkehrsmittel) (min)	18	25	9
Kongresszentrum WTC	13	25	15

Die beiden auslastungsstärksten Hotels liegen mit 31 min und 20min weit über der durchschnittlichen Distanz zur Universität. Dafür ist die Enfernung zum Messezentrum Palexpo im Verhältnis auffallend gering. Das Hotel A liegt in direkter Nähe zum Kongresszentrum WTC.

Das auslastungsschwächste Hotel verzeichnet die geringste Entfernung zur Universität. Dafür ist es zum Messezentrum Palexpo und Kongresszentrum WTC mit einer Distanz von 25 min und 15 min schlechter gelegen. (Anhang C, Abb.35,36)

***Interpretation* :** Aus den Ergebnissen lässt sich tendenziell erkennen, dass die auslastungsstärksten Hotels am besten an das Messegelände und das WTC angebunden sind. Die relativ weite Entfernung zur Universität spielt eine untergeordnete Rolle.

Hypothese 4

Die optimale Betriebsgrösse trägt zu einer positiven Nachfrage bei.

Messkriterien	*Durchschnitt*	*Höchster Wert*	*Niedrigster Wert*
Anzahl der Betten pro Betrieb	106,6	96	54
Anzahl Betten pro Betrieb / Genf[113]	110,9	-	-
Anzahl Betten pro Betrieb / Schweiz[114]	48,5	-	-
Anzahl Betten pro Betrieb in grossen Städten[115]	104,7	-	-
Anzahl Betten in 3-Sterne-Betrieben[116]	63,2	-	-

Die Betriebsgrössen der 3 untersuchten Hotels schwanken zwischen 75 und 150 Betten. Der Durchschnitt von 110,9 Betten liegt dabei über dem Durchschnitt von 104,7 Betten für die grossen Städte und weit über dem Durchschnitt für die 3-Sterne-Betriebe.

Nur eines der beiden auslastungsstärksten Hotels liegt über dem Durchschnittswert der Hotelbetriebe der grossen Städte und über dem Durchschnittswert für genfer 3-Sterne-Betriebe. Das auslastungsschwächste Hotel ist mit 95 Betten nicht das kleinste Hotel. (Anhang C, Abb.37)

Interpretation : Aufgrund der Heterogenität in der Betriebsgrösse der untersuchten Hotels, kann keine eindeutige Aussage getroffen werden. Tendeziell ist zu verzeichnen, dass alle 3 Hotels mit mind. 75 Betten zu den grösseren Betrieben zählen.

Hypothese 5

Der Preis ist ein wesentlichen Steuerungsinstrument zur Regulierung der Nachfrage.

---

[113] vgl. Stadt Zürich Statistik : Zürcher Hotellerie, 12/2008, S.8

[114] vgl. Hotelleriesuisse / Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredit (SGH) : Jahrbuch der Schweizer Hotellerie 2009, Bern 2009, S.14f.

[115] vgl. Hotelleriesuisse / Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredit (SGH) : Jahrbuch der Schweizer Hotellerie 2009, Bern 2009, S.14f.

[116] vgl. Hotelleriesuisse / Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredit (SGH) : Jahrbuch der Schweizer Hotellerie 2009, Bern 2009, S.14f.

Messkriterien	*Durchschnitt*	*Höchster Wert*	*Niedrigster Wert*
durchschnittlicher Preis Einzelzimmer (CHF)	206	220	190
durchschnittlicher Preis Doppelzimmer (CHF)	236	270	210

Bei den Einzelzimmerpreisen liegen die auslastungsstärkeren Hotels über dem Durchschnitt. Eines der beiden auslastungsstärkeren Hotels (Hotel B) bietet Doppelzimmerpreise weit über dem Durchschnitt an. Das auslastungsschwächste Hotel C liegt bei beiden Kategorien unterhalb des Durchschnitts. (Anhang C, Abb.38)

***Interpretation* :** Da die Ergebnisse keine relevanten Preisdifferenzen aufweisen, können zu diesem Kriterium keine Aussagen über Tendenzen gemacht werden.

Hypothese 6

Eine klare Ausrichtung auf mehrere Gästezielgruppen erhöht die Nachfrage.

Messkriterien	*Durchschnitt*	*Höchster Wert*	*Niedrigster Wert*
Art und Anzahl der Gästezielgruppen 1= Business / 2 = Business + Freizeit	1,6	2	1

2 der 3 untersuchten Hotels sind auf die Gästezielgruppen Business und Freizeittouristen ausgerichtet. Eines der beiden auslastungsstarken Hotels (Hotel A) fokussiert ausschliesslich auf Businessgäste. (Anhang C, Abb.39)

***Interpretation* :** Die Ergebnisse zeigen tendeziell, dass die Ausrichtung auf mehrere Gästezielgruppen unterstützend wirken können. Die Ausrichtung auf lediglich eine Gästezielgruppe führt nicht zwangsläufig zu einer schwächeren Nachfrage

Hypothese 7

Eine deutliche Spezialisierung verbunden mit einer darauf ausgerichteten, modernen Ausstattung schafft Vorteile in Bezug auf die Nachfrage.

Messkriterien	*Durchschnitt*	*Höchster Wert*	*Niedrigster Wert*
Anzahl der Spezialisierungen (Business, Seminar, Design)	0,3	1	0
Ausstattung (1=modern, keine Angaben IT / 2=modern, Internet in Zimmern / 3=sehr modern, Sanierung vor 1 bis 5 Jahren, W-Lan, Flatscreen in Zimmern)	2,3	3	2

Von 3 untersuchten Betrieben hat ein Hotel eine Spezialisierung. Das auslastungsstärkste Hotel B trägt die Spezialisierung Business.

Sämtliche Hotels sind modern ausgestattet. Allein das auslastungsstärkste Hotel wurde vor ca. 1 bis 5 Jahren saniert und verfügt über W-Lan und Flatscreens auf den Zimmern.

(Anhang C, Abb.39,40)

Interpretation **:** Das Ergebnis zeigt tendenziell, das eine Spezialisierung verbunden mit einer sehr modernen Ausstattung positiv auf die Auslastung wirkt.

Hypothese 8

Die Zugehörigkeit zu einer Hotelkette, Kooperationen und Partnerschaften wirken sich positiv auf die Nachfrage aus.

Messkriterien	*Durchschnitt*	*Höchster Wert*	*Niedrigster Wert*
Zugehörigkeit zu Hotelkette, Kooperation oder Partnerschaften (Anzahl)	1	1	1

Bei sämtlichen Hotels ist 1 Zugehörigkeiten zu verzeichnen. (Anhang C, Abb.41))

Interpretation **:** Tendenziell ist zu erkennen, dass die Zugehörigkeit zu einem Zusammenschluss von allen Hotels genutzt wird. Allerdings lässt die Homogenität der Daten keine Aussagen auf die Relation zur Auslastung zu.

