© Institut für Interdisziplinäre Gebirgsforschung (Institute of Mountaun Research)

Standortbewertungen in der Hotellerie – Ein Scoring-Modell-Ansatz zur Analyse des Marktpotenzials österreichischer Destinationen

Friedrich M. Zimmermann & Erwin Hammer

Conrad N. Hilton, Gründer der gleichnamigen Hotelkette, antwortete auf die Frage, welche drei Dinge an einem Hotel am wichtigsten seien mit der Aussage *„Location, Location, Location"*. Diese Einschätzung hat nichts an Bedeutung verloren, insbesondere da aufgrund der gesättigten Märkte und des zunehmenden Verdrängungswettbewerbs viele Hotelbetriebe einen Abwärtstrend in der Auslastung verzeichnen. Standortanalysen sind somit auch für Hotelimmobilien unumgänglich vonnöten. Dem entgegengesetzt werden jedoch in vielen Fällen noch immer intuitionsgeleitete Entscheidungen zugunsten von Standorten in sogenannten renommierten Tourismusregionen getroffen, anstatt vorweg großflächig das Marktpotenzial zu analysieren. Hier setzt das Ziel der vorliegenden Studie an: Der Informationsstand potenzieller Entwickler / Investoren von Hotelprojekten soll durch eine vergleichende Evaluierung österreichischer Destinationen verbessert werden. Diese Standort- bzw. Marktanalyse erfolgt somit mit dem Blickwinkel eines Investors, der in Österreich für einen Hotelneubau einen Standort sucht, welcher hinsichtlich der Struktur und Entwicklung des Beherbergungsmarktes erfolgversprechende Voraussetzungen aufweist; dies jedoch mit der Einschränkung, dass diese Analyse ausschließlich die großräumige Ebene der österreichischen Tourismusdestinationen betrachtet. Als Destination werden dabei annähernd 100 Regionen in Österreich verstanden, die sich als „offizielle" touristische Wettbewerbseinheit sehen und sich somit in touristischen Angelegenheiten sowohl intern koordinieren als auch gemeinsam nach außen vermarkten. Zur Anwendung kommt dabei ein Scoring-Modell, welches speziell für die Marktanalyse von touristischen Destinationen, d. h. für die Analyse auf Makroebene, entwickelt wurde. Das entworfene Bewertungsmodell basiert auf den vier Hauptkriterien Wettbewerb, Nachfrageentwicklung, Saisonalität und Quellgebietsstruktur und wird weiter anhand von insgesamt zehn Kriterien unterteilt. Die Auswertung auf Basis von Daten der österreichischen Tourismusstatistik ergibt, über alle gewerblichen Beherbergungsformen hinweg, die aussichtsreichste Marktsituation. Die empirischen Ergebnisse zeigen im konkreten Fall (basierend auf den Entwicklungen 2006–2010), sehr große Chancen für das Südburgenland, das Großarltal und die Tourismusregion Katschberg-Rennweg, womit diese Regionen – unter Nutzung des vorgestellten Ansatzes – als die geeignetsten touristischen Zielgebiete für weitere Standort-Detailanalysen auf kleinräumiger Ebene angesehen werden können.

Location assessments in the hotel industry – a scoring model approach for analysing the market potential of Austrian destinations

When asked for the three most important things for a hotel, Conrad N. Hilton, founder of the hotel chain that bears his name, answered, "Location, Location, Location". This assessment has lost nothing of its validity, especially now that, in a saturated market and with cut-throat competition, many hotels experience falling occupancy rates. Location analyses have thus become a must for hotel real estate. Even so, in many cases decisions are still taken on intuition, favouring so-called prestigious tourist regions instead of analysing the market potential of a larger area first. This is where the objective of the current study comes in. It aims to improve the information basis of potential developers of, or investors in, hotel projects through a comparative evaluation of Austrian destinations. This location and / or market analysis takes up the perspective of an investor who is looking for a location in Austria to build a new hotel, a location that looks promising in terms of structure and trends in the accommodation

