



D I S S E R T A T I O N

Investitionen in Sachanlagen als Erfolgsfaktor im nachhaltigen Immobilien- Hotel-Management

**ausgeführt zum Zwecke der Erlangung des akademischen Grades einer Doktorin der
Sozial- und Wirtschaftswissenschaften unter der Leitung von**

Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dietmar Wiegand

Fachbereich Projektentwicklung und –management E260-P

Institut für Städtebau, Landschaftsarchitektur und Entwerfen

Technische Universität Wien

**eingereicht an der Technischen Universität Wien
Fakultät für Architektur und Raumplanung**

von

Dipl.-Ök. Vera Steiner

0708427

Fachbereich Projektentwicklung und –management E260-P

Gusshausstrasse 30, 1040 Wien

Wien, im Juni 2012

Unterschrift

Deutscher Titel / German Title:

**Investitionen in Sachanlagen als Erfolgsfaktor im nachhaltigen Immobilien-
Hotel-Management**

Englischer Titel / English Title:

**Investments in fixed assets as success factor in the sustainable hotel real
estate management**

Vorwort

Die vorliegende wissenschaftliche Arbeit wurde am Fachbereich für Projektentwicklung und –management des Instituts für Städtebau, Landschaftsarchitektur und Entwerfen der Technischen Universität Wien erstellt und ist dank Unterstützung von Hr. Univ.-Prof. Dipl.-Ing. D. Wiegand, Fr. Univ.-Prof. DI Dr. techn. S. Sheina, Hr. A.o. Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr. Wolfgang Blaas, Hr. Ass.-Prof. Dipl.-Ing. Dr. techn. A. Kanonier, Hr. Dipl. Ing. Dipl. Wirtschaftsing. SIA K. Giger, Hr. Dr. Mag. F. Hartl (Österreichische Hotel- und Tourismusbank, ÖHT) und Hr. C. Orms (ÖHT) zustande gekommen. An dieser Stelle möchte ich allen Personen, und vor allem meiner Familie, die mich bei der Erstellung der vorliegenden Arbeit unterstützt haben, danken.

Acknowledgment

This study was conducted at the department of Real Estate Development and Management of the Faculty of Architecture and Regional Planning at the Vienna University of Technology. First and foremost I would like extend my deepest gratitude to the Chair of the department of Real Estate Development and Management - Univ.-Prof. Dipl.-Ing. D. Wiegand. Without his constant support and inspiration this thesis wouldn't have materialized. I also truly indebted and thankful to Univ.-Prof. DI Dr. techn. S. Sheina, A.o. Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr. Wolfgang Blaas, Ass.-Prof. Dipl.-Ing. Dr. techn. A. Kanonier, Dipl. Ing. Dipl. Wirtschaftsing. SIA K. Giger, Dr. Mag. F. Hartl (Austrian Hotel- and Tourismusbank, ÖHT) and Hr. C. Orms (ÖHT) for the fruitful discussions and comments. Finally, I would like to thank my family who supported me during my research work.

Kurzfassung

Das Konzept der Nachhaltigkeit hat in den letzten 25 Jahren, seit der Vorstellung der „meist zitierten Definition“¹ dieses Begriffs, stark an Bedeutung zugenommen. In Bezug auf die Bewertung der nachhaltigen Immobilienentwicklung besteht aktuell zusätzlicher Forschungsbedarf, mit dem sich diese wissenschaftliche Arbeit auseinandersetzt. In der Praxis wird die ökonomische Nachhaltigkeit einer Immobilie durch die Betrachtung der Immobilie per se, welche den Einfluss der Entscheidungen des Immobilien-Managements, und vor allem der Investitionsentscheidungen und der Realoptionen in der Betriebsphase, nicht einbezieht, bewertet. Dies kann zu verzerrten Ergebnissen führen, da es keine nachhaltige Immobilienprojektentwicklung und nachhaltige Immobilie per se gibt, sondern die Projektentwicklung und Betreuung einer Immobilie durch die richtigen strategischen Managemententscheidungen nachhaltig werden.

Diesem Ansatz folgend unterliegt die vorliegende Arbeit der Annahme, dass die ökonomische Nachhaltigkeit einer Immobilie, und speziell einer Hotelimmobilie, nur bei der einschließenden Berücksichtigung des Effektivnutzens des Immobilien-Managements bewertet werden kann. Zur Überprüfung der Rechtmäßigkeit dieser Annahme stellt sich die vorliegende Arbeit als Ziel den Zusammenhang des Immobilien-Managements im Sinne der erbrachten Investitionen mit der Immobilien Performance am Beispiel der Hotelbranche, basierend auf den theoretischen Ansätzen der Immobilienökonomie, zu untersuchen.

Die mittels Regressionsanalyse durchgeführte Untersuchung hat den positiven Einfluss der in die Sachanlagen erbrachten Investitionen auf die Hotel Performance für die Stichprobe aus 170 österreichischen Hotelbetrieben nachgewiesen: die jährlichen Beherbergungserlöse pro verfügbares Zimmer steigen im Durchschnitt um 2,16 Euro mit dem Investieren von 1 Euro in den Jahresbestand der anderen Anlagen und Betriebs- und Geschäftsausstattung anteilig pro verfügbares Zimmer. Damit konnte die Rechtmäßigkeit der „einschließenden Immobilienbetrachtung“ bestätigt werden. Aus praxisorientierter Sicht unterliegt diese Arbeit dem Bestreben, als Handlungsanstoß zur Kontrolle und Optimierung der Investitionspolitik für die Hotelpraktiker zu dienen.

¹i.e., “most frequently quoted”, Quelle: International Institute for Sustainable Development, Internet: <http://www.iisd.org/sd/>, Abruf: 06.05.2012.

Abstract

Present real estate development and management practices propose considering the “real estate per se” via its economic sustainability. This approach disregards the effects of management investment decisions and real options on sustainable real estate development and management. Based on the hypothesis that there is no sustainable real estate per se, but rather the latter is a direct result of sustainable management decision-making, this study offers the “integrated approach” for the analysis of the economic sustainability of the real estate. To assess the validity of the above hypothesis empirically, this study examines the relationship between investments in the fixed assets, in particular “other equipment, fixtures and furnishings”, as a tool of the real estate management, and its performance using the example of the Austrian hotel industry. The study is conducted using the multiple hierarchical regression analysis on the data provided by the Austrian Hotel- and Tourismusbank (ÖHT). The analysis reveals a positive relationship between fixed assets, as a tool of hotel management, and hotel performance. The implications for the research and real estate practice are discussed.

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	11
1.1. Zuordnung des Themas und Problemstellung	11
1.2. Hotelbranche in Österreich	16
1.3. Forschungsfragen.....	18
1.4. Aufbau der Dissertation	19
2. Theoretischer Bezugsrahmen	21
2.1. Einordnung zur bestehenden Literatur.....	21
2.2. Immobilieninvestition.....	24
2.3. Strategisches Management	27
3. Strukturmerkmale der Hotelbranche	31
3.1. Investition in Sachanlagen der Hotelbranche	33
3.2. Strategische Positionierung von Hotelbetrieben.....	38
4. Theoretische Forschungsmodelle und Hypothesen	41
4.1. Modell I: Andere Anlagen, BGA und Hotel Performance	42
4.2. Modell II: Andere Anlagen, BGA, Hotelkategorie und Hotel Performance	43
5. Empirische Untersuchung	44
5.1. Forschungsdesign	45
5.2. Forschungsmethode	45
5.2.1. Datenerhebung	46
5.2.1.1. Beschreibung des Datensamples	48
5.2.2. Datenauswertung	49
5.2.2.1. Multiple Regression.....	50
5.2.2.2. Modellspezifikation und Untersuchungsverfahren.....	53
5.3. Operationalisierung der Variablen.....	54
6. Forschungsergebnisse	62
6.1. Beschreibende Analyse.....	62

6.1.1. Betriebskategorie	63
6.1.2. Betriebsgröße	64
6.1.3. Betriebsdauer	65
6.1.4. Standort und Umwelt	66
6.1.5. Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung.....	68
6.1.6. Beherbergungserlöse.....	71
6.2. Statistische Analyse	76
6.2.1. Begriffserklärung	77
6.2.2. Modell I.....	80
6.2.3. Modell II	85
7. Diskussion der Ergebnisse und Handlungsempfehlung	91
7.1. Diskussion und Implikationen in Bezug auf die Theorie	91
7.2. Diskussion und Implikationen in Bezug auf die Praxis.....	94
Glossar.....	97
Wörterverzeichnis.....	99
Literaturverzeichnis	100

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Dimensionen der Nachhaltigkeit nach Wildmann.....	12
Abbildung 2: Beispiel eines Managementeinflusses in der Hotelentwicklung	14
Abbildung 3: Beispiel eines Managementeinflusses in der Hotelbetrieung.....	14
Abbildung 4: Isolierte vs. Einschließende Immobilienbetrachtung	15
Abbildung 5: Beherbergung und Gastronomie 2011 im Tertiärbereich	16
Abbildung 6: Aufbau der Dissertation.....	19
Abbildung 7: Bezugsrahmen der Immobilienökonomie nach Schulte und Schäfers	21
Abbildung 8: Ganzheitliche Betrachtung des Immobilienmanagementzyklus nach Diederichs.....	23
Abbildung 9: Positionierung der vorliegenden wissenschaftlichen Arbeit im Bezugsrahmen der Immobilienökonomie von Schulte und Schäfers.....	24
Abbildung 10: Lebenszyklus der Gebäude und Prozessschritte.....	27
Abbildung 11: Gattungsstrategien nach Porter.....	30
Abbildung 12: Strukturmerkmale der Hotelbetriebe und ihre Auswirkung auf die Finanzperformance nach Nagel.....	31
Abbildung 13: Gliederung des Anlagevermögens.....	34
Abbildung 14: Aufteilung der Investitionen nach den Hotelbereichen	36
Abbildung 15: Einflussfaktoren der Investitionen in der Hotelbranche.....	36
Abbildung 16: Strategische Positionierung von Hotelbetrieben nach Gardini.....	38
Abbildung 17: Differenzierungsmöglichkeiten von Hotelbetrieben	40
Abbildung 18: Forschungsmodell I: Andere Anlagen, BGA und Hotel Performance.....	41
Abbildung 19: Forschungsmodell II: Andere Anlagen, BGA, Hotelkategorie und Hotel Performance	41
Abbildung 20: Forschungsmodell I: Andere Anlagen, BGA und Hotel Performance.....	42
Abbildung 21: Forschungsmodell II: Andere Anlagen, BGA, Hotelkategorie und Hotel Performance	43
Abbildung 22: Forschungsablauf	44
Abbildung 23: Typologie von Forschungsdesigns nach Paier.....	46
Abbildung 24: Streudiagramme und Variablenbeziehungen nach Polasek	52
Abbildung 25: Betriebsprozesse nach Jung.....	56
Abbildung 26: Prozentuelle Verteilung der Hotelkategorien über die Stichprobe	63
Abbildung 27: Betriebsgröße nach den Hotelkategorien	65
Abbildung 28: Ausweisung der Stadt- und Landhotels.....	67
Abbildung 29: Verteilung der anderen Anlagen und BGA in der Stichprobe.....	68
Abbildung 30: Anteil der anderen Anlagen und BGA pro Zimmer in EUR.....	70
Abbildung 31: Verteilung der jährlichen Beherbergungserlöse über die Stichprobe	71
Abbildung 32: Verteilung der Beherbergungserlöse pro verfügbares Zimmer pro Jahr 2009 in EUR..	72
Abbildung 33: Beherbergungserlöse pro verfügbares Zimmer pro Jahr 2009 und Betriebsdauer	74

Abbildung 34: RevPar und Verteilung des Anteils der anderen Anlagen	75
Abbildung 35: Forschungsmodell I: Andere Anlagen, BGA und Hotel Performance.....	80
Abbildung 36: Forschungsmodell II: Andere Anlagen, BGA, Hotelkategorie und Hotel Performance	85
Abbildung 37: Wechselwirkungen der aABGA und RevPar.....	89
Abbildung 38: Zirkel „Rückstellungen für Hoteleinrichtungen-Erneuerungsquote-Hotel Performance“	94
Abbildung 39: Mögliche Lösungsansätze zur Aufhaltung vom „Cycling-down“ Zyklus.....	95

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Verteilung der Hotelbetriebe in Österreich nach der Sternkategorie	17
Tabelle 2: Ertrags- und Kostenstruktur der kleinen und mittelständischen Eigentümerbetriebe im Jahr 2009 in Deutschland nach Gardini et.al.	32
Tabelle 3: Nächtigungen 2009 in Österreich nach Bundesländern.....	61
Tabelle 4: Variablen und ihre Operationalisierung	61
Tabelle 5: Betriebsart.....	63
Tabelle 6: Betriebsgröße nach der Zimmeranzahl.....	64
Tabelle 7: Betriebsdauer.....	66
Tabelle 8: Betriebsdauer nach Sternkategorien	66
Tabelle 9: Hotelbetriebe nach Bundesländern	67
Tabelle 10: Sternkategorien in Bundesländern.....	68
Tabelle 11: Verteilung der anderen Anlagen und BGA pro Sternkategorie	69
Tabelle 12: Andere Anlagen und BGA.....	69
Tabelle 13: Verteilung der anderen Anlagen und BGA pro Sternkategorie pro Zimmer.....	70
Tabelle 14: Verteilung der anderen Anlagen und BGA pro Zimmer nach der Betriebsgröße	70
Tabelle 15: Verteilung Beherbergungserlöse 2009 nach der Sternkategorie	71
Tabelle 16: Verteilung der Beherbergungserlöse nach der Betriebsgröße	72
Tabelle 17: Verteilung Beherbergungserlöse pro verfügbares Zimmer 2009 nach der Sternkategorie .	73
Tabelle 18: Verteilung der Beherbergungserlöse pro verfügbares Zimmer nach der Betriebsgröße	73
Tabelle 19: RevPar und andere Anlagen und BGA pro Zimmer	74
Tabelle 20: Forschungsmodell I: Ergebnisse der Korrelationsanalyse.....	81
Tabelle 21: Forschungsmodell I: Ergebnisse der Regressionsanalyse	82
Tabelle 22: Forschungsmodell II: Ergebnisse der Korrelationsanalyse.....	86
Tabelle 23: Forschungsmodell II: Ergebnisse der Regressionsanalyse	88
Tabelle 24: Ergebnisse der statistischen Untersuchung.....	90

1. Einleitung

1.1. Zuordnung des Themas und Problemstellung

Das Konzept der Nachhaltigkeit hat in den letzten 25 Jahren, seit der Vorstellung der „meist zitierten Definition“² dieses Begriffs im Bericht der *World Commission on Environment and Development* (WCED)³, stark an Bedeutung zugenommen. Aktuell besteht zusätzlicher Forschungsbedarf in Bezug auf das nachhaltige Immobilien-Hotel-Management, welcher nachfolgend erläutert wird.

Die nachhaltige Entwicklung wird von der WCED als „*development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs*“⁴ basierend auf zwei Grundsätzen definiert:

- *“the concept of **needs**, in particular the essential needs of the world's poor, to which overriding priority should be given; and*
- *the idea of **limitations** imposed by the state of technology and social organization on the environment's ability to meet present and future needs*⁵.”

Mit anderen Worten dient die nachhaltige Entwicklung dazu, „*die Bedürfnisse der Gegenwart zu befriedigen ..., ohne zu riskieren, dass künftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht befriedigen können*“⁶ und stellt dabei die ökonomische, ökologische und soziale Dimension in den Vordergrund mit dem Ziel, „*den Nutzen für Umwelt, Gesellschaft und Wirtschaft zu maximieren*“⁷ (Abbildung 1).

Die Übertragung des Konzeptes der nachhaltigen Entwicklung auf eine Immobilie lässt als nachhaltig diejenige Liegenschaft bezeichnen, die „*langfristig einen ökologischen, sozialen und ökonomischen Nutzen stiftet bzw. entsprechenden Schaden vermeidet*“⁸. Die ökologische Dimension kommt zum Ausdruck, beispielweise, durch die energieeffiziente *Betriebung*⁹

²i.e., “most frequently quoted”, Quelle: International Institute for Sustainable Development, Internet: <http://www.iisd.org/sd/>, Abruf: 06.05.2012.

³World Commission on Environment and Development (WCED): *Our common future*, 1987.

⁴World Commission on Environment and Development (WCED): *Our common future*, 1987, S. 43.

⁵World Commission on Environment and Development (WCED): *Our common future*, 1987, S. 43.

⁶Wildmann, L.: *Wirtschaftspolitik: Module der Volkswirtschaftslehre Band III*, 2007, S. 121.

⁷Meins, E.: *Nachhaltigkeit inklusive. Ein zukunftsorientierter Ansatz für die Immobilienbewertung*, 2009, S. 218.

⁸Meins, E.: *Nachhaltigkeit inklusive. Ein zukunftsorientierter Ansatz für die Immobilienbewertung*, 2009, S. 217.

⁹Vgl. Mütze, M. et.al. (Hrsg.): *Immobilieninvestitionen: die Rückkehr der Vernunft*, 2009, S. 84.



Abbildung 1: Dimensionen der Nachhaltigkeit nach Wildmann¹⁰

und die Anwendung von einem „intelligente[n] Abfallentsorgungskonzept [oder] nachwachsende[n] Baustoffen¹¹“. Die soziale Dimension umfasst soziale Aspekte, wie Ausschluss von Schaden an der Gesundheit der Immobiliennutzer¹² und der Bevölkerung in der Immobilienumgebung. Die ökonomische Dimension beschäftigt sich mit der Wirtschaftlichkeit einer Immobilie, die vor allem durch die möglichst niedrigeren Lebenszykluskosten und möglichst höhere Wirtschaftlichkeit aus der Nutzung erzielt wird¹³. Da die oben beschriebenen Dimensionen der Nachhaltigkeit sich gegenseitig überschneiden, stellen die Immobilienbetreiber eine der Dimensionen in den Vordergrund, „*hinsichtlich deren der Nutzen maximiert wird, unter der Nebenbedingung, dass der Nutzen der anderen beiden Dimensionen im Minimum nicht beeinträchtigt oder idealerweise sogar gesteigert wird*¹⁴“.

Betrachtet man die ökonomische Säule des Nachhaltigkeitsdreiecks als führende, so stellt sich die Frage darüber, wie die ökonomische Nachhaltigkeit einer Immobilie, und speziell einer Hotelimmobilie, bewertet werden sollte.

Ein klassischer Ansatz aus der Praxis ist die Betrachtung der Hotelimmobilien per se, der mit der Implementierung verschiedener Verfahren (i.e., statische, dynamische Verfahren) zur Wirtschaftlichkeitsberechnung verbunden ist. Statische Verfahren, darunter Gewinnvergleichs-, Rentabilitätsvergleichs- und statische Amortisationsrechnungen, werden

¹⁰Wildmann, L.: *Wirtschaftspolitik: Module der Volkswirtschaftslehre Band III*, 2007, S. 113.

¹¹Mütze, M. et.al. (Hrsg.): *Immobilieninvestitionen: die Rückkehr der Vernunft*, 2009, S. 84.

¹²Vgl. Mütze, M. et.al. (Hrsg.): *Immobilieninvestitionen: die Rückkehr der Vernunft*, 2009, S. 84.

¹³Vgl. Mütze, M. et.al. (Hrsg.): *Immobilieninvestitionen: die Rückkehr der Vernunft*, 2009, S. 84.

¹⁴Meins, E.: *Nachhaltigkeit inklusive. Ein zukunftsorientierter Ansatz für die Immobilienbewertung*, 2009, S. 218.

aufgrund ihrer „*einfachen Handhabung und ... [eines] relativ geringen Informationsbedarf[s]*“¹⁵ benutzt, während dynamische Verfahren, wie Kapitalwert-, Annuitäten- und interne Zinsflussmethode, vor allem wegen ihrer Zeitkomponente und daraus resultierender Möglichkeit einen Einblick in die Cash Flow Entwicklung zu bekommen, verwendet werden¹⁶. Nachteilig werden diese Methoden sobald man versucht, den Investitionsentscheidungsprozess vom Immobilien-Management flexibel darzustellen und einen Unsicherheitsfaktor einführt, da sowohl statische als auch dynamische Verfahren die Investitionsentscheidungen als „Ein-Schritt-Prozess“ sehen¹⁷ und daher keine ausreichende Basis für die Bewertung von Managemententscheidungen liefern. ***Unterlässt man die Einbeziehung des Managementeinflusses bei den Wirtschaftlichkeitsberechnungen, so kann dies zu verzerrten Ergebnissen führen, da es keine nachhaltige Immobilienprojektentwicklung und nachhaltige Immobilie per se gibt, sondern die Projektentwicklung und Betreuung einer Immobilie durch die richtigen strategischen Managemententscheidungen nachhaltig werden.*** Zwei hypothetische Beispiele für die Entscheidungsbäume, die sich bei der Berücksichtigung des Managementeinflusses im Laufe der Hotelentwicklung und Hotelbetriebs ergeben könnten, illustrieren die Bedeutung der „Management“-Komponente (Abbildungen 2, 3). Dabei geht es um die Anwendung von Real Optionen, die „*das Recht aber nicht die Pflicht beinhalten, das Grundstück resp. die Immobilie zu entwickeln, zu verkaufen oder zurückzubauen*“¹⁸.

Abbildung 2 bezieht sich auf die Phase der Projektentwicklung und stellt ein hypothetisches Beispiel eines Entscheidungsprozesses über die Errichtung eines Hotelbetriebes, der mit einer Franchising Lizenz einer internationalen Hotelkette geführt werden sollte. Im Ausgangspunkt (Entscheidungsknote „A“) besteht die Wahl zwischen zwei Optionen: in die Entwicklung eines Hotelbetriebes zu investieren oder aus dem Projekt auszusteigen. Zusätzlich existieren jedoch weitere Optionen, die sich in der Zukunft ergeben werden, – in dem vorgestellten Fall kommt im zweiten Schritt die Frage über die Erhaltung oder die Nicht-Erhaltung einer Franchising Lizenz. Jede von diesen Situationen ist mit einem gesonderten Szenario

¹⁵Enseling, A., Behle, H.: Methoden der Wirtschaftlichkeitsberechnung im Zusammenhang mit Energieeinsparung und Investition, Ludwigshafen: LUWOGÉ Consult, 2.Aug.2006, S.1.

¹⁶Vgl. Enseling, A., Behle, H.: Methoden der Wirtschaftlichkeitsberechnung im Zusammenhang mit Energieeinsparung und Investition, Ludwigshafen: LUWOGÉ Consult, 2.Aug.2006, S.1.

¹⁷Vgl. Mun, J.: *Real option analysis: Tools and Technique for Valuing Strategic Investments and Decisions*, 2nd. Ed., 2006, S. 16; Vgl. Wiegand, D., et.al. *Event based simulations: enabling improved development planning and partnerships*, Real Corp Conference 2007, S. 4.

¹⁸Büch, C.: Bewertung von Investitionen in der immobilienwirtschaftlichen Projektentwicklung anhand eines modularen Realoptionsmodells, 1. Aufl., Lohmar: Josef Eul, Mai 2009, S. 17.

verbunden, beispielweise, im Falle der Nichterhaltung gibt es die Möglichkeit, das Hotel trotzdem zu bauen oder zugunsten einer Exit-Option zu entscheiden. An diesem Beispiel ist ersichtlich, dass die Nichtberücksichtigung des Managementeinflusses den Verlauf der Hotelentwicklung stark vereinfachen würde, was folglich eine Auswirkung auf die Projektwirtschaftlichkeit hätte.

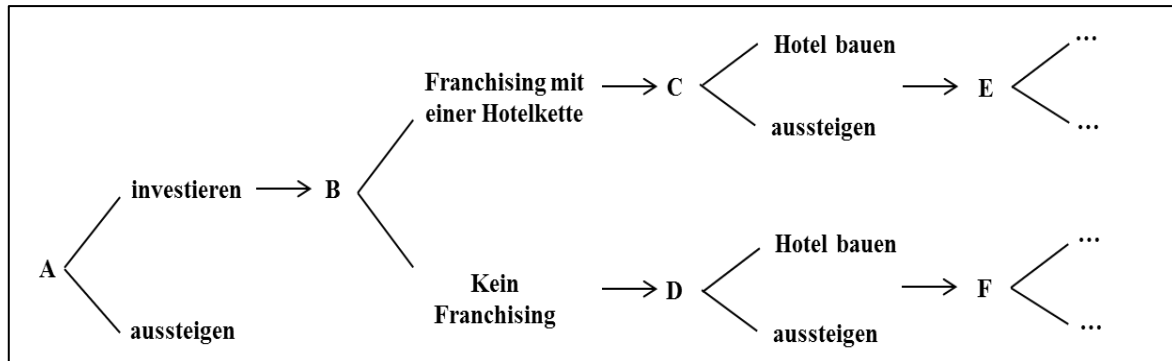


Abbildung 2: Beispiel eines Managementeinflusses in der Hotelentwicklung (Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Anson¹⁹)

Abbildung 3 stellt ein hypothetisches Beispiel in Bezug auf die Berücksichtigung der Managemententscheidungen während der Hotelnutzung dar. Dabei geht es um einen Hotelbetrieb, der durch den Hotelausbau eine höhere Hotelkategorie zu erwerben plant. Die höhere Hotelkategorie erlaubt dem Hotel, die Exklusivkooperationen mit Tourismusbüros zu vereinbaren (i.e., die Kunden der Büros werden ausschließlich in dem Hotel einquartiert) und dadurch ein neues Marktsegment zu gewinnen. Auch hier ist es ersichtlich, dass die Berücksichtigung von alternativen Managemententscheidungen und damit zusammenhängenden Investitionsoptionen (e.g., „in den Hotelausbau investieren“ vs. „Investition vermeiden“) für die Bewertung der Nachhaltigkeit der Hotelimmobilie von Bedeutung ist.

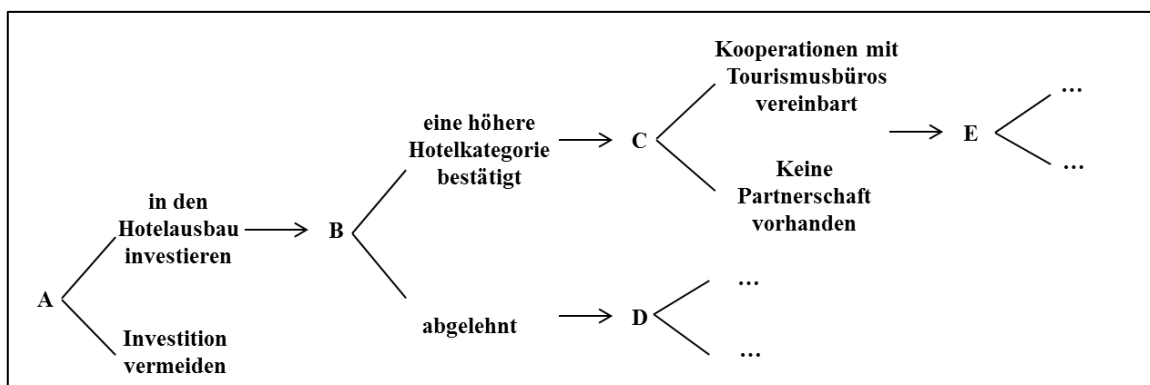


Abbildung 3: Beispiel eines Managementeinflusses in der Hotelbetriebsentwicklung (Quelle: Eigene Darstellung)

¹⁹Anson, M.J.P., et.al.: *CAIA Level I: An Introduction to Core Topics in Alternative Investments*, 2009, S. 263.

Zusammenfassend lässt sich ein alternativer Ansatz, gegenüber dem Klassischen, zur Betrachtung der ökonomischen Nachhaltigkeit einer Immobilie als eine „*einschließende Betrachtung sowohl der Immobilie als solche, als auch des Immobilien-Managements*“, oder verkürzt als eine „*einschließende Immobilienbetrachtung*“, bezeichnen (Abbildung 4).

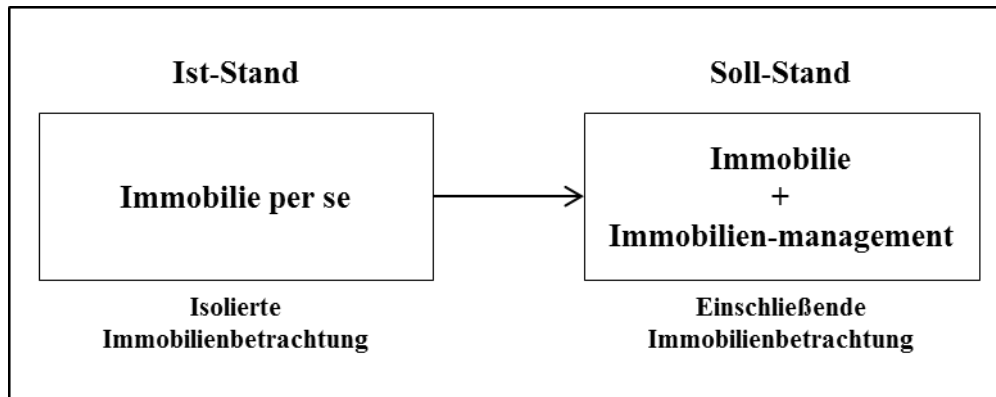


Abbildung 4: Isolierte vs. Einschließende Immobilienbetrachtung (Quelle: Eigene Darstellung)

Diesem Ansatz folgend unterliegt die vorliegende Arbeit der Annahme, dass die ökonomische Nachhaltigkeit einer Immobilie, und speziell einer Hotelimmobilie, nur bei der einschließenden Berücksichtigung des Effektivnutzens des Immobilien-Managements bewertet werden kann, da die ökonomische Nachhaltigkeit ein Produkt des strategisch richtigen Immobilien-Managements ist. *Zur Überprüfung der Rechtmäßigkeit dieser Annahme stellt sich die vorliegende Arbeit als Ziel den Zusammenhang des Immobilien-Managements im Sinne der erbrachten Investitionen und der Immobilien Performance am Beispiel der Hotelbranche zu untersuchen.* Liegt der positive Zusammenhang vor, so können die Investitionen (welche Instrument des Immobilien-Managements sind) als Erfolgsfaktor für die ökonomische Nachhaltigkeit einer Hotelimmobilie genannt werden. Gleichzeitig wird damit der Nachweis für die Legitimität der „einschließenden Immobilienbetrachtung“ erbracht.

1.2. Hotelbranche in Österreich

Die Hotelindustrie ist ein bedeutender Wirtschaftssektor für Österreich: 4,34% des Bruttoinlandsproduktes (BIP) der Republik Österreich im Jahr 2011, bzw. 13,08 Mrd. Euro fallen auf die Beherbergungsleistungen einschließlich der Gastronomie²⁰. Der Anteil der Beherbergung und Gastronomie am gesamten Tertiärbereich der österreichischen Wirtschaftsleistung beträgt dabei 7% (Abbildung 5).

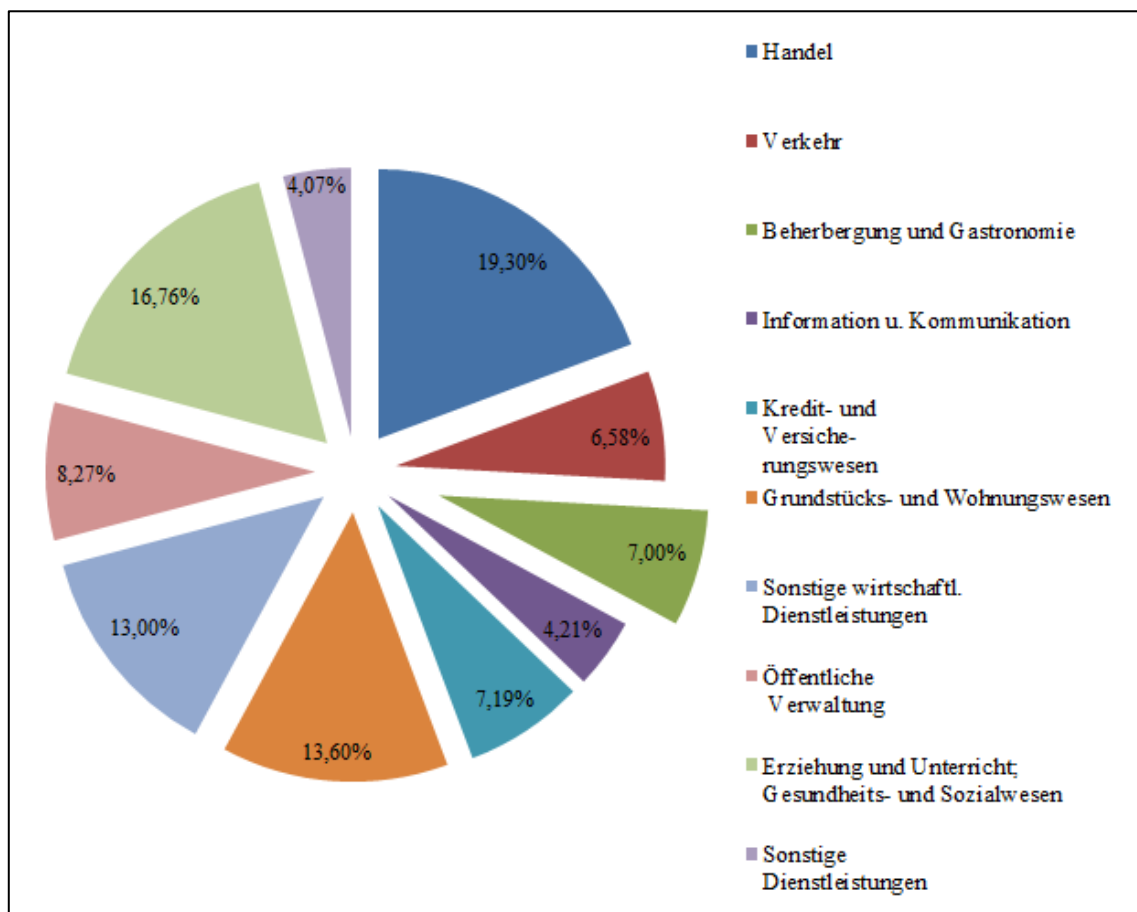


Abbildung 5: Beherbergung und Gastronomie 2011 im Tertiärbereich (Quelle: Eigene Darstellung nach Statistik Austria)²¹

²⁰ Statistik Austria: Bruttoinlandsprodukt (BIP), Internet: http://www.statistik.at/web_de/statistiken/volkswirtschaftliche_gesamtrechnungen/bruttoinlandsprodukt_und_hauptaggregate/index.html, Abruf: 09.04.2012.

²¹ Statistik Austria: Bruttoinlandsprodukt (BIP), Internet: http://www.statistik.at/web_de/statistiken/volkswirtschaftliche_gesamtrechnungen/bruttoinlandsprodukt_und_hauptaggregate/index.html, Abruf: 09.04.2012.

Tabelle 1: Verteilung der Hotelbetriebe in Österreich nach der Sternkategorie, Quelle: Statistik Austria²²

Betriebskategorie	Betriebe	Betten
5-/4-Sterne-Hotelbetriebe	2.500	252.500
3-Sterne-Hotelbetriebe	5.500	220.200
2-/1-Sterne-Hotelbetriebe	1.400	121.600
Gesamt, Σ	13.400	594.300

Mit 65.200 Beherbergungsbetrieben²³, darunter 13.400 Hotels (Tabelle 1), weist die Branche 126 Mio. Nächtigungen im Jahr 2011 auf. Stellt man die Anzahl der Beherbergungsbetriebe der Staatsfläche (83.878,99 km²)²⁴ gegenüber, so sieht man, dass die österreichische Beherbergungsbranche durch eine hohe Dichte ausgezeichnet ist. Dies, sowie die generellen Branchenmerkmale, wie ein hoher Anteil am Anlagenvermögen, der damit zusammenhängende hohe Fixkostenanteil und die daraus resultierende Gewinninstabilität²⁵, führt zu einem hohen Wettbewerbsdruck in der Branche und ist somit eine treibende Kraft für die kontinuierliche Steigerung der Herausforderungen an die Hotel-Projektentwicklung und das Hotel-Management. In diesem Kontext haben die effiziente Nutzung von Hotelressourcen und die damit verbundenen strategischen Investitionsentscheidungen für die Erzielung des Unternehmenserfolgs eine große Bedeutung über den gesamten Immobilienlebenszyklus.

Den Hoteleinrichtungen, sowie den Investitionen in ihre Bestände, ist unter den Hotelressourcen eine besondere Rolle zugewiesen: ihr Anteil kann bis zu 20% der Gesamtinvestitionskosten eines Hotels erreichen²⁶. Zudem sind *„Investitionen [in die Hotelsachanlagen][einerseits] ... erforderlich, um den Ansprüchen an die Einrichtungen und Dienstleistungen gerecht zu werden. Auf der anderen Seite wird es immer schwieriger, diese Kosten weiter zu verrechnen. Mit Einsparungen bei Investitionen oder Unterhalt spart man zwar kurzfristig, aber oft an der falschen Seite“*²⁷. In diesem Kontext bedarf es der Lieferung von wissenschaftlichen Erkenntnissen über **die Rolle der Sachanlagen im Hotelbetrieb und den Charakter ihrer Auswirkung auf den Unternehmenserfolg, um mit der Implikation**

²²Statistik Austria: Beherbergungsbetriebe, Internet: http://www.statistik.at/web_de/statistiken/tourismus/beherbergung/betriebe_betten/index.html, Abruf: 09.04.2012.

²³Statistik Austria: Ankünfte, Nächtigungen, Internet: http://www.statistik.at/web_de/statistiken/tourismus/beherbergung/ankuenfte_naechtigungen/index.html, Abruf: 09.04.2012.

²⁴Statistik Austria: Österreich innerhalb der EU, Internet: http://www.statistik.at/web_de/services/wirtschaftsatlas_oesterreich/oesterreich_innenhalb_der_eu/index.html, Abruf: 09.04.2012

²⁵Vgl. Kapitel 3.

²⁶Vgl. VÖB-Kommission für Bewertungsfragen (Immobilien) (Verf.), Deike, G. (Verf.): *Beherbergungsgewerbe in Deutschland – Leitfaden für Immobiliengutachter*, 2. Aufl., 2007, S.94.

²⁷Häfliger, P.E., Finck, A.: *Facility Management in der schweizerischen Hotellerie*, Internet: http://www.gbt.ch/knowhow/1105431293_SwissFmHotel.pdf, Abruf: 10.04.2012.

dieser Erkenntnisse die bestehende Hotelpraxis zu verbessern. Die Erfüllung dieser Aufgaben bildet den Kern der vorliegenden Arbeit. Da eine erfolgreiche Investition unmittelbar mit dem Konzept der Nachhaltigkeit zusammenhängt – „*sustainable investment should maximize future benefits in relation to the resources used – avoiding resource wastage through under- or over-investment*²⁸” – wird somit auch zu dieser Thematik²⁹ ein Beitrag geleistet.

1.3. Forschungsfragen

In der vorliegenden Arbeit wird die Rolle von Investitionen in Sachanlagen vom Hotel-Management am Beispiel von den anderen Anlagen, der Betriebs- und Geschäftsausstattung als Erfolgsfaktor für die ökonomische Nachhaltigkeit einer Hotelimmobilie untersucht. Gleichzeitig wird damit die Rechtmäßigkeit der „einschließenden Immobilienbetrachtung“ am Beispiel einer Hotelimmobilie überprüft.