5.4 Unterschiede und Tendenzen

Vor dem Hintergrund der unterschiedlichen Ausprägungen der Makroebenen in den einzelnen Städten, kann bei der genaueren Betrachtung der 3 Standorte Zürich, Basel und Genf festgestellt werden, dass sich die Situationen bezüglich des Angebots und der Nachfrage unterschiedlich darstellen. Als bedeutendster Wirtschaftsstandort innerhalb der Schweiz verfügt die Stadt Zürich mit insgesamt 112 Hotelbetrieben über das grösste Angebot, gefolgt von Genf und Basel. Analog dazu stellt sich das mittlere Preissegment der 3-Sterne-Betriebe dar. Mit einem Angebot von 36 Betrieben liegt Zürich vor Genf und Basel an der Spitze. Die Höhe der Nachfrage unterstreicht den Standort Zürich als wirtschaftliche Drehscheibe. Mit insgesamt 1,8 Mio Logiernächten verzeichnete Zürich 2008 vor Genf und Basel im Vergleich den höchsten Wert. Das mittlere Preissegment verzeichnet hier in allen 3 Städten eine hohe Nachfrage. Mit Auslastungswerten über dem jeweiligen jährlichen Durchschnitt der Stadt über alle Hotels, zeigt sich tendenziell, dass das mittlere Preissegment sehr gefragt ist. Im zeitlichen Verlauf über die Jahre 2005 bis 2008 ist eine ähnliche Verteilung von Angebot und Nachfrage auf die einzelnen Städte zu beobachten zu.

Da der Einfluss des Hotelinvestors - und betreibers auf die Makrofaktoren beschränkt ist, muss der Fokus auf die Wahl des Standortes, der Positionierung, der Spezialisierung und der richtigen Betriebsgrösse liegen.

Die Untersuchungen des Ist - Zustandes der einzelnen Hotelbetriebe auf die Standortfaktoren der Mikroebene haben folgende Tendenzen aufgezeigt :

Hypothese 1

Die Attraktivität der Umgebung hat einen hohen Einfluss auf die Nachfrage.

***Tendenz* :** Die Attraktivität der Umgebung unterstützt die positive Nachfrage, bewirkt aber nicht zwangsläufig eine hohe Auslastung. Desweiteren haben eine dezentrale Lage verbunden mit einer niedrigen Dichte an Attraktionspunkten in der Umgebung nicht unmittelbar eine geringere Nachfrage zur Folge. In diesem Zusammenhang spielt die anvisierte Gästezielgruppe und Spezialiserung eine wesentliche Rolle.

Hypothese 2

Die schnelle und bequeme Anbindung an das internationale Verkehrsnetz ist entscheidend für die positive Entwicklung der Nachfrage.

***Tendenz* :** Die Ergebnisse zeigen auf, dass sämtliche untersuchten Hotels sehr gut an das nationale und internationale Verkehrsnetz angebunden sind. Geringfügige Abweichungen in der Distanz zum Bahnhof lassen keine negativen Auswirkungen auf die Auslastung erkennen.

Hypothese 3

Die Nähe zu Messe-und Kongresszentren, Hochschulen und grossen Unternehmen wirkt sich positiv auf die Nachfrage aus.

***Tendenz* :** Nur am Standort Basel haben die Ergebnisse gezeigt, dass die Nähe zur Universität im Zusammenhang mit einer überdurchschnittlich guten Auslastung stehen. Für die Standorte Zürich und Genf können keine Tendenzen festgestellt werden, da entweder alle Hotels eines Standortes sehr nah oder in grosser Distanz zur Universität liegen.

Sämtliche Standorte weisen die Tendenz auf, dass eine hohe Auslastung auch immer im Zusammenhang mit der guten Erreichbarkeit von Kongress - und/oder Messezentrum steht.

Hypothese 4

Die optimale Betriebsgrösse trägt zu einer positiven Nachfrage bei.

***Tendenz* :** Die Ergebnisse über alle Standorte zeigen tendenziell auf, dass die auslastungsstärksten Betriebe mehr als 55 Betten aufweisen. In Zürich liegt die

Betriebsgrösse der auslastungsstärksten Hotels zwischen 55 und 80 Betten. Aufgrund der Heterogenität der Daten in Basel und Genf kann keine Aussage über die Obergrenze der Betriebsgrösse getroffen werden.

Hypothese 5

Der Preis ist ein wesentliches Steuerungsinstrument zur Regulierung der Nachfrage.

***Tendenz* :** Aufgrund der Heterogenität der Daten über die Standorte, kann keine einheitliche Aussage getroffen werden. Einzig in Zürich entsprechen die Ergebniss der Erwartung, dass die ausslastungsstärksten Betriebe ihre Zimmer unter den durchschnittlichen Preisen verkaufen. In Basel ist eine gegenteilige Tendenz erkennbar. Die auslastungsstärksten Hotels verlangen Preise über dem Durchschnitt. In Genf lassen sich aufgrund der Homogenität der Daten keine Tendenzen feststellen.

Hypothese 6

Die klare Ausrichtung auf mehrere Gästezielgruppen erhöht die Nachfrage.

***Tendenz* :** Die Fokussierung auf mindestens eine Gästezielgruppe ist für sämtliche Hotels zu verzeichnen. Aus den Ergebnissen lässt sich ableiten, dass die Ausrichtung auf mehrere Gästezielgruppen die Nachfrage zwar positiv unterstützt aber nicht zwangsläufig zu einer hohen Auslastung führt.

Hypothese 7

Eine deutliche Spezialisierung verbunden mit einer darauf ausgerichteten, modernen Ausstattung unterstützt eine positive Nachfrage.

***Tendenz* :** In den Ergebnissen über alle Standorte wird der Trend zu Spezialisierungen deutlich. Die Mehrheit der Spezialisierungen ist in den auslastungsstärksten Hotels zu finden. Diese verfügen ausserdem über eine sehr moderne Ausstattung. Das lässt die Vermutung zu, dass Spezialisierungen verbunden mit einer sehr modernen Ausstattung, ausgerichtet auf die Bedürfnisse der Gäste, einen stark positiven Einfluss auf die Nachfrage haben. Es zeigt sich verstärkt die Tendenz zu einer Spezialisierung in Richtung Business und Design.

Hypothese 8

Die Zugehörigkeit zu einer Hotelkette, Kooperation und Partnerschaften wirken sich positiv auf die Nachfrage aus.

Tendenz **:** Die Ergebnisse zeigen tendenziell, dass die Zugehörigkeit zu einem Zusammenschluss mehrerer Betriebe von sämtlichen Hotels genutzt wird. Vorallem bei den auslastungsstarken Hotels zeigt sich der Trend zu mehreren Zugehörigkeiten.

6 Zusammenfassung

Im Zuge der aktuellen Entwicklungen der letzten Jahre, ist in der schweizer Hotellerie zunehmend eine Polarisierung des Angebots und der Nachfrage in Richtung Hochklasse und Discount zu beobachten. Die Mehrheit der schweizer Hotels ist im mittleren Preissegment positioniert. Um am Markt bestehen zu können, wird sich dieses Segment am stärksten verändern müssen.

Die zentrale Aufgabe der vorliegenden Studie besteht in der Auseinandersetzung mit dem Begriff Standort in Verbindung zur Positionierung eines Hotels, denn diese Faktoren sind im Gegensatz zu makroökonomischen Faktoren vom Hotelinvestor - bzw. Betreiber beeinflussbar.

Die Arbeit legt den Fokus auf die grossen Städte der Schweiz. Ziel dieser Studie ist es, massgebliche Standortfaktoren zu identifizieren und deren Einfluss auf den Erfolg im mittleren Preissegment zu prüfen. Mittels Literaturrecherche und Experteninterviews werden Hypothesen aufgestellt. Diese werden überprüft, indem mithilfe einer Standortanalyse die Daten von 21 Stadthotels untersucht und miteinander verglichen werden. Dabei liegt der Fokus auf der Auslastung, die einen Indikator für die Nachfrageintensität darstellt.