© Institut für Interdisziplinäre Gebirgsforschung (Institute of Mountaun Research)

market. However, the analysis is restricted to the larger-scale of Austrian tourist destinations. Nearly 100 regions in Austria, which see themselves 'officially' as competitive units in tourism, were chosen as destinations. These units coordinate their efforts in tourism internally and undertake joint marketing initiatives vis-à-vis the wider public. We applied a scoring model developed especially for the market analysis of tourist destinations, i. e. for macro-level analysis. The evaluation model is based on four main criteria, i. e. competition, trends in demand, seasonality and source area structure, further subdivided along a total of ten criteria. The analysis on the basis of Austrian tourism statistics data returns the most promising market situation across all commercial forms of accommodation provision. Empirical results of the concrete case (based on the developments for 2006–2010) point to very good prospects for southern Burgenland, the Großarltal and the tourist region Katschberg-Rennweg. If one used the approach presented here, these regions must be seen as the most suitable tourist destinations to be analysed in more detail at local level.

Keywords: tourism destinations, hotel industry, location planning, tourism investments, scoring model

Evaluación de localización en la industria hotelera. Aplicación de un modelo de puntuación para analizar el mercado potencial de las destinaciones austriacas

Cuando se le preguntó a Conrad N. Hilton, fundador de la cadena de hoteles que lleva su nombre, cuáles eran las tres cosas más importantes para un hotel, él respondió: localización, localización, localización. Esta aseveración no ha perdido en nada su validez, especialmente ahora que en un mercado saturado y con una competencia feroz, muchos hoteles experimentan tasas de ocupación a la baja. En este contexto, la ubicación de un hotel se ha convertido en un tema obligado para el negocio hotelero. Aun así en muchos casos, estas decisiones son tomadas de manera intuitiva, favoreciendo el llamado prestigio turístico de las regiones, en vez de analizar primero los mercados potenciales del área. En este contexto se plantea el objetivo de este estudio. El artículo busca mejorar la información de potenciales desarrolladores o inversores de proyectos hoteleros a través de una evaluación comparativa de las destinaciones austriacas. Este análisis de localización y / o de mercado parte de la perspectiva de un inversor que busca una locación para construir un nuevo hotel en Austria, en un lugar que sea promisorio en términos de estructura y tendencias de mercado. El análisis está restringido a las grandes destinaciones turísticas de Austria, es decir a alrededor de 100 regiones que se autodenominan oficialmente como unidades competitivas en turismo. Estas unidades coordinan sus esfuerzos en turismo internamente y emprenden iniciativas de marketing en conjunto orientadas al público en general. Se aplicó un modelo de puntuación desarrollado especialmente para el análisis del mercado de los destinos turísticos, por ejemplo para análisis a macro escala. El modelo de evaluación se basa en cuatro criterios principales: la competencia, las tendencias de la demanda, la estacionalidad y la estructura de la zona de origen; los cuales se subdividen en un total de diez. El análisis basado en las estadísticas de turismo austriacas, señala las ubicaciones más promisorias para la prestación de acomodación en sus diferentes formas comerciales. Los resultados empíricos obtenidos para el estudio de caso (evolución del periodo 2006–2010), señala muy buenas perspectivas para el sur de Burgenland, el Großarltal y la región turística de Katschberg. Si se utiliza el enfoque que aquí se presenta, estas regiones deben ser vistas como los destinos turísticos más adecuados para ser analizadas con más detalle a nivel local.

© Institut für Interdisziplinäre Gebirgsforschung (Institute of Mountaun Research)

1 Der Tourismusmarkt in Österreich

Standortplanungen im touristischen Beherbergungssektor bedürfen der Analyse einiger Rahmenbedingungen und Spezifika, bezogen auf die Genese und die sich daraus ergebende Struktur des touristischen Angebotes in Österreich. Grundsätzlich lässt sich die Beherbergungsbranche in zwei große Bereiche untergliedern: Zum einen in die klassische Hotellerie und zum anderen in die ergänzende Parahotellerie, welche insbesondere für den Urlaubs- und Erholungstourismus von großer Bedeutung ist (Freyer 2006). Eingehende Auseinandersetzungen mit den unterschiedlichen kunden-, unternehmensbezogenen und standortbezogenen Facetten der Hotellerie sowie deren Leistungsspektren finden sich bei Seitz (1997), Althof (2001), Henschel (2005), Berg (2006), Mundt (2006), Fuchs et al. (2008) und Gardini (2010).