Die Arbeit basiert auf den theoretischen Ansätzen der Immobilienökonomie. Dabei wird bei der Formulierung des Forschungsansatzes eine Grundannahme getroffen, dass die anderen Anlagen und Betriebs- und Geschäftsausstattung (in weiterer Folge in dieser Arbeit „*andere Anlagen und BGA*“ genannt) mit der Hotel Performance positiv zusammenhängen und dass die zusätzliche strategische Positionierung der Hotelbetriebe eine positive Auswirkung auf die Hotel Performance ausübt.

Im Einzelnen werden in dieser wissenschaftlichen Arbeit folgende Forschungsfragen behandelt:

1. Welche Rolle spielen Hotelsachanlagen, und speziell andere Anlagen und BGA, als Instrument des Hotel-Managements bei der Erzielung der ökonomischen Nachhaltigkeit?
2. Welche Auswirkung hat die strategische Positionierung bei der Erzielung der ökonomischen Nachhaltigkeit?
3. Welche Implikation für die Theorie und Praxis wird auf diese Erkenntnisse zurückgeführt?

²⁸ Ellingham, I.: *New generation whole-life costing: property and construction decision-making under uncertainty*, 2006, S. 4.

²⁹ i.e., Thematik der Nachhaltigkeit.

1.4. Aufbau der Dissertation

Die zentralen Bausteine dieser wissenschaftlichen Arbeit sind in Abbildung 6 im Einzelnen dargestellt.

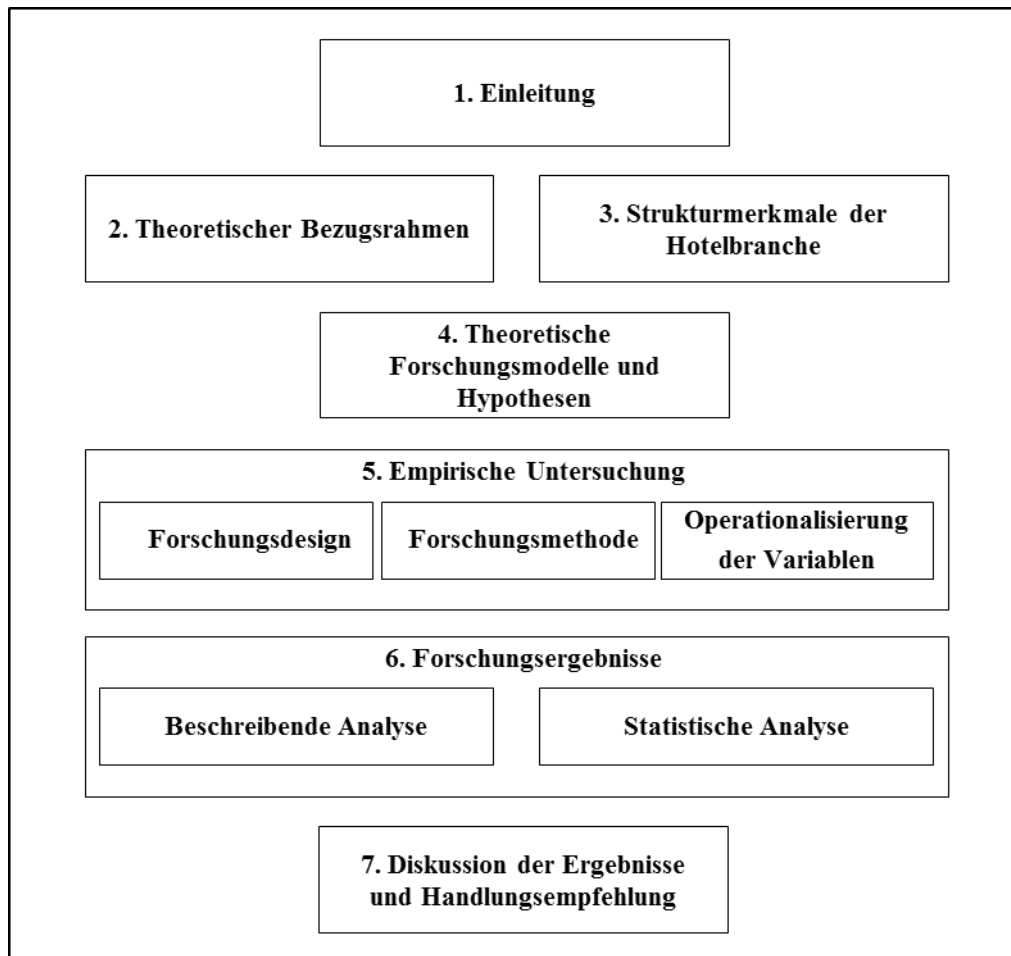


Abbildung 6: Aufbau der Dissertation (Quelle: Eigene Darstellung)

Im ersten Kapitel wurde die Problemstellung präsentiert, das Forschungsziel definiert und Forschungsfragen formuliert. Im zweiten Kapitel wird auf die Grundlagen der Immobilienökonomie und des strategischen Managements, die für die Arbeit relevante theoretische Ansätze liefern, eingegangen. Im dritten Kapitel werden diese theoretischen Ansätze in Bezug auf die industrielle Spezifik, d.h. in Bezug auf die Strukturmerkmale der Hotelbranche betrachtet mit dem Ziel branchenbezogene Einflussfaktoren zu berücksichtigen. Aufbauend auf den vorgestellten theoretischen Grundlagen und unter Berücksichtigung der Strukturmerkmale der Hotelbranche werden die Forschungsmodelle und Hypothesen im vierten Kapitel vorgestellt. Das fünfte Kapitel enthält die Beschreibung der Untersuchungseinheiten und der empirischen Untersuchung dieser wissenschaftlichen Arbeit.

Im Einzelnen werden das Forschungsdesign, die Forschungsmethode und die Vorgehensweise bei der statistischen Auswertung beschrieben; die Messung der Modellvariablen ist ausführlich dargelegt. Den Rahmen des sechsten Kapitels bildet die Präsentation der deskriptiven und statistischen Ergebnisse. Anschließend werden die Forschungsergebnisse und ihre Ableitung in die Theorie und Praxis im siebten Kapitel diskutiert. Darüber hinaus wird auf die Limitationen der vorliegenden Arbeit und auf den weiteren Forschungsbedarf eingegangen.

2. Theoretischer Bezugsrahmen

2.1. Einordnung zur bestehenden Literatur

Diese wissenschaftliche Arbeit untersucht den Zusammenhang zwischen den anderen Anlagen und der BGA der Hotelbetriebe und ihrer Performance, sowie den Einfluss der zusätzlichen strategischen Positionierung auf die Hotel Performance. Somit liefert diese Arbeit wissenschaftliche Erkenntnisse über die Investitionen in Sachanlagen-Bestände als Instrument des Hotel-Managements am Beispiel der Hotelausstattung und ist dem Forschungsfeld der Immobilienökonomie zuzuordnen. In weiterer Folge wird auf den Bezugsrahmen der Immobilienökonomie und ihre Ansätze, die in dieser Arbeit verwendet werden, näher eingegangen.

Der Bezugsrahmen der Immobilienökonomie ist in Abbildung 7 dargestellt.

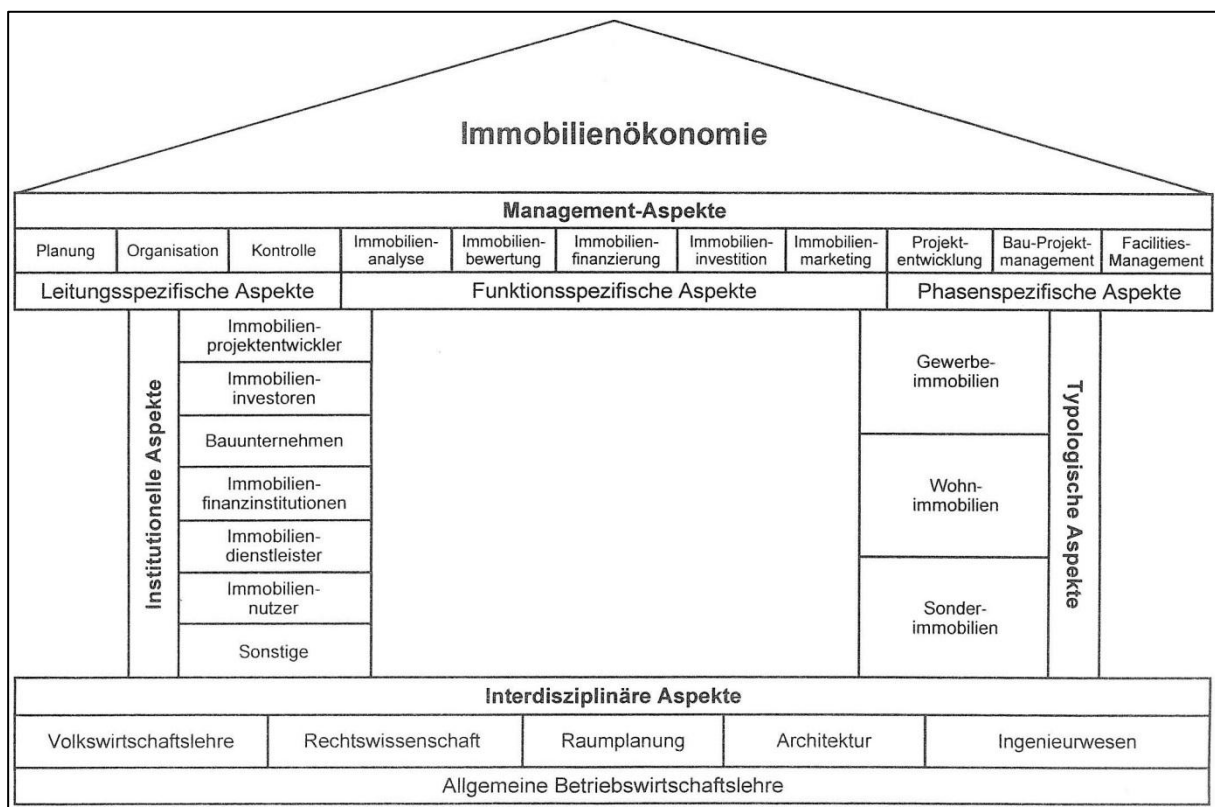


Abbildung 7: Bezugsrahmen der Immobilienökonomie nach Schulte und Schäfers³⁰

Der Gegenstand der Immobilienökonomie, auf welchem dieser Bezugsrahmen basiert, wird

³⁰Schulte, K.-W., Schäfers, W.: *Immobilienökonomie als wissenschaftliche Disziplin*, in: Schulte, K.-W. (Hrsg.): *Immobilienökonomie Bd.1 Betriebswirtschaftliche Grundlagen*, 1998, S. 110.

nach Schulte und Schäfers wie folgt bezeichnet: die Untersuchung „in problemorientierter Sichtweise [der] ... tatsächlichen Prämissen und Bedingungen, unter denen Institutionen, Objekte, Funktionen und Prozesse in immobilienbezogenen Fragestellungen zusammenwirken³¹“. Mit anderen Worten, bilden den Bezugsrahmen der Immobilienökonomie Institutionen („Institutionelle Aspekte“ in Abbildung 7), Objekte („Typologische Aspekte“), Funktionen und Prozesse („Management-Aspekte“) über den gesamten Immobilienlebenszyklus, welche auf die immobilienbezogene Problemlösung gezielt sind und eine interdisziplinäre Ausrichtung („Interdisziplinäre Aspekte“) haben.

Unter Management-Fragen sind leistungsspezifische (Schwerpunkt – Führungsfragen), funktionspezifische (Schwerpunkt – Funktionale Betrachtung) und phasenspezifische (Schwerpunkt – Einbeziehen vom Immobilienlebenszyklus) Aspekte eingeordnet, wobei der Managementbereich alle immobilienbezogenen Fragen (e.g., Immobilienplanung, -finanzierung, -investition, -marketing) über den gesamten Immobilienmanagementzyklus umfasst³² (Abbildung 8).

Typologische Aspekte konzentrieren sich auf den Besonderheiten von verschiedenen Immobilien – Gewerbe, Wohnbau und Sonderimmobilien – welche die Problembeschreibung und daher die Problemlösung entsprechend modifizieren³³.

Institutionelle Aspekte, ihrerseits, beeinflussen die Problemstellungen und Lösungsansätze durch die Differenzierung von Institutionen, beispielweise in Immobilienprojektentwickler, Immobilieninvestoren, Immobilienfinanzinstitutionen, und Immobiliennutzer³⁴.

Interdisziplinarität erlaubt es bei den Problemlösungen die Erkenntnisse von Betriebs- und Volkswirtschaftslehre, Rechtswissenschaft, Architektur, Raumplanung und Ingenieurwesen entsprechend anzuwenden und damit die allseitige Problembetrachtung zu gewährleisten.

³¹Schulte, K.-W., Schäfers, W.: *Immobilienökonomie als wissenschaftliche Disziplin*, in: Schulte, K.-W. (Hrsg.): *Immobilienökonomie Bd.1 Betriebswirtschaftliche Grundlagen*, 2008, S. 57.

³²Vgl. Schulte, K.-W., Schäfers, W.: *Immobilienökonomie als wissenschaftliche Disziplin*, in: Schulte, K.-W. (Hrsg.): *Immobilienökonomie Bd.1 Betriebswirtschaftliche Grundlagen*, 2008, S. 61.

³³Vgl. Schulte, K.-W., Schäfers, W.: *Immobilienökonomie als wissenschaftliche Disziplin*, in: Schulte, K.-W. (Hrsg.): *Immobilienökonomie Bd.1 Betriebswirtschaftliche Grundlagen*, 2008, S. 61.

³⁴Vgl. Schulte, K.-W., Schäfers, W.: *Immobilienökonomie als wissenschaftliche Disziplin*, in: Schulte, K.-W. (Hrsg.): *Immobilienökonomie Bd.1 Betriebswirtschaftliche Grundlagen*, 2008, S. 61.

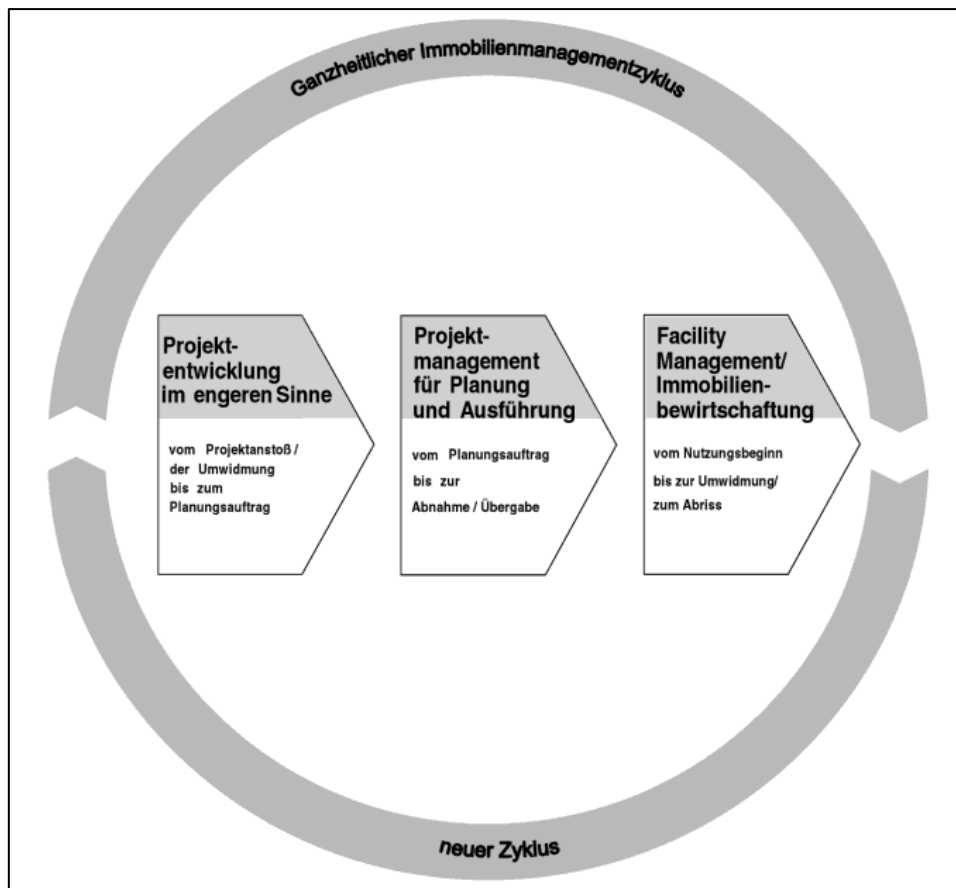


Abbildung 8: Ganzheitliche Betrachtung des Immobilienmanagementzyklus nach Diederichs³⁵

Die Betrachtung des Bezugsrahmens der Immobilienökonomie macht die Komplexität und Interdisziplinarität des Forschungsgebietes dieser Wissenschaft überschaubar. *Auch diese Forschungsarbeit greift komplexe Strukturen durch ihre Fragestellungen auf und ist als interdisziplinär zu sehen: die vorliegende Untersuchung beschäftigt sich mit der Frage über die Rolle der Immobilieninvestitionen im Laufe der Immobilienbetreuung (Management-Aspekte) für die Immobilieneigentümer, die gleichzeitig als Immobilieninvestoren und Immobiliennutzer auftreten (Institutionelle Aspekte), und für die Hotelbranche (Typologische Aspekte). Zur Beantwortung dieser Fragestellung werden die Erkenntnisse der allgemeinen Betriebswirtschaftslehre bzw. des strategischen Managements (Interdisziplinäre Aspekte) verwendet.*

Die Positionierung dieser wissenschaftlichen Arbeit im Bezugsrahmen von Schulte und Schäfers ist in Abbildung 9 dargestellt.

³⁵Diederichs, C.J.: *Immobilienmanagement im Lebenszyklus: Projektentwicklung, Projektmanagement, Facility Management, Immobilienbewertung*, 2006, S. 2.

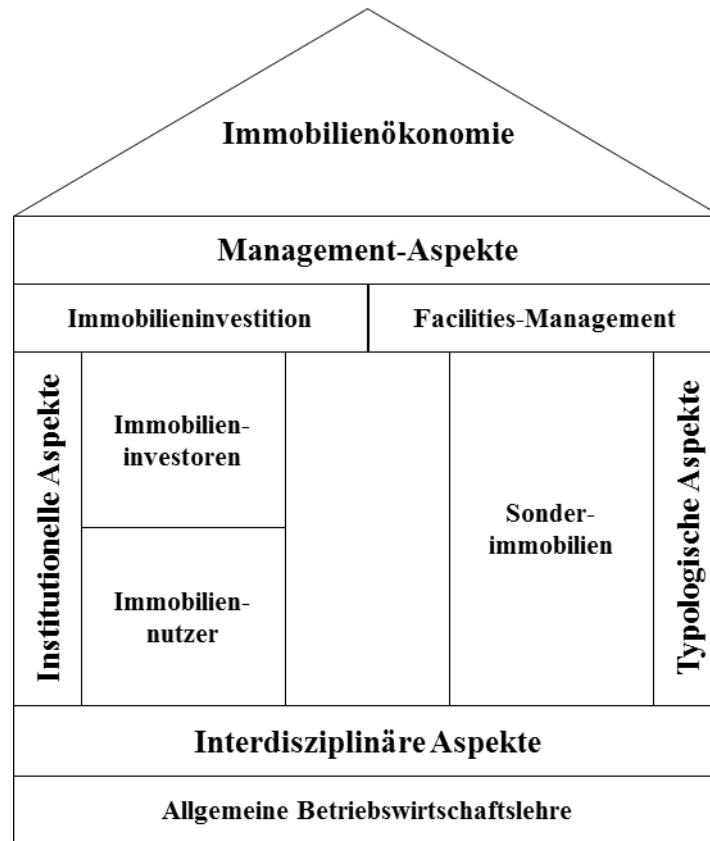


Abbildung 9: Positionierung der vorliegenden wissenschaftlichen Arbeit im Bezugsrahmen der Immobilienökonomie von Schulte und Schäfers (Quelle: Eigene Darstellung)

In weiterer Folge wird in diesem Kapitel näher auf die Ansätze der Immobilieninvestition und des strategischen Managements eingegangen. Die für die Hotelbranche spezifischen Fragen, welche die institutionellen und typologischen Aspekte abdecken, werden im Kapitel 3 behandelt.

2.2. Immobilieninvestitionen

Nach Hellerforth (2008) wird als Investition „die Verwendung von Geldmitteln, um Sach- und Finanzanlagevermögen zu schaffen³⁶“, bezeichnet. Eine Investition wird mittels einer Finanzierung durchgeführt, welche sich mit der „Beschaffung von Geldmitteln³⁷“ beschäftigt, und wird bei der jährlichen Berichtserstattung im Finanzwesen abgebildet. Dabei zeigt „die Aktivseite der Bilanz die Mittelverwendung, die Investitionen, die Passivseite demgegenüber die Mittelherkunft³⁸“ an.

³⁶Hellerforth, M.: *Immobilieninvestition und –finanzierung kompakt*, 2008, S. 1.

³⁷Hellerforth, M.: *Immobilieninvestition und –finanzierung kompakt*, 2008, S. 1.

³⁸Murfeld, E. (Hrsg.): *Spezielle Betriebswirtschaftslehre der Grundstücks- und Wohnungswirtschaft*, 2000, S. 574, in: Hellerforth, M.: *Immobilieninvestition und –finanzierung kompakt*, 2008, S. 1.

Die Management-Entscheidungen über die Immobilieninvestitionen sind einerseits mit der Ausgangslage der Immobilie per se und ihren Eigenschaften verbunden. Dazu zählen nach Lenz (2009) die Immobilität (i.e., die Standortgebundenheit); die daraus resultierende Heterogenität (i.e., die durch den Standort bedingte Einmaligkeit des Gebäudes); die große Länge des Gebäudelebenszyklus; die geringere Nachfrageelastizität, die durch „*die fehlende Substituierbarkeit des Gutes und die eingeschränkte Teilbarkeit von Wohn- bzw. Arbeitsflächen*“³⁹ bedingt ist; die hohe Dauer des Immobilienprojektentwicklung und die hohen Transaktionskosten, die vor allem mit dem Wechsel von Rechtsinhabern (e.g., Übertragung oder Abtretung von Immobilienrechten), sowie mit weiteren Verwaltungsverfahren verbunden sind⁴⁰. Andererseits sind die Management-Entscheidungen über die Immobilieninvestitionen ganz besonders von der Frage betreffend der Zweckmäßigkeit der Investitionen abhängig.

Eine Immobilieninvestition kann als zweckmäßig betrachtet werden, wenn diese die Anforderungen der absoluten und relativen Vorteilhaftigkeit erfüllt. Die erste besagt, dass „*es aus rein wirtschaftlichen Überlegungen sinnvoll ist, die Investition zu tätigen*“⁴¹, die zweite beweist die „*Vorteilhaftigkeit einer Investition gegenüber den Alternativen, d.h. ob es sinnvoll ist, die Mittel für Vorhaben A, B oder C einzusetzen*“⁴². Ein weiteres Kriterium für eine erfolgreiche Investition ist ihre Nachhaltigkeit: „*sustainable investment should maximize future benefits in relation to the resources used – avoiding resource wastage through under- or over-investment*“⁴³, dabei werden die eingebrachten Ressourcen und der erzielte Nutzen in der Praxis an den Finanzkennzahlen gemessen⁴⁴. Eine gute Illustration des Zwecks der nachhaltigen Investition geben Mütze et.al. (2009) mit einem „Gegenbeispiel“ für Deutschland: es „*geht ... bei nachhaltigen Immobilieninvestments ... nicht darum, am Markt vorbei einen Nachhaltigkeits-Rolls Royce mit 3-fach Verglasung, Solartechnologie, Geothermie und allem, was die deutsche Ingenieurkunst hergibt, zu bauen, der dann nicht*

³⁹Lenz, T.: *Die Bilanzierung von Immobilien nach IFRS: eine ökonomische Analyse vor dem Hintergrund des REIT-Gesetzes*, 2009, SS. 17.

⁴⁰Vgl. Lenz, T.: *Die Bilanzierung von Immobilien nach IFRS: eine ökonomische Analyse vor dem Hintergrund des REIT-Gesetzes*, 2009, SS. 14-19.

⁴¹Bone-Winkel, S., et.al.: *Immobilieninvestition*, in: Schulte, K.-W. (Hrsg.): *Immobilienökonomie*, Bd. 1. Betriebswirtschaftliche Grundlagen, 2008 S. 630.

⁴²Bone-Winkel, S., et.al.: *Immobilieninvestition*, in: Schulte, K.-W. (Hrsg.): *Immobilienökonomie*, Bd. 1. Betriebswirtschaftliche Grundlagen, 2008, S. 630.

⁴³Ellingham, I.: *New generation whole-life costing: property and construction decision-making under uncertainty*, 2006, S. 4.

⁴⁴Vgl. Ellingham, I.: *New generation whole-life costing: property and construction decision-making under uncertainty*, 2006, S. 4.

mehr bezahlbar ist. Vielmehr geht es darum, den marktgerechten Grad an Nachhaltigkeit, d.h. unter Berücksichtigung der Lage und der Zielgruppe bereitzustellen⁴⁵“.

Die Überlegungen zur Zweckmäßigkeit der Immobilieninvestitionen spielen eine der zentralen Rollen im nachhaltigen Immobilien-Management: sie sind ausschlaggebend für das strategische Entscheidungstreffen und beeinflussen somit die Dauer des Gebäudelebenszyklus, was einen potenziell gewonnenen (im Falle des zweckmäßigen nachhaltigen Investierens) oder entgangenen (im Gegenfall) Nutzen für die zukünftigen Generationen bedeutet.

Der Gebäudelebenszyklus nach König et.al. (2009) wird durch zwei Entwicklungsebenen beschrieben: die „*Strukturierung des Gebäudes nach den vier Lebenszyklusphasen (Neubau, Nutzung, Erneuerung und Rückbau)*, wobei sich mehrere Nutzungserneuerungszyklen ergeben⁴⁶“ und „*Strukturierung jeder Lebenszyklusphase nach Prozessschritten (Strategie, Projektierung, Ausführung)*“⁴⁷ (Abbildung 10). Dabei kann der Gebäudelebenszyklus durch das zweckmäßige und nachhaltige Investieren vor allem damit positiv beeinflusst werden, dass die Immobilienakteure über alle Lebenszyklusphasen den Ansatz der schonenden Gebäudehaltung verfolgen, für die Investitionen umweltfreundliche Stoffe mit einer längeren Lebensdauer verwenden und langfristige maßgeschneiderte Lösungen bei den Investitionsentscheidungen treffen. Im Gegensatz, wenn die erforderlichen Investitionen unterlassen werden oder der Erneuerungsinvestitionsbedarf in der Lebenszyklusbetrachtung nicht in geeigneter Form abgebildet ist, führt es zur Verzerrung der Annahme der absoluten und relativen Vorteilhaftigkeit der Investitionen, was den Immobilienlebenszyklus und somit den Immobilienbetrieb negativ beeinflusst.

⁴⁵Mütze, M. et.al. (Hrsg.): *Immobilieninvestitionen: die Rückkehr der Vernunft*, 2009, S. 83.

⁴⁶König, H., et.al.: *Lebenszyklusanalyse in der Gebäudeplanung: Grundlagen, Berechnung, Planungswerkzeuge*, 2009, S. 18.

⁴⁷König, H., et.al.: *Lebenszyklusanalyse in der Gebäudeplanung: Grundlagen, Berechnung, Planungswerkzeuge*, 2009, S. 18.

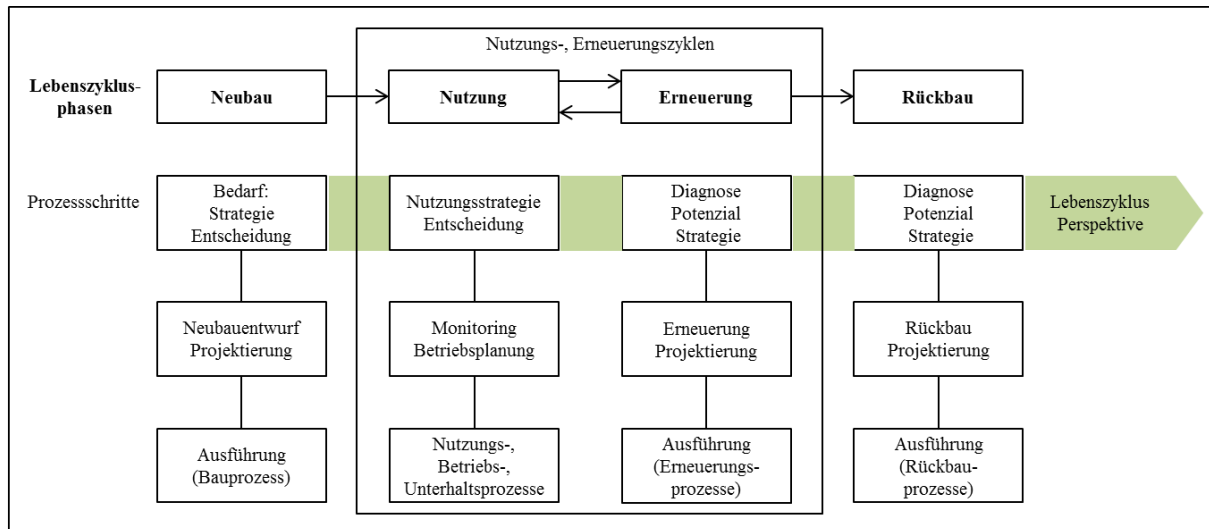


Abbildung 10: Lebenszyklus der Gebäude und Prozessschritte (Quelle: Eigene Darstellung nach König et.al.⁴⁸)

In der Praxis genießt die Neubauplanung eine hohen Aufmerksamkeit in der immobilienbezogenen Literatur, da „*der Freiheitsgrad der Planung ... sehr groß*“⁴⁹ ist. Die Phasen der Nutzung und Erneuerung sind allerdings nicht zu unterschätzen, da, wie bereits angedeutet, sich diese Phasen mehrmals ergeben und abhängig von der Strategie der Betriebsführung und des Investierens, sich die Alterung des Gebäudes verlangsamt oder beschleunigt. Durch die Untersuchung von Betriebsanlagenbeständen nimmt die vorliegende Forschungsarbeit diese Phasen in den Fokus und leistet somit einen wissenschaftlichen Beitrag zum effizienten Anlagemanagement, welches ein Bestandteil der zentralen Managementaufgaben bei der Nutzung und Erneuerung ist.

2.3. Strategisches Management

Organisationen in allen Industrien entwickeln Strategien als Antwort auf die Umwelt- und Wettbewerbsherausforderungen⁵⁰. Henderson definiert eine Strategie als „*deliberate search for a plan of action that will develop a business's competitive advantage and compound it*“⁵¹. Mit den strategischen Fragestellungen beschäftigt sich das strategische Management – ein Forschungsgebiet der Wirtschaftswissenschaften, das zur Erzielung seiner Hauptaufgabe,

⁴⁸König, H., et.al.: *Lebenszyklusanalyse in der Gebäudeplanung: Grundlagen, Berechnung, Planungswerkzeuge*, 2009, S. 19.

⁴⁹König, H., et.al.: *Lebenszyklusanalyse in der Gebäudeplanung: Grundlagen, Berechnung, Planungswerkzeuge*, 2009, S. 19.

⁵⁰Vgl. Goldstein, S.M., et. al.: *The effect of location, strategy, and operations technology on hospital performance*, 20 2002, S. 63.

⁵¹Henderson, B.D.: *The origin of strategy*, 1991, S. 5.

nämlich der Lieferung der Antworten, warum bestimmte Unternehmen erfolgreicher als andere sind, und daraus geleiteter Handlungsempfehlungen für die Geschäftsführung zur Schaffung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile⁵², verschiedene theoretische Ansätze in Anspruch nimmt.

In den 60-er und 70-er⁵³ Jahren, als sich das strategische Management als Forschungsgebiet erst etablierte, bekam vor allem die *Erfolgsfaktorenforschung* – die Suche nach den entscheidenden Faktoren für den Unternehmenserfolg⁵⁴ – einen hohen Anerkennungsgrad. Das bekannteste Beispiel aus diesem Feld ist das PIMS-Modell⁵⁵ (Profit Impact of Market Strategies). Dieses Modell versucht unter 37 verschiedenen Faktoren signifikante für die Unternehmensperformance zu definieren und nimmt den Return on Investment (ROI) als Erfolgsindikator. In den Ergebnissen wurden der Marktanteil, die Produkt/Service Qualität, Ausgaben für Marketing und F&E, Investitionsintensität und Unternehmensvielfalt als Schlüsselfaktoren ermittelt⁵⁶.

Die Kritik an der Erfolgsfaktorenforschung, nicht ausreichende theoretische und methodische Grundlagen zu haben, hatte als Folge den Bedarf nach einem neuen Bezugsrahmen⁵⁷ geweckt, zu welchem Anfang der 80-er Jahre der auf der Basis der Industrieökonomik entwickelte *marktorientierte Ansatz* wurde. Der renommierte Vertreter dieses Ansatzes Michael Porter stellt in seiner Arbeit⁵⁸ fünf Wettbewerbskräfte („five forces“) – Bedrohung durch neue Anbieter, Verhandlungsstärke der Lieferanten, Verhandlungsstärke der Abnehmer, Bedrohung durch Ersatzprodukte und Intensität der Rivalität – vor und besagt, dass diese die Attraktivität der Branche abbilden, welche in der Interaktion mit der relativen Unternehmensposition in dieser Branche für den langfristigen Erfolg ausschlaggebend ist⁵⁹: „*If the forces are intense,... almost no company earns attractive returns on investment. If the forces are benign,... many companies are profitable*“⁶⁰.

⁵²Vgl. Barney, J.B.: *Competence Explanations of Economic Profits in Strategic Management: Some Policy Implications*, in: Ellig, J. (Hrsg.): *Dynamic Competition and Public Policy: Technology, Innovation, and Antitrust Issues*, 2001, S. 62.

⁵³Vgl. Hungenberg, H.: *Strategisches Management in Unternehmen: Ziele - Prozesse - Verfahren*, 2004, S. 59.

⁵⁴Vgl. Mandorf, S.: *Klassifizierung der Ansätze in der Erfolgsfaktorenforschung - Theoretische Grundlagen und historischer Abriss*, 2008, S.6.

⁵⁵Schoeffler, S., et. al.: *Impact of strategic planning on profit performance*, March-April 1974, SS. 137-144.

⁵⁶Vgl. Schoeffler, S., et. al.: *Impact of strategic planning on profit performance*, March-April 1974, S. 140.

⁵⁷Vgl. Hungenberg, H.: *Strategisches Management in Unternehmen: Ziele - Prozesse - Verfahren*, 2004, S. 60.

⁵⁸Porter, M.E.: *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, 1998 (1980).

⁵⁹Vgl. Bea, F.X., Haas, J.: *Strategisches Management*, 2005, S.26 f.

⁶⁰Porter, M.E.: *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, 1998 (1980), S.3.

Porter's Ansicht von Wettbewerbsvorteilen ist durch den Forschungsschwerpunkt auf die Industrie limitiert, da unternehmensspezifische Ressourcen und Fähigkeiten nicht herangezogen bzw. untersucht werden. Der *ressourcenbasierte Ansatz*⁶¹, der Mitte der 80-er Jahre entwickelt wurde und ein hohes Ansehen erworben hat, stellt, im Gegenteil, ins Zentrum der Erfolgsforschung entsprechende interne Ressourcen, die es einem Unternehmen ermöglichen, einen Wettbewerbsvorteil gegenüber den Konkurrenten zu erzielen. Als Kritik dieses Ansatzes werden unter anderem „terminologische Unklarheiten und Inkonsistenzen“⁶² und „unzureichender Analysetiefgang“⁶³ genannt.

Insgesamt haben sich die Theorien des strategischen Managements in den letzten 40 Jahren stark weiterentwickelt. Allerdings bedarf es aufgrund der oben genannten kritischen Auslegungen weiterer Erforschung der Schlüsselfaktoren des Unternehmenserfolgs. In der immobilienbezogenen strategischen Forschung sind vor allem die von Michael Porter entwickelten theoretischen Ansätze interessant, da sie als eine solide theoretische Basis für die Betriebsführung dienen und die Erzielung des *langfristigen* Unternehmenserfolgs analysieren.

Nach der Klassifizierung von Porter sind Unternehmen auf längere Zeit in einer Branche „gegenüber Ihrer Konkurrenten erfolgreich, wenn sie einen dauerhaften Wettbewerbsvorteil besitzen“⁶⁴. Es wird von Porter zwischen zwei generischen Arten der Wettbewerbsvorteile unterschieden – „*geringere Kosten*“ und „*Differenzierung*“. Unternehmen, die die *Kostenführerschaft* verfolgen, streben danach, die Produktplanung, -herstellung und -vermarktung mit niedrigeren Kosten im Vergleich mit anderen Firmen in ihrer Industrie zu erzielen und dadurch einen Wettbewerbsvorteil zu erreichen⁶⁵. Mit der *Differenzierungsstrategie* grenzen sich Unternehmen durch Schaffung von besonderen Werten (e.g., Unternehmensmarke, besondere Dienstleistung, Produktmerkmal) von den Rivalen ab. Die zwei Arten von Wettbewerbsvorteilen können hinzukommend branchenbezogen oder segmentbezogen angewendet werden, was einem allgemeinen und einem engen Ziel entspricht⁶⁶. Zusammengefasst, werden Porter's Strategien zur Erzielung von langfristigen Wettbewerbsvorteilen anhand zweier verschiedener Typen und zweier verschiedener

⁶¹Wernerfelt, B.: *A Resource-based View of the Firm*, 5 (2) 1984, SS. 171-180.

⁶²Freiling, J.: *Resource-based View und ökonomische Theorie: Grundlagen und Positionierung des Ressourcenansatzes*, 2001, S.42.

⁶³Freiling, J.: *Resource-based View und ökonomische Theorie: Grundlagen und Positionierung des Ressourcenansatzes*, 2001, S.42.

⁶⁴Porter, M.E.: *Nationale Wettbewerbsvorteile. Erfolgreich konkurrieren auf dem Weltmarkt*, 1991, S.59.

⁶⁵Vgl. Porter, M.E.: *Nationale Wettbewerbsvorteile. Erfolgreich konkurrieren auf dem Weltmarkt*, 1991, S.59.

⁶⁶Vgl. Porter, M.E.: *Nationale Wettbewerbsvorteile. Erfolgreich konkurrieren auf dem Weltmarkt*, 1991, S.59 ff.

Zielsetzungen betrachtet und unter dem Begriff „Gattungsstrategien“ eingeordnet (Abbildung 11).