Die Ergebnisse der Analyse sind in Kap.5.3.2 – 5.3.4 sowie in Kap.5.4 und im Anhang dargestellt und erläutert. Sie zeigen auf, dass der Standort eines Hotels immer im Zusammenhang mit der angestrebten Gästezielgruppe und der darauf ausgerichteten Positionierung zu betrachten ist. Der Einfluss der einzelnen Standortfaktoren kann nicht immer linear im Verhältnis zur Auslastung beurteilt werden. Sämtliche gefilterten Standortfaktoren stehen in einem komplexen Zusammenhang zueinander. Bei der Beurteilung eines Standortes ist daher die Betrachtung aller Faktoren ausschlaggebend.

Die Ergebnisse der Untersuchungen zeigten Tendenzen auf, aus denen folgende Schlussfolgerungen abgeleitet werden können.

- Die Attraktivität der Umgebung, sowie eine zentrale Lage unterstützen die positive Nachfrage. Tendenziell zeigt sich aber, dass bei einer klaren Spezialisierung und Marktpositionierung , bei denen gezielt auf die Bedürfnisse mehrerer Gästezielgruppen eingegangen wird, die Attraktivität der Umgebung und die zentrale Lage eine untergeordnete Rolle spielt. Die Positionierungen zeigen einen starken Trend zum Thema Design und Business.

- Die Zugehörigkeit zu Zusammenschlüssen wie z.B. Hotelketten, Kooperationen gewinnt zunehmend an Bedeutung. Der Trend geht zu mehreren Zugehörigkeiten. Das verschafft den Zugang zu internationaler Kundschaft und erhöht die Präsenz in mehreren Distributionskanälen.

- Die Nähe zu Messe-und Kongresszentren hat sich als ein sehr positiver Faktor in Bezug zur Auslastung erwiesen.

- Die gute Anbindung an das nationale und internationale Verkehrsnetz haben einen grossen Einfluss auf die Nachfrage.

- Die Betriebsgrösse hat einen Einfluss auf die Nachfrage. Ab 55 Betten ist eine stark positive Auslastung zu verzeichnen. Aussagen über die obere Betriebsgrenze konnten nicht getroffen werden.

Ziel dieser Studie ist es, eine Hilfestellung für Standortenscheidungen zu geben, um immobilienwirtschaftliche Risiken einzudämmen. Die vorliegende Standortanalyse ist als Informationsgrundlage der Produktplanung in der Mittelklassehotellerie zu verstehen.

Literaturverzeichnis

BAK Basel Economics : Schweizer Hotellerie vor schwieriger Sommersaison, www.news.admin.ch/message/index.html, Abrufdatum 25.06.2009

Basel Stadt : www.statistik-bs.ch, Abrufdatum 12.07.2009

Bern Stadt : www.bern.ch, Abrufdatum 12.07.2009

Bieger, Thomas / Laesser, Christian : Erfolgsfaktoren, Geschäfts – und Finanzierungsmodelle für eine Bergbahnindustrie im Wandel, Institut für Öffentliche Dienstleistungen und Tourismus an der Universität St.Gallen (Hrsg.), St.Gallen 2005

Bieger, Thomas : Trends in der Finanzierung touristischer Immobilien, in: Immobilia, März 2009, S.10

Bieger, Thomas : Tourismuslehre – Ein Grundriss, Bern / Stuttgart / Wien 2004

Bieger, Thomas / Laesser, Christian : Travel Market Switzerland 2004, Basic Report and Database Specification, Institut für Öffentliche Dienstleistungen und Tourismus, St.Gallen 2005

Bundesamt für Statistik (BFS) : Schweizer Tourismus in Zahlen, Ausgabe 2008 (pdf-Datei, 2008)

Bundesamt für Statistik (BFS) : Ständige Wohnbevölkerung in Städten, 2007 (Ausgabe 2008 nicht verfügbar)

Bundesamt für Statistik (BFS) : Teuerung in der Schweiz 2008, Neuchatel 2009

Bundesamt für Statistik (BFS) : Arbeitsmarktindikatoren 2009, Neuchatel 2009

Bundesamt für Statistik, hotelleriesuisse : Datenzusammenstellung 3-Sterne-Betriebe 2008

Cetron Marvin / DeMicco, Fred / Owen Davies : Hospitality 2010 : The Future of Hospitality Travel, New Jersey 2005

Deuber, Andreas / Hartmann Marco : Neue Hotel – und Beherbergungskonzepte als Reaktion auf veränderte Nachfrage und Rahmenbedingungen, in: Hotel Finance Forum SGH 2006, Workshop 2, Zürich 2006

Duch, Christian / Steinhage, Olaf : Hotelbauten, in: Schulte, Karl-Werner (Hrsg.) : Immobilienökonomie, Band III, Oldenbourg 2005, S.613-646

Ertle-Staub, Susanne : Standortanalyse für Büroimmobilien, Institut für Immobilienmanagement der Universität Leipzig, Leipzig 2002

European Travel Commission (ETAG) : Tourism Trends for Europe, Bruxelles 2004

Falk, Bernd (Hrsg.) : Immobilien – Handbuch – Wirtschaft, Recht, Bewertung, 3.6 Hotels, 3.Auflage, Landsberg / Lech, 1992

Feistkorn, Meike : Erfolgsfaktoren von Hotelimmobilien, Diplomarbeit, Fachhochschule Nürtingen, Standort Geislingen, 2003

Gottlieb Duttweiler Institut (GDI) : Trendstudie – Die Zukunft der Schweizer Hotellerie, Studie zum 125-Jahre-Jubiläum von hotelleriesuisse (Hrsg.), Rüschlikon 2007

Gubler, Robert E., Möller, Christian : Standortmarketing - Konzeption, Organisation und Umsetzung, 1.Aufl., Bern / Stuttgsrt / Wien 2006

Hänssler, Karl Heinz : Management in der Hotellerie und Gastronomie : Betriebswirtschaftliche Grundlagen, 5.Auflage, München 2001

Härle, Christoph / Haller, Tina : Hotelimmobilien – Betriebsformen, Standortfaktoren und Leistungskriterien, in: Falk, B. / Falk, M.T. (Hrsg.) : Handbuch Gewerbe – und Spezialimmobilien, Starnberg 2005, S.249-280

Heuer, Bernd / Schiller, Andreas (Hrsg.) : Spezialimmobilien, Verlagsgesellschaft Rudolf Müller, Köln 1998

Hofmann, Oliver : Einflussfaktoren auf die Rendite von Hotelinvestitionen in der Schweiz, Masterthesis, Center for Urban & Real Estate Management (CUREM), Zürich 2006

Höfels, Thomas / Buer, Christian / Maschmeier, Rainer / Vesely, Heinz : Hotels, in : Heuer, Bern / Schiller, Andreas (Hrsg.) : Spezialimmobilien, Köln 1998, S.161-208

Hotelleriesuisse (Hrsg.) : Schweizer Hotelklassifikation : Gästebedürfnisse im Zentrum, Medienmitteilung hotelleriesuisse , Zürich und Bern, 27.Oktober 2008

Hotelleriesuisse (Hrsg.) : Ausbruch aus der Mitte, Strategievarianten für Schweizer Hotelbetriebe, Bern, Februar 2007

Hotelleriesuisse : Zahlen und Fakten, www.hotelleriesuisse.ch, Erscheinungsdatum : 30.04.2009

Hotelleriesuisse : Schweizer Hotelführer 2007, Bern 2006
Internet : www.swisshotels.com

Hotelleriesuisse: www.hotelsterne.ch, Abrufdatum 12.07.2009

Hotelleriesuisse: Medienmitteilung, Bern 24.02.2009

Hotelleriesuisse / Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredit (SGH) : Jahrbuch der Schweizer Hotellerie 2009, Bern 2009