Die österreichische amtliche Statistik ermöglicht eine etwas andere Differenzierung, nämlich die Unterscheidung in gewerbliche und nicht-gewerbliche Beherbergung. Im Folgenden wird aufgrund der Zielsetzung dieser Arbeit ausschließlich auf die gewerblichen Betriebe eingegangen. Tabelle 1 zeigt die Verteilung der Betten auf die einzelnen gewerblichen Betriebsarten sowie die durchschnittliche Betriebsgröße in Österreich auf und spiegelt damit auch schon die besondere Struktur mit einem Schwerpunkt im Bereich der kleinen und mittleren (Hotel)betriebe wider; insbesondere der große Unterschied in der Betriebsgröße zwischen den hochwertigen 4- und 5-Sternbetrieben mit durchschnittlich 100 Betten pro Betrieb und den nachfolgenden Kategorien ist bemerkenswert.

Ebenso zeigt Tabelle 1, wie sich der durchschnittliche Auslastungswert aller gewerblichen Beherbergungsbetriebe von 38,5 % in Bezug auf die Qualitätsdifferenzierungen verändert (zur Klassifizierung in der Hotellerie: vgl. WKO – Fachverband Hotellerie 2010): Während die qualitativ hochwertigen 4- und 5-Sternbetriebe mit über 50 % ansprechende Auslastungen verzeichnen, ist die Situation bei den 1- und 2-Sternbetrieben mit knapp über 26 % eher unbefriedigend. Ergänzt werden muss, ohne näher darauf einzugehen, dass hierbei Lage und Saisonalität eine weitere differenzierende Rolle spielen. Ebenso sei ergänzt, dass die privaten Beherbergungsbetriebe mit einer durchschnittlichen Bettenauslastung von 20 % deutlich hinter den gewerblichen Betrieben zurückliegen.

Tab. 1: Betten nach Kategorien, durchschnittliche Betriebsgröße und Auslastung im Jahr 2012. Quelle: Statistik Austria 2012b

	Betriebe	Betten	Betten pro Betrieb	Auslastung in %
4/5*-Hotel	2 500	249 200	99,7	50,6
3*-Hotel	5 300	207 500	39,1	36,6
1/2*-Hotel	5 000	112 600	22,5	26,4
Ferienwohnungen und Ferienhäuser	3 800	81 200	21,4	28,9
Sonstige gewerbliche Unterkünfte	2 600	101 500	39,0	31,5

© Institut für Interdisziplinäre Gebirgsforschung (Institute of Mountaun Research)

Obwohl Nächtigungszahlen und Auslastung ohne die Angabe der erzielten Preise und folglich des erwirtschafteten Cashflows keine uneingeschränkten Aussagen zulassen, ist der andauernde Strukturwandel hin zu Hotels mit höherer Qualität und optimaleren Größen doch evident.

Nach Abbildung 1 entwickelte sich spätestens seit den 1980er Jahren ein Verdrängungswettbewerb zu Lasten der weniger gut ausgestatteten, klein- und mittelständischen Individualhotellerie. Erfolgreich sind die größeren Betriebe mit mindestens 3 Sternen, die auf ihre Stärken aufgebaut haben, in Wachstum begriffene Marksegmente bzw. Marktnischen ausfüllen und das Konzept an die Wünsche einer klar definierten Kundengruppe angepasst haben. Die unteren Hotelkategorien, in denen die Betriebe der Individualhotellerie vorwiegend angesiedelt sind (Gardini 2010), zeigen in Österreich eine deutliche Reduktion der Bettenzahlen auf ein Drittel des Werts von 1980. Dies weist auf das in einer globalisierten und konkurrierenden Tourismusindustrie unerlässliche Management-Know-How, auf marktkonforme Strukturanpassungen und das dafür notwendige Eigenkapital für Investitionen hin. Oftmals fehlen diese Voraussetzungen in Österreich, wodurch viele Angebote ohne konkrete Ausrichtung auf eine bestimmte Zielgruppe im Verdrängungswettbewerb eines gesättigten Marktes leicht substituierbar sind und der fortschreitenden Konzentration und Professionalisierung am Markt zum Opfer fallen (vgl. auch Bleile 1995; Zimmermann 1995; Gewald 2001; Eisenstein & Gruner 2007). Verstärkt wird dieser Prozess durch eine starke Expansion der Markenhotellerie in die mittleren Beherbergungssegmente; dies führt konsequenterweise zu einem heftigen Preis- und Konditionenwettbewerb, dem viele kleinere Betriebe ohne Profilierung in einer Marktnische nicht mehr gewachsen sind. Ausführlichere betriebswirtschaftliche Argumentationslinien bezogen auf Nachteile der Individualhotellerie bei gleichzeitig zunehmenden Vorteilen der Marken- und Systemhotellerie in Bezug auf Größenvorteilen (Economies of Scale), Kooperationsformen und Netzwerke, Ausgliederung