Abbildung 11: Gattungsstrategien nach Porter⁶⁷

Nach Porter ist die Wahl einer der Gattungsstrategien erforderlich. Die Nicht-Verfolgung einer der oben genannten Strategie oder Verfolgung aller Strategien gleichzeitig verursacht fast immer einen niedrigen Betriebserfolg und macht ein Unternehmen zum so genannten „*stuck in the middle*“⁶⁸ (i.e., mittendrin stehenbleibend). Das macht die Implementierung des Parameters „Strategische Positionierung“ in die empirischen Modelle bei der Betriebserfolgsvorschung notwendig, da dieser die zu erzielende Performance beeinflusst. Darauf basierend, berücksichtigt auch diese Arbeit im Forschungsmodell die strategische Positionierung durch die Einbeziehung der strategischen Differenzierung (i.e., Differenzierung durch Hotelkategorien, Vgl. Kapitel 3.2), welcher in der Hotelpraxis eine gesonderte Rolle aus der wettbewerbsorientierten Sicht zugewiesen wird, da eine der Differenzierungsformen (beispielweise, Sternekategorie, Betriebsart) für die Bedarfsbefriedigung von verschiedenen Kundengruppen erforderlich ist, um wettbewerbsfähig zu bleiben.

⁶⁷Porter, M.E.: *Nationale Wettbewerbsvorteile. Erfolgreich konkurrieren auf dem Weltmarkt*, 1991, S.61.

⁶⁸Porter, M.E.: *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, 1998 (1980), S. 41 f.

3. Strukturmerkmale der Hotelbranche

Die Anwendung des Begriffs „Hotel“ ist in der Fachliteratur durch die Verkopplung der Beherbergungs- und Verpflegungsleistung gekennzeichnet (Vgl. Henschel, K. (2001), Gardini, M.A. (2004), Seitz, G. (1997), Meyer, H. (2011)). So wird nach Henschel (2001) als Hotel ein touristischer Betrieb bezeichnet, dessen Funktion es ist, „einen kurzfristigen und vorübergehenden Bedarf nach Beherbergungs- und Bewirtungsleistungen sowie ggf. weiteren Leistungen zu decken“⁶⁹. Diese Funktionalität hat spezifische Charakteristiken der Hotelbranche zur Folge, welche sie von anderen Dienstleistungsbereichen unterscheiden. Vor allem sind diese Branchenmerkmale mit der Vermögens-, Kosten- und Erlösstruktur der Hotelbetriebe verbunden. Bezeichnend für die Vermögensstruktur der Hotelbetriebe ist ein hoher Anteil an Anlagevermögen⁷⁰, damit hängt ein hoher Fixkostenanteil zusammen (Kostenstruktur), was zur Gewinninstabilität und zum Problem der geringeren Rendite⁷¹ beiträgt (Erlösstruktur).

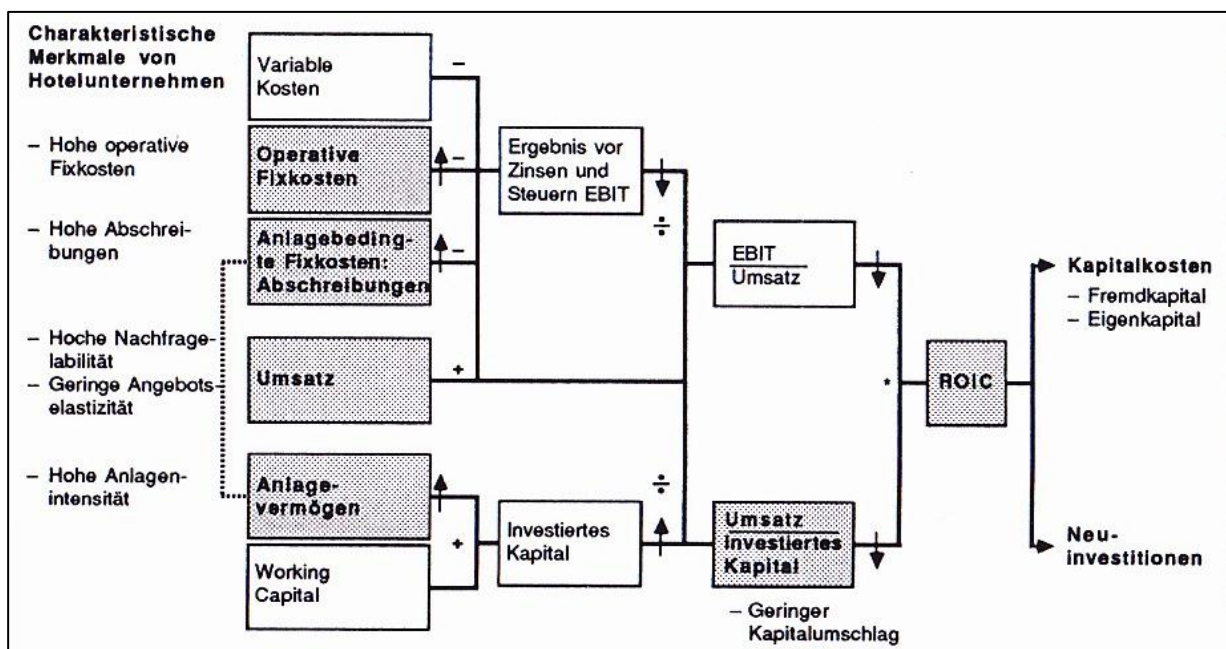


Abbildung 12: Strukturmerkmale der Hotelbetriebe und ihre Auswirkung auf die Finanzperformance nach Nagel⁷²

Die Abbildung 12 nach Nagel (1993) veranschaulicht den Auswirkungsprozess der

⁶⁹Henschel, K.: *Hotel-Management*, 2001, S.3.

⁷⁰Vgl. Gewalt, S.: *Hotel-Controlling*, 2., bearb. Aufl., 2001, S. 4 f.

⁷¹Vgl. Nagel, C.G.: *Strategische Unternehmensbewertung am Beispiel von Hotelunternehmen*, 1993, S. 75.

⁷²§224 UGB in: UGB dRGrBl. S 219/1897 zuletzt geändert durch BGBl. I Nr., Internet: http://www.jusline.at/224_Gliederung_UGB.html, Abruf: am 19.03.2012.

Hotelmerkmale auf die Hotelrendite, die in der EBIT-Kennzahl (i.e., Earnings Before Interest and Taxes), in dem Kapitalumschlag und in der ROIC-Kennzahl (i.e., Return on Invested Capital) wiedergespiegelt sind. Nach dieser Abbildung „führen hohe operative und anlagebedingte Fixkosten in Verbindung mit einer hohen Nachfragevolatilität und einer geringen Angebotselastizität zu einem relativ schlechten Ergebnis vor Steuern und Zinsen (EBIT). Die hohe Anlageintensität bewirkt zudem eine hohe Kapitalintensität, bezogen auf den erwirtschafteten Umsatz. Daraus resultieren für die beiden Faktoren des ROIC's, Umsatzrendite vor Steuern und Kapitalumschlag, nur relativ geringe Werte⁷³“. Die Richtwerte für die Hotelers- und Kostenstruktur, darunter auch für betriebs- und anlagebedingte Kosten, sind in Tabelle 2 dargestellt.

Tabelle 2: Ertrags- und Kostenstruktur der kleinen und mittelständischen Eigentümerbetriebe im Jahr 2009 in Deutschland nach Gardini et.al.⁷⁴

Position	Hotelbetriebe, Umsatzklasse	
	<250 Tsd. €	250 Tsd. € bis 1 Mio. €
Umsatz		
Beherbergungserlöse	28,6%	42,1%
Gastronomie und Handelswaren	67,0%	54,9%
Sonstiger Umsatz	4,4%	3,0%
Betriebsertrag	100%	100,0%
Aufwand		
Warenverbrauch	20,5%	18,9%
Personal	17,7%	34,3%
Energie	10,4%	8,0%
Steuern, Versicherung, Beiträge	3,8%	2,7%
Betriebs-, Verwaltungsaufwand	15,0%	17,3%
Betriebsbedingter Aufwand	67,5%	81,3%
Betriebsergebnis I	32,5%	18,7%
Leasingaufwand	0,7%	0,7%
Instandhaltung	4,3%	3,1%
AfA & GWG	13,4%	6,4%
Zinsen	16,2%	4,7%
Anlagebedingter Aufwand	34,6%	16,6%
Gesamtaufwand	102,1%	97,9%
Betriebsergebnis II	-2,1%	2,1%

Die Tabelle 2 enthält die prozentuellen Richtwerte für das Jahr 2009 aus der Betriebsvergleichsstudie Gardini et.al. (2010), die das Benchmarking basierend auf der

⁷³Nagel, C.G.: *Strategische Unternehmensbewertung am Beispiel von Hotelunternehmen*, 1993, S. 76.

⁷⁴Gardini, M.A., et.al.: *Hotellerie & Gastronomie Betriebsvergleich 2010*, 2010, S. 6; S.10.

Befragung von über 5.000 Hotelbetriebe in Deutschland durchgeführt haben⁷⁵. Zudem sind in dieser Tabelle die Orientierungswerte ausschließlich für die Eigentümerbetriebe in den Umsatzklassen „<250 Tsd. €“ und „250 Tsd. € bis 1 Mio. €“ angezeigt, welche laut den Autoren der Studie der Klein- und Mittelstandshotellerie respektive entsprechen. Der Grund dafür ist, dass über 70% der Stichprobe in dieser wissenschaftlichen Arbeit diesen Klassen zuzuordnen sind. Darüber hinaus dient diese Tabelle als Prüfungsquelle für die davor angeführten theoretischen Ansätze: es ist ersichtlich, dass für die Kleinhotellerie im Jahr 2009 fast 70% vom Umsatz auf den betriebsbedingten und fast 35% vom Umsatz auf den anlagebedingten Aufwand fallen, was in der negativen Rendite resultiert. Für die Mittelstandshotellerie sieht die Zahl des Betriebsergebnis II etwas besser aus, diese ist zwar positiv (2,1% vom Umsatz), allerdings fallen noch immer über 80% vom Umsatz auf den betriebsbedingten und fast 17% vom Umsatz auf den anlagebedingten Aufwand.

Die angegebene Spezifik der Vermögens-, Kosten- und Ertragsstruktur der Hotellerie beeinflusst die branchenbezogene Forschung. In weiterer Folge wird in diesem Kapitel die Rolle des Anlagevermögens in den Fokus genommen. Die angegebene hohe Bedeutung des Anlagevermögens im Hotelgewerbe bedarf einer näheren Betrachtung der damit verbundenen Investitionen. Demzufolge werden die theoretischen Ansätze des zweiten Kapitels im dritten Kapitel in Bezug auf die industrielle Spezifik analysiert: es werden die Investitionen in Sachanlagen, speziell in die anderen Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung, und die strategische Positionierung im Hotelgewerbe betrachtet.

3.1. Investitionen in Sachanlagen in der Hotelbranche

In dieser wissenschaftlichen Arbeit wird der Zusammenhang zwischen den Investitionen in Sachanlagen am Beispiel der anderen Anlagen und BGA und der Immobilienperformance für die Hoteleigentümer, die gleichzeitig als Hotelbetreiber agieren, untersucht. Dies hat als Folge die Verknüpfung der Rolle des Immobilieninvestors mit der Rolle des Immobiliennutzers, was das Tragen aller Risiken aus dem Immobilienbetrieb für die Hoteleigentümer bedeutet. Anders als bei den Pachtverträgen, im Rahmen welcher alle „*Risiken und Chancen aus dem Hotelbetrieb ... weitgehend beim Mieter/Pächter [liegen]*“⁷⁶, oder bei den Franchise-

⁷⁵Vgl. Gardini, M.A., et.al.: *Hotellerie & Gastronomie Betriebsvergleich 2010*, 2010, S. 4.

⁷⁶VÖB-Kommission für Bewertungsfragen (Immobilien) (Verf.), Deike, G. (Verf.), Bundesverband Öffentlicher Banken Deutschlands: *Beherbergungsgewerbe in Deutschland – Leitfaden für Immobiliengutachter*, 2007, S. 79.

Verträgen, welche „rein Dienstleistungsverträge für Hotelbetreiber und Eigentümer⁷⁷“ sind, sind die Hoteleigentümer alleinstehend für ihren Betriebserfolg verantwortlich. In diesem Zusammenhang, sowie infolge der hohen Anlageintensität der Hotelbranche, wird die Problematik der zweckmäßigen Managemententscheidungen im Sinne der nachhaltigen Investitionen in Sachanlagen in den Vordergrund gestellt.

Die Sachanlagen, als Anteil des Anlagevermögens, gehören nach § 198 UGB zusammen mit dem immateriellen Vermögen und den Finanzanlagen zu den „Gegenstände[n] ..., die bestimmt sind, dauernd dem Geschäftsbetrieb zu dienen⁷⁸“ (Abbildung 13). Wie bereits im Kapitel 2.2. angeführt, wird der Investitionsbestand der Sachanlagen per Stichtag auf der Aktivseite der Bilanz dargestellt, wobei die einzelnen Vermögensposten die „Anschaffungs- oder Herstellungskosten vermindert um Abschreibungen⁷⁹“ im Geschäftsjahr abbilden.

ANLAGEVERMÖGEN
I. Immaterielle Vermögensgegenstände
1. Konzessionen, gewerbliche Schutzrechte und ähnliche Rechte und Vorteile sowie daraus abgeleitete Lizenzen
2. Firmenwert
3. geleistete Anzahlungen
II. Sachanlagen
1. Grundstücke, grundstücksgleiche Rechte und Bauten, einschließlich der Bauten auf fremden Grund
2. technische Anlagen und Maschinen
3. andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung
4. geleistete Anzahlungen und Anlagen in Bau
III. Finanzanlagen
1. Anteile an verbundenen Unternehmen
2. Beteiligungen
3. Ausleihungen
4. Wertpapiere des Anlagevermögens

Abbildung 13: Gliederung des Anlagevermögens (Eigene Darstellung nach dem § 224 UGB)⁸⁰

Bilanztechnisch gesehen weist die Vermögensstruktur der Sachanlagen Grundstücke,

⁷⁷ VÖB-Kommission für Bewertungsfragen (Immobilien) (Verf.), Deike, G. (Verf.), Bundesverband Öffentlicher Banken Deutschlands, VÖB-Kommission für Bewertungsfragen (Immobilien) (Hrsg.): *Beherbergungsgewerbe in Deutschland – Leitfaden für Immobiliengutachter*, 2007, S. 79.

⁷⁸ §198 UGB in: UGB dRGBI. S 219/1897 zuletzt geändert durch BGBl. I Nr., Internet: http://www.jusline.at/198_Inhalt_der_Bilanz_UGB.html, Abruf: am 19.03.2012.

⁷⁹ §203 UGB in: UGB dRGBI. S 219/1897 zuletzt geändert durch BGBl. I Nr., Internet: http://www.jusline.at/198_Inhalt_der_Bilanz_UGB.html, Abruf: am 19.03.2012.

⁸⁰ §224 UGB in: UGB dRGBI. S 219/1897 zuletzt geändert durch BGBl. I Nr., Internet: http://www.jusline.at/224_Gliederung_UGB.html, Abruf: am 19.03.2012.

grundstücksgleiche Rechte und Bauten, einschließlich der Bauten auf fremden Grund, technische Anlagen und Maschinen, andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung (in weiterer Folge in dieser Arbeit „andere Anlagen und BGA“ genannt) und geleistete Anzahlungen und Anlagen in Bau auf. Andere Anlagen und BGA ihrerseits können nach dem Österreichischen Einheitskontenrahmen für folgende Posten als Sammelposition dienen:

1. *„Beheizungs- und Beleuchtungsanlagen,*
2. *Nachrichten- und Kontrollanlagen,*
3. *Büromaschinen, EDV-Anlagen,*
4. *PKW,*
5. *LKW,*
6. *Andere Beförderungsmittel,*
7. *Andere Betriebs- und Geschäftsausstattung,*
8. *Gebinde,*
9. *Geringwertige Vermögensgegenstände, soweit nicht im Erzeugungsprozess verwendet,*
10. *Kumulierte Abschreibungen*⁸¹“.

Die Besonderheit der Bilanzposition „andere Anlagen und BGA“ im Hotelgewerbe liegt darin, dass auf diesen Posten unter anderem die Gegenstände der Hoteleinrichtung gebucht werden, deren Anteil bis zu 20% der Gesamtinvestitionskosten eines Hotels erreichen kann⁸². Die Höhe der Investitionen in die Betriebs- und Geschäftsausstattung (in weiterer Folge in dieser Arbeit „BGA“ genannt) hängt nach Henschel (2001) „stark von den angestrebten Konzeption, von der Kategorie und der Ausstattungsqualität des Hotels⁸³“ ab. Weitere Faktoren für das Investieren in die BGA-Bereiche, anderen Anlagen, Außenanlagen und Umweltsysteme sind in den folgenden Abbildungen dargestellt, welche die Ergebnisse der Befragung von 256 deutschen Hotelbetrieben der 2- bis 4-Sternekatgorie 2012 im Vergleich zum Vorjahr anzeigt (Abbildungen 14, 15).

⁸¹Web-Seite des Bundesministeriums für Finanzen Österreich, Einheitskontenrahmen, Internet: <https://www.bmf.gv.at/Steuern/FAQHufiggestellteFragen/FragenzurSteuererklarung/Kontenplan.pdf>, S. 2. Abruf: am 19.03.2012.

⁸²Vgl. VÖB-Kommission für Bewertungsfragen (Immobilien) (Verf.), Deike, G. (Verf.): *Beherbergungsgewerbe in Deutschland – Leitfaden für Immobiliengutachter*, 2. Aufl., 2007, S.94.

⁸³Henschel, K.: *Hotel-Management*, 2001, S.266.

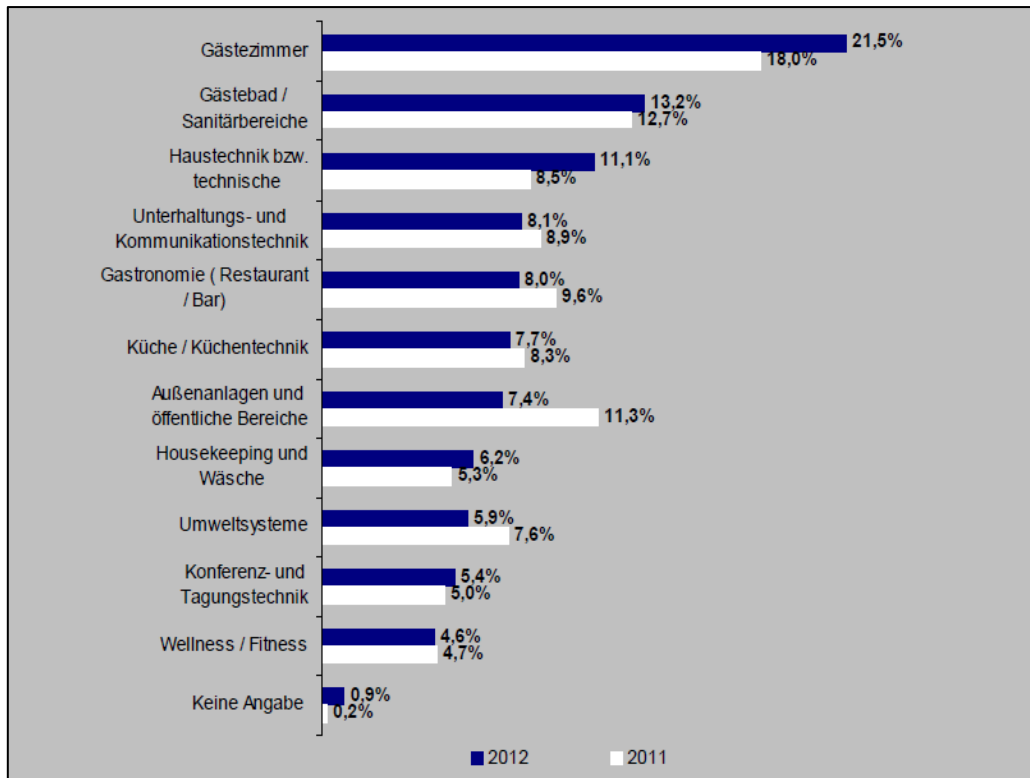


Abbildung 14: Aufteilung der Investitionen nach den Hotelbereichen⁸⁴

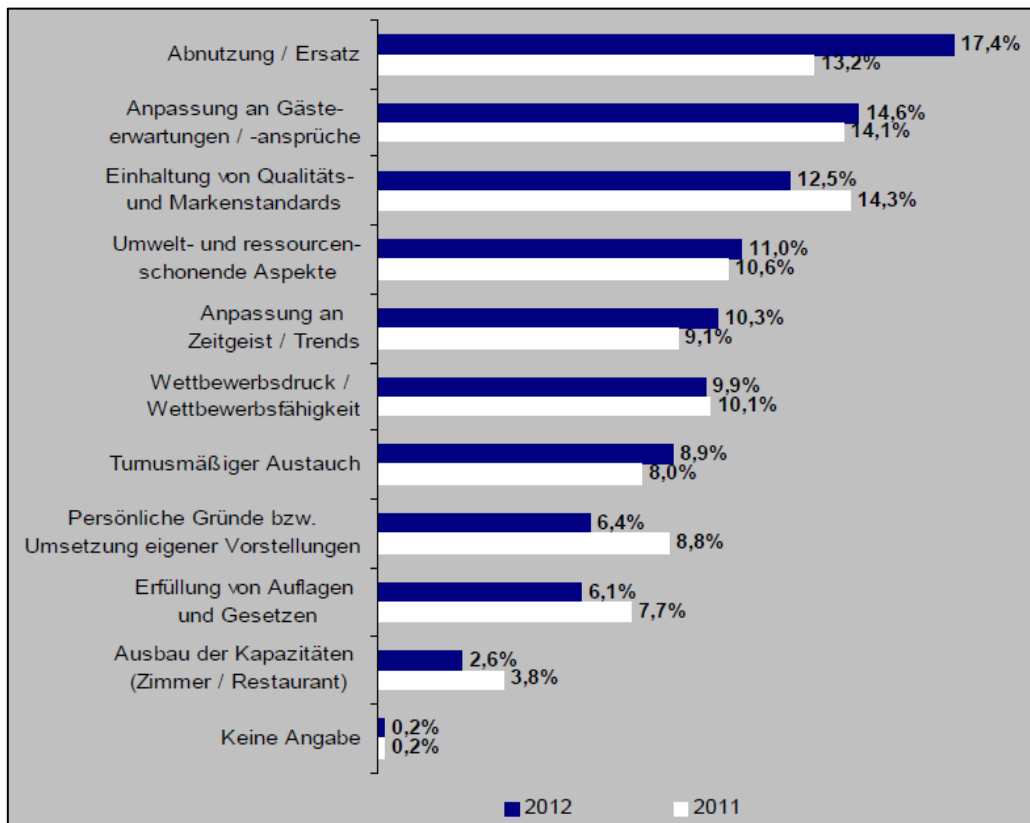


Abbildung 15: Einflussfaktoren der Investitionen in der Hotelbranche⁸⁵

⁸⁴TREUGAST International Institute of Applied Hospitality (Verf.): *Hotelinvest 2012*, 14.02.2012, Internet: http://www.ahgz.de/themen/studien/studie_hotelinvest_2012.pdf, Abruf: 19.03.2012, S. 26.

Die Verteilung der Werte von drei ersten Positionen (i.e., Abnutzung/Ersatz, Anpassung an Gästerwartung/-ansprüche und Einhaltung von Qualitäts- und Markenstandards) lässt den Schluss ziehen, dass

- a) der BGA-Bestand einen hohen Modernisierungs- bzw. Ersatzbedarf aufweist, was durch die intensive Nutzung, aber auch durch die unterlassenen rechtzeitigen Investitionsentscheidungen, welche für die Erzielung des Unternehmenserfolgs unerlässlich sind, erklärt werden kann. Dies steigert die Bedeutung einer wissenschaftlichen Erkenntnis über den Zusammenhang zwischen den Investitionen in den BGA-Bestand und der Hotel Performance.
- b) Die Investitionen in den BGA-Bestand werden vorwiegend als Instrument für die gästeorientierte strategische Positionierung benutzt, was für die Berücksichtigung dieses Einflusses in der wissenschaftlichen Untersuchung spricht.
- c) Die Rolle von Qualitäts- und Markenstandards ist für die Hotelbetreiber am drittichtigsten, was mit der Einhaltung des angekündigten Niveaus (e.g., durch die Sternkategorie) gegenüber den Kunden verbunden ist und daher mit dem Punkt b) komplementär ist.

Zusammengefasst, weist die branchenbezogene Literatur die Bedeutung der Investitionen in Sachanlagen und speziell in die Betriebs- und Geschäftsausstattung auf. Es besteht jedoch weiterer Bedarf nach Forschungserkenntnissen und ihrer Implikation in die Hotelpraxis.

⁸⁵TREUGAST International Institute of Applied Hospitality (Verf.): *Hotelinvest 2012*, 14.02.2012, Internet: http://www.ahgz.de/themen/studien/studie_hotelinvest_2012.pdf, Abruf: 19.03.2012, S. 23.

3.2. Strategische Positionierung von Hotelbetrieben

Die strategische Positionierung eines Hotelbetriebes kann anhand des Ansatzes von Henderson⁸⁶ als Einnahme einer Position zur Erreichung des Unternehmenserfolgs definiert werden. Die Hotelpositionierung zugunsten einer der beiden Gattungsstrategien – Kostenführerschaft oder Differenzierung – kann nach Gardini⁸⁷ in der Form eines sogenannten „Suchfeldes“ dargestellt werden, in dem jeder Betrieb der Kosten-Nutzen-Linie entlang seinen strategischen Platz zu finden hat (Abbildung 16).

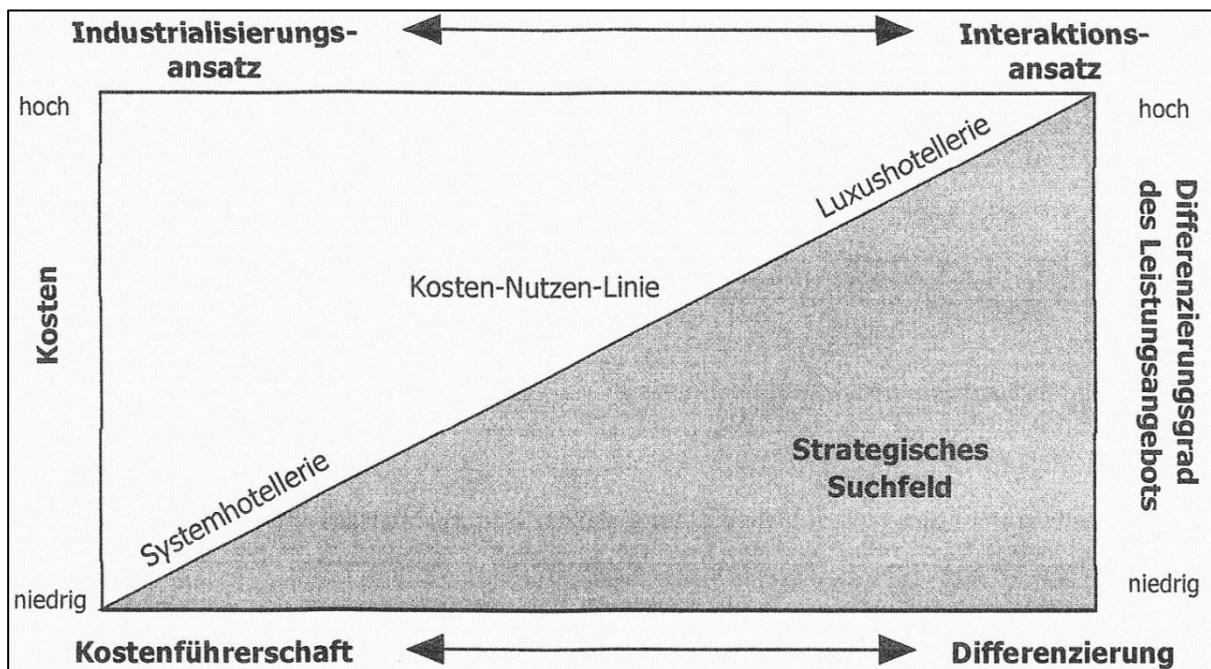


Abbildung 16: Strategische Positionierung von Hotelbetrieben nach Gardini⁸⁸

Gemäß dem strategischen Rahmen von Gardini wird die Systemhotellerie mit der Strategie der Kostenführerschaft und dem Industrialisierungsansatz assoziiert, während die Differenzierungspolitik und der Interaktionsansatz in der Luxushotellerie stark vertreten wird. Die strategische Positionierung der Einzelhotellerie kann nach Gardini nicht nur auf der Kostenführerschaft oder Differenzierung ihre Betriebsführung aufbauen, sondern sich mehrdimensional orientieren und maßgeschneiderte Lösungen den Gästen anbieten⁸⁹.

Der Begriff des Industrialisierungsansatzes basiert in dem vorgestellten „Suchfeld“ auf den

⁸⁶Vgl. Kapitel 2.3.

⁸⁷Vgl. Gardini, M.A.: *Marketing-Management in der Hotellerie*, 2004, S. 159.

⁸⁸Gardini, M.A.: *Marketing-Management in der Hotellerie*, 2004.

⁸⁹Vgl. Gardini, M.A.: *Marketing-Management in der Hotellerie*, 2004, S. 159 f.

Erkenntnissen von Levitt, der den Prozess der Industrialisierung der Dienstleistungsbranche durch Industriebeispiele formuliert, e.g., „[t]he supermarket represents the industrialization of an ancient retail service, much as the assembly line represents the industrialization of ancient craftsmanship. In both cases, there are tremendous economies, great efficiencies, and much better products⁹⁰“. Der Interaktionsansatz nach Gardini wird als Intensivierung der Kundebetreuung und die Individualisierung des Kundenangebotes bezeichnet⁹¹.

Obwohl der vorgestellte Rahmen von Gardini nicht ohne Hinterfragung zu betrachten ist, bietet er eine haltbare Basis für die Zuordnung der verschiedenen Typen von Hotelbetrieben und den Gattungsstrategien. Als möglichen kritischen Anstoßpunkt ist zu erwähnen, dass Levitt den Industrialisierungsansatz in den 80-er Jahren beschrieben hat. Zu diesem Zeitpunkt stellte der Übergang der Dienstleistungsbranche auf ein neues, fortgeschrittenes Niveau einen innovativen Ansatz dar. Anfang des 21. Jahrhunderts ist es durchaus fragwürdig, ob der Industrialisierungsansatz noch anwendbar ist, da die Dienstleistungsbetriebe *bereits* industrialisiert sind. Zudem ist es diskussionswürdig, ob die Hotelbetriebe, die ausschließlich die Kostenführerschaft verfolgen (i.e., Betriebe aus der Systemhotellerie nach Gardini), neben der Kosteneinsparung eine hohe Effizienz und bessere Produkte als die anderen anbieten. Heutige Trends in der Hotelbranche besagen die Festlegung eines Differenzierungskonzeptes aufgrund des stetig steigenden Wettbewerbsdrucks und der Gästeorientierung schon in der Planungsphase. Auch die 1-Sterne-Hotelbetriebe versuchen sich zu differenzieren, beispielweise durch ihre Betriebsart (wie Ferienhotel, Aparthotel etc.). Insgesamt ist die Differenzierung für die Kundenbedarfsbefriedigung heute als erforderlich zu sehen, um den Herausforderungen der Ausgangslage in der Hotelbranche entgegenwirken zu können.

In der branchenbezogenen Literatur sind zahlreiche Differenzierungstypologien vertreten⁹². Einen brauchbaren, aktuellen und bündigen Rahmen stellt die Typologie nach Haller (2007) dar, welche die Hotelbetriebe nach dem Hotelstandort, der Hotelklassifizierung, Einrichtung und Betriebsform gliedert. Als zu kompensierende Schwachstelle des oben beschriebenen Ansatzes ist das Fehlen der Betriebsdauer in dieser Typologie festzustellen. Die Betriebsdauer ist grundlegend für das Betriebsführungskonzept eines Hotels und gilt als unerlässlich bei der Planung der Geldmittelrückflüsse und somit für die Rentabilitätsberechnung und weitere

⁹⁰Levitt, T.: *The industrialization of service*, in: Harvard Business Review, September/October 1976, S. 63-74, Internet: <http://hbr.org/1976/09/the-industrialization-of-service/ar/3>, Abruf: 21.03.2012.

⁹¹Vgl. Gardini, M.A.: *Marketing-Management in der Hotellerie*, 2004, S. 159.

⁹²Vgl. Henschel (2001), Gardini (2004), Frehse, J., Weiermair, K. (2007).

existenzwichtige Kennzahlenanalysen. In diesem Zusammenhang wird die Differenzierungstypologie von Haller durch die Betriebsdauer eines Hotels erweitert (Abbildung 17).

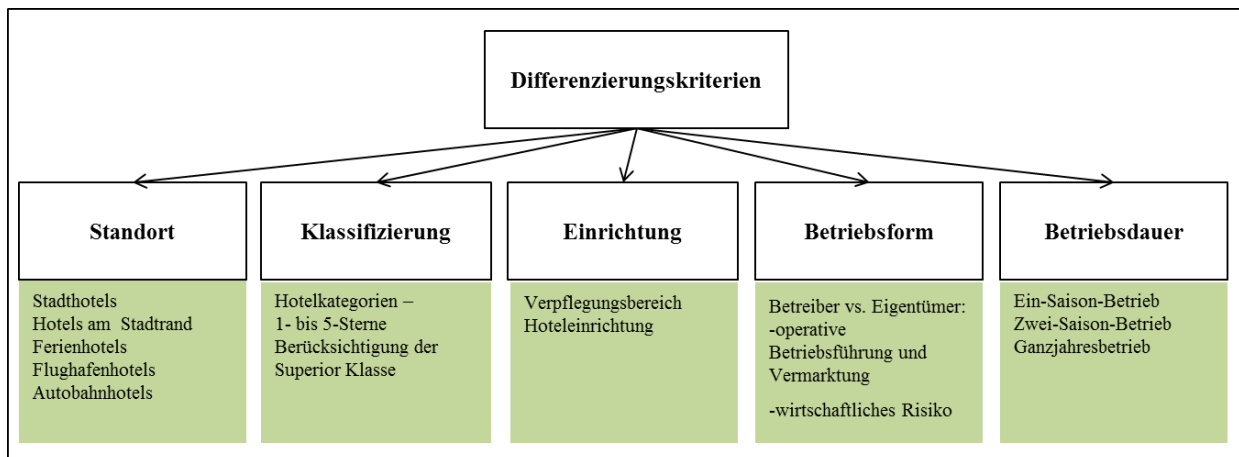


Abbildung 17: Differenzierungsmöglichkeiten von Hotelbetrieben (Eigene Darstellung in Anlehnung an Haller⁹³)

⁹³Vgl. Haller, T.: *Markt- und Standortanalyse*, in: Frehse, J., Weiermair, K. (Hrsg.): *Hotel Real Estate Management: Grundlagen, Spezialbereiche, Fallbeispiele*, 2007, S. 95 f.

4. Theoretische Forschungsmodelle und Hypothesen

In dem Kapitel 4 werden die theoretischen Forschungsmodelle dieser wissenschaftlichen Arbeit vorgestellt und erklärt. Die Beschreibung der Operationalisierung der implizierten Modellvariablen, sowie des Vorgehens bei der quantitativen Auswertung der modellierten Wechselbeziehungen werden im Kapitel 5.3 detailliert dargelegt. Die Abbildungen der Forschungsmodelle mit den operationalisierten Variablen sind auf den Seiten 80 (Forschungsmodell I) und 85 (Forschungsmodell II) präsentiert.

Diese wissenschaftliche Arbeit enthält zwei Forschungsmodelle, die in Abbildungen 18,19 dargestellt sind.

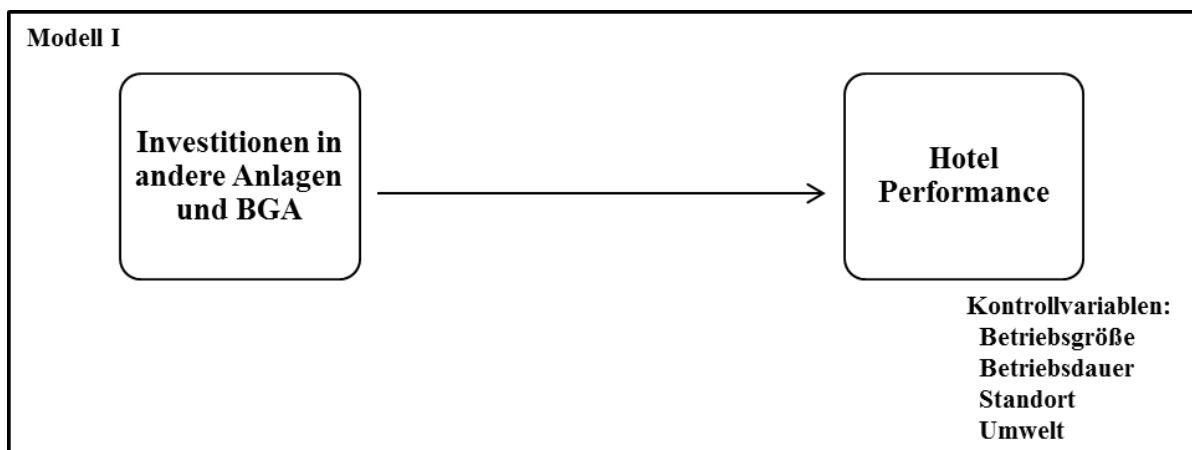


Abbildung 18: Forschungsmodell I: Andere Anlagen, BGA und Hotel Performance

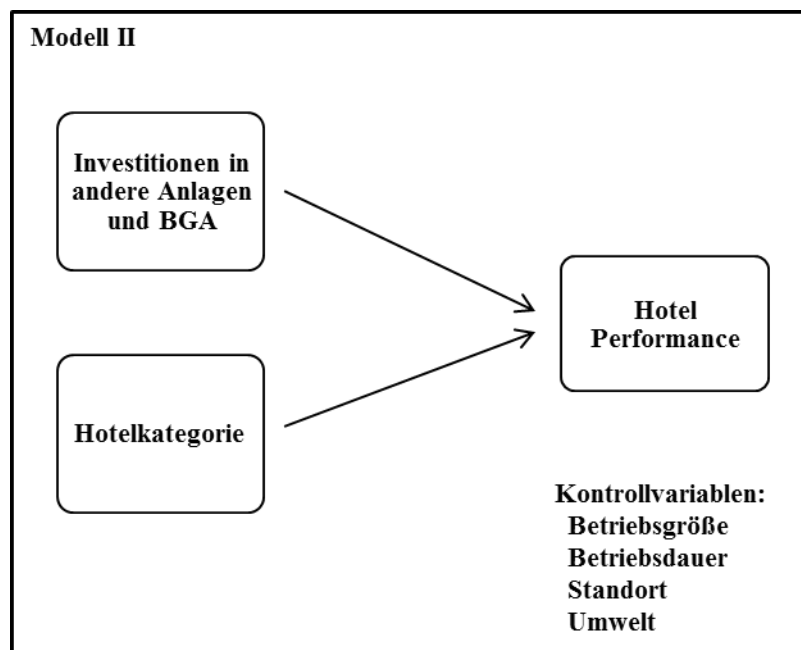


Abbildung 19: Forschungsmodell II: Andere Anlagen, BGA, Hotelkategorie und Hotel Performance

Wie aus den Abbildungen hervorgeht, ist der zugrunde liegende Zusammenhang zwischen den anderen Anlagen und der BGA und der Hotel Performance in beiden Modellen identisch. Das zweite Forschungsmodell „Andere Anlagen, BGA, Hotelkategorie und Hotel Performance“ ist um die Variable „Hotelkategorie“ erweitert, die eine strategische Differenzierung der Hotelbetriebe verkörpert, erweitert. Die Modellergänzung beruht dabei auf den theoretischen Ansätzen des strategischen Managements⁹⁴.