Isenhöfer, Björn / Väth, Arno : Immobilienanalyse, in: Schulte, Karl-Werner (Hrsg.) : Immobilienökonomie, Band I: Betriebswirtschaftliche Grundlagen, 2.Auflage, Oldenbourg 2000, S.319-380

Isenhöfer, Björn / Väth, Arno : Projektentwicklung, in: Schulte, Karl-Werner (Hrsg.) : Immobilienökonomie, Band I: Betriebswirtschaftliche Grundlagen, 2.Auflage, Oldenbourg 2000, S.149-228

Kaspar, Claude : Die Fremdenverkehrslehre im Grundriss. St.Galler Beiträge zum Fremdenverkehr und zur Verkehrswirtschaft, Reihe Fremdenverkehr, Band 1, 3.Aufl., Bern und Stuttgart 1986

Kämpf, Richard / Weber, Kaspar : Erfolgsfaktoren im alpinen Tourismus, BAK Basel Economics im Auftrag von seco (Hrsg.), Basel 2005

Kloess, Stephan : Strategie und Entscheidung, Vorlesung im Rahmen des Curem – Fachmoduls Strategisches Management, Zürich 19.11.2008

Kopsa, Nathalie : Eine unwiderstehliche Mixtur, in: Hotelier, 08/2008, S.56-60

Laesser, Christian : Standortstrategien – Standortmarketing für die Schweiz des angehenden 21.Jahrhunderts, in : Aufgaben von Wissenschaft und Praxis im nächsten Jahrzehnt : Festgabe AV Bodania, St.Gallen, S.31-57

Laesser, Christian : Erfolgsfaktoren in der Hotellerie – Der Fall Schweiz, Institut für Öffentliche Dienstleistungen und Tourismus, St. Gallen 2002

Landertshammer, Andreas : Analyse eines Hotelmarktes, in : Junius, Karsten / Piazolo, Daniel (Hrsg.) : Praxishandbuch Immobilien-Rsearch, Köln 2008, S.207- 222

Muncke, Günther / Dziomba Maike / Walther, Monika : Standort – und Marktanalysen in der Immobilienwirtschaft – Ziele, Gegenstand, methodische Grundlagen und Informationsbeschaffung, in: Schulte, Karl-Werner / Bone-Winkel, Stephan (Hrsg.) : Handbuch Immobilienprojektentwicklung, 2. Aufl., Köln 2002, S.131-200

Niemeyer, Matthias : Hotel-Projektentwicklung, in: Schulte, Karl-Werner / Bone-Winkel, Stephan (Hrsg.) : Handbuch Immobilien-Projektentwicklung, 2.Aufl., Köln 2002, S.795-824

OECD : Innovation and Growth in Tourism, Paris 2006

Opitz, Gerhard.: Finanzierung durch geschlossene Immobilienfonds, in: Schulte, K.-W. (Hrsg.) : Handbuch Immobilien-Banking, Köln 2002, S.89-114

Pearson, Thomas D. : Location! Location ! Location ! What is Location? in: The Appraisal Journal, 18.Jg., Chicago, Januar 1991, S.7-20

Scherrer, Marcel : Standort-und Marktanalysen, Vorlesung im Rahmen des Curem-Fachmoduls Strategisches Management, Zürich 20.11.2008

Schöneberger, Roland : Die schweizer Hotels zwischen Modernisierungsschub und Sanierungsstau, in : renova Invest, Nr.3-4/08, S.6-11

Neue Zürcher Zeitung (NZZ) : diverse Artikel, Sonderdruck Schweizer Hotellerie, Dezember 2007

Schulte, Karl–Werner / Bone-Winkel, Stephan : Handbuch Immobilien-Projektentwicklung, 2.Aufl., Köln 2002

Schulte, Karl–Werner : Immobilienökonomie , Band 1 : Betriebswirtschaftliche Grundlagen, 3.Auflage, München, Oldenbourg, 2005

Schulte, Karl–Werner / Schäfers, Wolfgang / Hoberg, Wenzel u.a. : Betrachtungsgegenstand der Immobilienökonomie, in: Schulte, Karl-Werner (Hrsg.), Immobilienökonomie , Band 1 , 1.Aufl., München, Wien, Oldenbourg, 1998, S.13-80

Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredite (SGH) (Hrsg.) : Herausforderung Hotellerie Schweiz, Zürich, März 2001

Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredite (SGH) (Hrsg.) : Hotel Benchmark 2007 : Betriebswirtschaftliche Kennzahlen der Schweizer Hotellerie, Daten 2006, Zürich 2007

Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredite (SGH) (Hrsg.) : Geschäftsbericht 2007, Zürich 2008 (Ausgabe 2008 nicht vorhanden)

Schweizer Hotelier Verein (SHV) : Hotelklassifikationen, Bern 1990

Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO) : Die Lage auf dem Arbeitsmarkt, 08.07.2009

Stadt Zürich Statistik : Zürcher Hotellerie, 12/2008

Stadt Zürich Statistik : Zürcher Wirtschaftsdaten, 04/2008

Stadt Zürich Präsidialdepartement: , www.stadt-zuerich.ch, Abrufdatum 12.07.2009

Stadt Genf : www.ville-ge.ch, Abrufdatum 12.07.2009

Treugast Institut : Trendgutachten Hospitality 2008, 03/2008

Thierstein, Alain : Raumentwicklung Schweiz und Europa, Vorlesung im Curem-Modul Ökonomie, Zürich 05.04.2008

World Tourism Organisation (UNWTO) : Tourism Highlights, 2008 Edition, 2008

UBS (Hrsg.) : UBS Outlook Hotellerie, Denkanstösse und Thesen zur nachhaltigen Wettbewerbsfähigkeit, Zürich 2007

Uherek, Edgar W. / Kotschedoff, Manfred : Marktforschung und Standortwahl, in: Handbuch der Marktforschung, Behrens, Karl Christian (Hrsg.), Wiesbaden 1974

World Tourismus Organisation (UNWTO) : www.unwto.org/facts/eng/vision.htm, Abrufdatum 13.07.2009

Walther, Monika / Muncke, Günther: Standort – und Marktanalyse: Hotelimmo - bilien, in : Immobilien Zeitung, 26.04.2001, S.9

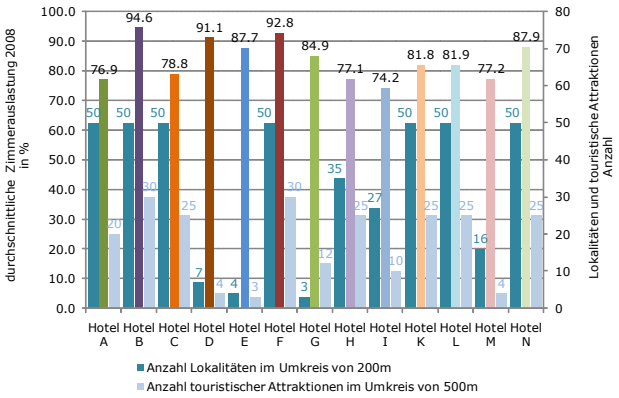
Wulfsen-Dütschler, Ursula : Die Ertragskraft ist Dreh – und Angelpunkt, in: Hotelier, 05/07, S.54-56

Anhang A : Basiswerte und Datenauswertung Standort Zürich

Hypothese 1
Die Attraktivität der Umgebung hat einen hohen Einfluss auf die Nachfrage.