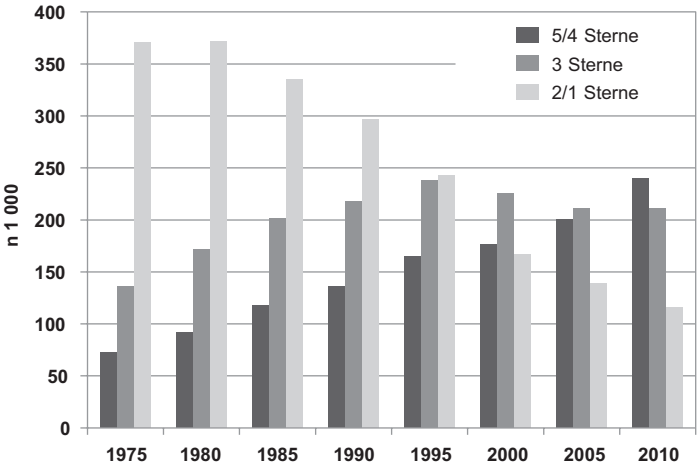

Abb. 1: Entwicklung der Betten in gewerblichen Betrieben nach Kategorien (1975–2010). Quelle: Statistik Austria 2012b

© Institut für Interdisziplinäre Gebirgsforschung (Institute of Mountaun Research)

von Unternehmensfunktionen, Rationalisierungsvorteilen, höherer Attraktivität bei Personalbeschaffung, Synergien im Bereich Marketing (eigene Reservierungs- und Yield-Management-Systeme oder zentrale Marktforschung) sowie einem leichteren Zugang zum Kapitalmarkt finden sich bei Seitz (1997), Henschel (2005), Berg (2006), Eisenstein & Gruner (2007), Fuchs (2008) und Spath (2010). Zudem spricht die Kettenhotellerie erfolgreich internationale Gäste an, da sie einheitliche Qualitätsstandards bzw. ein bestimmtes Preis-Leistungs-Verhältnis garantieren kann (Gardini 2009).

Zwei weitere Aspekte sind für diese Studie noch von Bedeutung: (1) Die saisonale Verteilung der Nachfrage, die den österreichischen Tourismus sehr deutlich beeinflusst und die für die Rentabilität von Beherbergungsbetrieben entscheidend ist. (2) Die doch relativ einseitige Verteilung der Gästenachfrage in Österreich, bezogen auf die wichtigsten Herkunftsländer, die im Kontext einer globalisierten Wirtschaft und der damit verbundenen externen Einflussfaktoren den österreichischen Tourismus zu einem gewissen Grad vulnerabel macht.

Zunächst sei auf die Saisonalität eingegangen: Abbildung 2 zeigt, dass die Dynamik des Österreichischen Tourismus spätestens seit den achtziger Jahren durch die starke Entwicklung der Winternachfrage im österreichischen Alpenraum konstituiert wird. Dies führt zu einer extrem ungleich verteilten Nachfrage zu Gunsten der alpinen Regionen im Westen Österreichs; die westlichen Bundesländer Vorarlberg, Tirol und Salzburg verzeichnen mehr als 60 % aller Übernachtungen und sehr starke Konzentrationstendenzen (Zimmermann 1997; Zimmermann et al. 2005).