Die Forschungsmodelle I und II werden separat angegangen und ausgewertet. Dabei repräsentiert das erste Forschungsmodell die ganze Stichprobe (170 Hotelbetriebe) und liefert Ergebnisse über das Bestehen und den Charakter des Zusammenhanges zwischen den anderen Anlagen, der BGA und der Hotel Performance. Das zweite Forschungsmodell untersucht den Einfluss der zusätzlichen strategischen Wahl am Beispiel der 3- und 4-Sterne-Hotelbetriebe (137 Hotelbetriebe) und liefert neben den Erkenntnissen über den Zusammenhang zwischen den anderen Anlagen, der BGA und der Hotel Performance auch die Aussagen über das Bestehen und den Charakter des „Hotelstern“-Effektes auf die Hotel Performance bei der Steigerung der Hotelkategorie. Daher sind zwei theoretische Modelle als zwei separate empirische Untersuchungen zu betrachten, wobei das zweite Modell die Erkenntnisse des ersten überprüft und vertieft⁹⁵.

In beiden Forschungsmodelle sind neben den relevanten Variablen auch die Kontrollvariablen „Betriebsgröße“, „Betriebsdauer“, „Standort“ und „Umwelt“ eingebunden⁹⁶.

4.1. Modell I: Andere Anlagen, BGA und Hotel Performance

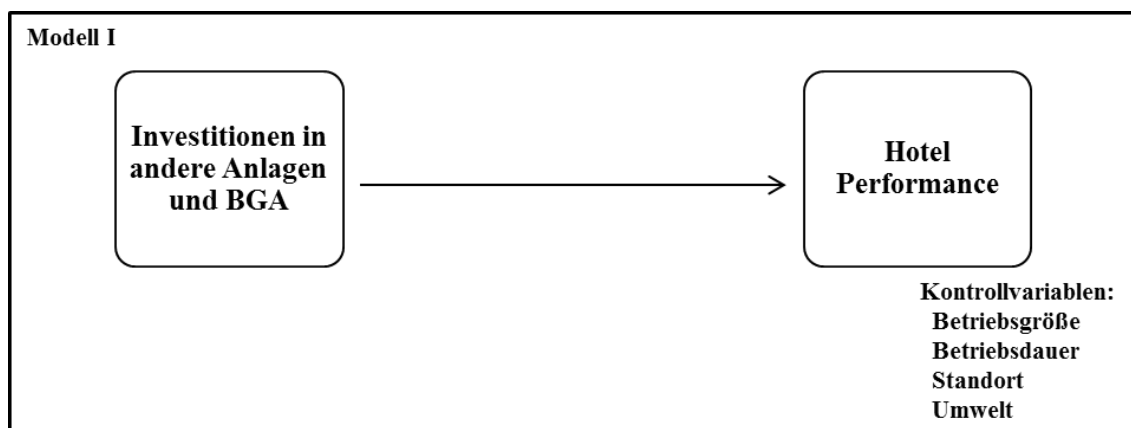


Abbildung 20: Forschungsmodell I: Andere Anlagen, BGA und Hotel Performance

⁹⁴Vgl. Kapitel 2.3.

⁹⁵Vgl. Kapitel 6.1.

⁹⁶Vgl. Kapitel 5.3.

Das erste Forschungsmodell untersucht das Vorhandensein und den Charakter des Zusammenhangs zwischen den Investitionen in die anderen Anlagen, BGA und der Hotel Performance. Basierend auf den Ansätzen der Immobilienökonomie und branchenbezogenen Erkenntnissen geht dieses Modell von der Annahme aus, dass dieser Zusammenhang besteht und positiv ist:

H1: Investitionen in andere Anlagen und BGA sind positiv mit der Hotel Performance verbunden.

4.1. Modell II: Andere Anlagen, BGA, Hotelkategorie und Hotel Performance

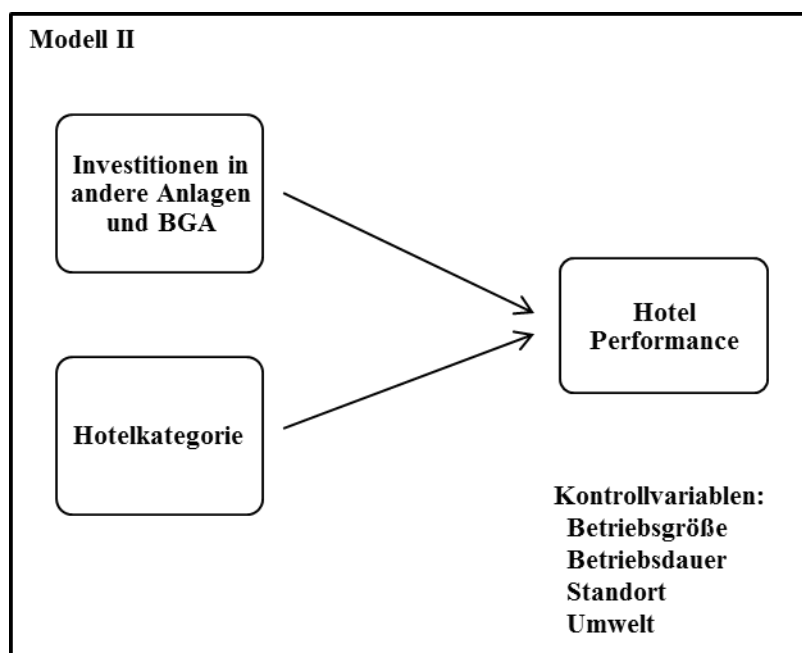


Abbildung 21: Forschungsmodell II: Andere Anlagen, BGA, Hotelkategorie und Hotel Performance

Das zweite Forschungsmodell untersucht für die Auswahl von den 3- und 4-Sterne-Hotelbetrieben neben dem Zusammenhang zwischen den anderen Anlagen, der BGA und Hotel Performance die Rolle der strategischen Positionierung der Hotelbetriebe in der Form der Betriebsdifferenzierung nach Hotelkategorien. Dabei wird von der theoretischen Annahme ausgegangen, dass die Steigerung der Hotelkategorie die Hotel Performance positiv beeinflusst:

H2: Die Hotelkategorie ist positiv mit der Hotel Performance assoziiert. Die Steigerung der Hotelkategorie wirkt sich positiv auf die Hotel Performance aus.

5. Empirische Untersuchung

Die wissenschaftliche Forschung kann als „...a systematic, controlled, empirical, and critical investigation of hypothetical propositions about the presumed relations among observed phenomena⁹⁷“ definiert werden. Der typische Verlauf der wissenschaftlichen Forschung kann in sieben Schritten zusammengefasst werden⁹⁸:

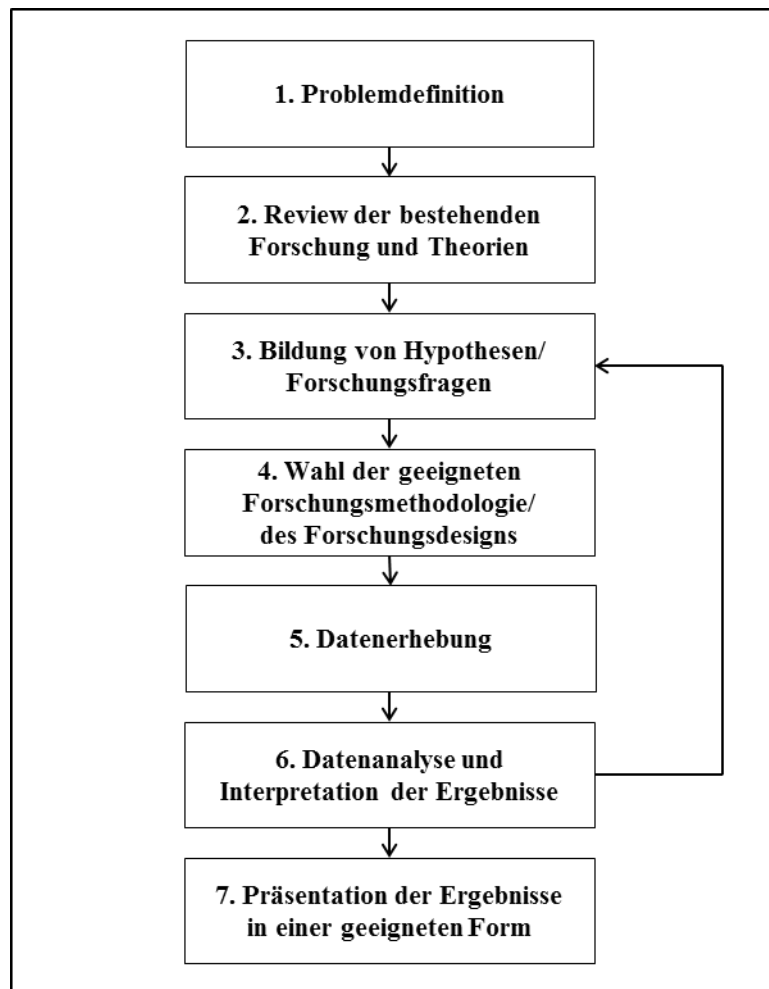


Abbildung 22: Forschungsablauf (Eigene Darstellung in Anlehnung an Tayie⁹⁹)

In weiterer Folge werden das Forschungsdesign (Kapitel 5.1.), die verwendete Forschungsmethode im Rahmen des Designs (Kapitel 5.2.) und die Messung der Modellvariablen (Kapitel 5.3) ausführlich beschrieben.

⁹⁷Tayie, S.: *Research Methods and Writing Research Proposals*, Kairo, 2005, S.1.

⁹⁸Vgl. Tayie, S.: *Research Methods and Writing Research Proposals*, Kairo, 2005, S.5.

⁹⁹Vgl. Tayie, S.: *Research Methods and Writing Research Proposals*, Kairo, 2005, S.5.

5.1. Forschungsdesign

Als Forschungsdesign lässt sich „*der Vorgang empirischer Überprüfung theoretischer Hypothesen*¹⁰⁰“ definieren, einschließlich der Gewährleistung der Drittvariablenkontrolle (i.e., die Kontrolle und gegebenenfalls der Ausschluss des Einflusses von dritten Variablen auf den untersuchten Zusammenhang)¹⁰¹.

Entscheidend für den Typ des Forschungsdesigns ist es, ob der Zeitpunkt, zu dem die Experimental- bzw. Untersuchungsgruppen gebildet werden, vor oder nach der Datenerhebung liegt (Abbildung 23).

Bei den klassischen Experimenten beispielweise werden die Gruppen der Probanden vor dem Experiment zusammengestellt, im Anschluss wird das Experiment durchgeführt. Angenommen, es sollte die allergische Reaktion auf ein neues kosmetisches Produkt erforscht werden. Im ersten Schritt werden verschiedene Untersuchungsgruppen gebildet, im zweiten – das tatsächliche Experiment gemäß dem festgelegten Rahmen bzw. Konzept (e.g., anhand der festgelegten Dauer, Häufigkeit der Produktannahme, u.v.m.) abgewickelt.

Im Falle dieser wissenschaftlichen Arbeit werden die Untersuchungs- bzw. Vergleichsgruppen nach der Datenerhebung gebildet, da es erst im Laufe des Erhebungsprozesses feststellbar wurde, wie groß das Datensample bzw. die Stichprobe wird und welche Daten brauchbar sind. Demzufolge entspricht das Forschungsdesign dieser wissenschaftlichen Arbeit aufgrund der Kriterienerfüllung dem ex-post-facto Design, im dessen Rahmen die Querschnittsstudie (i.e., die Analyse der Daten aus dem Jahr 2009) angewendet wird.

5.2. Forschungsmethode

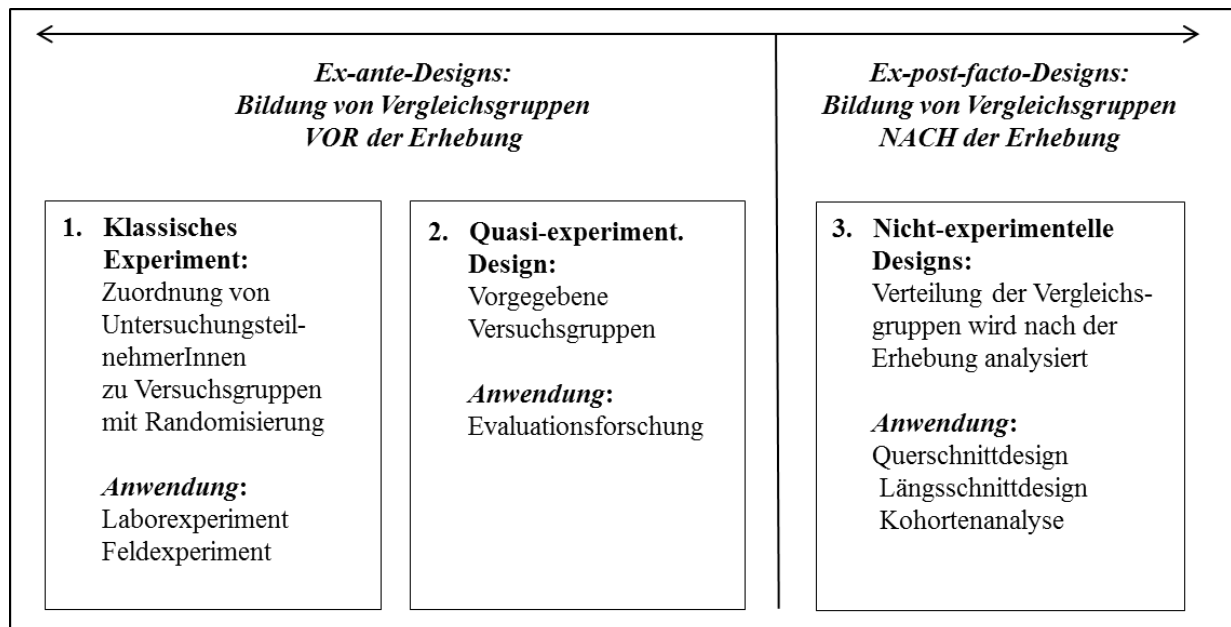
Empirische Forschungsmethoden sind die Methoden, „*die zur Informationsgewinnung (oder Datenbeschaffung) über die Realität ([bzw.]... über Teilaspekte der Realität) eingesetzt werden können*¹⁰²“. Zu ihren Werkzeugen gehören Datenerhebungs- (e.g., *Dokumentenanalyse, Beobachtung, Befragung*) und Datenauswertungsinstrumente (e.g., statistische Methoden)¹⁰³.

¹⁰⁰ Atteslander, P.: *Methoden der empirischen Sozialforschung*, 2003, S. 54.

¹⁰¹ Vgl. Paier, D.: *Quantitative Sozialforschung: eine Einführung*, 2010, S. 33 f.

¹⁰² Stier, W.: *Empirische Forschungsmethoden: mit 51 Tabellen*, 1999, S.5.

¹⁰³ Vgl. Stier, W.: *Empirische Forschungsmethoden: mit 51 Tabellen*, 1999, S.5.

Abbildung 23: Typologie von Forschungsdesigns nach Paier¹⁰⁴

Empirische Forschungsmethoden haben eine große Bedeutung in den Wissenschaften erreicht, da sie einen Ansatz zur Realitätsabbildung basierend auf der Auswertung von Erfahrungen („empirisch“ bedeutet auf Griechisch „auf Erfahrung beruhend“¹⁰⁵) darstellen.

Im Rahmen dieses Kapitels wird näher auf die Datenerhebungs- und Datenauswertungsinstrumente der empirischen Forschungsmethoden dieser wissenschaftlichen Arbeit eingegangen.

5.2.1. Datenerhebung

Die Daten über die Anlagebestände, Hotel Performance und Typologie der Hotelbetriebe für die Verifizierung der aufgestellten Zusammenhänge in den beiden Forschungsmodellen wurden bei der Österreichischen Hotel- und Tourismusbank (ÖHT) erhoben bzw. von der ÖHT vom Hr. Ing. Mag. Hofstetter am 10. August 2011 elektronisch übermittelt. Die erhaltenen Daten bestehen aus quantitativen bilanzbezogenen, sowie typologischen Datensätzen der einzelnen Hotelbetriebe in anonymisierter Form und stammen aus den Berichtsjahren 2000 bis 2011. Demzufolge basiert die Datenerhebung dieser wissenschaftlichen Arbeit auf den prozessproduzierten Sekundärdaten, während ihre Analyse als Sekundärdatenanalyse zu bezeichnen ist, da das Datenmaterial zu anderen Zwecken

¹⁰⁴Paier, D.: *Quantitative Sozialforschung: eine Einführung*, 2010, S. 34.

¹⁰⁵Bortz, J., Döring, N.: *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler*, 2006, S.2.

bereits vorliegt¹⁰⁶. Zudem ist die durchgeführte Datenerhebung als Teilerhebung zu definieren, da sie auf einem „Teil der statistischen Masse“¹⁰⁷ basiert. Nach Mayer (2006) sind die Teilerhebungen im Vergleich mit den Vollerhebungen mit reduzierten Kosten- und Zeitaufwand und der Lieferung genauerer Ergebnisse durch Fehlerreduzierung verbunden, darüber hinaus ist es oft sinnvoll eine Teilerhebung zu untersuchen, falls eine Untersuchung der Grundgesamtheit nicht möglich ist oder Schaden an den Untersuchungseinheiten verursacht¹⁰⁸.

Insgesamt sollten bei jeder Art der Datenerhebung ihre Leistungsfähigkeiten und Limitationen kritisch betrachtet und berücksichtigt werden. So hat auch die Forschung mit den individuellen Sekundärdaten ihre Vor- und Nachteile. Zu den Vorteilen gehören unter anderem folgende¹⁰⁹:

1. die Möglichkeit für die direkte Auswertung der Wechselbeziehungen von mehreren Variablen,
2. die Grundlage für die Vergleichsstandards (beispielweise bei den Forschungsstudien),
3. die Basis für die Hypothesenbildung,
4. die Minimierung des Kosten- und Zeitaufwandes.
5. *„Die Verarbeitung von Daten auf Individualebene ermöglicht in der Regel die fundiertesten Aussagen über Zusammenhänge und vermutete Beziehungen über Ursache und Wirkung“*¹¹⁰.

Als Nachteile der Sekundärdaten sind zu nennen¹¹¹:

1. Probleme durch die Datengenerierung, darunter sind vor allem Probleme bei der Nachvollziehbarkeit der Datenerhebung, Messung, Kategorisierung zu verstehen, sowie die mögliche Uneinheitlichkeit der Datenerhebungssystematik in den verschiedenen regionalen Clustern und/oder Perioden.

¹⁰⁶Vgl. Geyer, S.: *Forschungsmethoden in den Gesundheitswissenschaften: eine Einführung in die empirischen Grundlagen*, 2003, S. 181.

¹⁰⁷Mayer, H.: *Beschreibende Statistik*, 2006, S. 31.

¹⁰⁸Vgl. Mayer, H.: *Beschreibende Statistik*, 2006, S. 31 f.

¹⁰⁹Vgl. Geyer, S.: *Forschungsmethoden in den Gesundheitswissenschaften: eine Einführung in die empirischen Grundlagen*, 2003, S. 183 f.

¹¹⁰Geyer, S.: *Forschungsmethoden in den Gesundheitswissenschaften: eine Einführung in die empirischen Grundlagen*, 2003, S. 183.

¹¹¹Vgl. Geyer, S.: *Forschungsmethoden in den Gesundheitswissenschaften: eine Einführung in die empirischen Grundlagen*, 2003, S. 185 f.

2. Probleme durch den nichtwissenschaftlichen Charakter der Daten: die bereits vorhandenen Datensätze erfüllen oft die Kriterien für die qualitätsgerechte Forschung nicht – Informationen sind nicht vorhanden, Variablen sind nicht korrekt oder eindeutig definiert. Dazu zählt auch das Nichtentsprechen der Daten den formulierten Forschungskonzepten.
3. Probleme durch die Nichtaktualität der Daten: die Daten sind veraltet (beispielsweise, älter als 10 Jahre) und zur Auswertung nicht mehr geeignet.
4. Probleme durch die Nichtveränderbarkeit der Daten: es ist nicht möglich die Daten zu modifizieren und fehlende Informationen/Variablen im Nachhinein zu erheben.

Die beschriebenen Vor- und Nachteile der Sekundärdaten beeinflussen wesentlich die Forschungsarbeit: während die Vorteile zum Einbeziehen von mehreren Faktoren und zur Aufstellung von umfassenden Zusammenhängen führen können, ist das Risiko der wesentlichen Beschränkungen und sogar der Unangemessenheit immer vorhanden. „*Wenn es mangels Alternativen nicht anders möglich ist, eine Untersuchung durchzuführen*“¹¹², ist die Forschung mit den Sekundärdaten allerdings als empfehlenswert zu sehen. Zugrunde der Datenauswertung dieser wissenschaftlichen Arbeit liegen die Bilanzdaten der Hotelbetriebe¹¹³. In der Praxis der Betriebsführung ist die Offenlegung von Jahresabschlüssen der Gesellschaften, die aus anderen Gründen nicht verpflichtet sind, ihre internen Kennzahlen weiterzugeben (beispielsweise, strikt ist die Offenlegungspflicht bei den börsennotierten Kapitalgesellschaften), mit Komplikationen verbunden. Daher haben die von der ÖHT gewonnenen Sekundärdaten eine große Bedeutung für die Forschungsdurchführung und Lieferung von Erkenntnissen an die Hotelbetreiber.

5.2.1.1. Beschreibung des Datensamples

Das Datensample dieser wissenschaftlichen Arbeit besteht aus den individuellen Sekundärdatensätzen in der anonymisierten Form. Diese Datensätze stellen mehrere verschiedene, von den Eigentümern geführte Hotelbetriebe aus Österreich in der zeitlichen Kontinuität von 2000 bis 2011 sporadisch dar. Es wurde beschlossen in Anlehnung an die Analyse des Charakters der sekundären Daten¹¹⁴ für die Untersuchungsziele das möglichst

¹¹²Geyer, S.: *Forschungsmethoden in den Gesundheitswissenschaften: eine Einführung in die empirischen Grundlagen*, 2003, S. 185.

¹¹³Vgl. Kapitel 5.3.

¹¹⁴Vgl. Kapitel 5.2.1.

aktuellste Datum mit möglichst mehreren Fällen zu nehmen. Diese Kriterien erfüllt das Berichtsjahr 2009. Nach der Datenvorbereitung (in weiterer Folge wird in diesem Abschnitt darauf näher eingegangen) standen 170 Hotelbetriebe zur Untersuchung. Diese Stichprobe diente als Basis für die Auswertung des empirischen Modells I „Andere Anlagen, BGA und Hotel Performance“. Für das Modell II „Andere Anlagen, BGA, Hotelkategorie und Hotel Performance“ wurden die Datensätze ausgewählt, die eine ungefähr gleichmäßige Verteilung der Sternkategorie anbieten. Diese Kriterien erfüllten die 3- und 4-Sterne-Hotelbetriebe im Ausmaß von 137 Einheiten. Beide Gruppen von Daten stellen ein gutes Sample für die statistische Auswertung mittels einer multiplen hierarchischen Regressionsanalyse dar.

Vor der Ausführung der wissenschaftlichen Untersuchungen mit den sekundären Datensätzen ist es generell erforderlich, eine Datenprüfung durchzuführen¹¹⁵, vor allem da die effizientere Nutzung der Vorteile der sekundären Daten und Minimierung der Nachteile die Qualität der Forschung steigern und die Verzerrung der Ergebnisse verhindern kann. Die Prüfung der von der ÖHT erhaltenen Daten wies die Frage über die inkonsistenten Datensätze auf. Die Inkonsistenz der Datensätze wurde vorwiegend bei der Betrachtung der Gesamtdaten ersichtlich und ist in erster Linie mit den widersprüchlichen qualitativen Informationen in den verschiedenen Zeitperioden verbunden (e.g., ein und derselbe Hotelbetrieb liegt drei hintereinander folgende Jahre in einem Bundesland, im vierten Jahr ist ein anderes Bundesland als sein Standort angegeben, im fünften Jahr ist der Betrieb wieder dem Standort aus den drei ersten Jahresperioden zugeordnet). Die Inkonsistenz der Daten wurde in Anlehnung an Schwab (2005) behandelt, der vorgeschlagen hat, die inkonsistenten Werte „*in the context of two or more variables*“¹¹⁶ zu überprüfen und wenn möglich zu korrigieren oder als fehlend zu definieren¹¹⁷.

5.2.2. Datenauswertung

Die statistische Analyse als Instrument der quantitativen Datenauswertung bildet einen zentralen Teil dieser wissenschaftlichen Arbeit. In der Literatur werden zwei Gebiete der Statistik ausgewiesen: die beschreibende oder deskriptive Statistik und die schließende oder

¹¹⁵Vgl. Geyer, S.: *Forschungsmethoden in den Gesundheitswissenschaften: eine Einführung in die empirischen Grundlagen*, 2003, S. 186.

¹¹⁶Schwab, D.P.: *Research methods for organizational studies*, 2nd ed., 2005, S. 105.

¹¹⁷Vgl. Schwab, D.P.: *Research methods for organizational studies*, 2nd ed., 2005, S. 105.

analytische Statistik¹¹⁸. Dabei dient die deskriptive Statistik vor allem dem Schaffen der Datenübersicht, die „graphische[...] und/ oder numerische [...] Art^{119c} haben kann, ohne wissenschaftliche Erkenntnisse über die Kausalbeziehungen zwischen den Variablen zu liefern. Mit diesem Aufgabenfeld beschäftigt sich die analytische Statistik mit dem Ziel, „die bei einer begrenzten Zahl von Fällen gefundenen Ergebnisse auf eine größere Gesamtheit zu verallgemeinern^{120c}“.

In dieser wissenschaftlichen Arbeit werden mittels der deskriptiven Analyse die erhobenen Daten übersichtlich dargestellt und mittels der absoluten und relativen Häufigkeitsverteilungen analysiert. Die erste vermittelt eine absolute Häufigkeit von Merkmalsausprägungen, die zweite – eine absolute Häufigkeit zu der Gesamtzahl der Einheiten der statistischen Masse in der numerischen oder prozentuellen Form¹²¹.

Die Grundlage für die Analyse der Wechselbeziehungen zwischen den anderen Anlagen, der Betriebs- und Geschäftsausstattung, Hotelkategorie und Hotel Performance liefern die Methoden der schließenden Statistik – die multiple hierarchische Regressionsanalyse, das Vorgehen im Rahmen von welcher in diesem Kapitel näher beschrieben wird.

Die statistische Datenanalyse wird in dieser wissenschaftlichen Arbeit mittels des computergestützten Datenanalysenprogramms SPSS 20 (Statistical Package for Social Sciences Software) durchgeführt.

5.2.2.1. Multiple Regression

Die Regressionsanalyse wird für die quantitative Analyse von Kausalbeziehungen zwischen einer oder mehreren unabhängigen Variablen (auch erklärende Variablen oder Regressoren genannt¹²²) und einer abhängigen Variable (auch Zielvariable genannt¹²³) benutzt¹²⁴. Im Rahmen der Regressionsanalyse können die Fragen aus dem Aufgabenfeld der Ursachenanalyse („Wie stark ist der Einfluss der unabhängigen Variablen auf die abhängige

¹¹⁸Vgl. Kromrey, H.: *Empirische Sozialforschung*, 2009, S. 398.

¹¹⁹Kromrey, H.: *Empirische Sozialforschung*, 2009, S. 398.

¹²⁰Kromrey, H.: *Empirische Sozialforschung*, 2009, S. 398.

¹²¹Vgl. Mayer, H.: *Beschreibende Statistik*, 2006, S. 34 f.

¹²²Vgl. Fahrmeir, L. et. al.: *Regression: Modelle, Methoden und Anwendungen*, 2007, S. 19.

¹²³Vgl. Fahrmeir, L. et. al.: *Regression: Modelle, Methoden und Anwendungen*, 2007, S. 19.

¹²⁴Vgl. Backhaus, K., et. al.: *Multivariate Analysemethoden. Eine Anwendungsorientierte Einführung*, 2011, S. 56.

Variable?“¹²⁵), der Wirkungsprognose („Wie verändert sich die abhängige Variable bei einer Änderung der unabhängigen Variablen?“¹²⁶) und der Zeitreihenanalyse („Wie verändert sich die abhängige Variable im Zeitablauf und somit *ceteris paribus* auch in der Zukunft?“¹²⁷) untersucht werden. Diese wissenschaftliche Arbeit hat als Zielsetzung die Untersuchung der Wechselwirkungen zwischen den anderen Anlagen, der Betriebs- und Geschäftsausstattung und Performance der Hotelbetriebe, was die entsprechende Anwendung der Regressionsanalyse bestimmt.

Die Forschungsmodelle dieser Arbeit enthalten mehrere unabhängige Variablen. Dadurch werden die Kriterien für die multiple Regression erfüllt¹²⁸. Zudem wird die multiple Regressionsanalyse hierarchisch eingesetzt, mit dem Ziel, die Änderungen im Modell und die Erklärungskraft der Variablen schrittweise nachzuvollziehen. Ein weiterer Vorteil der hierarchischen multiplen Regressionsanalyse gegenüber der multiplen Regression ist das Erzielen von Ergebnissen der Änderungsstatistik („change statistics“), beispielsweise der schrittweisen Änderungen in R^2 , welche ein wichtiges Instrument bei der Analyse komplexerer Beziehungen ist¹²⁹.

Für die Durchführung der Regressionsanalyse ist nach Greene¹³⁰ die Erfüllung folgender Modellannahmen erforderlich: Linearität der Funktion („linearity“), kein perfekter linearer Zusammenhang zwischen den unabhängigen Variablen („full rank“), keine Korrelation zwischen den unabhängigen Variablen und Residuen („exogeneity of the independent variables“), Homoskedastizität und keine Autokorrelation („homoscedasticity and nonautocorrelation“), normale Verteilung der Residuen („the disturbances are normally distributed“). Zudem können Regressoren sowohl stochastisch als non-stochastisch ins Modell einfließen, der Prozess ihrer Datengenerierung muss allerdings mit dem Prozess der Generierung von Störgrößen nicht zusammenhängen¹³¹.

Die erste Modellannahme – die Linearität der Funktion – bedeutet, dass die „*Beziehung linear*

¹²⁵Backhaus, K., et. al.: *Multivariate Analysemethoden. Eine Anwendungsorientierte Einführung*, 2011, S. 57.

¹²⁶Backhaus, K., et. al.: *Multivariate Analysemethoden. Eine Anwendungsorientierte Einführung*, 2011, S. 57.

¹²⁷Backhaus, K., et. al.: *Multivariate Analysemethoden. Eine Anwendungsorientierte Einführung*, 2011, S. 57.

¹²⁸Vgl. Rudolf, M., Müller, J.: *Multivariate Verfahren: eine praxisorientierte Einführung mit Anwendungsbeispielen in SPSS*, S. 319.

¹²⁹Vgl. Spicer, J.: *Making Sense of Multivariate Data Analysis*, 2005, S. 117.

¹³⁰Greene W.H.: *Econometric Analysis*, Fifth edition., 2003, S. 10.

¹³¹Vgl. Greene W.H.: *Econometric Analysis*, Fifth edition., 2003, S. 17

in den Parametern ist^{132c}. Ob diese Annahme erfüllt wird, lässt sich nach Augenmaß bei der Betrachtung eines Streudiagramms bestimmen¹³³. Die Abbildung 24 zeigt verschiedene Arten der Diagrammstreuungen und damit verbundene Beziehungen.

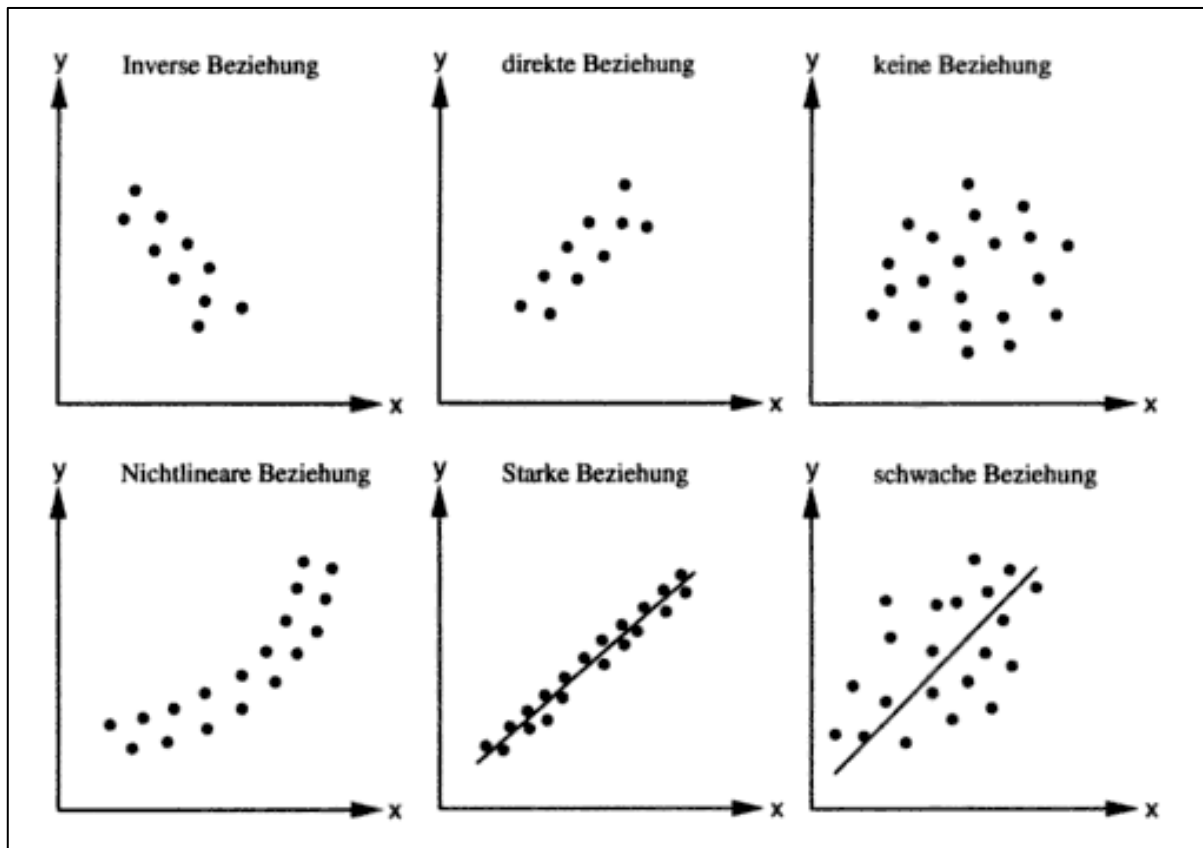


Abbildung 24: Streudiagramme und Variablenbeziehungen nach Polasek¹³⁴

Die erste Modellannahme wird vor der Regressionsanalyse für jedes Forschungsmodell überprüft. Die Modellannahmen 2 bis 4 werden im Rahmen der Regressions- bzw. Residuenanalyse zusammen mit dem Regressionsoutput in Bezug auf ihre Erfüllung betrachtet, wobei anzumerken ist, dass die Überprüfung der Autokorrelation (i.e., der Korrelation der Residuen) und der Normalverteilung der Residuen (Modellannahme 5) für die vorliegende Arbeit nicht relevant sind. Die Autokorrelation „tritt vor allem bei Zeitreihen auf“^{135c} (das Forschungsdesign dieser wissenschaftlichen Arbeit entspricht einer Querschnittstudie) und die Verteilung der Störgrößen bzw. ihre Normalität oder Nicht-Normalität hat keine Auswirkung auf die Signifikanztests bei der Beobachtungszahl größer

¹³²Backhaus, K., et.al.: *Multivariate Analysemethoden. Eine Anwendungsorientierte Einführung*, 2011, S. 86.

¹³³Vgl. Backhaus, K., et.al.: *Multivariate Analysemethoden. Eine Anwendungsorientierte Einführung*, 2011, S. 86.

¹³⁴Polasek, W.: *Schließende Statistik: Einführung in die Schätz- und Testtheorie für Wirtschaftswissenschaftler*, 1997, S. 256.

¹³⁵Backhaus, K., et. al.: *Multivariate Analysemethoden. Eine Anwendungsorientierte Einführung*, 2011, S. 92.

als 40¹³⁶ (im Modell I ist die Beobachtungszahl 170, im Modell II – 137). Die letzte Annahme ist erfüllt durch den Charakter der Datengenerierung und den Charakter der Daten selbst (Vgl. Kapitel 5.2.1.)

5.2.2.2. Modellspezifikation und Untersuchungsverfahren

Zur Schätzung der Modellbeziehungen und Überprüfung der aufgestellten Hypothesen wird folgende Regressionsfunktion benutzt:

$$„y_i = b_0 + b_1x_{1i} + b_2x_{2i} + \dots + b_kx_{ki} + e_i \quad (i = 1, \dots, n)“^{137}$$

dabei sind:

„ y_i “: Wert der Kriteriumsvariablen y des i -ten Probanden

$x_{1i}, x_{2i}, \dots, x_{ki}$: Werte der Variablen x_1, x_2, \dots, x_k des i -ten Probanden

e_i : Residuum des i -ten Probanden

b_0, b_1, \dots, b_k : Regrressionskoeffizienten

n : Anzahl der Probanden¹³⁸. Der Regressionskoeffizient b_0 wird oft auch als „konstantes Glied“¹³⁹ bezeichnet.

Im Modell I wird demzufolge die Regressionsgleichung folgendermaßen spezifiziert:

$$\mathbf{HOTEL PERFORMANCE (y) = b_0 + b_1BETRIEBSGRÖ\beta E (x_1) + b_2BETRIEBSDAUER (x_2) + b_3STANDORT(x_3) + b_4UMWELT (x_4) + b_5aABGA (x_5) + RESIDUUM (e).} \quad (1)$$

Das Vorgehen bei der Regressionsanalyse verläuft schrittweise. Zuerst wird das Grundmodell mit den Kontrollvariablen „Betriebsgröße“, „Betriebsdauer“, „Standort“ und „Umwelt“ in Bezug auf ihre Wechselwirkung mit der Kriteriumsvariable „Hotel Performance“ analysiert. Das Implementieren von Kontrollvariablen in eine multiple Regressionsanalyse ist wichtig für die statistische „Bereinigung“ der im Modell nicht berücksichtigten Einflüsse auf die abhängige Variable¹⁴⁰. Im zweiten Schritt wird die unabhängige Variable „andere Anlagen und

¹³⁶Backhaus, K., et. al.: *Multivariate Analysemethoden. Eine Anwendungsorientierte Einführung*, 2011, S. 96.

¹³⁷Rudolf, M., Müller, J.: *Multivariate Verfahren: eine praxisorientierte Einführung mit Anwendungsbeispielen in SPSS*, S. 42.

¹³⁸Rudolf, M., Müller, J.: *Multivariate Verfahren: eine praxisorientierte Einführung mit Anwendungsbeispielen in SPSS*, S. 42.