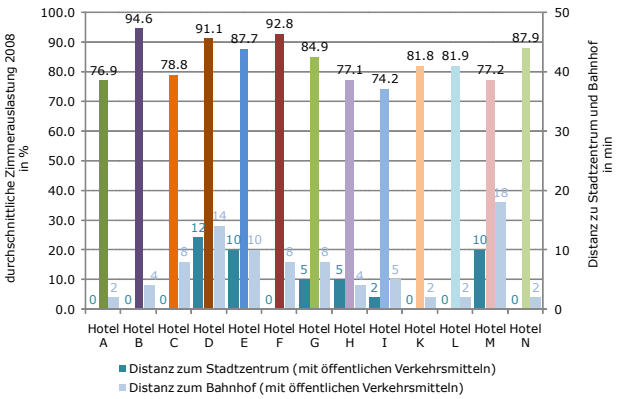
Hypothese 2
Die schnelle und bequeme Anbindung an das internationale Verkehrsnetz ist entscheidend für die positive Entwicklung der Nachfrage.

Abb.16 : Lokalitäten und touristische Attraktionen



Quelle : eigene Darstellung

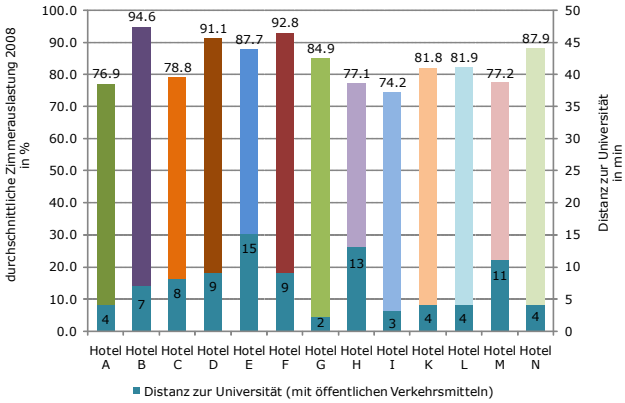
Abb.17 : Distanz zu Stadtzentrum und Bahnhof



Quelle : eigene Darstellung

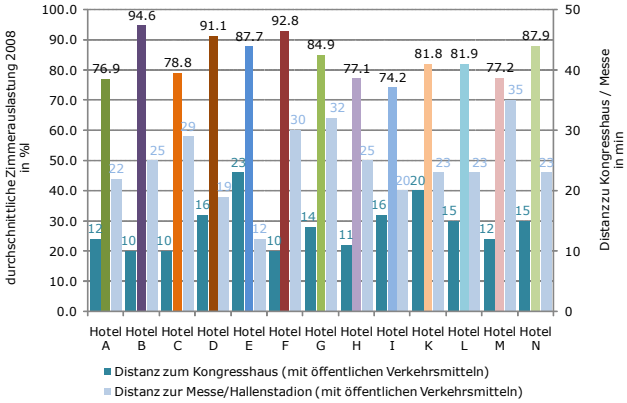
Hypothese 3
Die Nähe zu Messe-und Kongresszentren, Hochschulen und grossen Unternehmen wirkt sich positiv auf die Nachfrage aus.

Abb.18 : Distanz zur Universität



Quelle : eigene Darstellung

Abb.19 : Distanz zu Kongresshaus und Messe / Hallenstadion

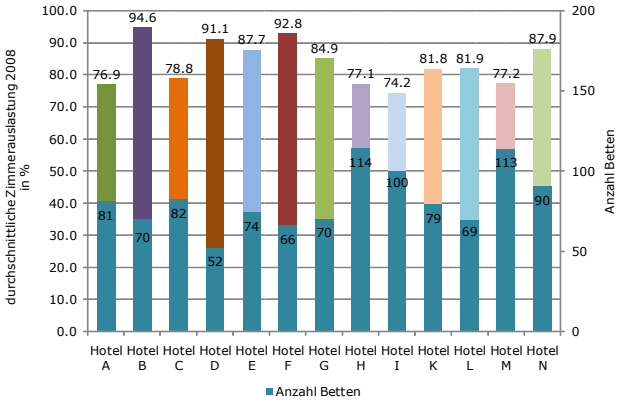


Quelle : eigene Darstellung

Hypothese 4
Die optimale Betriebsgrösse trägt zu einer positiven Nachfrage bei.

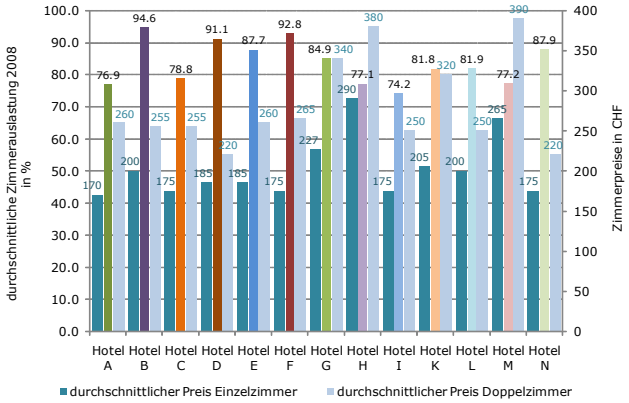
Hypothese 5
Der Preis ist ein wesentliches Steuerungsinstrument zur Regulierung der Nachfrage.

Abb.20 : Anzahl Betten



Quelle : eigene Darstellung

Abb. 21 : Zimmerpreise

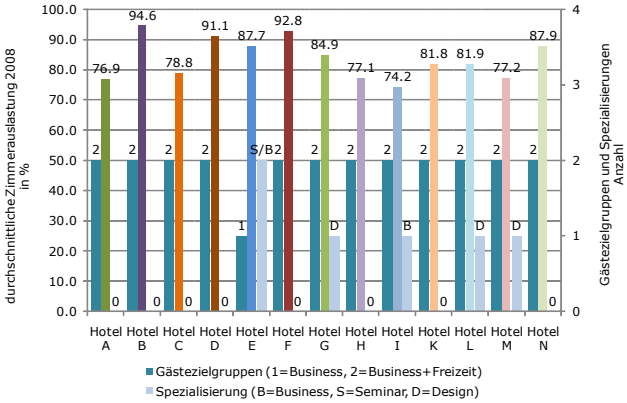


Quelle : eigene Darstellung

Hypothese 6
Die klare Ausrichtung auf mehrere Gästezielgruppen erhöht die Nachfrage.

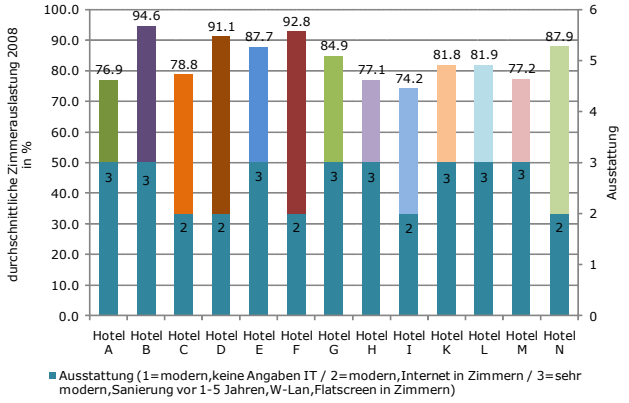
Hypothese 7
Eine deutliche Spezialisierung verbunden mit einer darauf ausgerichteten modernen Ausstattung schafft Wettbewerbsvorteile.

Abb.22 : Gästezielgruppen und Spezialisierung



Quelle : eigene Darstellung

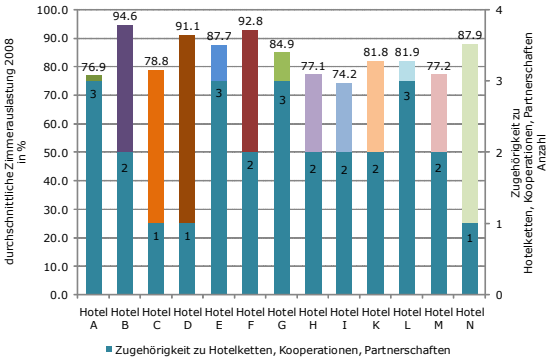
Abb.23 : Ausstattung



Quelle : eigene Darstellung

Hypothese 8
Die Zugehörigkeit zu einer Hotelkette, Kooperation und Partnerschaften schaffen Wettbewerbsvorteile.