Die Struktur der Herkunftsländer weist eine mit 72 % extrem hohe Auslandsabhängigkeit bei insgesamt 126 Millionen Übernachtungen pro Jahr auf. Außerdem fällt die hohe Abhängigkeit von einem Herkunftsland, nämlich der Bundesrepub-

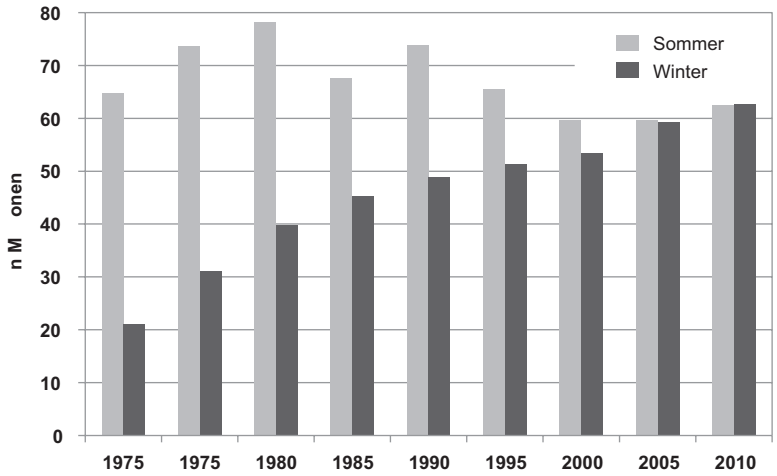

Abb. 2: Saisonale Verteilung der Übernachtungen (in Millionen) im österreichischen Tourismus 1970–2010 Quelle: Statistik Austria 2012b

© Institut für Interdisziplinäre Gebirgsforschung (Institute of Mountaun Research)

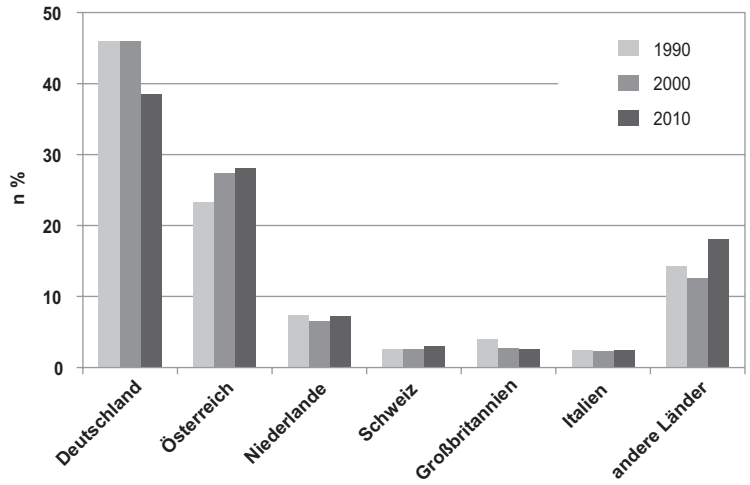

Abb. 3: Verteilung der Übernachtungen nach den wichtigsten Gästequellgebieten (über 2 %) im österreichischen Tourismus. Quelle: Statistik Austria 2012b

lik Deutschland auf, die weit über 50 % der ausländischen (und knapp 40 % aller) Übernachtungen umfasst (Statistik Austria 2012; vgl. Abb. 3). Der hohe Ausländeranteil ist so lange ein positiver Faktor für den österreichischen Tourismus, solange größere weltwirtschaftliche Probleme, sektorale oder regionale Rezessionstendenzen, Arbeitslosigkeit, Terrorismus, etc., sich nicht massiv auf die Nachfragesituation auswirken. Allerdings wurde gerade in Folge der Finanzkrise 2009 sichtbar, wie wichtig die inländische Nachfrage für die Stabilität im österreichischen Tourismus ist – bei einem Gesamtrückgang der Übernachtungen von 1,9 % verzeichneten die Übernachtungen österreichischer Gäste einen Zuwachs von 1,7 %, während diejenigen der Touristen aus dem Ausland um 3,2 % abnahmen (Smeral 2010).