¹³⁹Backhaus, K., et. al.: *Multivariate Analysemethoden. Eine Anwendungsorientierte Einführung*, 2011, S. 65.

¹⁴⁰Vgl. Bortz, J., Döring, N.: *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler*, 2006,

Betriebs- und Geschäftsausstattung“ hinzugefügt und die Zielwechselwirkung analysiert.

Im Modell II wird zusätzlich die Wechselbeziehung der Hotelkategorie und der Hotel Performance untersucht, wodurch die Regressionsgleichung (1) auf die Variable „Strategische Positionierung“ erweitert wird:

$$\text{HOTEL PERFORMANCE } (y) = b_0 + b_1\text{BETRIEBSGRÖÖE } (x_1) + b_2\text{BETRIEBSDAUER } (x_2) + b_3\text{STANDORT}(x_3) + b_4\text{UMWELT } (x_4) + b_5\text{aABGA } (x_5) + b_6\text{STRATPOS } (x_6) + \text{RESIDUUM } (e). \quad (2)$$

Das Vorgehen bei der Regressionsanalyse enthält zwei Schritte. Im ersten Schritt werden in das Modell nur Kontrollvariablen eingefügt und ihre Wechselwirkung, sowie der Bestimmtheitsmaß des Modells, untersucht. Im zweiten Schritt werden zusätzlich die unabhängigen Variablen „andere Anlagen und Betriebs- und Geschäftsausstattung“ und die „Strategische Positionierung“ eingefügt und die Ergebnisse, sowie Änderungen im R^2 bzw. korrigierten R^2 analysiert.

5.3. Operationalisierung der Variablen

Unter Operationalisierung ist der Prozess der Zuordnung den theoretischen Modellvariablen der empirischen Sachverhalte zu verstehen, wodurch die Beobachtung und Erfassung der Variablen gewährleistet wird¹⁴¹. Die Operationalisierung ist somit ein unerlässlicher Schritt der empirischen Forschung vor der Datenanalyse. Es gibt in der Regel mehrere Möglichkeiten ein und dieselbe Dimension zu operationalisieren, daher sollte deren Operationalisierung und die Darlegung der Bedeutung von den bereits operationalisierten Variablen möglichst übersichtlich dargestellt werden, mit dem Ziel die Replikation der Auswertung mit anderen Datensätzen zu erlauben¹⁴². In weiterer Folge wird in diesem Kapitel die Messung von den unabhängigen, abhängigen, und Kontrollvariablen erläutert.

Operationalisierung von Investitionen in andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung

Die mit den Unternehmensressourcen zusammenhängenden Forschungsfragen sind durch ihre Vielfältigkeit gekennzeichnet, da *“firm resources include all assets, capabilities,*

S. 544.

¹⁴¹Vgl. Hussy, W., Schreier, M., Echterhoff, G.: *Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften*, 2010, S. 38.

¹⁴²Vgl. Benninghaus, H.: *Einführung in die sozialwissenschaftliche Datenanalyse*, 2005, S. 11

organisational processes, firm attributes, information, knowledge, etc. controlled by a firm that enable the firm to conceive of and implement strategies that improve its efficiency and effectiveness^{143cc}. In der vorliegenden Arbeit werden die Unternehmensressourcen bzw. die Hotelsachanlagen am Beispiel von den anderen Anlagen, der Betriebs- und Geschäftsausstattung untersucht.

Betrachtet man die Gesamtressourcen¹⁴⁴ eines Betriebes, so sind die anderen Anlagen und BGA dem physischen Kapital zu zuweisen: *„[p]hysical capital resources include the physical technology used in a firm, a firm’s plant and equipment, its geographic location, and its access to raw materials*^{145cc}. Der Oberbegriff „Kapital“ hat eine lange Geschichte und ist aus der volkswirtschaftlichen Sicht neben der Arbeit und dem Boden ein grundlegender Produktionsfaktor¹⁴⁶. In der Betriebswirtschaftslehre entspricht der Oberbegriff „Kapital“ *„eine[r] abstrakte[n] Geldwertsumme, die durch Zuführung von finanziellen Mitteln entsteht*^{147cc}, während das physische Kapital inhaltlich unter dem Begriff „Vermögen“ zugeordnet ist: *„[d]as Vermögen einer Unternehmung besteht aus der Gesamtheit der materiellen und immateriellen Güter, in die das Kapital einer Unternehmung umgewandelt wurde*^{148cc}. Dabei berücksichtigen die Betriebsprozesse eines Unternehmens eine stetige Umwandlung der Geldmittel in eine der Kapital- bzw. Vermögensformen (i.e., Investitionen oder Ausgaben, Abbildung 25) und einen Kapitalrückfluss über den Markt dank der Wertschöpfung von dem verwendeten Kapital bzw. Vermögen (Einnahmen). Gemäß dieser Logik ist die Messung vom Kapital mit den verbrauchten Geldmitteln assoziierbar.

Eine andere Sichtweise bieten Huggins und Izushi (2007): *„[a]n ideal measure of physical capital is the flow of `services´ provided by physical capital, such as the amount of machine hours used in the production process during a specific period*^{149cc}. Nach Huggins und Izushi (2007) ist es allerdings normalerweise nicht möglich mit den vorhandenen Daten, das physische Kapital zu messen, daher wird die Anzahl der Einheiten des physischen Kapitals dem Fluss von `services´ gegenübergestellt, mit der Annahme, dass *„the flow of `services´ is*

¹⁴³Daft (1983) in: Barney, J.B.: *Firm Resources and Sustained Competitive advantage*, 17 (1) 1991, S. 101.

¹⁴⁴Vgl. Kapitel 2.3.

¹⁴⁵Barney, J.B.: *Firm Resources and Sustained Competitive advantage*, 17 (1) 1991, S. 101.

¹⁴⁶Vgl. Puhani, J.: *Volkswirtschaftslehre: Basiswissen*, 2. Aufl., München: Oldenbourg, 2003, S.9.

¹⁴⁷Vgl. Jung, H.: *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*, 10. Aufl., München: Oldenbourg, 2006, S. 716.

¹⁴⁸Vgl. Jung, H.: *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*, 10. Aufl., München: Oldenbourg, 2006, S. 718.

¹⁴⁹Huggins, R., Izushi, H.: *Competing for Knowledge: creating, connecting and growing*, 2007, S. 38.

*proportional to the stock of physical capital*¹⁵⁰“.

Die Operationalisierung der anderen Anlagen und BGA in dieser wissenschaftlichen Arbeit basiert auf der Praxis der Unternehmensführung und Bilanzierung und auf der österreichischen Gesetzgebung (Vgl. Kapitel 3.1.). Unter Beachtung der besonderen Merkmale des physischen Betriebskapitals (i.e., sein langfristiger Charakter und die Werteveränderung durch die Amortisation¹⁵¹) sind materielle Aktiva berücksichtigt ihre Wertveränderungen per Stichtag in einem Geschäftsbericht, i.e. Finanzbilanz anzugeben. Dadurch, dass die Bestandsaufnahmen in der Kostenrechnung und Buchhaltung mit dem tatsächlichen Anschaffungswert dokumentiert werden und somit den Wert der tatsächlichen Investitionen abbilden, liefert die Bilanz bzw. die Bilanzsätze eine brauchbare Basis für die Datenanalyse.

Demzufolge werden die anderen Anlagen und BGA in dieser wissenschaftlichen Arbeit anteilig pro verfügbares Hotelzimmer im Euro-Wert aus den Datensätzen, die von der ÖHT übermittelt wurden und den Bilanzpositionen entsprechen, für das Jahr 2009 übernommen und in der numerischen Form als die unabhängige Variable „aABGA“ operationalisiert.

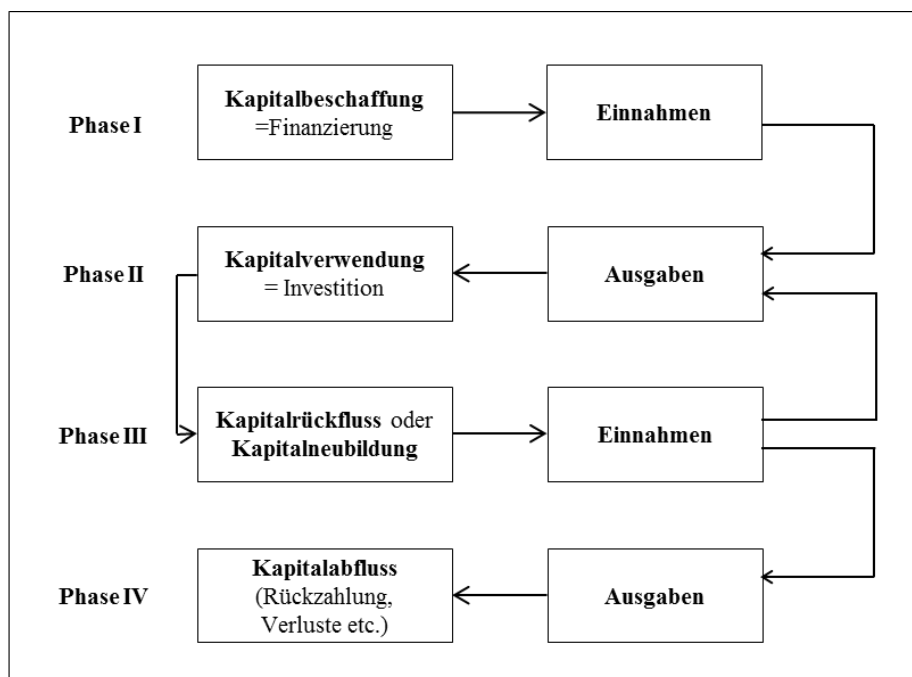


Abbildung 25: Betriebsprozesse nach Jung¹⁵²

¹⁵⁰Huggins, R., Izushi, H.: *Competing for Knowledge: creating, connecting and growing*, 2007, S. 38.

¹⁵¹Taylor, J.B., Weerapana, A.: *Principles of Microeconomics: Global Financial Crisis Edition*, 2010, S. 462.

¹⁵²Jung, H.: *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*, 10. Aufl., München: Oldenbourg, 2006, S. 719.

Operationalisierung der Hotel Performance

Der englische Begriff „performance“ kann auf Deutsch als „Effizienz“ oder „Leistung“ übersetzt werden. Die Firmenperformance kann als Leistungsmessung definiert werden und ein breites Konzept darstellen, das die Fähigkeit des Unternehmens, die gestellten Ziele erfolgreich zu erreichen, bewertet¹⁵³.

Die Performance wird nach der Messung von den qualitativen Faktoren, wie Arbeitszufriedenheit, und quantitativen Faktoren, wie Wirtschaftlichkeit, klassifiziert. In dieser wissenschaftlichen Arbeit wird die Performance quantitativ gemessen, da diese die kommerzielle Zielerreichung der Unternehmen widerspiegelt und dadurch wichtige Inputs für die Wissenschaft und Praxis liefert¹⁵⁴. Zudem wird die Performance basierend auf den Finanzkennzahlen der Hotelbetriebe in Anlehnung an die branchenbezogene wissenschaftliche Literatur gemessen.

In den wissenschaftlichen Arbeiten, die sich mit der Untersuchung der Hotel Performance beschäftigen, sind vor allem die Daten über die Beherbergungserlöse und Hotelauslastung als eine gängige Basis für die Operationalisierung zu finden. So verwenden Kim et.al. jährliche Beherbergungserlöse pro verfügbares Zimmer (i.e., „Revenue per available room“, in weiterer Folge „RevPar“ genannt) für Ihre Untersuchung des Markenwertes und der Hotel Performance „[i]n order to solve problems of comparability caused by different scales of selected hotels¹⁵⁵“. Im Vergleich mit den anderen Erlöskennzahlen wie Return on Sales ist bei der Berechnung der RevPar-Kennzahl die Auspartialisierung des Einflusses von Managemententscheidungen in Bezug auf die Betriebsausgaben¹⁵⁶ als vorteilig zu sehen. Es werden dadurch die vom Hotelbetrieb tatsächlich an Kunden verkauften bzw. gekauften Leistungsvolumen gezeigt, wodurch die Leistungsakzeptanz seitens der Kunden mit den untersuchten Einflussfaktoren (bzw. unabhängige Variablen) in Verbindung gesetzt werden kann. Diederichs bezeichnet die RevPar als die „wichtigste Kenngröße bei der Ermittlung der

¹⁵³Vgl. Zehir, C., et. al.: *The impact of information technology investments on firm performance in national and multinational companies*, 4 (1) 2010, SS. 146.

¹⁵⁴Vgl. Zehir, C., et.al.: *The impact of information technology investments on firm performance in national and multinational companies*, 4 (1) 2010, SS. 146.

¹⁵⁵Kim, H.-B., et.al.: *The effect of consumer-based brand equity on firms' financial performance*, 20 (4), 2003, SS. 341.

¹⁵⁶Vgl. Kim, H.-B., et.al.: *The effect of consumer-based brand equity on firms' financial performance*, 20 (4), 2003, SS. 340 f.

Wirtschaftlichkeit eines Hotelprojektes¹⁵⁷. Enz und Canina (2002) nennen RevPar „*the most universally accepted measure for overall hotel operating performance*“¹⁵⁸. Diese Aussage wird von mehreren Wissenschaftlern in ihren Arbeiten unterstützt, darunter sind Smith und Lesure (1999), Kimes (2001), Ismail et. al. (2002), Morey und Dittman (2003), Yu und Gu (2005), Cross et. al. (2009), Woodworth (2009), Kim und Canina (2011) u.v.m.

Auch in dieser wissenschaftlichen Arbeit wird die Hotel Performance mittels der RevPar-Kennzahl für das Referenzjahr 2009 nach der Formel¹⁵⁹

$$\text{"Revenue per available room (annually)} = \frac{\text{Rooms revenue}}{\text{Rooms available}} \text{"}$$

im EUR gemessen und somit in der numerischen Form als „RevPar“ operationalisiert.

Es ist gesondert anzumerken, dass, bedingt durch den Charakter der von der Österreichischen Hotel- und Tourismusbank gelieferten Daten, die Datensätze der operationalisierten Hotel Performance die reinen Beherbergungserlöse enthalten (ohne Gastronomieerlöse), die Bestände der anderen Anlagen und BGA jedoch unter anderem die Anlagen und Einrichtungen für den Gastronomiebereich eines Hotelbetriebes inkludieren. Dies gehört zu den Limitationen dieser wissenschaftlichen Arbeit und wird in der Diskussion über den weiteren Forschungsbedarf gesondert behandelt (Vgl. Kapitel 7.1).

Operationalisierung der Hotelkategorie

Die strategische Positionierung bzw. strategische Betriebsentscheidung eines Hotelbetreibers wird in dieser wissenschaftlichen Arbeit als Hotelkategorie (i.e., Variable „STERN“) operationalisiert. Das Forschungsmodell II bezieht sich auf zwei Hotelkategorien von 3- und 4-Sterne-Hotelbetrieben, dabei wird die Hotelkategorie als dichotome Variable gemessen. Die 3-Sterne-Hotels treten als Referenzgruppe auf und werden mit „0“ operationalisiert, daher werden die 4-Sterne-Hotels mit „1“ bezeichnet.

¹⁵⁷Diederichs, C.J.: *Immobilienmanagement im Lebenszyklus: Projektentwicklung, Projektmanagement, Facility Management, Immobilienbewertung*, 2006, S. 12.

¹⁵⁸Enz, C. A., Canina, L.: *The Best of Times, The Worst of Times: Differences in Hotel Performance Following 9/11*, 43 (5), October 2002, SS. 41.

¹⁵⁹Harris, P., Hazzard, P.: *Managerial Accounting in the Hospitality Industry*, 1992, S. 232.

Operationalisierung von Kontrollvariablen

Das Implementieren von Kontrollvariablen in eine multiple Regressionsanalyse ist wichtig für die Überprüfung der im Modell nicht berücksichtigten Einflüsse auf die abhängige Variable¹⁶⁰. Die Weglassung von wichtigen Kontrollvariablen resultiert in einem Bias und, infolgedessen, in falschen Schlussfolgerungen, beispielweise in der Vermutung, dass eine unabhängige Variable einen starken Einfluss auf die Zielvariable hat, wobei es diesen nicht gibt, und umgekehrt. In Anlehnung an die branchenbezogene Literatur¹⁶¹ treten als Kontrollvariablen in dieser wissenschaftlichen Untersuchung die Variablen „Betriebsgröße“, „Betriebsdauer“, „Standort“ und „Umwelt“ auf.

Betriebsgröße

Die Betriebsgröße ist ein signifikanter Einflussfaktor in der Forschung mit dem Fokus auf der Hotelbranche und muss kontrolliert werden, da „*[i]n any lodging operation, revenues are a function of occupancy percentages, average daily rates, and number of rooms available*“¹⁶². Die Hotelgröße ist als Zimmeranzahl (i.e., Variable „ZI“) in der numerischen Form operationalisiert.

Betriebsdauer

Grundsätzlich wird die Betriebsdauer eines Hotelbetriebes in drei Gruppen aufgeteilt: Ein-Saison-Hotels, Zwei-Saison-Hotels, Ganzjahreshotelbetriebe¹⁶³. Die Betriebsdauer wurde als Kontrollvariable in der empirischen Untersuchung dieser wissenschaftlichen Arbeit fixiert, da das Forschungsmodell von der Annahme ausgeht, dass die Hotelbetriebe mit den längeren Betriebszeiten einen höheren Umsatz erzielen. Die Kontrollvariable hat eine numerische Form und repräsentiert die Anzahl der Offenhaltungstage, die von den Hotelbetreibern gegenüber der ÖHT kommuniziert wurden (Variable „OFFE“).

¹⁶⁰Vgl. Kapitel 5.2.2.

¹⁶¹Vgl. Kapitel 3.2.

¹⁶²Poorani, A.A., Smith, D.R.: *Financial characteristics of bed-and-breakfast inns*, 36 (5) 1995, SS. 59.

¹⁶³Vgl. Henschel, K.: *Hotel-Management*, 2001, S.19.

Standort

Nach Haller (2007)¹⁶⁴ stellt der Standort einen der Klassifizierungsfaktoren der Hotelbetriebe dar. Die Wahl des Standortes ist für Unternehmen aller Branchen von einer großen Bedeutung, welche durch einen wesentlichen Kostenaufwand im Fall einer späteren Standortveränderung zunimmt. In der Hotelbranche ist es darüber hinaus oft kaum mehr möglich, den bereits festgelegten Standort zu ändern¹⁶⁵, daher wird der Hotelstandort zu einem signifikanten Faktor, der kontrolliert werden muss.

Die kritische Rolle des Standortes in der Hotelindustrie wird von mehreren Wissenschaftlern beschrieben. So schreibt Gardini, dass die Standortentscheidungen von Hotelbetrieben *“aufgrund der Spezifika von Hotelleistungen (Immobilität, Immaterialität, Nichtlagerfähigkeit, Prozessbezogenheit etc.) ein wesentliches Element der Leistungs politik in der Hotellerie¹⁶⁶”* sind. Molina-Azorin et. al. behaupten, dass die Hotelperformance wesentlich von dem Standort eines Hotels und seinen Firmenressourcen und ihren Eigenschaften abhängt¹⁶⁷, und belegt empirisch die Signifikanz beider Einflussgrößen für die Hotelperformance. Cracolici et. al.¹⁶⁸ betrachten einen touristischen Standort mit seinen physischen Ressourcen und Menschen als Inputgröße für einen virtuellen Produktionsprozess und solche Größen wie Nächtigungsanzahl, Bettenauslastung und Kundenzufriedenheit als Ausgangswerte. Damit wird unmittelbar eine Verbindung zwischen dem Standort und den Performance-Variablen erstellt.

In dieser wissenschaftliche Arbeit wird der Hotelstandort als dichotome Variable gemessen, wobei „1“ – mit einem städtischen Standort, „0“ – mit einem ländlichen Standort assoziiert wird. Somit entspricht der ländliche Standort einer Referenzkategorie (Variable „ST“).

Umwelt

Die inländische (i.e., österreichische) Tourismusentwicklung wurde als vierte Kontrollvariable „U“ definiert, da das Forschungsmodell von der Annahme ausgeht, dass das Wachstum in der

¹⁶⁴Vgl. Kapitel 3.2.

¹⁶⁵Vgl. Gardini, M.A.: *Marketing-Management in der Hotellerie*, 2004, S. 293.

¹⁶⁶Gardini, M.A.: *Marketing-Management in der Hotellerie*, 2004, S. 293.

¹⁶⁷Vgl. Molina-Azorin, J.F. et. al.: *The importance of the firm and destination effects to explain firm performance*, 31 2010, S. 22.

¹⁶⁸Cracolici, M.F. et. al.: *Assessment of tourism competitiveness by analysing destination efficiency*, 14 (2) 2008, SS. 325–342.

Branche (i.e., in dem Marktumwelt) positiv mit der Hotel Performance korreliert ist, und umgekehrt. Von der Statistik Austria wird die Tourismusedwicklung unter anderem durch die Gegenüberstellung der Nächtigungsanzahl in den Bundesländern des Berichtsjahres zum Vorjahr und die Lieferung der prozentuellen Änderung übersichtlich dargestellt¹⁶⁹. Diese Statistik bildet die Basis für die Rangierung der Bundesländer nach der Tourismusedwicklung aufsteigend, der geringsten Änderung gegenüber dem Vorjahr wurde dabei der niedrigste Wert (i.e., „1“), der größten Änderung – der höchste Wert (i.e., „9“) zugewiesen (Tabelle 3).

Tabelle 3: Nächtigungen 2009 in Österreich nach Bundesländern, Quelle: Statistik Austria¹⁷⁰

Bundesland	Nächtigungen, 2009, Mio.	Änderung ± %, gegenüber 2008	Messung
Burgenland	2,9	2,1	9
Kärnten	12,7	-1,6	5
Niederösterreich	6,4	-1,3	6
Oberösterreich	6,9	-1,2	7
Salzburg	23,7	-3,3	2
Steiermark	10,7	0,8	8
Tirol	43,0	-1,9	3
Vorarlberg	8,2	-1,7	4
Wien	9,8	-3,8	1

Zusammenfassung

In der Tabelle 4 sind die operationalisierten Variablen der empirischen Untersuchung und ihre Form übersichtlich dargestellt:

Tabelle 4: Variablen und ihre Operationalisierung

Variable	Bezeichnung	Form
Investitionen in aABGA	aABGA	Numerisch/metrisch
Hotel Performance	RevPar	Numerisch/metrisch
Hotelkategorie	STERN	Dichotom
Betriebsgröße	ZI	Numerisch/metrisch
Betriebsdauer	OFFE	Numerisch/metrisch
Standort	ST	Dichotom
Umwelt	U	Ordinal

¹⁶⁹Vgl. Statistik Austra, Internet-Quelle: http://www.statistik.at/web_de/statistiken/tourismus/beherbergung/ankuenfte_naechtigungen/index.html, Abruf: am 26.03.2012.

¹⁷⁰Statistik Austra, Internet-Quelle: http://www.statistik.at/web_de/statistiken/tourismus/beherbergung/ankuenfte_naechtigungen/index.html, Abruf: am 26.03.2012.

6. Forschungsergebnisse

In diesem Kapitel werden die erhobenen Daten im ersten Schritt mittels einer deskriptiven Analyse untersucht. Im zweiten Schritt werden die Ergebnisse der statistischen Analyse im SPSS vorgestellt.

6.1. Beschreibende Analyse

Die Stichprobe dieser wissenschaftlichen Arbeit wird, mit dem Ziel die absoluten und relativen Merkmalausprägungen zu beschreiben und dadurch die Struktur und Repräsentativität der Stichprobe darzulegen, in diesem Kapitel übersichtlich dargestellt. Die der Datenstrukturierung zugrundeliegende Logik lässt sich in der Untersuchung der 7 folgenden Fragestellungen zusammenfassen:

1. Welche Hotelkategorien sind in der Stichprobe dargestellt?
2. Welchen Größenklassen sind die Hotelbetriebe zuzuordnen?
3. Welche Saisonalität haben die Hotelbetriebe?
4. Was sind die Standort-Charakteristiken der Hotelbetriebe?
5. Wie lassen sich die anderen Anlagen und BGA (unter anderem anteilig pro verfügbares Zimmer) über verschiedene Hotelbetriebe verteilen? Wodurch lassen sie sich in Bezug auf den Gegenstand der Fragen 1 bis 4 kennzeichnen?
6. Was sind die Merkmale der Beherbergungserlöse und RevPar-Kennzahlen, unter anderem in Bezug auf den Gegenstand der Fragen 1 bis 5?
7. Welche Erkenntnisse und Schlussfolgerungen liefert die deskriptive Datenbeschreibung?

6.1.1. Betriebskategorie

In der Tabelle 5 und Abbildung 26 sind die Verteilungen der Stichprobe nach der Betriebskategorie zusammengefasst.

Tabelle 5: Betriebsart

Verteilung der Hotelbetriebe nach der Sternkategorie

Sternkategorie	Summe	Prozent
1-Sterne-Hotel	6	3,5
2-Sterne-Hotel	8	4,7
3-Sterne-Hotel	66	38,8
4-Sterne-Hotel	71	41,8
5-Sterne-Hotel	19	11,2
Gesamt, Σ	170	100,0

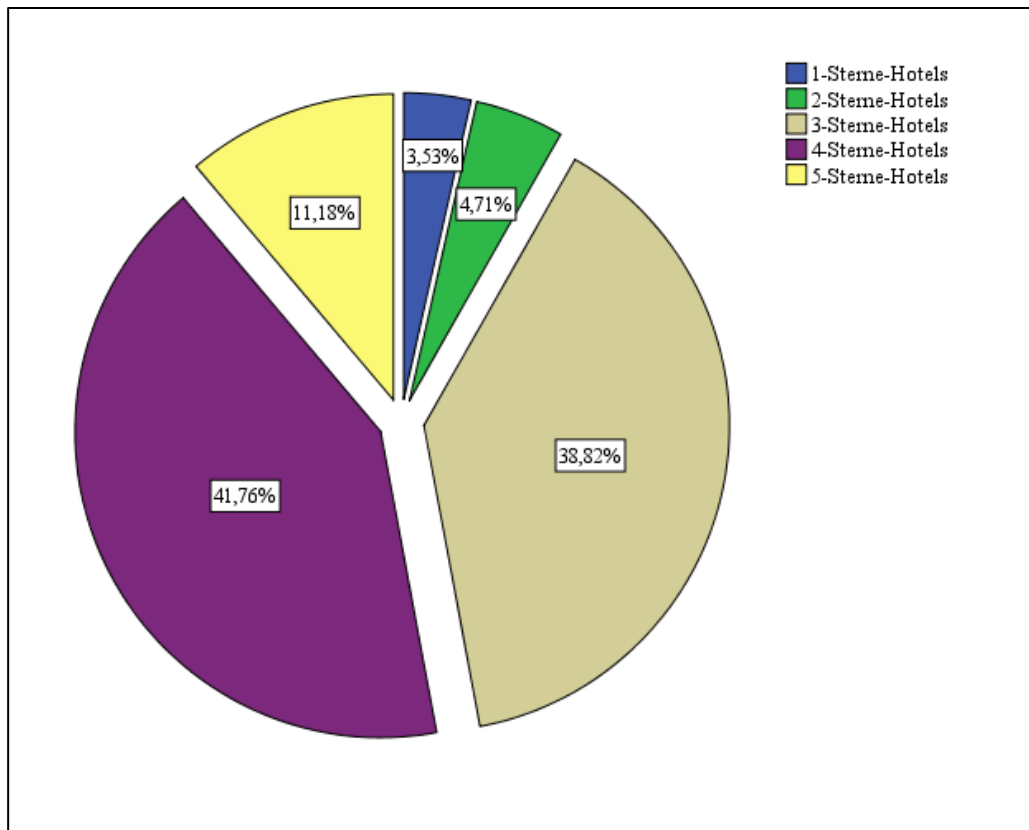


Abbildung 26: Prozentuelle Verteilung der Hotelkategorien über die Stichprobe

Die Informationen in der tabellarischen und grafischen Form zeigen, dass die Hotelbetriebe nach den Sternkategorien nicht gleichmäßig verteilt sind. Der Großteil der Betriebe ist den 3- und 4-Sterne-Gruppen (38,82% und 41,76 %) zuzuordnen.

6.1.2. Betriebsgröße

In der branchenbezogenen Literatur gibt es unterschiedliche Skalen, nach denen die Hotelbetriebe zugeordnet und diesbezüglich zu den Klein-, Mittel- oder Großbetrieben gerechnet werden. Die Hotels werden nach Betten oder Zimmern eingeteilt, darüber hinaus weisen verschiedene Autoren differenzierte Klassengrößen auf. Beispielsweise, Seitz (1997) in Anlehnung an die Angaben des Statistischen Bundesamtes unterteilt die Hotelbetriebe nach Betten, dabei werden die Größen von 8 bis 30 mit Klein-, von 30 bis 99 mit Mittel-, über 100 Betten – mit Großbetrieben assoziiert¹⁷¹. Diese Klassifikation wird auch von Gardini (2004) unterstützt mit der Anmerkung, dass die Kleinbetriebe ab 9 Betten definiert werden¹⁷². Ismail (2002) klassifiziert, im Gegenteil, Hotelbetriebe nach Zimmern, im Einzelnen weist er vier Klassen auf – 1 bis 150 (Kleinhotels), 151-400 (Mittelhotels), 401-1500 (Großhotels) und über 1501 Zimmer – sehr große Hotels¹⁷³. Im deskriptiven Teil dieser wissenschaftlichen Arbeit wird die Verteilung der Betriebsgrößen nach Ismail vorgenommen. Der Grund dafür ist, dass bei der Arbeit mit den sekundären Daten vor der Erstellung der Vergleichsgruppen die Merkmale der Daten noch nicht ersichtlich waren¹⁷⁴, und die Skala von Ismail in ihrer Struktur breiter angelegt ist.

Tabelle 6: Betriebsgröße nach der Zimmeranzahl

Verteilung der Betriebsgröße nach der Zimmeranzahl

Zimmeranzahl	Summe	Prozent
Unter 150 Zimmer	160	94,1
151 bis 400 Zimmer	10	5,9
Gesamt, Σ	170	100,0

Nach den Ergebnissen der Häufigkeitsverteilung in der Tabelle 6 ist es ersichtlich, dass die Stichprobe vorwiegend aus Kleinbetrieben gebildet wird. Nur 5,9% aller Hotelbetriebe haben eine mittlere Größe, darunter ein Betrieb in der 1-Stern-, fünf Betriebe in der 4-Sterne- und vier Betriebe in der 5-Sterne-Kategorie (Abbildung 27).

¹⁷¹Vgl. Seitz, G.: *Hotel-management*, 1997, S. 25.

¹⁷²Vgl. Gardini, M.A.: *Marketing-Management in der Hotellerie*, 2004, S. 32.

¹⁷³Vgl. Ismail, A.: *Front Office Operations and Management*, S. 31.

¹⁷⁴Vgl. Kapitel 5.1.

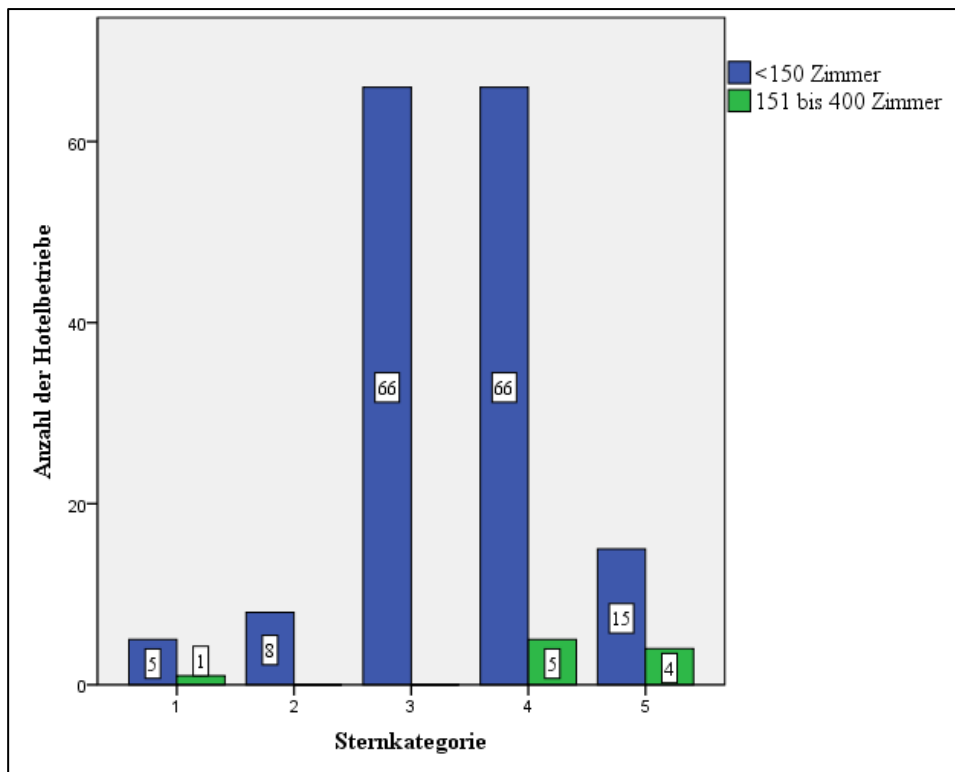


Abbildung 27: Betriebsgröße nach den Hotelkategorien

6.1.3. Betriebsdauer

Nach der Betriebsdauer sind alle drei Gruppen der Hotelbetriebe in der Stichprobe vertreten: Einsaison-betriebe (Sommer oder Winter), Zweisaison-betriebe (Sommer und Winter) und Ganzjahresbetriebe (Tabelle 7). Die Mehrheit der Unternehmer (94,7%) führen ihre Beherbergungsbetriebe mindestens zwei Saisonen pro Jahr (Tabelle 8). Darüber hinaus ist nur eines von 9 Ein-Saison-Hotels unter 3 Sternen eingeordnet. Das könnte als indirekte Unterstützung der theoretischen Annahme dieser Arbeit über die Betriebsdauer und die Hotel Performance gelten (Vgl. Kapitel 5.3.): die kürzere Betriebsdauer lohnt sich für die Eigentümer, wenn das geplante Niveau der Hotel Performance innerhalb der Offenhaltung, unter anderem auch durch zusätzliche Einnahmequellen, erreicht wird. Die Chancen, dieses Niveau zu erreichen steigen generell (i.e., Kostenstruktur unberücksichtigt) mit einem zusätzlichen Hotelstern.

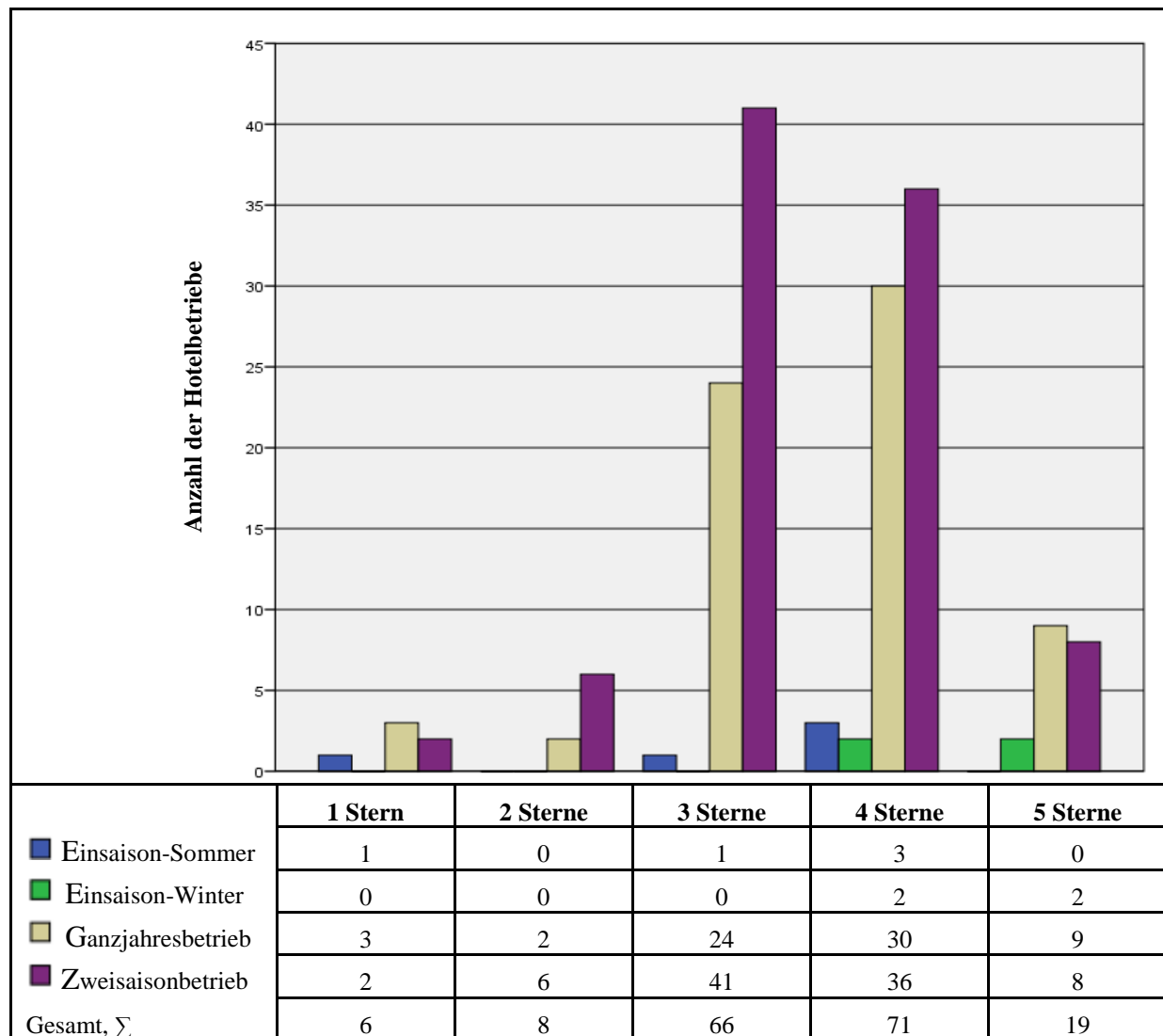
Tabelle 7: Betriebsdauer

Verteilung der Hotelbetriebe nach der Sternkategorie

Betriebsdauer	Summe	Prozent
Einsaison-Sommer	5	2,9
Einsaison-Winter	4	2,4
Ganzjahresbetrieb	68	40,0
Zweisaisonbetrieb	93	54,7
Gesamt, Σ	170	100,0

Tabelle 8: Betriebsdauer nach Sternkategorien

Verteilung der Saisonalität der Hotelbetriebe nach der Sternkategorie



6.1.4. Standort und Umwelt

Die Hotelbetriebe in der Stichprobe haben in der Mehrzahl ihren Standort außerhalb der Stadtgrenze (19,41% gegenüber 80,59%, Abbildung 28). Hinzukommen die höchsten relativen Häufigkeitswerte in den Bundesländern Tirol mit 39,4%, Salzburg mit 18,2% und

Steiermark mit 14,1% (Tabelle 9). In Anlehnung an die Tabelle 3 (Kapitel 5.3.), welche für die Bundesländer Tirol und Salzburg eine negative Tourismusedwicklung 2009 gegenüber dem Vorjahr indiziert hat, lässt sich schlussfolgern, dass die Umwelt als Variable in der statistischen Analyse der Stichprobe eine negative Auswirkung haben wird.