Abb.24 : Zugehörigkeit zu Hotelkette, Kooperation, Partnerschaften



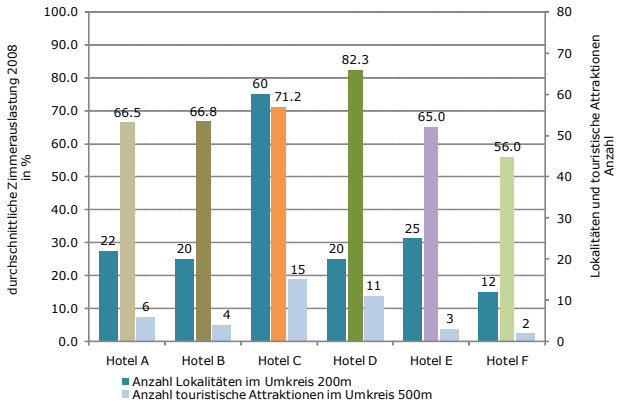
Quelle : eigene Darstellung

Anhang B : Basiswerte und Datenauswertung Standort Basel

Hypothese 1
Die Attraktivität der Umgebung hat einen hohen Einfluss auf die Nachfrage.

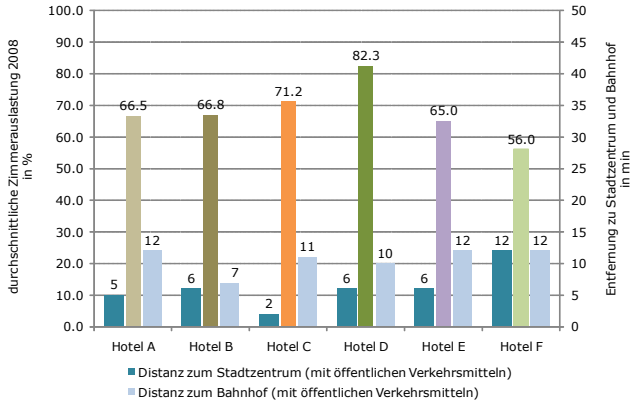
Hypothese 2
Die schnelle und bequeme Anbindung an das internationale Verkehrsnetz ist entscheidend für die positive Entwicklung der Nachfrage.

Abb.25 : Lokalitäten und touristische Attraktionen



Quelle : eigene Darstellung

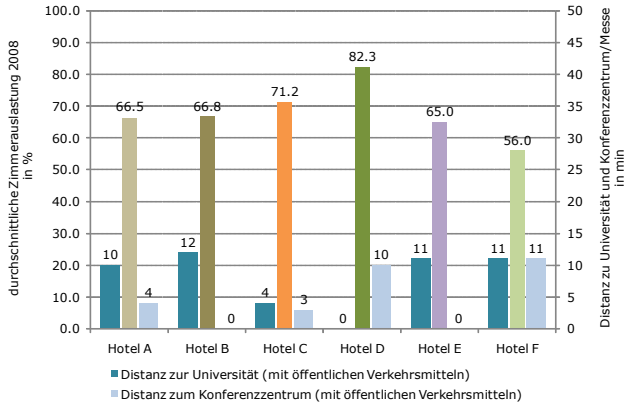
Abb.26 : Distanz zu Stadtzentrum und Bahnhof



Quelle : eigene Darstellung

Hypothese 3
Die Nähe zu Messe-und Kongresszentren, Hochschulen und grossen Unternehmen wirkt sich positiv auf die Nachfrage aus.

Abb.27 : Distanz zu Universität und Messegelände

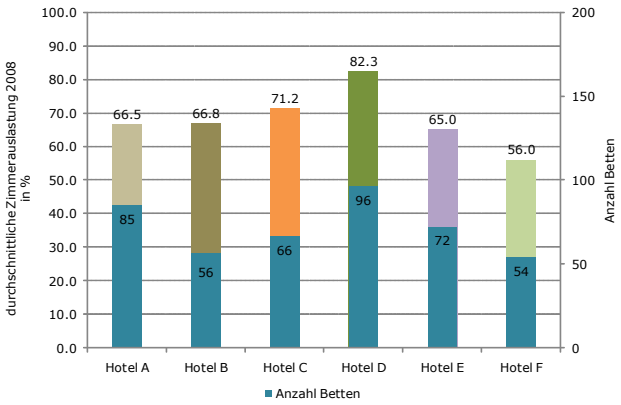


Quelle : eigene Darstellung

Hypothese 4
Die optimale Betriebsgrösse trägt zu einer positiven Nachfrage bei.

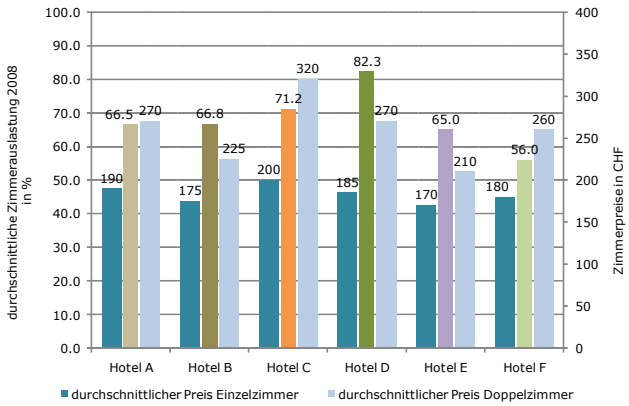
Hypothese 5
Der Preis ist ein wesentliches Steuerungsinstrument zur Regulierung der Nachfrage.

Abb.28 : Anzahl Betten



Quelle : eigene Darstellung

Abb.29 : Zimmerpreise

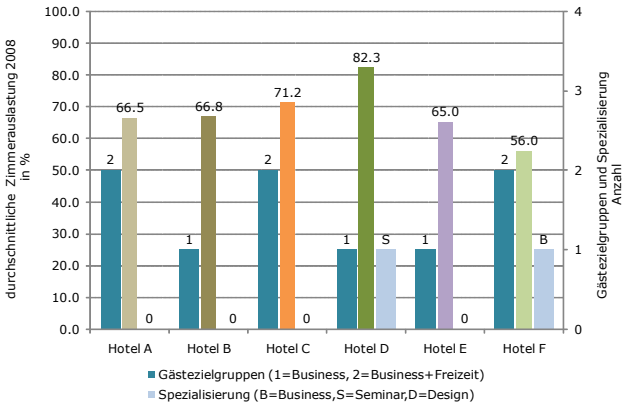


Quelle : eigene Darstellung

Hypothese 6
Die klare Ausrichtung auf mehrere Gästezielgruppen erhöht die Nachfrage.