Diese Analysen dienen als Voraussetzungen für die vorliegende Studie und als Basis für die in weiterer Folge festgelegten Kriterien zur Bewertung von Tourismusdestinationen im Hinblick auf ihre Eignung als Hotelstandorte. Im Konkreten werden die Wettbewerbsfähigkeit, die Nachfrageentwicklung, die Auswirkungen der Saisonalität sowie die Rolle der Quellgebiete der touristischen Nachfrage bewertet (vgl. 2.4 und 2.5).

2 Standortentscheidungen in der Hotellerie

Die Folgen der globalen Finanzmarkt- und Wirtschaftskrise haben die Angebots- und Nachfragestrukturen sowie die Trends für den Tourismus nachdrücklich verändert, so dass Standortentscheidungen strategisch orientiert und an die Wachstumspotentiale des österreichischen Tourismus angepasst sein müssen.

© Institut für Interdisziplinäre Gebirgsforschung (Institute of Mountaun Research)

Die weitere Problematik liegt im spezifischen Charakter eines Hotels als standortgebundener Dienstleistungsbetrieb, der sein Angebot am gewählten Standort absetzen muss, die Präsenz des Kunden für die Inanspruchnahme der Leistung erforderlich ist und die Leistung demnach weder lagerfähig noch übertragbar oder transportierbar ist (vgl. Seitz 1997; Gewald 2001). Die Attraktivität eines Hotels umfasst somit nicht nur die eigene Qualität, sondern auch die Gegebenheiten seines Standortes, im Konkreten die Attraktivität der Umgebung sowie dessen Potenzial und Stabilität (vgl. Barth & Theis 1998; Hänssler 2001). Außerdem zählen Hotels aufgrund der notwendigen Größe, Repräsentativität und Qualitätskriterien zu kostenintensiven Immobilieninvestitionen. Dementsprechend bedeutend sind Standortentscheidungen in der Hotellerie, die am Beginn eines Investments stehen (ebenso wie auch die Wahl der Rechtsform, des Marktkonzepts oder von Betriebsart und -typ), langfristig wirksam sind und daher einer eingehenden (Standort- und Markt-)Analyse bedürfen (vgl. Bletschacher 1994; Hänssler 2001; Niemayer 2008; Brauer 2009).

2.1 Standortfaktoren

Standortfaktoren hängen immer kontextgebunden von der Größe der Untersuchungsebene sowie der jeweiligen Zielsetzung ab und können stark variieren (Ottmann & Lifka 2010). Die harten, d. h. messbaren Faktoren sind die elementare Basis zur Erfüllung der Nutzeranforderungen und setzen sich in erster Linie aus physischen Rahmenbedingungen (z. B. die vorhandene Infrastruktur) und sozioökonomischen Faktoren, welche die soziale und wirtschaftliche Situation widerspiegeln, zusammen. Kurzfristig können in der Regel meist nur harte Faktoren von Projektentwicklern und Investoren beeinflusst werden (Schneider & Völker 2007). Weiche Standortfaktoren, wie z. B. die Mentalität, das Image oder der Freizeitwert der Region, sind nicht nur schwer quantifizierbar sondern können auch nur mittel bis langfristig positiv beeinflusst werden. Meist gehen diese aber indirekt über das Präferenzsystem der Entscheidungsträger in die Beurteilung ein (vgl. Knox und Marston 2001).

Tabelle 2 zeigt eine Zusammenfassung von harten und weichen Standortfaktoren, die darauf ausgerichtet sind, die Zusammenhänge von Standort und Betriebstyp eines Beherbergungsbetriebes zu berücksichtigen. Allerdings werden bei einer Standortanalyse nur jene Faktoren berücksichtigt, die für das geplante Nutzungskonzept von Bedeutung sind, wobei die einzelnen Faktoren nach der Wichtigkeit für das Gesamtkonzept gewichtet werden müssen (vgl. Dettmer et al. 1999; Schulze et al. 2010).