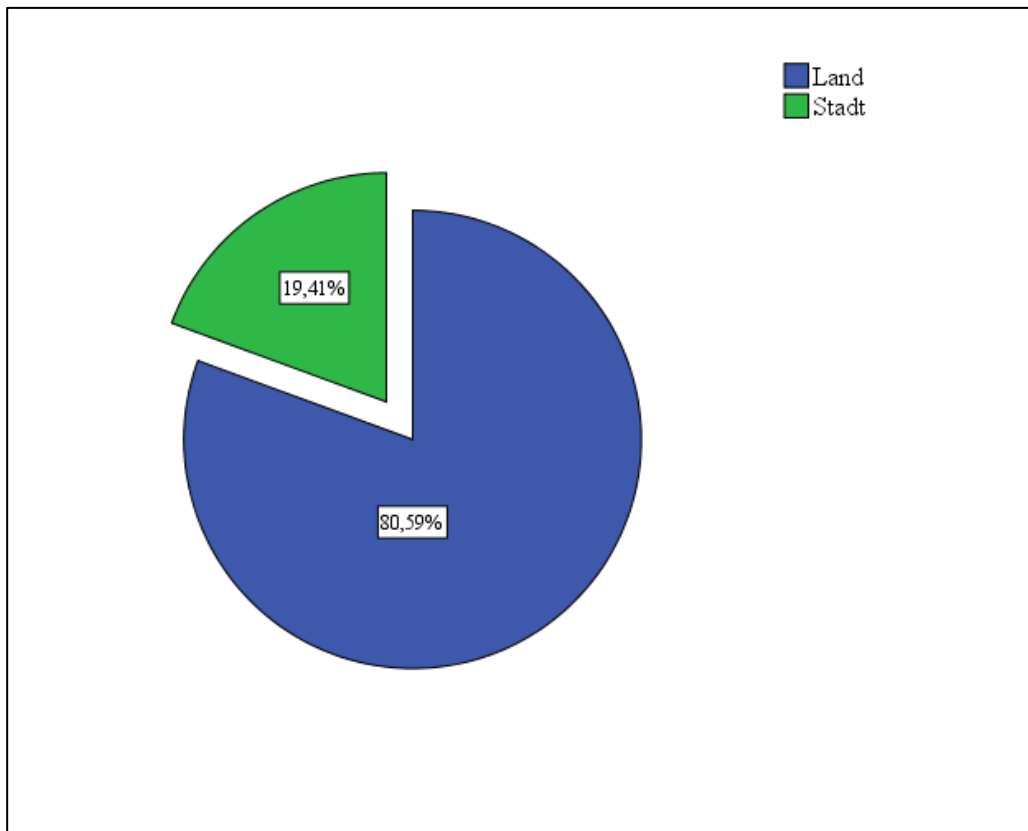


Abbildung 28: Ausweisung der Stadt- und Landhotels

Tabelle 9: Hotelbetriebe nach Bundesländern

Verteilung der Hotelbetriebe nach Bundesländern

Bundesland	Summe	Prozent
Burgenland	3	1,8
Kärnten	12	7,1
Niederösterreich	9	5,3
Oberösterreich	7	4,1
Salzburg	31	18,2
Steiermark	24	14,1
Tirol	67	39,4
Vorarlberg	11	6,5
Wien	6	3,5
Gesamt, Σ	170	100,0

Tabelle 10: Sternkategorien in Bundesländern

Verteilung der Sternkategorien in Bundesländern

Bundesland	1 Stern	2 Sterne	3 Sterne	4 Sterne	5 Sterne
Burgenland	0	1	1	1	0
Kärnten	0	0	4	7	1
Niederösterreich	2	1	2	3	1
Oberösterreich	0	0	3	4	0
Salzburg	1	4	10	13	3
Steiermark	0	2	12	8	2
Tirol	1	0	27	28	11
Vorarlberg	1	0	3	7	0
Wien	1	0	4	0	1
Gesamt, Σ	6	8	66	71	19

6.1.5. Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung

In diesem Abschnitt wird die Verteilung der anderen Anlagen und BGA, sowie die Verteilung der anderen Anlagen und BGA pro verfügbares Zimmer deskriptiv dargestellt.

Die Bilanzbestandwerte der anderen Anlagen und BGA sind bei 74,1% der Hotelbetriebe weniger als 250.000 Euro (Abbildung 29). Dabei ist keiner der Mittelbetriebe in dieser Größenordnung vertreten (Tabelle 12).

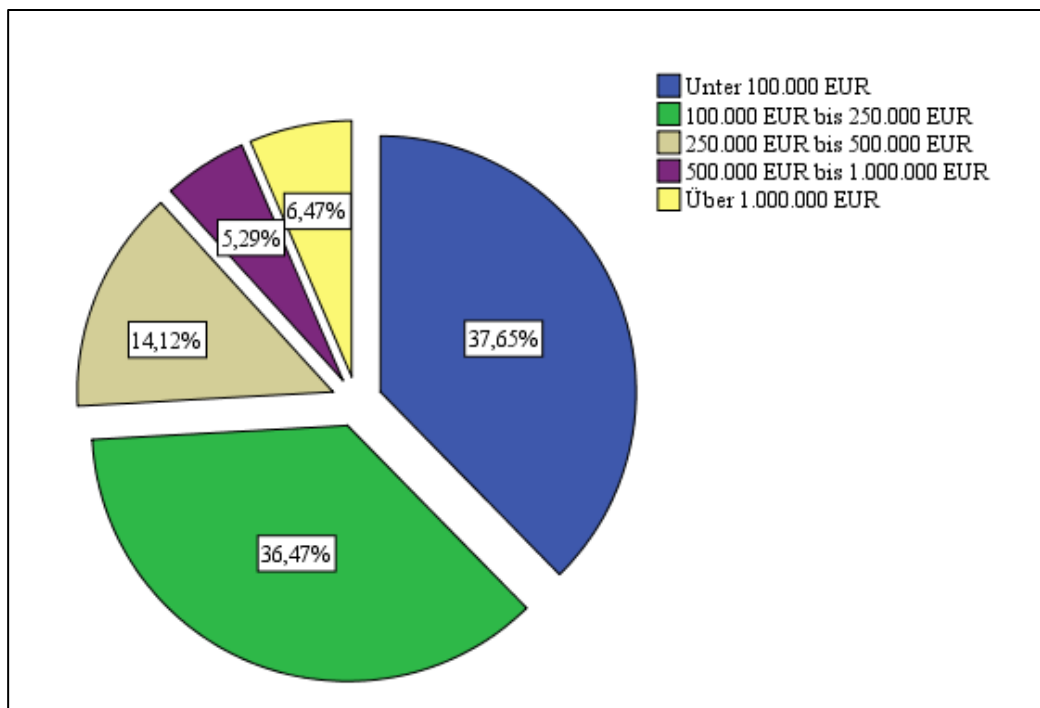


Abbildung 29: Verteilung der anderen Anlagen und BGA in der Stichprobe

Tabelle 11: Verteilung der anderen Anlagen und BGA pro Sternkategorie*Verteilung der anderen Anlagen und BGA pro Sternkategorie*

Andere Anlagen und BGA	1 Stern	2 Sterne	3 Sterne	4 Sterne	5 Sterne
Unter 100.000 EUR	0	6	43	12	3
100.000 EUR bis 250.000 EUR	3	1	22	33	3
250.000 EUR bis 500.000 EUR	2	1	1	17	3
500.000 EUR bis 1.000.000 EUR	1	0	0	5	3
Über 1.000.000 EUR	0	0	0	4	7
Gesamt, Σ	6	8	66	71	19

Tabelle 12: Andere Anlagen und BGA*Verteilung der anderen Anlagen und BGA nach der Betriebsgröße*

Andere Anlagen und BGA	Betriebsgröße		Summe	Prozent
	<150	151 bis 400		
	Zimmer	Zimmer		
Unter 100.000 EUR	64	0	64	37,6
100.000 EUR bis 250.000 EUR	62	0	62	36,5
250.000 EUR bis 500.000 EUR	22	2	24	14,1
500.000 EUR bis 1.000.000 EUR	7	2	9	5,3
Über 1.000.000 EUR	5	6	11	6,5
Gesamt, Σ	160	10	170	100,0

In Abbildung 30 ist die prozentuelle Verteilung der anderen Anlagen und BGA pro verfügbares Zimmer aus dem Jahr 2009 dargestellt. Bei der Analyse der Verteilung der anderen Anlagen und BGA pro verfügbares Zimmer ist es erkennbar, dass mehr als die Hälfte der Hotelbetriebe (54,12%) ihre jährliche Bestände per Stichtag auf dem Niveau zwischen 2.000 bis 6.000 Euro halten (Abbildung 30). Die zweitgrößte Gruppe bilden die Betriebe mit den Beständen unter 2.000 Euro (24,12%). In den Grenzen von 6.000 bis 8.000 Euro halten ihre Bestände 17,64% der Betriebe, und nur eine sehr geringe Quote von 4,12% hat per Stichtag gemäß den Bilanzdaten über 10.000 Euro akkumuliert, was nicht zuletzt mit der Betriebsgröße (die Mehrzahl fällt auf Kleinbetriebe) und der niedrigen Repräsentativität der 5-Sterne-Hotelbetriebe (fast ein Drittel aller 5-Sterne-Hotels hat über 10.000 Euro gemäß den Angaben) zusammenhängt (Tabelle 13).

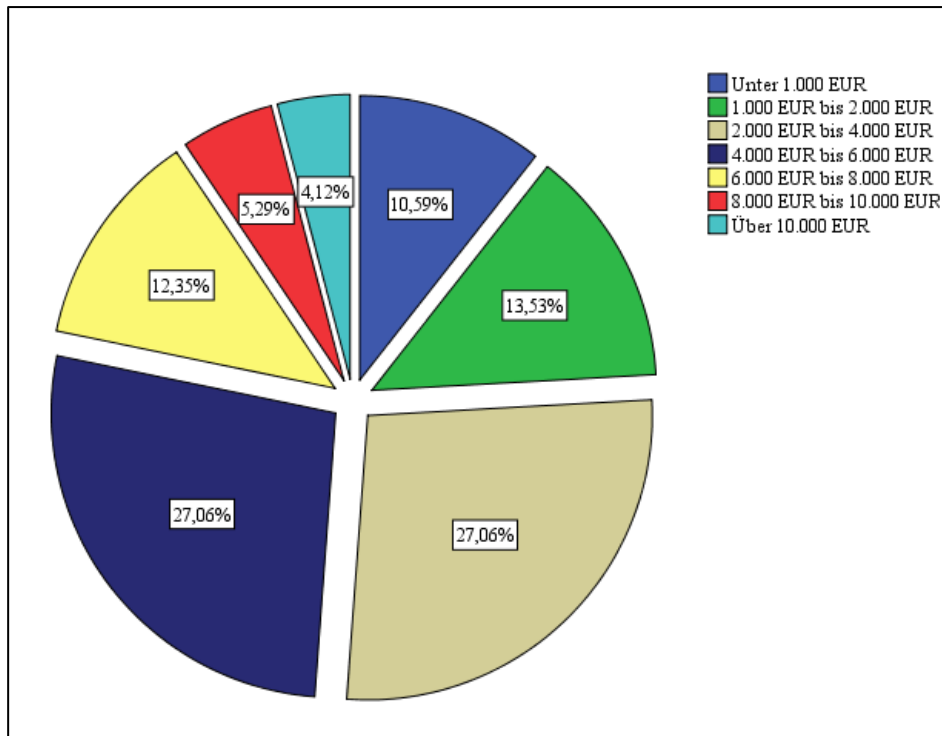


Abbildung 30: Anteil der anderen Anlagen und BGA pro Zimmer in EUR

Tabelle 13: Verteilung der anderen Anlagen und BGA pro Sternkategorie pro Zimmer

aABGA-Anteil pro Zimmer	1 Stern	2 Sterne	3 Sterne	4 Sterne	5 Sterne
Unter 1.000 EUR	0	3	14	1	0
1.000 EUR bis 2.000 EUR	1	2	14	4	2
2.000 EUR bis 4.000 EUR	0	2	19	21	4
4.000 EUR bis 6.000 EUR	3	0	16	22	5
6.000 EUR bis 8.000 EUR	0	0	3	16	2
8.000 EUR bis 10.000 EUR	2	1	0	6	0
Über 10.000 EUR	0	0	0	1	6
Gesamt, Σ	6	8	66	71	19

Tabelle 14: Verteilung der anderen Anlagen und BGA pro Zimmer nach der Betriebsgröße

Verteilung der anderen Anlagen und BGA pro verfügbares Zimmer nach der Betriebsgröße

aABGA-Anteil pro Zimmer	Betriebsgröße		Summe	Prozent
	<150 Zimmer	151 bis 400 Zimmer		
Unter 1.000 EUR	18	0	18	10,59
1.000 EUR bis 2.000 EUR	22	1	23	13,53
2.000 EUR bis 4.000 EUR	43	3	46	27,06
4.000 EUR bis 6.000 EUR	42	4	46	27,06
6.000 EUR bis 8.000 EUR	20	1	21	12,35
8.000 EUR bis 10.000 EUR	8	1	9	5,29
Über 10.000 EUR	7	0	7	4,12
Gesamt, Σ	160	10	170	100,0

6.1.6. Beherbergungserlöse

In diesem Abschnitt werden die Beherbergungserlöse, bzw. RevPar, dieser Stichprobe per se betrachtet und den Ergebnissen der vorhergehenden Abschnitte (i.e., Betriebskategorie, -größe, -dauer, andere Anlagen und BGA) gegenübergestellt.

Über 70% der Stichprobe weisen als Beherbergungserlöse pro Jahr Beträge unter 1 Mio. Euro auf (Abbildung 31, Tabellen 15, 16).

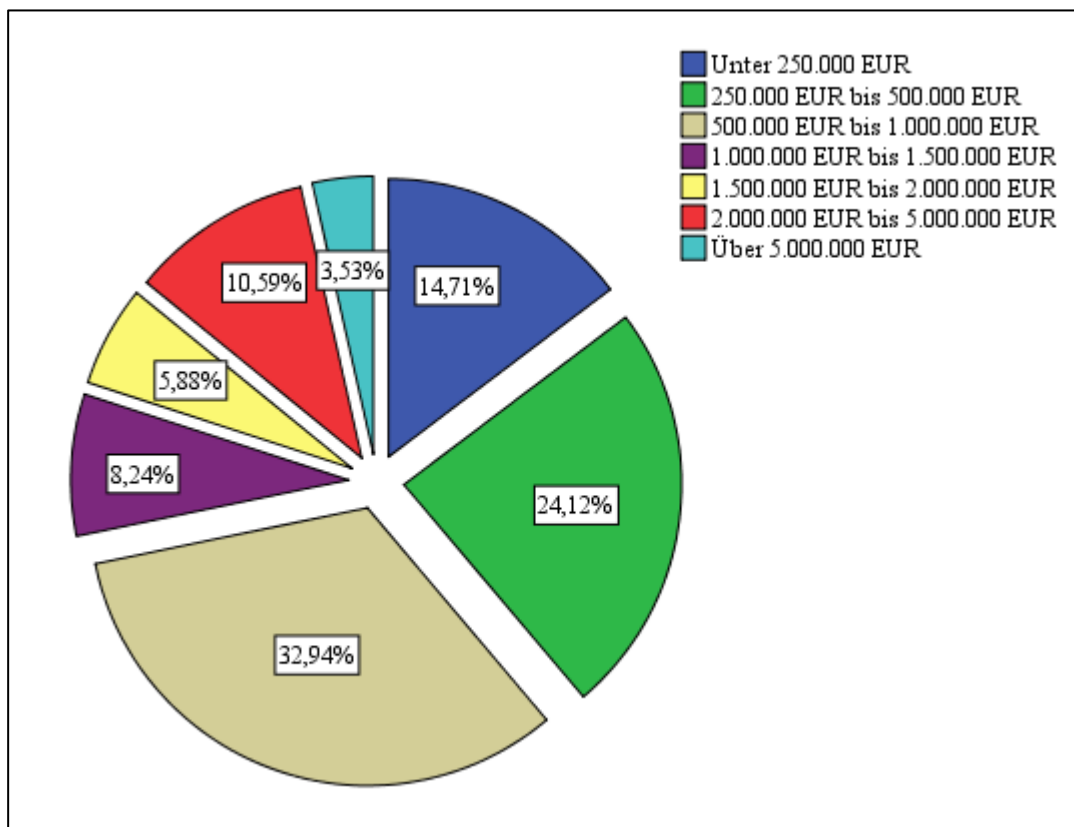


Abbildung 31: Verteilung der jährlichen Beherbergungserlöse über die Stichprobe

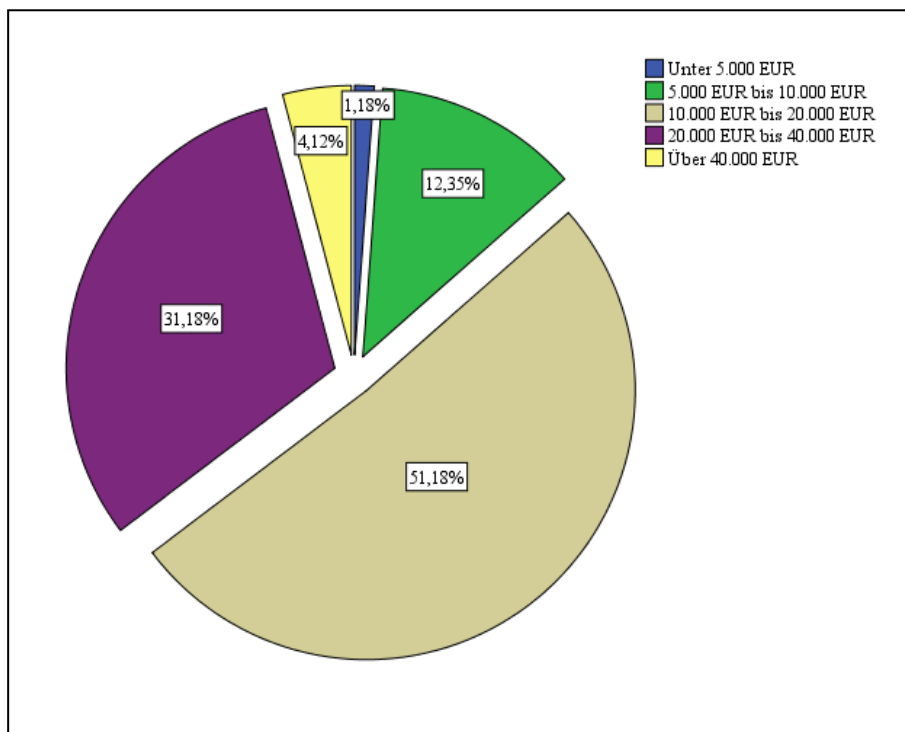
Tabelle 15: Verteilung Beherbergungserlöse 2009 nach der Sternkategorie

Beherbergungserlöse per annum	1 Stern	2 Sterne	3 Sterne	4 Sterne	5 Sterne
Unter 250.000 EUR	1	5	17	2	0
250.000 EUR bis 500.000 EUR	1	1	28	9	2
500.000 EUR bis 1.000.000 EUR	2	2	20	29	3
1.000.000 EUR bis 1.500.000 EUR	0	0	0	14	0
1.500.000 EUR bis 2.000.000 EUR	0	0	1	7	2
2.000.000 EUR bis 5.000.000 EUR	2	0	0	9	7
Über 5.000.000 EUR	0	0	0	1	5
Gesamt, Σ	6	8	66	71	19

Tabelle 16: Verteilung der Beherbergungserlöse nach der Betriebsgröße*Verteilung der Beherbergungserlöse nach der Betriebsgröße*

Beherbergungserlöse per annum	Betriebsgröße		Summe	Prozent
	<150	151 bis 400		
	Zimmer	Zimmer		
Unter 250.000 EUR	25	0	25	14,71
250.000 EUR bis 500.000 EUR	41	0	41	24,12
500.000 EUR bis 1.000.000 EUR	56	0	56	32,94
1.000.000 EUR bis 1.500.000 EUR	14	0	14	8,24
1.500.000 EUR bis 2.000.000 EUR	10	0	10	5,88
2.000.000 EUR bis 5.000.000 EUR	13	5	18	10,59
Über 5.000.000 EUR	1	5	6	3,53
Gesamt, Σ	160	10	170	100,0

Die Betrachtung der anteiligen Verteilung der Beherbergungserlöse pro Zimmer zeigt, dass 51,18% der Hotelbetriebe in dem Bereich zwischen 10.000 und 20.000 Euro liegen (Abbildung 32). Dabei variieren die jährlichen Beherbergungserlöse pro Zimmer für die Untersuchungseinheiten vom 136,70 Euro bis 14.468,81 Euro.

**Abbildung 32: Verteilung der Beherbergungserlöse pro verfügbares Zimmer pro Jahr 2009 in EUR**

Die Verteilung der RevPar-Beträge nach Sternkategorien ist in der Tabelle 17 dargestellt. Es ist sichtbar, dass mit dem niedrigeren Hotelstern die niedrigeren Beherbergungserlöse verbunden sind.

Tabelle 17: Verteilung Beherbergungserlöse pro verfügbares Zimmer 2009 nach der Sternkategorie

RevPar per annum	1 Stern	2 Sterne	3 Sterne	4 Sterne	5 Sterne
Unter 5.000 EUR	0	1	1	0	0
5.000 EUR bis 10.000 EUR	0	3	16	0	2
10.000 EUR bis 20.000 EUR	4	4	45	32	2
20.000 EUR bis 40.000 EUR	2	0	4	39	8
Über 40.000 EUR	0	0	0	0	7
Gesamt, Σ	6	8	66	71	19

In der Tabelle 18 sind RevPar-Ergebnisse im Zusammenhang mit der Betriebsgröße abgebildet. Wie bereits erwähnt, besteht der Großteil der Stichprobe (94,1%) aus Kleinbetrieben. Es ist jedoch in Bezug auf die Mittelbetriebe anzumerken, dass ihre RevPar-Größe im Bereich unter 10.000 Euro nicht vorkommt. Klarerweise ist die steigende Betriebsgröße ein wichtiger Einflussfaktor für die Performance.

Tabelle 18: Verteilung der Beherbergungserlöse pro verfügbares Zimmer nach der Betriebsgröße

RevPar per annum	Betriebsgröße		Summe	Prozent
	<150 Zimmer	151 bis 400 Zimmer		
Unter 5.000 EUR	2	0	2	1,18
5.000 EUR bis 10.000 EUR	21	0	21	12,35
10.000 EUR bis 20.000 EUR	83	4	87	51,18
20.000 EUR bis 40.000 EUR	49	4	53	31,18
Über 40.000 EUR	5	2	7	4,12
Gesamt, Σ	160	10	170	100,0

In Abbildung 33 sind die Merkmalausprägungen der RevPar-Größe in Verbindung mit der Betriebsdauer dargestellt. Die Ergebnisse stimmen mit der Annahme dieser Arbeit über die Korrelation der Betriebsdauer und der Beherbergungserlöse überein (Vgl. Kapitel 5.3.).

Die Tabelle 19 stellt die RevPar-Verteilung dem Zimmeranteil der anderen Anlagen und BGA gegenüber. Die Ergebnisse besagen, dass während 100% der RevPar-Kennzahl „Unter 5.000 EUR“ bei dem Bestand von aABGA „Unter 1.000 EUR“ liegt, die RevPar-Größe „Über 40.000 EUR“ in den Beständen mit den Spannbreiten „< 1.000 EUR“ und „1.000 bis 2.000 EUR“ 0% Anteil hat. Obwohl die deskriptive Analyse keine Aussagen über die Kausalbeziehungen liefert, lässt es sich auf Grund Tabelle 19 und Abbildung 34 vermuten, dass mit dem niedrigeren aABGA-Anteil eine niedrigere RevPar-Größe assoziiert wird. Ob diese Feststellung auch vice versa gilt, also mit dem höheren aABGA eine höhere RevPar zusammenhängt, bedarf es eindeutig einer ausführlichen statistischen Auswertung. Aus den

im deskriptiven Teil generierten Ergebnissen lässt sich keine eindeutige Schlussfolgerung ziehen.

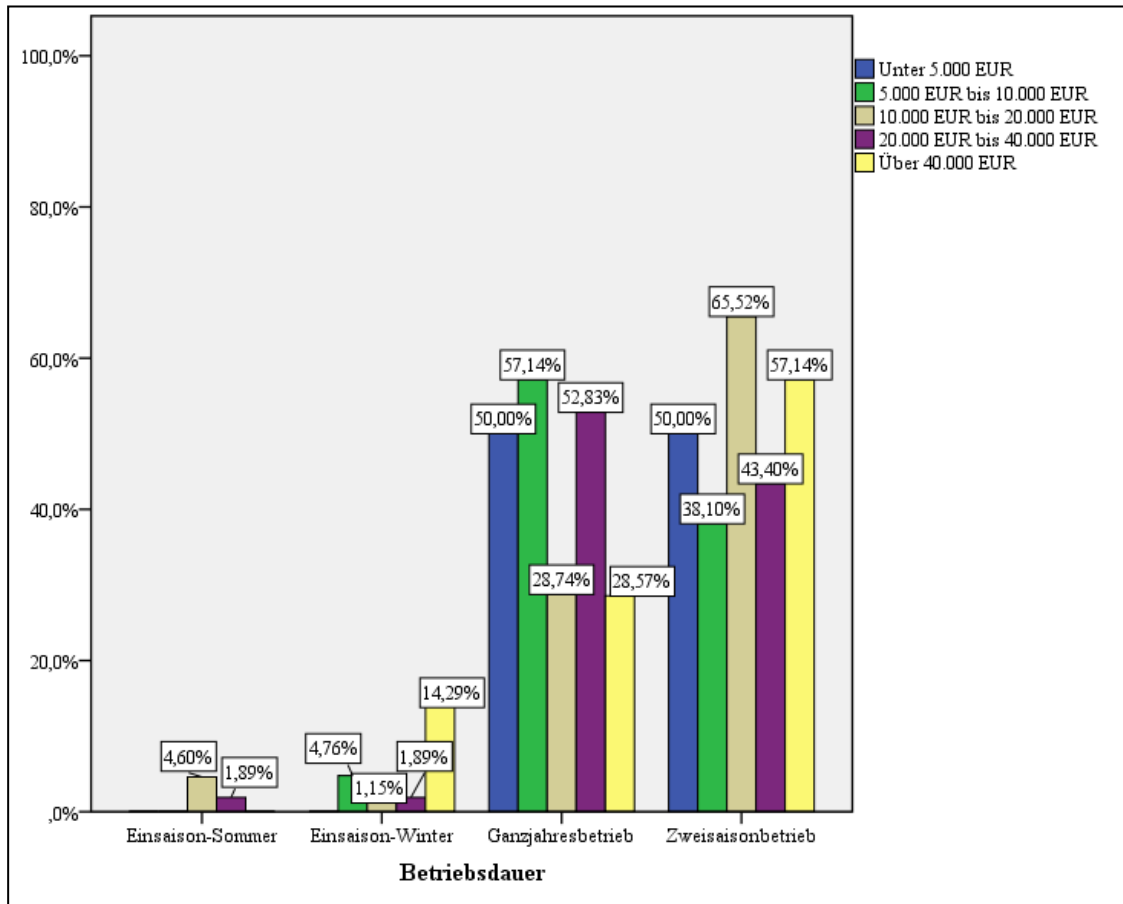


Abbildung 33: Beherbergungserlöse pro verfügbares Zimmer pro Jahr 2009 und Betriebsdauer

Tabelle 19: RevPar und andere Anlagen und BGA pro Zimmer

Verteilung der Beherbergungserlöse und des BGA-Anteils pro verfügbares Zimmer im Jahr 2009

RevPar	Andere Anlagen und BGA-Anteil pro Zimmer, Tsd. Eur						
	<1	1-2	2-4	4-6	6-8	8-10	>10
Unter 5.000 EUR	2	0	0	0	0	0	0
5.000 EUR bis 10.000 EUR	10	6	2	2	1	0	0
10.000 EUR bis 20.000 EUR	6	17	30	23	9	2	0
20.000 EUR bis 40.000 EUR	0	0	12	21	10	7	3
Über 40.000 EUR	0	0	2	0	1	0	4
Gesamt, Σ	18	23	46	46	21	9	7

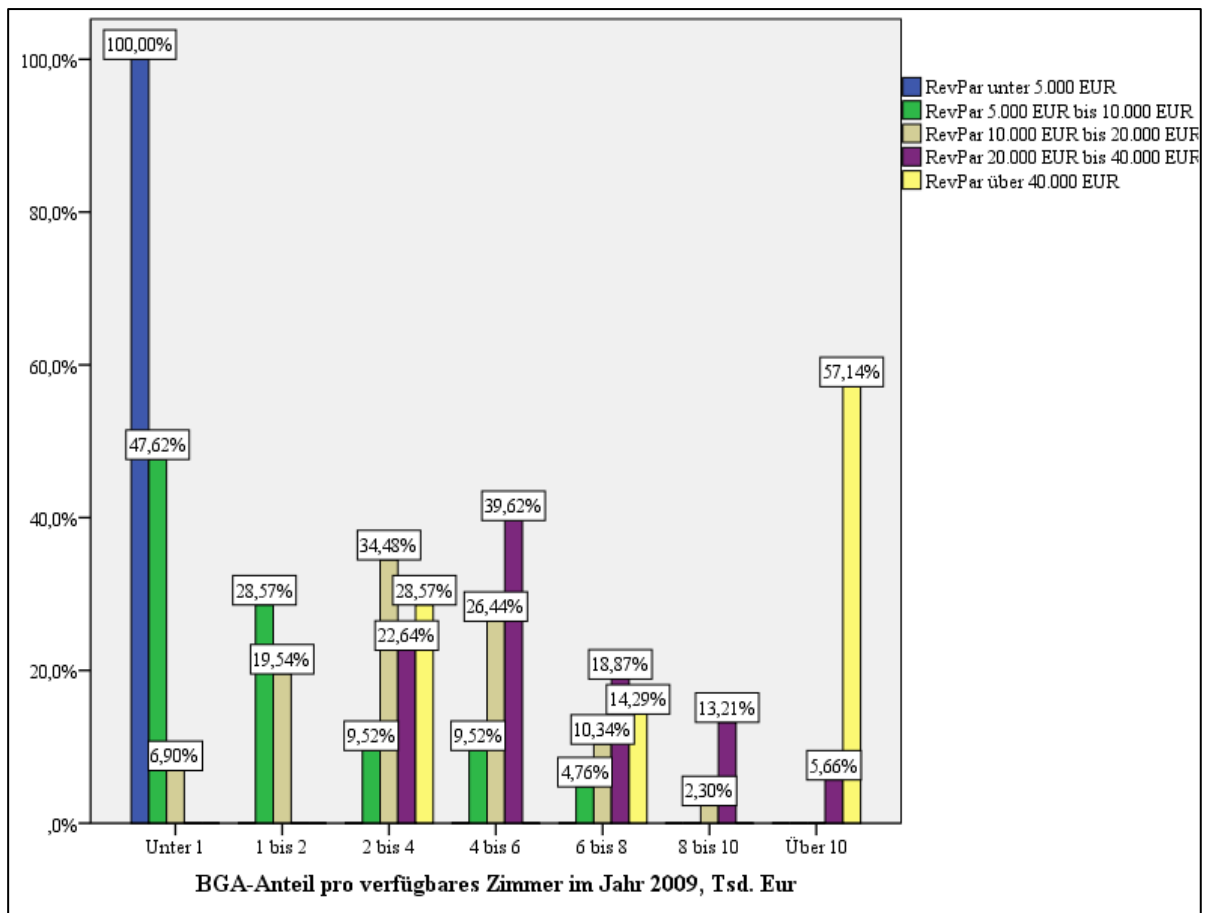


Abbildung 34: RevPar und Verteilung des Anteils der anderen Anlagen

Zusammenfassung

Zusammengefasst erlauben es die Ergebnisse der deskriptiven Statistik die in dieser Arbeit untersuchte Stichprobe wie folgt zu charakterisieren:

1. **Nach der Hotelkategorie:** 80,6% der Hotelbetriebe gehören zu den 3- und 4-Sterne-Kategorien.
2. **Nach der Betriebsgröße:** 94,1% der Hotelbetriebe haben unter 150 Zimmer und sind daher den Kleinbetrieben zuzuordnen.
3. **Nach der Betriebsdauer:** die Mehrheit der Hotelbetriebe (94,7%) führt das Geschäft mindestens zwei Saisonen pro Jahr.
4. **Nach dem Standort:** 80,59% der Hotelbetriebe sind als Landhotels zu bezeichnen, da sie ihren Standort außerhalb der Stadtgrenze haben. Zudem stammen die Hotelunternehmen vorwiegend aus Tirol (39,4%), Salzburg (18,2%) und der Steiermark (14,1%).
5. **Nach den Hotelsachanlagen (andere Anlagen und BGA):** 74,1% der Hotelbetriebe hielten die Bilanzbestandwerte der anderen Anlagen und BGA im Jahr 2009 unter

250.000 Euro. Anteilig pro verfügbares Zimmer hatten 78,24% der Hotelbetriebe die Bestände der anderen Anlagen und BGA unter 6.000 Euro.

6. **Nach den Beherbergungserlöse:** 71,77% der Hotelbetriebe haben im Jahr 2009 den Beherbergungsumsatz unter 1 Mio. Euro erzielt. Die Beherbergungserlöse anteilig pro verfügbares Zimmer entsprechen dabei bei 64,68% der Hotelbetriebe einem Betrag bis 20.000 Euro. Darüber hinaus, obwohl die deskriptive Analyse keine Aussagen über die Kausalbeziehungen liefert, lässt es sich in Anlehnung an die Tabelle 19 vermuten, dass mit dem niedrigeren aABGA-Anteil eine niedrigere RevPar-Größe assoziiert wird.

Aufbauend auf der deskriptiven Analyse sind im nächsten Abschnitt die Ergebnisse der statistischen Auswertung vorgestellt.

6.2. Statistische Analyse

Das vorliegende Kapitel beschäftigt sich mit der statistischen Untersuchung der Wechselbeziehung der Hotelausstattung und des Betriebserfolgs, sowie des Effekts der strategischen Positionierung. Gemäß der Fachliteratur kann die kausale Beziehung unter Erfüllung folgender Voraussetzungen festgestellt werden¹⁷⁵:

1. Es besteht eine Korrelation zwischen der Ursache und dem Effekt.
2. Die vermutete Ursache tritt vor der vermuteten Auswirkung ein.
3. Die kausale Beziehung erscheint nicht in Folge des Dritteinflusses: *„[t]he relationship between independent and dependent variables must not be spurious; that is the relationship must not disappear when the effects of other variables are taken into account¹⁷⁶“*.

Anhand dieser Voraussetzungen ist die Struktur des vorliegenden Kapitels aufgebaut – im ersten Schritt, nach der Erklärung der statistischen Begriffe, werden bei der Untersuchung jedes Forschungsmodells die Korrelationen analysiert (i.e., Voraussetzung 1), im zweiten Schritt die multiple Regression durchgeführt.

¹⁷⁵Vgl. Weathington, B.L. et.al. (2010), S.76; Monette, D.R. et.al. (2011), S. 42; Geyer, S. (2003), S. 17 f.

¹⁷⁶Monette, D.R., et.al.: *Applied Social Research: a tool for the human services*, 2011, S. 42.

Zu den Voraussetzungen 2 und 3 ist folgendes anzumerken:

- Betrachtet man die Variable aABGA und RevPar der Forschungsmodelle I und II in Bezug auf die Erfüllung der Voraussetzung 2, so ist es ersichtlich, dass bei der Bilanzerstellung die Bildung der Sachanlagenbestände der Ermittlung der Betriebsumsatzes und des Netto Gewinns technisch vorangeht. Somit wird im Rahmen der vorliegenden Arbeit unter den Bedingungen des festgelegten Forschungsdesigns (i.e., Querschnittstudie) die Voraussetzung 2 erfüllt. Die Vorschläge für andere Möglichkeiten des Forschungsaufbaus und daher für die Forschungsvertiefung werden im Kapitel 7.1. diskutiert.
- In der wissenschaftlichen Literatur besteht die Meinung, dass die dritte Voraussetzung streng genommen nie mit 100% Sicherheit erfüllt sein kann: „[i]n fact, one is never totally sure that some other variable – one you have not even considered might not confound an apparent causal relationship¹⁷⁷“. Wichtig ist es, dabei möglichst vielseitige Einflüsse auf die abhängige Variable durch den Einschluss von Kontrollvariablen zu berücksichtigen, was auch in dieser wissenschaftlichen Arbeit gemacht wird.

6.2.1. Begriffserklärung

In diesem Abschnitt werden wichtige statistische Begriffe, die in der Korrelations- und Regressionsanalyse verwendet werden, erklärt.

Bestimmtheitsmaß oder R-Quadrat (R^2) ist „ein wichtiges globales Gütekriterium der Regressionsanalyse¹⁷⁸“ und „gibt den Anteil der Varianz der Kriteriumsvariablen an, der mit Hilfe der Regression, d.h. durch die Prädiktorvariable aufgeklärt werden kann¹⁷⁹“. Der Wert von R^2 liegt zwischen 0 und 1¹⁸⁰. Je höher R^2 ist, desto größer ist die Anpassungsgüte des Regressionsmodells.

Korrelation – „der Zusammenhang ... zwischen zwei Variablen¹⁸¹“.

¹⁷⁷ Monette, D.R., et.al.: *Applied Social Research: a tool for the human services*, 2011, S. 42.

¹⁷⁸ Rudolf, M., Müller, J.: *Multivariate Verfahren: eine praxisorientierte Einführung mit Anwendungsbeispielen in SPSS*, S. 38.

¹⁷⁹ Rudolf, M., Müller, J.: *Multivariate Verfahren: eine praxisorientierte Einführung mit Anwendungsbeispielen in SPSS*, S. 38.

¹⁸⁰ Vgl. Rudolf, M., Müller, J.: *Multivariate Verfahren: eine praxisorientierte Einführung mit Anwendungsbeispielen in SPSS*, S. 38.

¹⁸¹ Bühl, A.: *PASW 18: Einführung in die moderne Datenanalyse*, 2010, S. 385.

Korrelationskoeffizient – Koeffizient, der die Ausprägung der Stärke der Korrelation abbildet. Der Korrelationskoeffizient r „liegt zwischen -1 und 1, wobei ein Betrag nahe bei 1 einen starken und ein Betrag nahe bei 0 einen schwachen Zusammenhang bedeutet^{182cc}. In Anlehnung an Bühl (2010) ist folgende Assoziation der Werte und Bedeutung in der vorliegenden Arbeit vorgenommen: „<0,2 – sehr geringe Korrelation, <0,5 – geringe Korrelation, <0,7 – mittlere Korrelation, <0,9 – hohe Korrelation, >0,9 – sehr hohe Korrelation^{183cc}.