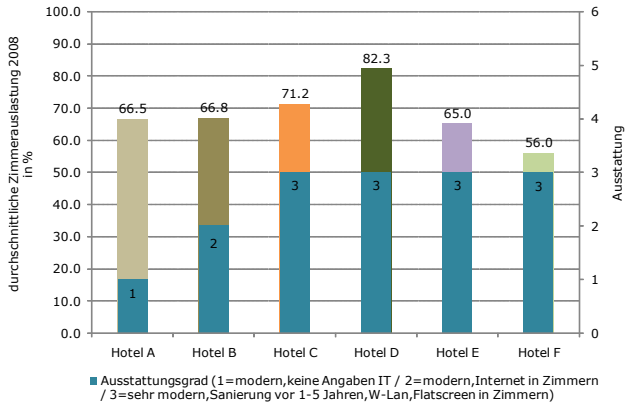
Hypothese 7
Eine deutliche Spezialisierung verbunden mit einer darauf ausgerichteten modernen Ausstattung schafft Wettbewerbsvorteile.

Abb.30 : Gästezielgruppen und Spezialisierung



Quelle : eigene Darstellung

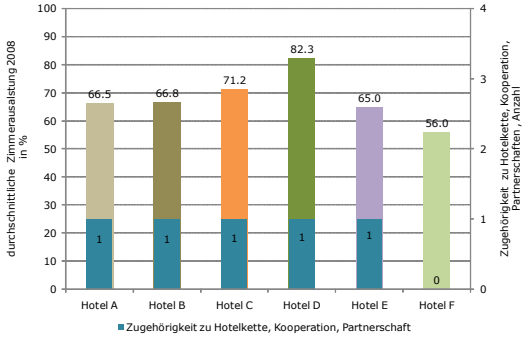
Abb.31 : Ausstattung



Quelle : eigene Darstellung

Hypothese 8
Die Zugehörigkeit zu einer Hotelkette, Kooperation und Partnerschaften schaffen Wettbewerbsvorteile.

Abb.32 : Zugehörigkeit zu Hotelkette, Kooperation, Partnerschaften



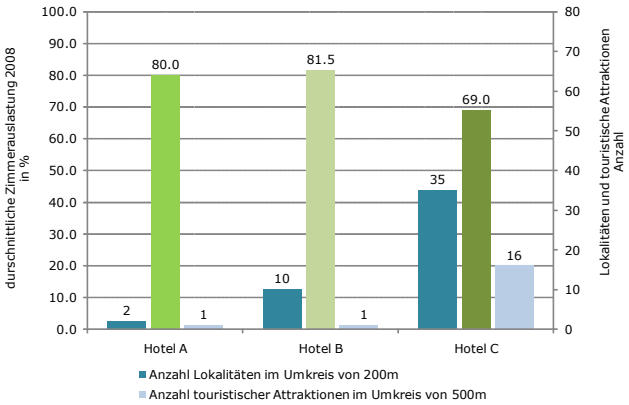
Quelle : eigene Darstellung

Anhang C : Basiswerte und Datenauswertung Standort Genf

Hypothese 1
Die Attraktivität der Umgebung hat einen hohen Einfluss auf die Nachfrage.

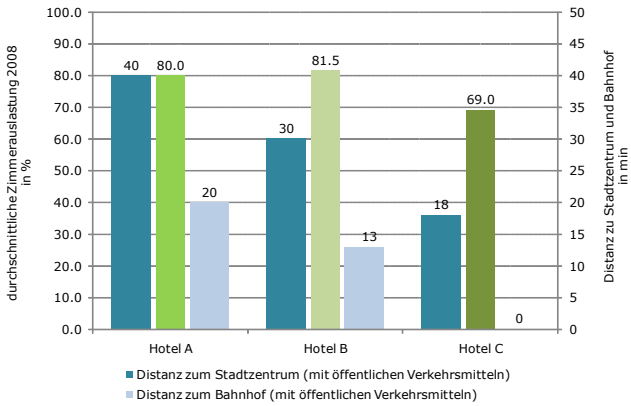
Hypothese 2
Die schnelle und bequeme Anbindung an das internationale Verkehrsnetz ist entscheidend für die positive Entwicklung der Nachfrage.

Abb.33 : Lokalitäten und touristische Attraktionen



Quelle : eigene Darstellung

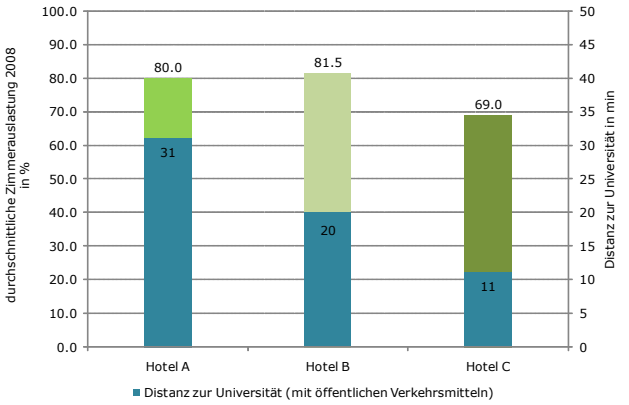
Abb.34 : Distanz zu Stadtzentrum und Bahnhof



Quelle : eigene Darstellung

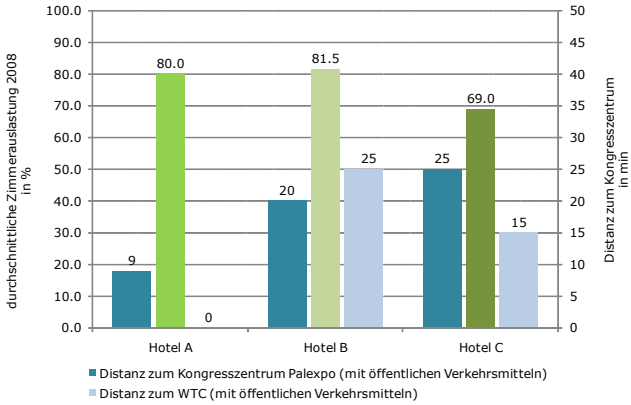
Hypothese 3
Die Nähe zu Messe-und Kongresszentren, Hochschulen und grossen Unternehmen wirkt sich positiv auf die Nachfrage aus.

Abb.35 : Distanz zur Universität



Quelle : eigene Darstellung

Abb.36 : Distanz zum Messezentrum Palexpo und WTC

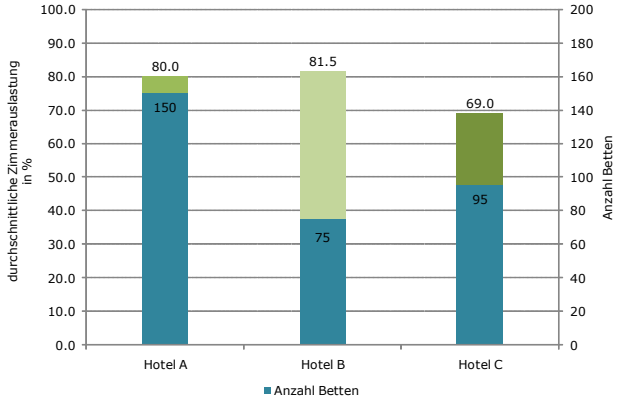


Quelle : eigene Darstellung

Hypothese 4
Die optimale Betriebsgrösse trägt zu einer positiven Nachfrage bei.

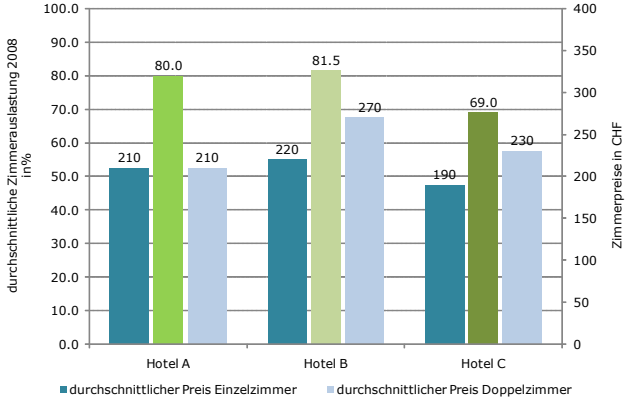
Hypothese 5
Der Preis ist ein wesentliches Steuerungsinstrument zur Regulierung der Nachfrage.