Korrigiertes R-Quadrat (korrigiertes R^2) – Bestimmtheitsmaß, das auf „die Anzahl der bei der Schätzung verwendeten erklärenden Variablen^{184cc} korrigiert ist; wird zur Bewertung davon benutzt, „ob die Aufnahme einer erklärenden Variablen in das Regressionsmodell zweckmäßig ist^{185cc}.

Irrtumswahrscheinlichkeit p – Datenwahrscheinlichkeit, dass das Ergebnis der Regressionsanalyse zufällig zustande gekommen ist¹⁸⁶.

Signifikanzniveau der statistischen Ergebnisse oder Signifikanz – Niveau der Irrtumswahrscheinlichkeit p , bei dem die Entscheidung getroffen wird, ob „ein auftretender Mittelwertunterschied oder ... ein Zusammenhang (eine Korrelation) zufällig zustande gekommen ist oder nicht^{187cc}. Mit anderen Worten, zeigt die Signifikanz, ob der Zusammenhang zufällig, beispielweise infolge der Besonderheiten der untersuchten Stichprobe, gekommen ist, oder ob er überzufällig ist. Sind die Ergebnisse nicht signifikant, kann im Rahmen des durchgeführten Tests keine Aussagen über statistische Zusammenhänge getroffen werden¹⁸⁸. Beispielweise, ist die Prüfgröße bei der Bewertung der Globalgüte des Regressionsmodells nicht signifikant, so bedeutet es, „dass die unabhängige Variable keine statistisch nachweisbare Beziehung zur abhängigen Variablen hat^{189cc}. Ist der Effekt signifikant, bedeutet es allerdings *nicht*, „daß es sich um einen „wichtigen“ oder

¹⁸²Bühl, A.: *PASW 18: Einführung in die moderne Datenanalyse*, 2010, S. 386.

¹⁸³Bühl, A.: *PASW 18: Einführung in die moderne Datenanalyse*, 2010, S. 386.

¹⁸⁴Brosius, F.: *SPSS 19*, 2011, S. 566.

¹⁸⁵Brosius, F.: *SPSS 19*, 2011, S. 566.

¹⁸⁶Vgl. Bortz, J., Döring, N.: *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler*, 2006, S.26.

¹⁸⁷Bühl, A.: *PASW 18: Einführung in die moderne Datenanalyse*, 2010, S. 146.

¹⁸⁸Vgl. Bortz, J., Döring, N.: *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler*, 2006, S.27.

¹⁸⁹Rudolf, M., Müller, J.: *Multivariate Verfahren: eine praxisorientierte Einführung mit Anwendungsbeispielen in SPSS*, S. 38.

„bedeutsamen“ Effekt handelt, daß damit die „Existenz“ eines Effekts bewiesen wäre, daß es sich um einen „starken“ Effekt handelt¹⁹⁰. „Über die Existenz eines Effekts kann nur durch eine lange Reihe unabhängiger Wiederholungen des Experiments bzw. der Untersuchung entschieden werden¹⁹¹. Nach Schnell et. al. (1995) sollte die Signifikanz am Beispiel der 5%-Irrtumswahrscheinlichkeit wie folgt interpretiert werden: „Bei einem 5%-Signifikanzniveau bedeutet dies, daß selbst bei Abwesenheit jedes tatsächlichen Effekts jeder zwanzigste Signifikanztest einen Effekt „entdeckt“¹⁹². Vgl. dazu die Interpretation der Irrtumswahrscheinlichkeit von 3% von Bortz und Döring (2006): „Die richtige Interpretation lautet, dass die Wahrscheinlichkeit für das Untersuchungsergebnis ... für den Fall, dass die H_0 gilt [i.e. dass das Ergebnis zufällig zustande gekommen ist], nur 3% beträgt“¹⁹³.

Die Signifikanz der Ergebnisse, die *„keine allgemeine Gültigkeit [hat], sondern ist stets vor dem Hintergrund der untersuchten Fragestellung sowie der jeweiligen Datenlage zu bewerten“*¹⁹⁴, wurde in der vorliegenden Arbeit für die Überprüfung aller Wechselbeziehungen in Anlehnung an Bortz und Döring (2006) mit dem Niveau von 0,05 gewählt und entsprechend markiert: „Bei diesem Signifikanzniveau hat der Signifikanztest eine höhere Teststärke als bei $\alpha=0,01$. Das 1%ige Signifikanzniveau verschärft die Überprüfung von [der Nullhypothese] H_{00} in der Regel unnötigerweise, da die H_{00} ohnehin meistens falsch ist“¹⁹⁵.

¹⁹⁰Schnell, R.et.al: *Methoden der empirischen Sozialforschung*, 1995, S. 414.

¹⁹¹Schnell, R.et.al: *Methoden der empirischen Sozialforschung*, 1995, S. 415.

¹⁹²Schnell, R.et.al: *Methoden der empirischen Sozialforschung*, 1995, S. 415.

¹⁹³Vgl. Bortz, J., Döring, N.: *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler*, 2006, S.26.

¹⁹⁴Brosius, F.: *SPSS 19*, 2011, S. 424.

¹⁹⁵Bortz, J., Döring, N.: *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler*, 2006, S. 643.

6.2.2. Modell I

Das Forschungsmodell I untersucht die Wechselbeziehung zwischen der unabhängigen Variable *aABGA* und der Zielvariable *RevPar* über die gesamte Stichprobe zur Überprüfung der Präsenz des positiven Zusammenhanges (Hypothese 1, Abbildung 35).

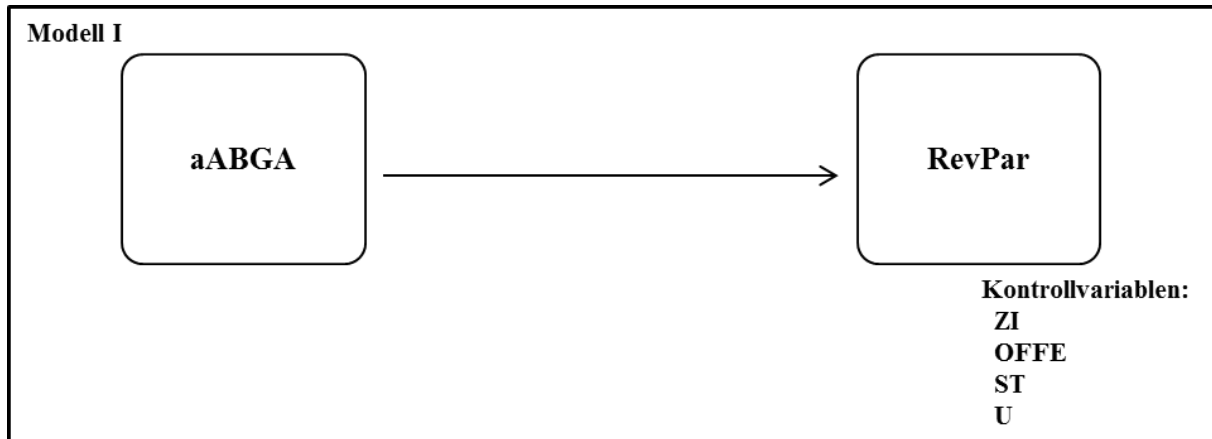


Abbildung 35: Forschungsmodell I: Andere Anlagen, BGA und Hotel Performance

Korrelationsanalyse

Im ersten Schritt der statistischen Auswertung wurde die Korrelationsanalyse durchgeführt. Bei der Durchführung der Korrelationsanalyse bzw. bei der Berechnung des Korrelationskoeffizienten r wird die Stärke und Richtung des Zusammenhanges zwischen zwei Variablen festgestellt¹⁹⁶. In der Tabelle 20 sind die berechneten Korrelationskoeffizienten für die unabhängige Variable *aABGA* und für die Kontrollvariablen *ZI*, *OFFE*, *ST*, *U* zusammengefasst, die signifikanten Ergebnisse sind entsprechend markiert. Die Ermittlungsmethode der Koeffizienten wurde in Anlehnung an Bühl (2010) in Abhängigkeit von dem Skalenniveau der Variablen (Vgl. Tabelle 4) gestellt: für die metrischen Variablen wurde der Korrelationskoeffizient nach Pearson angewendet (i.e., für die *aABGA*, *ZI*, *OFFE*), für die ordinale Variable (i.e., *U*) wurde die Rangkorrelation nach Spearman eingesetzt, für die dichotome Variable (i.e., *ST*) wurde die punktbiseriale Korrelation berechnet.

Signifikante Ergebnisse weisen die bivariate Korrelation der unabhängigen Variable *aABGA* mit der Zielvariable *RevPar* und die bivariate Korrelation der Kontrollvariable *ZI* mit der Zielvariable *RevPar*. Die bivariate Korrelation der Variablen *aABGA* und *RevPar* weist das mittlere Niveau ($r < 0,7$) der Korrelation auf. Zudem ist der Zusammenhang positiv ($r > 0$) – je

¹⁹⁶Vgl. Bühl, A.: *PASW 18: Einführung in die moderne Datenanalyse*, 2010, S. 386.

größer der Wert einer Variable ist, desto größer wird der Wert der anderen¹⁹⁷. Der Zusammenhang der Variable „Betriebsgröße“ mit den Jahresbeherbergungserlösen pro verfügbares Zimmer ist schwächer ($r < 0,5$) ausgewiesen, dabei ist die Tendenz des Zusammenhanges gleich (mit dem größeren x ist tendenziell das größere y assoziiert), da der Korrelationskoeffizient positiv ist ($r > 0$).

Tabelle 20: Forschungsmodell I: Ergebnisse der Korrelationsanalyse

	Korrelationen mit der Zielvariable RevPar
	Bivariate Korrelation
<u>Haupteffekt</u>	
Andere Anlagen und BGA pro verfügbares Zimmer (aABGA)	0,665*
<u>Kontrollvariablen</u>	
Betriebsgröße (ZI)	0,312*
Betriebsdauer (OFFE)	0,077
Standort (ST)	-0,005
Umwelt (U)	-0,093
N=170	
Legende: * $p <= 0,05$	

Die Feststellung des Vorhandenseins des Zusammenhangs zwischen der unabhängigen Variable aABGA und der abhängigen Variable RevPar führt zur Erfüllung der Voraussetzung 1 der Ursache-Wirkungsbeziehung. Daher kann im nächsten Schritt die multiple Regression zur Untersuchung der Kausalität durchgeführt werden.

Multiple Regression

Die Spezifikation der Gleichung (1) des ersten Forschungsmodells¹⁹⁸

$$\text{HOTEL PERFORMANCE (y)} = b_0 + b_1 \text{BETRIEBSGRÖÙE (x}_1\text{)} + b_2 \text{BETRIEBSDAUER (x}_2\text{)} + b_3 \text{STANDORT (x}_3\text{)} + b_4 \text{UMWELT (x}_4\text{)} + b_5 \text{aABGA (x}_5\text{)} + \text{RESIDUUM (e)} \quad (1)$$

hat die folgende Form mit den eingesetzten operationalisierten Variablen:

$$\text{RevPar (y)} = b_0 + b_1 \text{ZI (x}_1\text{)} + b_2 \text{OFFE (x}_2\text{)} + b_3 \text{ST (x}_3\text{)} + b_4 \text{U (x}_4\text{)} + b_5 \text{aABGA (x}_5\text{)} + e. \quad (3)$$

¹⁹⁷Vgl. Bühl, A.: PASW 18: Einführung in die moderne Datenanalyse, 2010, S. 386.

¹⁹⁸Vgl. Kapitel 5.2.

Nach der visuellen Überprüfung der Linearität, die keine Besonderheiten aufweist, wurden die Ergebnisse ermittelt, die in der Tabelle 21 zusammengefasst sind.

Tabelle 21 besteht aus drei Spalten. In der ersten Spalte sind die entsprechenden Variablen, sowie die Kennzahlen in Bezug auf die Güte des Modells (i.e., R^2 und F-Statistik) aufgelistet. Die zweite Spalte enthält die statistischen Ergebnisse für das Grundmodell, welches die Kontrollvariablen *ZI*, *OFFE*, *ST*, *U* und die unabhängige Variable RevPar beinhaltet. In der dritten Spalte sind die Ergebnisse für das Hauptmodell dargestellt, in welchem zu dem Grundmodell die unabhängige Variable *aABGA* hinzugefügt wird und somit der Haupteffekt untersucht wird.

Tabelle 21: Forschungsmodell I: Ergebnisse der Regressionsanalyse

Variablen	Grundmodell		Hauptmodell	
	b	Standard- fehler	b	Standard- fehler
Konstante	16.146,452*	3.974,151	6.249,623*	3.144,833
<u>Kontrollvariablen</u>				
Betriebsgröße (ZI)	62,379*	15,305	41,656*	11,762
Betriebsdauer (OFFE)	4,546	13,680	6,666	10,381
Standort (ST)	-757,645	1951,798	-1.517,933	1.482,419
Umwelt (U)	-412,647	331,078	-69,340	253,095
<u>Haupteffekt</u>				
Andere Anlagen und BGA pro verfügbares Zimmer (aABGA)			2,163*	0,195
R^2	0,107		0,489	
Korrigiertes R^2	0,086		0,474	
Änderung in R^2			0,382	
F-Statistik	4,957*		31,419*	
N=170				
Legende: * $p <= 0,05$				

Interpretation der Ergebnisse

Bei der Durchführung der Analyse der statistischen Ergebnisse, sind in erster Linie die Werte

des Bestimmtheitsmaßes R^2 und seiner Signifikanz zu interpretieren. Bei der Betrachtung des R^2 bzw. des korrigierten R^2 ist es ersichtlich, dass die Erklärungskraft des Forschungsmodells I 48,9% bzw. 47,4% beträgt. Dabei wird die Erklärungskraft gegenüber dem Grundmodell durch die Einbeziehung der Variable *aABGA* wesentlich erhöht. Die F-Statistik, die für die Überprüfung der Signifikanz des Bestimmtheitsmaßes verwendet wird¹⁹⁹, „hat grundsätzliche Bedeutung für die Beurteilung der globalen Güte einer Regressionsanalyse²⁰⁰“. Wie bereits im Abschnitt 6.2.1. angeführt, der nicht-signifikante Wert der F-Statistik würde dazu führen, dass der statistische Zusammenhang zwischen den untersuchten Variablen nicht bestätigt sein könnte²⁰¹. Der Wert der F-Statistik in dem Regressionsoutput der Tabelle 21 liegt mit der Irrtumswahrscheinlichkeit $p < 0,001$ auf dem höchst signifikanten Niveau, was für die positive Bewertung der Modellgüte spricht und die detaillierte Interpretation weiterer Ergebnisse erlaubt.

Im zweiten Schritt sind die Regressionskoeffizienten b_1, \dots, b_5 und ihre Signifikanz zu analysieren. Die Regressionskoeffizienten b_1, \dots, b_5 aus der Berechnung der Gleichung (3) haben „*eine wichtige inhaltliche Bedeutung, da sie den marginalen Effekt der Änderung einer unabhängigen Variablen auf die abhängige Variable Y angeben*²⁰²“.

Die Regressionsgleichung mit den berechneten Koeffizienten erhält folgende Form:

$$\text{RevPar}(\hat{y}) = 6.249,623 + 41,656 * \text{ZI} + 6,666 * \text{OFFE} - 1517,933 * \text{ST} - 69,340 * \text{U} + 2,163 * \text{aABGA}.$$

Betrachtet man den Regressionskoeffizienten b der unabhängigen Variable aABGA, so sieht man, dass ein signifikanter und positiv-linearer Zusammenhang zu der Zielvariable RevPar besteht. Der Regressionskoeffizient der Variable *aABGA* „gibt an, um wieviel Einheiten sich Y vermutlich ändert, wenn sich X um eine Einheit ändert. ... Er bildet somit ein Maß für die Wirkung von X auf Y ²⁰³“ bei der gleichzeitigen Kontrolle der weiteren Einflussfaktoren des Modells²⁰⁴. **Die Höhe des Regressionskoeffizienten der Variable**

¹⁹⁹Vgl. Rudolf, M., Müller, J.: *Multivariate Verfahren: eine praxisorientierte Einführung mit Anwendungsbeispielen in SPSS*, S. 39.

²⁰⁰Rudolf, M., Müller, J.: *Multivariate Verfahren: eine praxisorientierte Einführung mit Anwendungsbeispielen in SPSS*, S. 39.

²⁰¹Vgl. Rudolf, M., Müller, J.: *Multivariate Verfahren: eine praxisorientierte Einführung mit Anwendungsbeispielen in SPSS*, S. 39.

²⁰²Backhaus, K. et.al.: *Multivariate Analysemethoden. Eine Anwendungsorientierte Einführung*, 2011, S. 70.

²⁰³Backhaus, K. et.al.: *Multivariate Analysemethoden. Eine Anwendungsorientierte Einführung*, 2011, S. 64.

²⁰⁴Vgl. Stocker, H.: *Einführung in die angewandte Ökonometrie*, Internet:

aABGA beträgt 2,163, was wie folgt interpretiert werden kann: „Jeder Euro der Investition in die Bestände der anderen Anlagen und BGA pro verfügbares Zimmer erhöht den Beherbergungsjahresumsatz pro verfügbares Zimmer im Durchschnitt um 2,163 Euro“ (bei der Kontrolle anderer Einflussfaktoren im Regressionsmodell). ***Daraus lässt sich die Bestätigung für die Hypothese H1 ableiten.***

Betrachtet man die weiteren Regressionskoeffizienten, so sieht man, dass nur noch die Kontrollvariable *ZI* (Zimmeranzahl) signifikant ist ($p=0,001$). Der Koeffizient für die untersuchte Stichprobe, die vorwiegend aus Kleinbetrieben besteht, ist positiv-linear und beträgt 41,656, was wie folgt interpretiert werden kann: ***„mit der Erweiterung eines Hotelbetriebes um ein Zimmer steigt der Beherbergungsjahreserlös pro verfügbares Zimmer im Durchschnitt um 41,656 Euro“*** (bei der Kontrolle anderer Einflussfaktoren im Regressionsmodell).

Die Regressionsergebnisse liefern zudem ein signifikantes Ergebnis für die Konstante b_0 . „Das konstante Glied b_0 gibt den Wert \hat{Y} von für $X = 0$ an und markiert somit den Schnittpunkt der Regressionsgeraden mit der Y-Achse (vertikale Achse bzw. Ordinate) des Koordinatensystems²⁰⁵“. Allerdings ist die inhaltliche Interpretation der Konstante in dem betrachteten empirischen Modell nicht aussagekräftig, da die jährlichen Beherbergungserlöse pro verfügbares Zimmer für die Untersuchungseinheiten vom 136,70 Euro bis zum 14.468,81 Euro variieren und die Bedeutung von 0 nicht annehmen. Dies gilt somit auch für das Forschungsmodell II und wird in weiterer Folge nicht erneut behandelt²⁰⁶.

Überprüft man die Erfüllung der Regressionsannahmen, so ist es ersichtlich, dass die Nicht-Kollinearität bestätigt werden kann. Kein perfekter linearer Zusammenhang zwischen den unabhängigen Variablen – oder keine Multikollinearität – besagt, dass eine unabhängige Variable nicht als lineare Funktion der anderen unabhängigen Variablen erklärt werden darf²⁰⁷. Die Multikollinearität kann mittels der Erstellung einer Korrelationsmatrix oder der Betrachtung der Bedeutung des Variance Inflation Factors (in weiterer Folge in dieser Arbeit „VIF“ genannt) für die Regressoren festgestellt werden. Die Bedeutung des VIF für die

http://www.pdfdownload.org/pdf2html/view_online.php?url=http%3A%2F%2Fwww.uibk.ac.at%2Feconometrics%2Ffeinf%2F01p.pdf, Abruf: 18.05.2012, S. 27.

²⁰⁵ Backhaus, K. et.al.: *Multivariate Analysemethoden. Eine Anwendungsorientierte Einführung*, 2011, S. 64.

²⁰⁶ Vgl. dazu auch in Aguinis, H.: *Regression Analysis for categorical Moderator*, New York: Guilford Press, 2004, S. 36.

²⁰⁷ Vgl. Backhaus, K., et.al.: *Multivariate Analysemethoden. Eine Anwendungsorientierte Einführung*, 2011, S. 86 f.

Variablen im Modell I variiert von 1,044 bis 1,235. Da als kritischer Wert der VIF > 10 angesehen wird²⁰⁸, kann die Multikollinearität ausgeschlossen werden. Darüber hinaus weist die visuelle Kontrolle der Residuen im Regressionsoutput in Bezug auf die Erfüllung weiterer Modellannahmen keine Auffälligkeiten auf.

6.2.3. Modell II

Das zweite Forschungsmodell untersucht den Zusammenhang zwischen den anderen Anlagen und der Betriebs- und Geschäftsausstattung und der Hotel Performance, sowie die zusätzliche Auswirkung der Hotelkategorie auf die Hotel Performance über 3- und 4-Sterne-Hotelbetriebe (Hypothese 2, Abbildung 36).

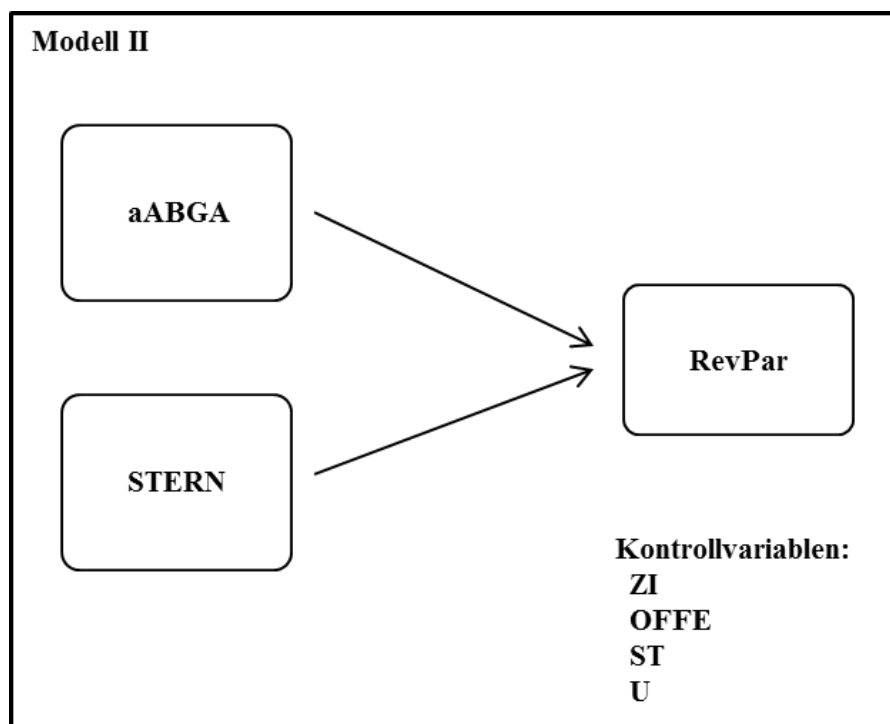


Abbildung 36: Forschungsmodell II: Andere Anlagen, BGA, Hotelkategorie und Hotel Performance

Es wird somit in dem dargestellten Regressionsmodell neben der unabhängigen Variable *aABGA*, welche die anderen Anlagen und BGA abbildet, die weitere unabhängige Variable *STERN* berücksichtigt, welche für die Abbildung der Hotelkategorie steht. Die Zielvariable *RevPar* steht für die jährlichen Beherbergungserlöse anteilig pro verfügbares Zimmer, die Kontrollvariablen *ZI*, *OFFE*, *ST*, *U* stellen die Betriebsgröße, Betriebsdauer, den Standort und die Umwelt dar.

²⁰⁸Vgl. Bühner, M., Ziegler, M.: *Statistik für Psychologen und Sozialwissenschaftler*, 2009, S.678.

Korrelationsanalyse

Der Verlauf der statistischen Auswertung des Forschungsmodells II ist analog dem Modell I: im ersten Schritt wurde die Korrelationsanalyse durchgeführt, im zweiten Schritt, nach der Überprüfung der Linearität, die Regression berechnet, im letzten Schritt die Modellvoraussetzungen anhand des Regressionsoutputs überprüft. Für die metrischen Variablen wurde der Korrelationskoeffizient nach Pearson angewendet (i.e., für die *aABGA*, *ZI*, *OFFE*), für die ordinale Variable – die Rangkorrelation nach Spearman, für die dichotomen Variablen *STERN* und *ST* – die punktbiseriale Korrelation. Die Korrelationsanalyse zeigt signifikante Ergebnisse für die unabhängigen Variablen und zwei Kontrollvariablen (Tabelle 22).

Tabelle 22: Forschungsmodell II: Ergebnisse der Korrelationsanalyse

	Korrelationen mit der Zielvariable RevPar
	Bivariate Korrelation
<i>Haupteffekt</i>	
Andere Anlagen und BGA pro verfügbares Zimmer (aABGA)	0,684*
Hotelkategorie (STERN)	0,577*
<i>Kontrollvariablen</i>	
Betriebsgröße (ZI)	0,225*
Betriebsdauer (OFFE)	0,174*
Standort (ST)	0,061
Umwelt (U)	-0,100
N=137	
Legende: * $p \leq 0,05$	

Betrachtet man die Korrelation zwischen der unabhängigen Variable aABGA und RevPar, so sieht man, dass eine positive ($r > 0$) und mittlere Korrelation ($r < 0,7$) besteht (wie bereits im Abschnitt 6.3.1. beschrieben, je näher der Korrelationskoeffizient zu 1 liegt, desto stärker ist Beziehung zwischen den Variablen²⁰⁹). Auch die Hotelkategorie weist eine positive und signifikante Beziehung auf, welche als „geringe Korrelation“ ($r < 0,5$), i.e. als eine schwächere Beziehung, eingestuft werden kann. Unter Kontrollvariablen zeigen die Variablen „Betriebsgröße“ und „Betriebsdauer“ signifikante Ergebnisse, die einem positiven und schwachen Zusammenhang mit den jährlichen Beherbergungserlösen pro verfügbares Zimmer

²⁰⁹Vgl. Bühl, A.: *PASW 18: Einführung in die moderne Datenanalyse*, 2010, S. 386.

entsprechen. Die Variable „Betriebsgröße“ weist eine geringe und positive Korrelation ($0 < r < 0,5$) auf, während die Variable „Betriebsdauer“ auf einen schwächeren und positiven Zusammenhang ($0 < r < 0,2$) deutet.

Die Korrelationsergebnisse lassen die im Forschungsmodell II vermuteten Zusammenhänge bestätigen und die Voraussetzung 1 der Ursache-Wirkungsbeziehung erfüllen. Daher wird im zweiten Schritt die multiple Regression zur Untersuchung der Kausalität eingesetzt.

Multiple Regression

Zur Überprüfung der Wechselbeziehungen im Forschungsmodell II wird die Regressionsgleichung (2)

$$\text{HOTEL PERFORMANCE (y)} = b_0 + b_1 \text{BETRIEBSGRÖÙE (x}_1\text{)} + b_2 \text{BETRIEBSDAUER (x}_2\text{)} + b_3 \text{STANDORT (x}_3\text{)} + b_4 \text{UMWELT (x}_4\text{)} + b_5 \text{aABGA (x}_5\text{)} + b_6 \text{STRATPOS (x}_6\text{)} + \text{RESIDUUM (e)} \quad (2)$$

mit den operationalisierten Variablen wie folgt verwendet: $\text{RevPar (y)} = b_0 + b_1 \text{ZI (x}_1\text{)} + b_2 \text{OFFE (x}_2\text{)} + b_3 \text{ST (x}_3\text{)} + b_4 \text{U (x}_4\text{)} + b_5 \text{aABGA (x}_5\text{)} + b_6 \text{STERN (x}_6\text{)} + e$. (4)

Anhand der im Abschnitt 5.2.2.2. beschriebenen Vorgehensweise wurde die Regressionsgleichung (4) nach der Überprüfung der Linearität, die keine Auffälligkeiten aufweist, berechnet. Die Ergebnisse der Regressionsanalyse sind in der Tabelle 23 (rechte Spalte) dargestellt.

Interpretation der Ergebnisse

Die Regressionsergebnisse liefern den Wert für den Bestimmtheitsmaß R^2 in der Höhe von 0,553, somit wird mit dem Regressionsmodell 55,3% der Varianz der Daten gewährleistet. Die F-Kennzahl liegt mit dem $p \leq 0,001$ auf dem höchst signifikanten Niveau, wodurch die allgemeine Modellgüte positiv beurteilt werden kann. Daher können die Regressionskoeffizienten analysiert werden.

Die Regressionsgleichung mit den berechneten Koeffizienten erhält folgende Form:

$$\text{RevPar } (\hat{y}) = 6.347,308 + 2,451 * \text{ZI} + 11,779 * \text{OFFE} + 42,848 * \text{ST} - 227,456 * \text{U} + 1,585 * \text{aABGA} + 4.701,25 * \text{STERN}.$$

Tabelle 23: Forschungsmodell II: Ergebnisse der Regressionsanalyse

Variablen	Grundmodell		Hauptmodell	
	b	Standard- fehler	b	Standard- fehler
Konstante	11.703,464*	3.509,949	6.347,308*	2.525,614
<u>Kontrollvariablen</u>				
Betriebsgröße (ZI)	39,108*	16,824	2,451	12,516
Betriebsdauer (OFFE)	18,676	11,918	11,779	8,671
Standort (ST)	245,601	1.773,684	42,848	1.246,565
Umwelt (U)	-348,360	290,114	-227,456	203,803
<u>Haupteffekt</u>				
Andere Anlagen und BGA pro verfügbares Zimmer (aABGA)			1,585*	0,221
Hotelkategorie (STERN)			4.701,250*	1.042,518
R ²	0,077		0,553	
Korrigiertes R ²	0,049		0,532	
Änderung in R-Quadrat			0,476	
F-Statistik	2,753*		26,764*	
N=137				
Legende: *p<=0,05				

Neben der Konstante weisen die Regressionskoeffizienten der Variable *aABGA* und *STERN* signifikante Ergebnisse und können interpretiert werden.

Der Regressionskoeffizient 1,585 der Variable *aABGA* zeigt den marginalen Effekt der jährlichen anderen Anlagen und Betriebs- und Geschäftsausstattung anteilig pro verfügbares Zimmer auf den Beherbergungsjahreserlös anteilig pro verfügbares Zimmer und kann wie folgt interpretiert werden: *bei der Kontrolle weiterer Einflussfaktoren in dem Modell führt das Investieren von 1 Euro in den aABGA Jahresbestand der 3- und 4-Sterne-Hotelbetrieben zur Erhöhung der jährlichen RevPar im Durchschnitt um 1,585 Euro.*

Der Regressionskoeffizient der Variable *STERN* weist auf den positiven Zusammenhang der

Hotelkategorie mit der Zielvariable RevPar ($b > 0$) und liefert die Auswertung über die Höhe der jährlichen RevPar der 4-Sterne-Hotels gegenüber der 3-Sterne-Hotels (da 3-Sterne-Hotelbetriebe als Referenzkategorie festgelegt wurden): **bei der Kontrolle weiterer Einflussfaktoren in dem Modell erzielen die 4-Sterne-Hotelbetriebe die jährliche RevPar im Durchschnitt um 4.701,25 Euro mehr, als die 3-Sterne-Hotelbetriebe. Mit anderen Worten, sind zwei Hotelbetriebe mit der gleichen Anzahl der Zimmer, mit der gleichen Betriebsdauer, in gleichen Umwelt- gleichen Standortgegebenheiten, erzielt der 4-Sterne-Hotelbetrieb im Durchschnitt um 4.701,25 Euro mehr als 3-Sterne-Hotelbetrieb. Daraus lässt sich die Bestätigung der Hypothese 2 ableiten.**

In Abbildung 38 werden die anderen Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung pro verfügbares Zimmer zu den Beherbergungserlösen pro verfügbares Zimmer für die untersuchten Hotelkategorien angezeigt.

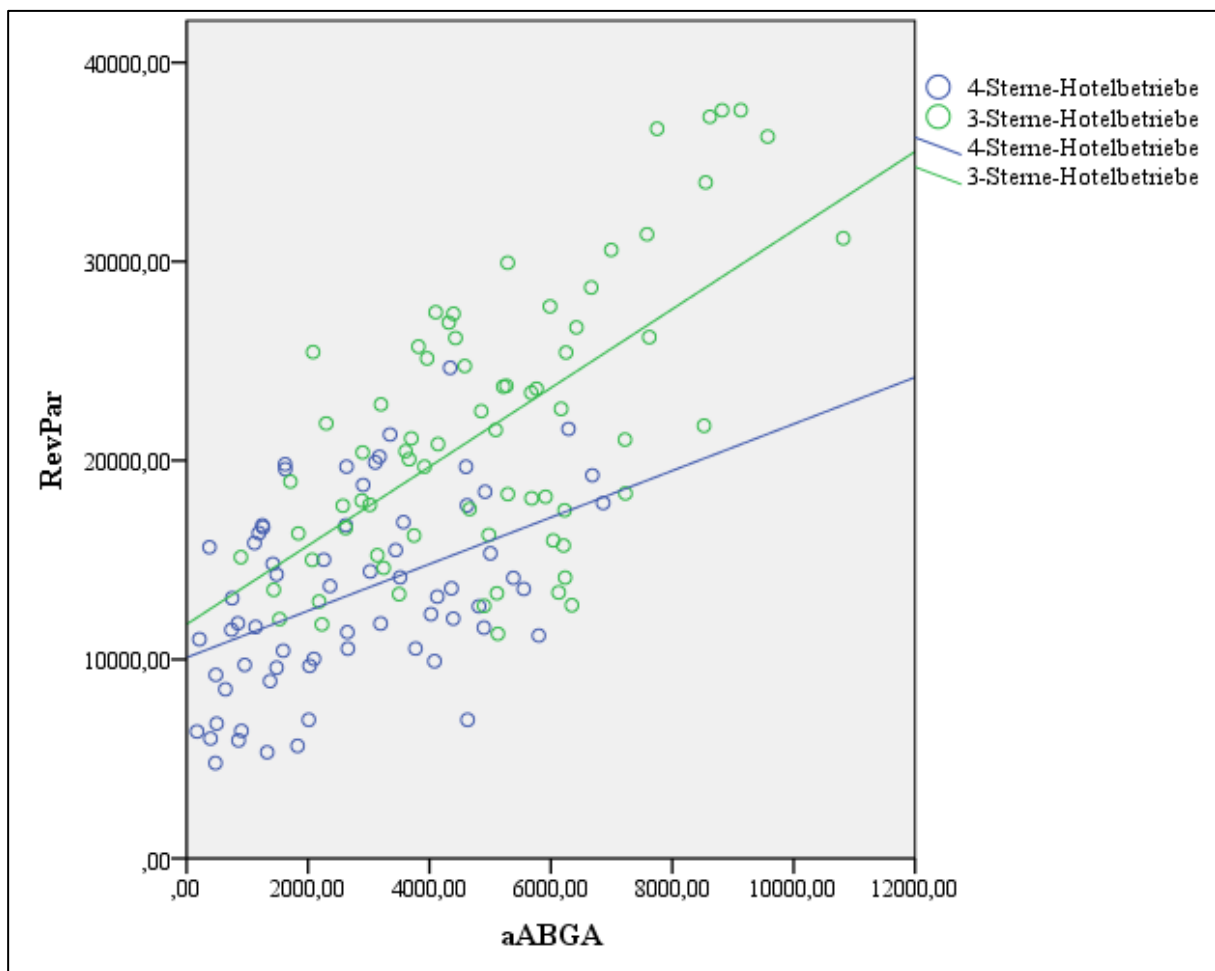


Abbildung 37: Wechselwirkungen der aABGA und RevPar

Überprüft man die Erfüllung der Regressionsannahmen, so ist es ersichtlich, dass die Nicht-

Kollinearität bestätigt werden kann (VIF variiert von 1,08 bis 1,5). Darüber hinaus liefert die visuelle Überprüfung der Residuen im Regressionsoutput zur Kontrolle der Erfüllung weiterer Modellannahmen keine Auffälligkeiten (Abweichungen).

Zusammenfassung

Zusammengefasst sind die Ergebnisse der statistischen Analyse in der Tabelle 24 dargestellt.

Tabelle 24: Ergebnisse der statistischen Untersuchung

Forschungsmodell	Hypothese	Methode	Ergebnis
Forschungsmodell I	H1: Investitionen in andere Anlagen und BGA sind positiv mit der Hotel Performance verbunden	Hierarchische multiple Regressionsanalyse	Bestätigt
Forschungsmodell II	H2: Die Hotelkategorie ist positiv mit der Hotel Performance assoziiert. Die Steigerung der Hotelkategorie wirkt sich positiv auf die Hotel Performance aus	Hierarchische multiple Regressionsanalyse	Bestätigt

7. Diskussion der Ergebnisse und Handlungsempfehlung

7.1. Diskussion und Implikationen in Bezug auf die Theorie

Der Ausgangspunkt dieser Dissertation lag in der empirischen Untersuchung des Zusammenhanges zwischen den Investitionen in Hotelsachanlagen als Instrument des Immobilien-Managements und der Hotel Performance mit den Zielen:

1. die Rolle der erbrachten Investitionen in Hotelsachanlagen, am Beispiel der anderen Anlagen und BGA, bei der Erzielung der ökonomischen Nachhaltigkeit festzustellen,
2. die Auswirkung der zusätzlichen strategischen Positionierung auf die Hotel Performance zu analysieren,
3. die Rechtmäßigkeit der „einschließenden Immobilienbetrachtung“ bei der Bewertung der ökonomischen Nachhaltigkeit der Immobilie zu überprüfen.

Die mittels der Regressionsanalyse durchgeführte Untersuchung hat den positiven Einfluss des Hotel-Managements, im Sinne der in die Sachanlagen erbrachten Investitionen, auf die Hotel Performance für die Stichprobe aus den österreichischen Hotelbetrieben nachgewiesen. Zudem wurde der positive Einfluss der Steigerung der Hotelkategorie auf die Hotel Performance festgestellt. Die quantitativen Ergebnisse der vorliegenden Arbeit lassen sich wie folgt zusammenfassen (die Interpretationen sind bei der Konstanthaltung anderer Einflussfaktoren in den Regressionsmodellen zu verstehen):

Für die Gesamtstichprobe (170 Hotelbetriebe, 1 bis 5 Hotelsterne):

- 1. Jeder Euro der Investition in die Bestände der anderen Anlagen und BGA pro verfügbares Zimmer erhöht den Beherbergungsjahresumsatz pro verfügbares Zimmer im Durchschnitt um 2,163 Euro.*
- 2. Mit der Erweiterung eines Hotelbetriebes um ein Zimmer steigt der Beherbergungsjahreserlös pro verfügbares Zimmer im Durchschnitt um 41,656 Euro.*

Für die Stichprobe aus den 3- und 4-Sterne-Hotels (137 Betriebe):

- 1. Das Investieren von 1 Euro in den Jahresbestand der anderen Anlagen und BGA pro verfügbares Zimmer führt zur Erhöhung des Beherbergungsjahreserlöses pro verfügbares Zimmer im Durchschnitt um 1,585 Euro.*

2. Die 4-Sterne-Hotelbetriebe erzielen die jährliche RevPar im Durchschnitt um 4.701,25 Euro mehr als 3-Sterne-Hotelbetriebe. Daher ist die Steigerung der Hotelkategorie mit der Hotel Performance positiv verbunden.

Daraus lassen sich die Implikationen für die Theorie und Praxis, sowie ein weiterer Forschungsbedarf ableiten.

In Bezug auf die Theorie liefert die vorliegende Arbeit in erster Linie eine wissenschaftliche Erkenntnis per se über das Bestehen und die Richtung des Zusammenhanges zwischen den anderen Anlagen, der BGA und der Hotel Performance. Daraus resultiert die wissenschaftliche Erkenntnis über die positive Beitragsleistung der Investitionen in Sachanlagen in der nachhaltigen Immobilienentwicklung bei der Betrachtung der ökonomischen Dimension. Als Zweites leistet diese Arbeit mit ihren Erkenntnissen einen theoretischen Beitrag für die relativ junge Wissenschaft der Immobilienökonomie in dem, dass sie die theoretisch formulierte Zweckmäßigkeit der „einschließenden Betrachtung“ bestätigt. In der heutigen Zeit der steigenden Anforderungen an die Immobilienverwaltung sucht die Immobilienökonomie nach Konzepten und Instrumenten als Antwort auf diese Entwicklung. In diesem Kontext bietet das Konzept der „einschließenden Immobilienbetrachtung“ einen Weg zur Berücksichtigung der Komplexität der immobilienbezogenen Fragen und kann als theoretische Basis für die Weiterentwicklung der bestehenden Methoden zur Immobilienbewertung benutzt werden.

Die Interpretation der Ergebnisse weist neue Richtungen für die Forschungsvertiefung auf. Als Erstes lässt sich die forschungsmethodische Sicht vertiefen: während die vorliegende Arbeit eine Querschnittstudie als ihr Forschungsdesign hat, was die empirische Untersuchung zu einem einzigen Zeitpunkt voraussetzt, bietet die Anwendung einer Längsschnittstudie die Einbindung der zeitlichen Komponente und daraus resultierende Möglichkeit zur Analyse der Stärke der Zusammenhänge, sowie der zeitlichen Verzögerung in der Auswirkung der Ressourcen auf die Unternehmensperformance in einem bestimmten Zeitrahmen. Als Zweites lässt sich die Betrachtung der Sachanlagen per se detaillieren: es bietet sich in diesem Zusammenhang die Anlagengegenstände im Einzelnen zu untersuchen und die entsprechenden Analysen in Subgruppen durchzuführen. Außerdem erlaubt es die detaillierte Ansicht die Anlagen nach dem Grad ihrer Energieeffizienz zu rangieren und die Zusammenhänge der rangierten Gruppen zu quantifizieren. Darüber hinaus lassen sich aus der konzeptionellen Sicht die in der vorliegenden Arbeit formulierten Forschungsmodelle auf

weitere Ressourcenvariablen, die sowohl materielle als auch nicht-materielle, wie Unternehmenskompetenzen, Ressourcen darstellen, erweitern. Anschließend bietet sich die Anwendung der in dieser Arbeit approbierten Forschungsmodelle für die Hotelbetriebe mit weiteren rechtlichen Verhältnissen (e.g., Pachtbetriebe) in anderen Ländern, sowie die Übertragung der Modelle auf weitere Industrien und Branchen, an.

In Bezug auf die Diskussion der Ergebnisse muss an dieser Stelle auf die Limitationen der Untersuchung eingegangen werden. Die Einschränkungen hängen, sowohl mit der Spezifikation der Datenerhebung, als auch des Forschungsdesigns dieser Arbeit zusammen. Erstens ist anzumerken, dass sich die Datenerhebung regional auf ein einzelnes Land bezieht (Österreich), auf eine Branche (Hotellerie) und auf ein einzelnes Segment der Eigentümerhotelbetriebe, die vor allem der Klein- und Mittelhotellerie zugeordnet sind. Daher bedarf es weiterer Forschung für die Generalisierung der Ergebnisse. Zudem ist anzumerken, dass, bedingt durch den Charakter der von der Österreichischen Hotel- und Tourismusbank gelieferten Daten, diese die Bestände der anderen Anlagen und BGA unter anderem die Anlagen und Einrichtungen für den Gastronomiebereich eines Hotelbetriebes implizieren, während die Datensätze der operationalisierten Hotel Performance die reinen Beherbergungserlöse enthalten. In der zukünftigen Forschung lassen sich dadurch die Ergebnisse dieser wissenschaftlichen Arbeit durch die detaillierte Analyse der einzelnen Gegenstände der Position „andere Anlagen und BGA“ oder durch die Einbeziehung der Gastronomieerlöse vertiefen. Zweitens sind die Einschränkungen mit der Spezifik der Querschnittsstudie (i.e., Untersuchung zu einem einzigen Zeitpunkt) und den Messproblemen und Nachteilen der Sekundärdaten (e.g., Probleme mit dem nichtwissenschaftlichen Charakter der Daten, mit der Nachvollziehbarkeit der Datenerhebung, mit der Unmöglichkeit der Nacherhebung) verbunden. Wie im Kapitel 5.2.1. bereits begründet, wurden die aus den Nachteilen der Sekundärdaten resultierenden Beschränkungen zugelassen, da es in der Praxis der Betriebsführung die Offenlegung von Jahresabschlüssen der Gesellschaften, die aus anderen Gründen nicht verpflichtet sind ihre internen Kennzahlen weiterzugeben (beispielweise, strikt ist die Offenlegungspflicht bei börsennotierten Kapitalgesellschaften), mit Komplikationen verbunden ist. In diesem Kontext erlauben es die vorhandenen Daten einen Einblick in das relativ geschlossene Eigentümersegment der Hotelbranche zu gewinnen.

7.2. Diskussion und Implikationen in Bezug auf die Praxis

Die Hotelpraxis ist heute durch den steigenden Wettbewerbsdruck gekennzeichnet, der vom wesentlichen Einfluss der Internetmedien zusätzlich verschärft wird, da diese es in den meisten Fällen erlauben, die Hotellage, die Hotelausstattung und sogar die Hotelbewertungen per Mausklick abzurufen und eine Kaufentscheidung zu treffen oder ausfallen zu lassen. Die aus dieser wissenschaftlichen Arbeit resultierenden Erkenntnisse über den positiven Zusammenhang zwischen der Hoteleinrichtung und den Beherbergungserlösen lassen folgende Implikationen für die Hotelpraktiker formulieren:

1. **Für die Hoteleigentümer** sollten die Ergebnisse als Handlungsanstoß zur Kontrolle der durchgeführten Investitionspolitik im Bereich der Hoteleinrichtungen, und speziell zur Kontrolle der Einhaltung der geplanten jährlichen Investitionsquote, dienen. Wird vom Hoteleigentümer festgestellt, dass die geplante Höhe der Rückstellungen für die erforderlichen jährlichen Investitionen in die Hoteleinrichtungen nicht erreicht werden kann, ist dies als Handlungsanstoß zu sehen.

Während die Erbringung der erforderlichen Investitionen in die Hoteleinrichtungen eine positive Auswirkung auf die Performance hat, führt die nicht ausreichende Erneuerungsquote infolge der geringen Rückstellungen zu einer schlechteren Performance (Abbildung 38). Die schlechtere Performance erlaubt es neuerlich nicht, die Rückstellungen einzuhalten, somit verschlechtert sich die Lage mit jedem kommenden Zyklus.

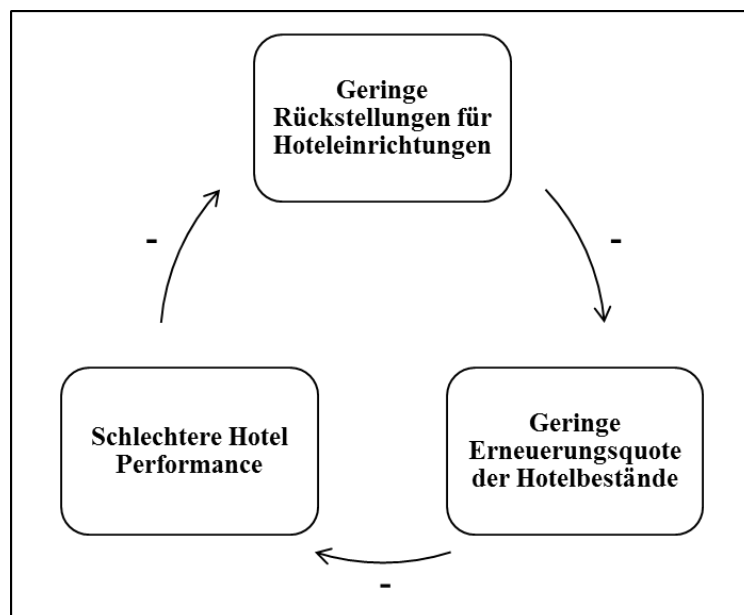


Abbildung 38: Zirkel „Rückstellungen für Hoteleinrichtungen-Erneuerungsquote-Hotel Performance“ (Quelle: Eigene Darstellung)

Erkennt der Hoteleigentümer in seinem Betrieb die oben beschriebene Situation, wird zu seiner Aufgabe, die Entwicklung des „Cycling-down“ Zirkels aufzuhalten und wenn dies nicht möglich ist, rechtzeitig den Betrieb aufgeben.

Generell wird dies durch „interne“ und/oder „externe“ Lösungsansätze erreicht. Abbildung 39 zeigt mögliche Lösungsansätze.

Zu den „internen“ Lösungen gehören interne Umstrukturierungen in dem operativen oder strategischen Bereich. In dem operativen Bereich können Einsparungen durchgeführt werden, um mit den freien Geldmitteln den erforderlichen Investitionsbedarf zu decken. Zudem kann die erforderliche Investitionsquote durch die Optimierung vom Cash Flow erzielt werden. Diese ist nicht unmittelbar mit Einsparungen verbunden, sondern wird vor allem bilanztechnisch erzielt.

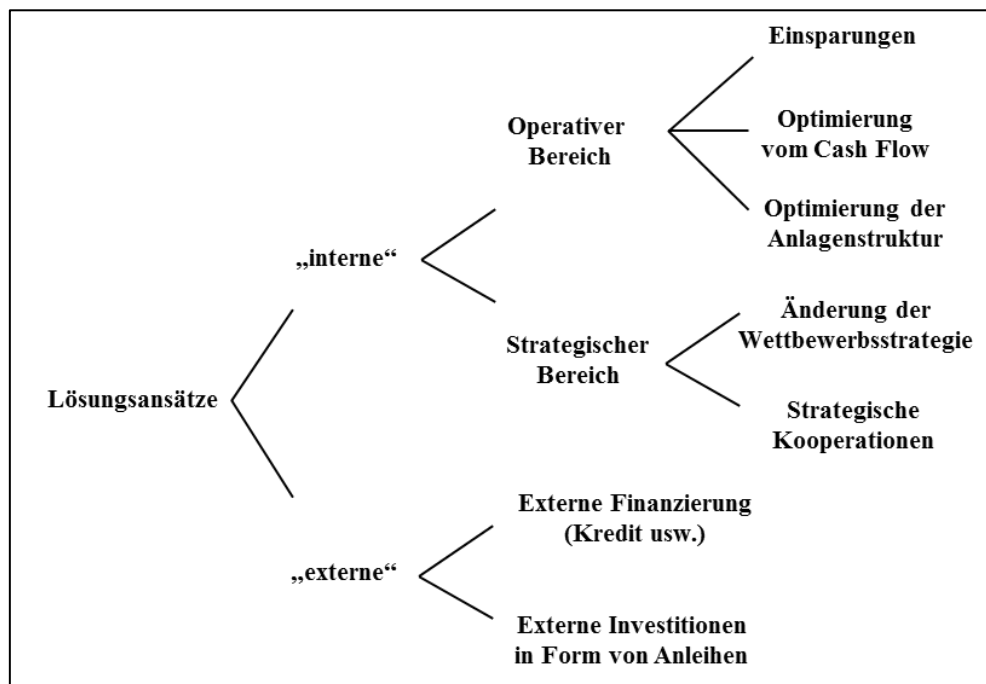


Abbildung 39: Mögliche Lösungsansätze zur Aufhaltung vom „Cycling-down“ Zyklus (Quelle: Eigene Darstellung)

Anschließend ist die Hotelanlagenstruktur per se auf die Verwendung der freien Anlagenkapazitäten zu überprüfen mit dem Ziel den erforderlichen Investitionsbedarf dadurch zu senken. Die Lösungsansätze im strategischen Bereich sind vor allem mit den Änderungen der Wettbewerbsstrategie und dem Abschluss strategischer Kooperationen (e.g., Exklusivkooperationen mit Tourismusbüros) verbunden, wodurch der Hoteleigentümer die Betriebsumsätze steigern kann.

Zu den „externen“ Lösungsansätzen zählen externe Finanzierungs- (wie Bankkredite) und Investitionsquellen (wie Investition in Form von Anleihen und Beteiligungen).

2. **Für die Projektentwickler der Hotelimmobilien** sollte die vorliegende Arbeit einen Denkanstoß geben, bei der Immobilienplanung und den Wirtschaftlichkeitsberechnungen einen größeren Wert auf die Hoteleinrichtungen und –ausstattungen zu legen und folglich dementsprechend die Rückstellungen dafür einzukalkulieren und die Projekte ausgehend von dem Ansatz der „einschließenden Immobilienbetrachtung“ zu bewerten.
3. **Für die Hoteleigentümer und die Projektentwickler der Hotelimmobilien** deuten die Ergebnisse dieser wissenschaftlichen Arbeit auf die Wichtigkeit der Berücksichtigung von Management-Entscheidungen für die nachhaltige Immobilienentwicklung hin, was als Anstoß zur Einbeziehung der mit Management-Entscheidungen verbundenen Entwicklungsszenarien in die Praxis dienen sollte.

Glossar

Absolute Vorteilhaftigkeit einer Immobilieninvestition besagt, dass „es aus rein wirtschaftlichen Überlegungen sinnvoll ist, die Investition zu tätigen“²¹⁰ (Definition von Bone-Winkel et.al., 2008)

Andere Anlagen und Betriebs- und Geschäftsausstattung – bilanztechnisch – eine Subposition von Sachanlagen im Anlagevermögen. Nach der Österreichischen Einheitskontenrahmen gehören zu den anderen Anlagen und Betriebs- und Geschäftsausstattung „Beheizungs- und Beleuchtungsanlagen, Nachrichten- und Kontrollanlagen, Büromaschinen, EDV-Anlagen, PKW, LKW, Andere Beförderungsmittel, Andere Betriebs- und Geschäftsausstattung, Gebinde, Geringwertige Vermögensgegenstände, soweit nicht im Erzeugungsprozess verwendet, Kumulierte Abschreibungen“²¹¹

Anlagevermögen – „Gegenstände[n] ..., die bestimmt sind, dauernd dem Geschäftsbetrieb zu dienen“²¹² (Definition vom § 198 UGB)

Einschließende Immobilienbetrachtung – einschließende Betrachtung sowohl der Immobilie als solche, als auch des Immobilien-Managements

Erfolgskritisch – in dieser Arbeit: einflussreich für die ökonomische Nachhaltigkeit einer Immobilie

Investition – „die Verwendung von Geldmitteln, um Sach- und Finanzanlagevermögen zu schaffen“²¹³ (Definition von Hellerforth, 2008)

Isolierte Immobilienbetrachtung – Betrachtung einer Immobilie per se

Nachhaltigkeit – in dieser Arbeit ist als Synonym für die „nachhaltige Entwicklung“ zu verstehen

Nachhaltigkeitsdreieck – die Bezeichnung für die ökonomische, ökologische und soziale Dimension der Nachhaltigkeit

Nachhaltige Entwicklung oder **Nachhaltigkeit** – deutschsprachige Übersetzung von „sustainable development“ – die Entwicklung, bei der „die Bedürfnisse der Gegenwart zu befriedigen sind, ohne zu riskieren, dass künftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht befriedigen können“²¹⁴ (Deutschsprachige Definition von Wildmann, 2007)

Nachhaltige Immobilie - Immobilie, die „langfristig einen ökologischen, sozialen und

²¹⁰Bone-Winkel, S., et.al.: *Immobilieninvestition*, in: Schulte, K.-W. (Hrsg.): *Immobilienökonomie*, Bd. 1. Betriebswirtschaftliche Grundlagen, 2008 S. 630.

²¹¹Web-Seite des Bundesministeriums für Finanzen Österreich, Einheitskontenrahmen, Internet: <https://www.bmf.gv.at/Steuern/FAQHufiggestellteFragen/FragenzurSteuererklrung/Kontenplan.pdf>, S. 2. Abruf: am 19.03.2012.

²¹²§198 UGB in: UGB dRGBI. S 219/1897 zuletzt geändert durch BGBl. I Nr., Internet: http://www.jusline.at/198_Inhalt_der_Bilanz_UGB.html, Abruf: am 19.03.2012.

²¹³Hellerforth, M.: *Immobilieninvestition und -finanzierung kompakt*, 2008, S. 1.

²¹⁴Wildmann, L.: *Wirtschaftspolitik: Module der Volkswirtschaftslehre Band III*, 2007, SS. 121.

ökonomischen Nutzen stiftet bzw. entsprechenden Schaden vermeidet²¹⁵“ (Definition von Meins, 2009)

Relative Vorteilhaftigkeit einer Immobilieninvestition – „Vorteilhaftigkeit einer Investition gegenüber den Alternativen, d.h. ob es sinnvoll ist, die Mittel für Vorhaben A, B oder C einzusetzen²¹⁶“ (Definition von Bone-Winkel et.al., 2008)

Sustainable development – “Sustainable development is development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs. It contains within it two key concepts: the concept of **needs**, in particular the essential needs of the world's poor, to which overriding priority should be given; and the idea of **limitations** imposed by the state of technology and social organization on the environment's ability to meet present and future needs²¹⁷” (Definition von der World Commission on Environment and Development (WCED), 1987)

²¹⁵Meins, E.: *Nachhaltigkeit inklusive. Ein zukunftsorientierter Ansatz für die Immobilienbewertung*, 2009, S. 217.

²¹⁶Bone-Winkel, S., et.al.: *Immobilieninvestition*, in: Schulte, K.-W. (Hrsg.): *Immobilienökonomie*, Bd. 1. Betriebswirtschaftliche Grundlagen, 2008, S. 630.

²¹⁷World Commission on Environment and Development (WCED): *Our common future*, 1987, S.43.

Wörterverzeichnis

aABGA – Bezeichnung für die operationalisierte Modellvariable „andere Anlagen und Betriebs- und Geschäftsausstattung“

Andere Anlagen und BGA – andere Anlagen und Betriebs- und Geschäftsausstattung

BGA – Betriebs- und Geschäftsausstattung

BIP – Bruttoinlandsprodukt

EBIT – Earnings before Interest and Taxes

EDV – Elektronische Datenverarbeitung

OFFE – Offenhaltung, Bezeichnung für die operationalisierte Modellvariable „Betriebsdauer“

ÖHT – Österreichische Hotel- und Tourismusbank

PIMS – Profit Impact of Market Strategies

RevPar – Revenue per available room

ROIC – Return on Invested Capital

SPSS – Statistical Package for Social Sciences Software

ST – Standort, Bezeichnung für die operationalisierte Modellvariable “Standort”

STERN – Hotelstern, Bezeichnung für die operationalisierte Modellvariable “Hotelkategorie”

U – Umwelt, Bezeichnung für die operationalisierte Modellvariable „Tourismusentwicklung auf dem österreichischen Markt“

UGB – Unternehmensgesetzbuch

WCED – World Commission on Environment and Development

ZI – Zimmeranzahl, Bezeichnung für die operationalisierte Modellvariable „Betriebsgröße“

Literaturverzeichnis

Anson, M.J.P., Chamber, D.R., Black, K.H., Kazemi, H.: *CAIA Level I: An Introduction to Core Topics in Alternative Investments*, 2nd. Ed., Hoboken: John Wiley & Sons, 2009.

Atteslander, P.: *Methoden der empirischen Sozialforschung*, 10. neubearb. u. erw. Aufl., Berlin; New York: Walter de Gruyter, 2003.

Aguinis, H.: *Statistical Power Problems with Moderated Multiple Regression in Management Research*, in: *Journal of Management* 21 (6) 1995, SS. 1141-1158.

Aguinis, H.: *Regression Analysis for categorical Moderator*, New York: Guilford Press, 2004.

Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W., Weiber, R.: *Multivariate Analysemethoden. Eine Anwendungsorientierte Einführung*, 13. überarb. Aufl., Berlin [u.a.]: Springer, 2011.

Bahn, C. (Hrsg.): *Immobilienwirtschaft aktuell: die Immobilienbewertung in der Schweiz – Entwicklung, Gegenwart, Auswirkungen*, Zürich: vdf Hochschulverlag ETH Zürich, 2009.

Barney, J.B.: *Firm Resources and Sustained Competitive advantage*, in: *Journal of Management* 17 (1) 1991, SS. 99-120.

Barney, J.B.: *Competence Explanations of Economic Profits in Strategic Management: Some Policy Implications*, in: Ellig, J. (Hrsg.): *Dynamic Competition and Public Policy: Technology, Innovation, and Antitrust Issues*, Cambridge: Cambridge University Press, 2001, SS. 45-64.

Bea, F.X., Haas, J.: *Strategisches Management*, 4. neu bearb. Aufl., Stuttgart: Lucius und Lucius, 2005.

Benninghaus, H.: *Einführung in die sozialwissenschaftliche Datenanalyse*, 7. Aufl., München: Oldenbourg, 2005.

Bone-Winkel, S., Schulte, K.-W., Sotelo, R., Allendorf, G.J., Ropeter-Ahlers, S.-E., Orthmann, A.: *Immobilieninvestition*, in: Schulte, K.-W. (Hrsg.): *Immobilienökonomie*, Bd. 1. Betriebswirtschaftliche Grundlagen, 4. Aufl., Wien: Oldenbourg, 2008, SS. 627-712.

Bortz, J., Döring, N.: *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler*, 4. Aufl., Heidelberg: Springer, 2006.

Bortz, J., Schuster, C.: *Statistik für Human- und Sozialwissenschaftler*, 7. Aufl., Berlin [u.a.]: Springer, 2010.

Büch, C.: *Bewertung von Investitionen in der immobilienwirtschaftlichen Projektentwicklung anhand eines modularen Realoptionsmodells*, 1. Aufl., Lohmar: Josef Eul, Mai 2009.

Bundesministerium für Finanzen, Einheitskontenrahmen, Internet: <https://www.bmf.gv.at/Steuern/FAQHufiggestellteFragen/FragenzurSteuererklärung/Kontenplan.pdf>, Abruf: am 19.03.2012.

Bühl, A.: *PASW 18: Einführung in die moderne Datenanalyse*, 12. akt. Aufl., München [u.a.]: Pearson Studium, 2010.

Bühner, M., Ziegler, M.: *Statistik für Psychologen und Sozialwissenschaftler*, München: Pearson Education, 2009.

Brosius, F.: *SPSS 19*, 1. Aufl., München [u.a.]: mitp, 2011.

Cracolici, M.F., Nijkamp, P., Rietveld, P.: *Assessment of tourism competitiveness by analysing destination efficiency*, in: *Tourism Economics* 14 (2) 2008, SS. 325–342.

Cross, R.G., Higbie, J.A., Cross (Dax) D.Q.: *Revenue Management's Renaissance: A Rebirth of the Art and Science of Profitable Revenue Generation*, *Cornell Hospitality Quarterly*, February 2009, 50 (1): pp. 56-81.

Daft, R.: *Organization theory and design*, New York: West Publishing, 1983.

Diederichs, C.J.: *Immobilienmanagement im Lebenszyklus: Projektentwicklung, Projektmanagement, Facility Management, Immobilienbewertung*, 2. erw. u. akt. Aufl., Berlin [u.a.]: Springer, 2006.

Ellingham, I.: *New generation whole-life costing: property and construction decision-making under uncertainty*/Ian Ellingham and William Fawcett. - London [u.a.]: Taylor & Francis, 2006.

Enseling, A., Behle, H.: *Methoden der Wirtschaftlichkeitsberechnung im Zusammenhang mit Energieeinsparung und Investition*, Ludwigshafen: LUWOGÉ Consult, 2.Aug.2006.

Enz, C. A., Canina, L.: *The Best of Times, The Worst of Times: Differences in Hotel Performance Following 9/11*, in: *Cornell Hospitality Quarterly*, 43 (5), October 2002, SS. 41-52.

Fahrmeir, L., Kneib, T., Lang, S.: *Regression: Modelle, Methoden und Anwendungen*, Berlin [u.a.]: Springer, 2007.

Freiling, J.: *Resource-based View und ökonomische Theorie: Grundlagen und Positionierung des Ressourcenansatzes*, Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl.; Wiesbaden: Gabler, 2001.

Frehse, J., Weiermair, K. (Hrsg.): *Hotel Real Estate Management: Grundlagen, Spezialbereiche, Fallbeispiele*, Berlin: Erich Schmidt, 2007.

Gardini, M.A.: *Marketing-Management in der Hotellerie*, München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, 2004.

Gardini, M.A., Gerhard, S., Nungesser, S., Rahmann, M., Reznizak, R., Wellhöfer, S.: *Hotellerie & Gastronomie Betriebsvergleich 2010*, München [u.a.]: Agere, Treugast, 2010.

Gewald, S.: *Hotel-Controlling*, 2., bearb. Aufl., München, Wien: Oldenbourg, 2001.

Geyer, S.: *Forschungsmethoden in den Gesundheitswissenschaften: eine Einführung in die empirischen Grundlagen*, Weinheim, München: 2003.

Goldstein, S.M., Ward, P.T., Leong, G.K., Butler, T.W.: *The effect of location, strategy, and*

operations technology on hospital performance, in: Journal of Operations Management 20 2002, SS. 63-75.

Greene W.H.: *Econometric Analysis*, Fifth edition, Prentice Hall: Upper Saddle River, NJ, 2003.

Häfliger, P.E., Finck, A.: *Facility Management in der schweizerischen Hotellerie*, Internet: http://www.gbt.ch/knowhow/1105431293_SwissFmHotel.pdf, Abruf: 10.04.2012.

Haller, T.: *Markt- und Standortanalyse*, in: Frehse, J., Weiermair, K. (Hrsg.): *Hotel Real Estate Management: Grundlagen, Spezialbereiche, Fallbeispiele*, Berlin: Erich Schmidt, 2007, SS. 87-98.

Harris, P., Hazzard, P.: *Managerial Accounting in the Hospitality Industry*, Fifth Edition, Cheltenham: Stanley Thornes (Publishers), 1992.

Hellerforth, M.: *Immobilieninvestition und –finanzierung kompakt*, München: Oldenbourg, 2008.

Henderson, B.D.: *The origin of strategy*, in: Montgomery, C.A. (Hrsg.), Porter M.E. (Hrsg.): *Strategy: Seeking and Securing Competitive Advantage*, Boston: Harvard Business School Press, 1991, SS. 3-9.

Henschel, K.: *Hotel-Management*, München, Wien: Oldenbourg, 2001.

Huggins, R., Izushi, H.: *Competing for Knowledge: creating, connecting and growing*, Oxon: Routledge, 2007.

Hungenberg, H.: *Strategisches Management in Unternehmen: Ziele - Prozesse - Verfahren*, 3. überarb. u. erw. Aufl., Wiesbaden: Gabler, 2004.

Hussy, W., Schreier, M., Echterhoff, G.: *Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften*, Heidelberg [u.a.]: Springer, 2010.

International Institute for Sustainable Development, Internet: <http://www.iisd.org/sd/>, Abruf: 06.05.2012.

Ismail, A.: *Front Office Operations and Management*, Albany: Delmar, Thomson Learning, 2002.

Ismail, J.A., Dalbor, M.C., Mills, J.: *Lodging-Segment Variability: Using RevPAR to Analyze*, in: Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, December 2002; vol. 43 (6), SS. 73-80.

Jung, H.: *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*, 10. Aufl., München: Oldenbourg, 2006.

Kim, H.-b., Kim, W. G., An, J.A: *The effect of consumer-based brand equity on firms' financial performance*, in: The Journal of Consumer Marketing, 20 (4), 2003, SS. 335-351.

Kim, J.-y., Canina, L.: *Competitive Sets for Lodging Properties*, in: Cornell Hospitality Quarterly, February 2011, 52 (1): SS. 20-34.

Kimes, S. E.: *How Product Quality Drives Profitability: The Experience at Holiday Inn*, in: Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 2001, 42 (3), SS. 25-28.

König, H., Köhler, N., Kreißig J., Lützkendorf T.: *Lebenszyklusanalyse in der Gebäudeplanung: Grundlagen, Berechnung, Planungswerkzeuge*, 1. Aufl., München: Institut für internationale Architektur-Dokumentation, 2009.

Kromrey, H.: *Empirische Sozialforschung*, 12. Aufl., Stuttgart: Lucius & Lucius, 2009.

Lenz, T.: *Die Bilanzierung von Immobilien nach IFRS: eine ökonomische Analyse vor dem Hintergrund des REIT-Gesetzes*, Lohmar; Köln: Eul, 2009.

Levitt, T.: *The industrialization of service*, in: Harvard Business Review, September/October 1976, S. 63-74, Internet: <http://hbr.org/1976/09/the-industrialization-of-service/ar/1>, Abruf: 21.03.2012.

Mandorf, S.: *Klassifizierung der Ansätze in der Erfolgsfaktorenforschung - Theoretische Grundlagen und historischer Abriss*, GRIN Verlag, 2008.

Mayer, H.: *Beschreibende Statistik*, 4., überarb. Aufl., München, Carl Hanser, 2006.

Meyer, H.: *Management in der Gastronomie: Gründung, Steuerung und Finanzierung von Familienbetrieben*, München: Oldenburg, 2011.

Meins, E.: *Nachhaltigkeit inklusive. Ein zukunftsorientierter Ansatz für die Immobilienbewertung*, in: Bahn, C. (Hrsg.): *Immobilienwirtschaft aktuell: die Immobilienbewertung in der Schweiz – Entwicklung, Gegenwart, Auswirkungen*, Zürich: vdf Hochschulverlag ETH Zürich, 2009, SS. 213-228.

Molina-Azorin, J.F., Pereira-Moliner, J., Claver-Cortés, E.: *The importance of the firm and destination effects to explain firm performance*, in: Tourism Management 31 2010, S. 22-28.

Monette, D.R., Sullivan, T.J., DeJong, C.R.: *Applied Social Research: a tool for the human services*, Belmont: Cengage Learning, 2011.

Montgomery, C.A. (Hrsg.), Porter M.E. (Hrsg.): *Strategy: Seeking and Securing Competitive Advantage*, Boston: Harvard Business School Press, 1991.

Morey, R.C., Dittman, D.A.: *Evaluating a Hotel GM's Performance: A Case Study in Benchmarking*, in: Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, October 2003; 44: pp. 60-67.

Mun, J.: *Real option analysis: Tools and Technique for Valuing Strategic Investments and Decisions*, 2nd. Ed., Hoboken: John Wiley & Sons, 2006.

Murfeld, E. (Hrsg.): *Spezielle Betriebswirtschaftslehre der Grundstücks- und Wohnungswirtschaft*, 3. Aufl., Hamburg: Hammonia-Verlag, 2000.

Mütze, M., Abel, M., Senff, T. (Hrsg.): *Immobilieninvestitionen: die Rückkehr der Vernunft*, München: Rudolf Haufe, 2009.

Nagel, Ch.G.: *Strategische Unternehmensbewertung am Beispiel von Hotelunternehmen/*

vorgelegt von Christian G. Nagel, Bern [u.a.]: Paul Haupt, 1993.

Paier, D.: *Quantitative Sozialforschung: eine Einführung*, 1. Aufl., Wien: facultas.wuv, 2010.

Polasek, W.: *Schließende Statistik: Einführung in die Schätz- und Testtheorie für Wirtschaftswissenschaftler*, Berlin [u.a.]: Springer, 1997.

Poorani, A.A., Smith, D.R.: *Financial characteristics of bed-and-breakfast inns*, in: Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 36 (5) 1995, SS. 57-63.

Porter, M.E.: *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York: Free Press, 1998 (1980).

Porter, M.E.: *Nationale Wettbewerbsvorteile. Erfolgreich konkurrieren auf dem Weltmarkt*, München: Droemer Knaur, 1991.

Puhani, J.: *Volkswirtschaftslehre: Basiswissen*, 2. Aufl., München: Oldenbourg, 2003.

Rudolf, M., Müller, J.: *Multivariate Verfahren: eine praxisorientierte Einführung mit Anwendungsbeispielen in SPSS*, Hogrefe-Verlag: Göttingen, 2004.

Schnell, R., Hill, P.B., Esser, E.: *Methoden der empirischen Sozialforschung*, 5., völlig überarb. und erw. Aufl., München [u.a.]: Oldenbourg, 1995.

Schoeffler, S., Buzzell, R.D., Heany, D.F.: *Impact of strategic planning on profit performance*, in: Harvard Business Review, March-April 1974, SS. 137-144.

Schulte, K.-W. (Hrsg.): *Immobilienökonomie*, Bd. 1. Betriebswirtschaftliche Grundlagen, 1. Aufl., München, Wien: Oldenbourg, 1998.

Schulte, K.-W. (Hrsg.): *Immobilienökonomie*, Bd. 1. Betriebswirtschaftliche Grundlagen, 4. Aufl., München: Oldenbourg, 2008.

Schulte, K.-W., Schäfers, W.: *Immobilienökonomie als wissenschaftliche Disziplin*, in: Schulte, K.-W. (Hrsg.): *Immobilienökonomie*, Bd. 1. Betriebswirtschaftliche Grundlagen, 4. Aufl., München: Oldenbourg, 2008, SS. 47-69.

Schwab, D.P.: *Research methods for organizational studies*, 2nd ed., Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, 2005.

Seitz, G.: *Hotel-management*, Berlin [u.a.]: Springer, 1997.

Stier, W.: *Empirische Forschungsmethoden: mit 51 Tabellen*, 2. verb. Aufl., Berlin [u.a.]: Springer, 1999.

Stocker, H.: *Einführung in die angewandte Ökonometrie*, Internet: http://www.pdfdownload.org/pdf2html/view_online.php?url=http%3A%2F%2Fwww.uibk.ac.at%2Feconometrics%2Feinf%2F01p.pdf, Abruf: 18.05.2012.

Spicer, J.: *Making Sense of Multivariate Data Analysis*, Thousand Oaks: Sage Publications, 2005.

Statistik Austria: Ankünfte, Nächtigungen, Internet: http://www.statistik.at/web_de/statistiken/tourismus/beherbergung/ankuenfte_naechtigungen/index.html, Abruf: 09.04.2012.

Statistik Austria: Beherbergungsbetriebe, Internet: http://www.statistik.at/web_de/statistiken/tourismus/beherbergung/betriebe_betten/index.html, Abruf: 09.04.2012.

Statistik Austria: Bruttoinlandsprodukt (BIP), Internet: http://www.statistik.at/web_de/statistiken/volkswirtschaftliche_gesamtrechnungen/bruttoinlandsprodukt_und_hauptaggregate/index.html, Abruf: 09.04.2012.

Statistik Austria: Österreich innerhalb der EU, Internet: http://www.statistik.at/web_de/services/wirtschaftsatlas_oesterreich/oesterreich_innenhalb_der_eu/index.html, Abruf: 09.04.2012.

Smith, R.A., Lesure, J.D.: *The U.S. lodging industry Today*, in: Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, February 1999, 40 (1), SS. 18-25.

Tayie, S.: *Research Methods and Writing Research Proposals*, Center for Advancement and Postgraduate Studies and Research in Engineering Sciences, Faculty of Engineering, Cairo University, Kairo, 2005.

Taylor, J.B., Weerapana, A.: *Principles of Microeconomics: Global Financial Crisis Edition*, 6th Ed., Mason: South-Western Cengage Learning, 2010.

TREUGAST International Institute of Applied Hospitality (Verf.): *Hotelinvest 2012*, Hamburg Messe und Congress GmbH, INTERNORGA (Auftrag.), Stuttgart: Matthaes Verlag, 14.02.2012, Internet: http://www.ahgz.de/themen/studien/studie_hotelinvest_2012.pdf, Abruf: 19.03.2012.

VÖB-Kommission für Bewertungsfragen (Immobilien) (Verf.), Deike, G. (Verf.), Bundesverband Öffentlicher Banken Deutschlands, VÖB-Kommission für Bewertungsfragen (Immobilien) (Hrsg.): *Beherbergungsgewerbe in Deutschland – Leitfaden für Immobiliengutachter*, 2. Aufl., Berlin: DCM, 2007.

Weathington, B.L., Cunnigham, C.J.L., Pittenger, D.J.: *Research Methods for the Behavioral and Social Sciences*, New Jersey: John Wiley & Sons, 2010.

Wernerfelt, B.: *A Resource-based View of the Firm*, in: Strategic Management Journal, 5 (2) 1984, SS. 171-180.

Wiegand, D., Mebes, P., Pichler, V.: *Event based simulations: enabling improved development planning and partnerships*, Real Corp Conference 2007, 20.05.2007-23.05.2007, Vienna, Internet: <http://www.corp.at>, Abruf: 07.05.2012.

Wildmann, L.: *Wirtschaftspolitik: Module der Volkswirtschaftslehre Band III*, München: Oldenbourg, 2007.

Woodworth, R.M.: *Falling Industry Profits*, in: Cornell Hospitality Quarterly, February 2009, 50 (1), SS. 15-18.

World Commission on Environment and Development (WCED): *Our common future*, Oxford: Oxford University Press, 1987.

Yu, L., Gu, H.: *Hotel Reform in China: A SWOT Analysis*, in: Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 46 (2) 2005, SS. 153-169.

Zehir, C., Muceldili B., Akyuz, B., Celep, A.: *The impact of information technology investments on firm performance in national and multinational companies*, in: Journal of Global Strategic Management 4 (1) 2010, SS. 143-154.

Gesetze und Verordnungen

UGB dRGBl. S 219/1897 zuletzt geändert durch BGBl. I Nr., Berücksichtigter Stand der Gesetzgebung: 01.03.2012, Internet: http://www.jusline.at/index.php?cpid=f04b15af72dbf3fdc0772f869d4877ea&law_id=10, Abruf: am 19.03.2012.

§ 198 UGB in: UGB dRGBl. S 219/1897 zuletzt geändert durch BGBl. I Nr., Internet: http://www.jusline.at/198_Inhalt_der_Bilanz_UGB.html, Abruf: am 19.03.2012.

Curriculum Vitae

Vera Steiner

*05.09.1984 in Moskau, Russische Föderation

Ausbildung:

- 2001-2006 Finanzuniversität der Regierung der Russischen Föderation.
Wirtschaftsstudium inkl. Semester an der Hochschule Bremen (Fhb
Wirtschaft) und Praktikum in der Mercedes Benz Technology
GmbH (2004) und RWE AG (2005)
- 2001 Hochschulreife (Abitur), Moskau, Russische Föderation

Berufserfahrung:

- 04/2011 – 02/2012 Technische Universität Wien
Fachbereich für Projektentwicklung und –management, E260/P
Institut für Städtebau, Landschaftsarchitektur und –entwerfen
Projektassistentin
- 2005 – 2011 Finanzkaufmännische Berufserfahrung in den Automobil-
(DaimlerChrysler Leasing), Bau- (BRVZ/Strabag S.E.) und
Immobilienprojektentwicklungsbranchen (Eyemaxx GmbH), sowie
im Consulting (Ernst&Young) und Banking (Vontobel Österreich
AG)