Abb.37 : Anzahl Betten



Quelle : eigene Darstellung

Abb.38 : Zimmerpreise

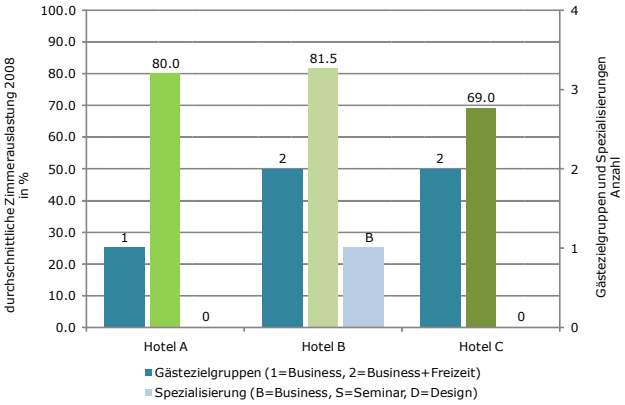


Quelle : eigene Darstellung

Hypothese 6
Die klare Ausrichtung auf mehrere Gästezielgruppen erhöht die Nachfrage.

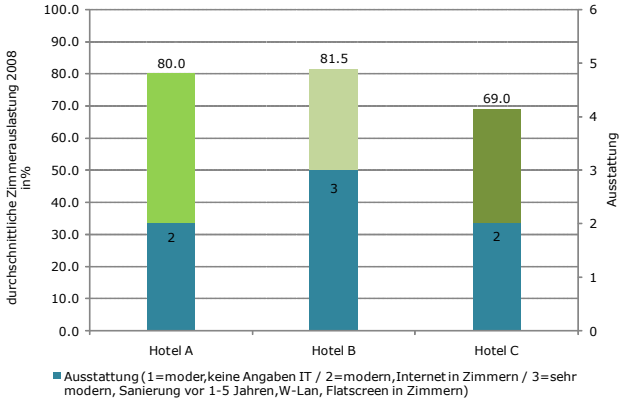
Hypothese 7
Eine deutliche Spezialisierung verbunden mit einer darauf ausgerichteten modernen Ausstattung schafft Wettbewerbsvorteile.

Abb.39 : Gästezielgruppen und Spezialisierung



Quelle : eigene Darstellung

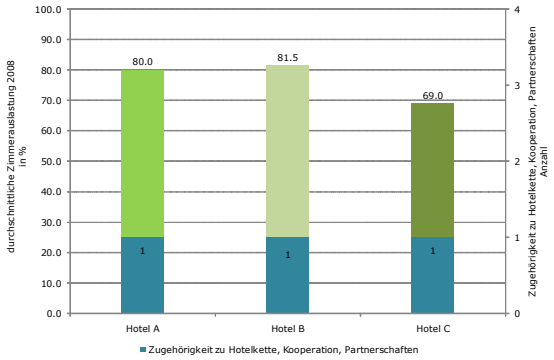
Abb.40 : Ausstattung



Quelle : eigene Darstellung

Hypothese 8
Die Zugehörigkeit zu einer Hotelkette, Kooperation und Partnerschaften schaffen Wettbewerbsvorteile.

Abb.41 : Zugehörigkeit zu Hotelkette, Kooperation, Partnerschaften



Quelle : eigene Darstellung

Anhang D : Interviewpartner

Allemann, Thomas
hotelleriesuisse, Leiter Wirtschaft und Recht
Datum : 22.07.2009 / Dauer : 1h 30min

Härle, Christoph
Jones Lang LaSalle Hotels , Managing Director Global Hotel Capital Group
Datum : 08.07.2009 / Dauer : 1h (Telefoninterview)

Lowin, Matthias
Feuring Hotelconsulting GmbH, Geschäftsführer
Datum : 07.08.2009 / Dauer : 1h 15min (Telefoninterview)

Plaz, Peder
BHP Hanser und Partner AG, Member of the Executive Board, Project Manager
Datum : 13.07.2009 / Dauer : 1h 15min

Zueck, Walter
Accor hotels, Director of Sales & Marketing Accor Switzerland
Datum : 06.08.2009 / Dauer : 40min (Telefoninterview)

Anhang E : Interviewleitfaden

Thema

Standortorientierte Analyse - Ausschlaggebende Faktoren für eine erfolgreiche Standortwahl in der 3-Sterne Stadthotellerie

Fragen zum Thema

Die nachfolgenden Fragen beziehen sich ausschliesslich auf die **Stadthotellerie**.

1. Welche Rolle spielt Ihrer Meinung nach die Mittelklassehotellerie (im speziellen das 3-Stern-Segment) zukünftig im Hotelmarkt ?

2. Welchen Einfluss hat die Positionierung auf die Nachfrage ?

3. Welche Positionierungsoptionen werden sich zukünftig aus der Nachfrage ergeben?

4. Welchen Einfluss hat das Marketing (z.B. Internetauftritt) auf die Nachfrage ?

5. Welche Standortkriterien spielen Ihrer Meinung nach die wesentlichste Rolle für den Erfolg eines Hotels im mittleren Preissegment (3-Sterne-Stadthotellerie)?

Standortkriterien	**unwichtig**	**neutral**	**wichtig**	**sehr wichtig**
Makroebene				
Grösse und Attraktivität der gesamten Destination				
Stärke der lokalen Wirtschaft				
Stärke des lokalen Büro-marktes				
Umfang des Dienstleistungs-sektors				
Nähe zum Flughafen				
Qualität der Bahnanbindungen				
Hochschulen, Messen				
Image der Stadt				
Kultur – und Freizeitangebot				
Beschäftigte / Arbeitslosen quote				
Ergänzungen :				

Standortkriterien	**unwichtig**	**neutral**	**wichtig**	**sehr wichtig**
Mikroebene				
Zentrale, innerstädtische Lage				
Sichtbarkeit aus allen Richtungen				
Ausblick				
Ausreichende Parkierungsmöglichkeiten				
Bequeme Erreichbarkeit mit öffentl. Verkehrsmitteln				
Gute Anbindung an das Strassennnetz				
Entfernung zum Flughafen / Bahnhof				
Image des Standortes / Attraktivität				
Nähe zu Konferenzzentrum				
Nähe zu touristischen Attraktionen				
Ausreichendes Angebot an Lokalitäten in Umgebung				
Angenehme Atmosphäre, freundliches Personal				
Tagungs-und Konferenzbereich im Angebot enthalten				
Ausstattung und Innenarchitektur				
Image des Stadtteils				
Gebäudezustand				
Ergänzungen				

Standortkriterien	**unwichtig**	**neutral**	**wichtig**	**sehr wichtig**
Weitere Faktoren				
Ausgewogenes Gästesegment zwischen Freizeit-und Geschäftstouristen				
Klare Positionierung				
Klare Definition der Gäste zielgruppen				
Klare Definition der Herkunftsmärkte				
Ergänzungen:				

Ehrenwörtliche Erklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Masterthesis

„Standortorientierte Analyse – Ausschlaggebende Faktoren für eine erfolgreiche Standortwahl in der 3-Sterne-Stadthotellerie“

selbst angefertigt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht.

Die Arbeit wurde bisher keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch nicht veröffentlicht.

Zürich, den 14. Ausgust 2009

_____

Wiebke Jahnecke