Michaeler (2006) stellt das Produktpotenzial der Destination als das entscheidende Kriterium einer Tourismusdestination dar. Darunter versteht man die Verkaufbarkeit der Region und ihre Marktausrichtung auf die Kundenbedürfnisse. Die gesamte Infrastruktur muss derart konzipiert sein, dass sie dem Gast langfristig eine attraktive Erlebnisvielfalt bieten kann. Hierzu zählen nicht nur Landschaft, Klima

© Institut für Interdisziplinäre Gebirgsforschung (Institute of Mountaun Research)

Tab. 2: Harte und weiche Standortfaktoren im Tourismus. Quelle: Zimmermann & Hammer 2013, ergänzt und verändert nach Althof 2001; Preuß & Schöne 2006; Gardini 2010

Harte Faktoren	**Weiche Faktoren**
Angebot und Nachfrage	Bekanntheitsgrad, Image der Stadt / Region
Immobilien: Preisniveau, Erschließung, etc.	Atmosphäre und Attraktivität des Umfeldes
Raumordnungsbestimmungen und Baurecht	Historische Nutzung und ökonomischer Charakter des Standortes (Persistenz)
Umweltschutzauflagen	Charakter der Landschaft: Berge, Seen, Meer, Naturschutzgebiete, Landschaftsbild etc.
Fachkräfteangebot / Nähe zu Tourismusschulen	Klimatische Verhältnisse
Lohnniveau und Arbeitszeitregelungen	Umweltqualität: Luftverschmutzung, etc.
Wirtschaftsförderung	Sicherheit
Steuern und Gebühren	Sauberkeit
Basisinfrastruktur: Erreichbarkeit, Parkraum, Kommunikation, Ver- und Entsorgung, Gesundheit etc.	Dienstleistungsmentalität und Freundlichkeit
Preise für Basisinfrastruktur	Mentalität der Bevölkerung gegenüber Touristen
Kulturangebot, Sehenswürdigkeiten, Attraktionen	Kulturelle Unterschiede und Besonderheiten
Erholungs- und Freizeitangebot: Sportstätten, Schigebiete, Badeseen, Wanderwege, etc.	Öffentliche Meinung und Akzeptanz vor Ort
Gastronomieangebot u. Einkaufsmöglichkeiten	Unterstützung durch Stadt- und Regionalpolitik
Nähe zu regionalen Sport- und Ausflugsgebieten	Politische Stabilität / Politisches Klima
Nähe zu Einkaufsmöglichkeiten, Geschäftszentren, Vergnügungszentren	Wirtschaftsklima in der Stadt / Region
Nähe zu Messe- und Konferenzzentren	Netzwerke versus Rivalität von Unternehmen
Nähe zum Stadtzentrum	Effizientes Destinationsmanagement
Agglomerationsvorteile	Leadership und Pioniergeist
Konkurrenznutzung	Lebensqualität (für MitarbeiterInnen): Wohnumfeld, Versorgung, Freizeit, Preisniveau, etc.
Gesamtwirtschaftliche Entwicklung der Stadt / Region	Serviceorientierung der Verwaltung

und Umwelt sowie die Struktur des Leistungsangebotes (Beherbergung, Gastronomie, Unterhaltung, etc.), sondern insbesondere auch die Preissituation, Logistik und Erreichbarkeit, Sprache, Sicherheit und medizinische Versorgung. Zu bewerten sind auch der Bekanntheitsgrad und die strategischen Zielsetzungen der Destination sowie die Fähigkeiten und Bemühungen des Managements ein Produkt zu schaffen, das ihre Zielgruppen anspricht. Entscheidend ist, ob die Destination sich so entwickelt bzw. entwickelt werden kann, dass sie in Zukunft eine gute Basis für den wirtschaftlich erfolgreichen Betrieb eines Hotels bildet. Zu erwähnen sei in diesem Zusammenhang, dass nicht nur Hoteliers versuchen von der Attraktivität der Destinati-

© Institut für Interdisziplinäre Gebirgsforschung (Institute of Mountaun Research)

on zu profitieren, sondern umgekehrt auch für Regionen neue Hotels willkommen sind um die Anziehungskraft des Standortes zu steigern. Die gleichzeitige Erhöhung der Kapazitäten soll hierbei aber nicht nur im quantitativen Sinn erfolgen, sondern differenzierte Hotelangebote für neue Zielgruppen schaffen (vgl. auch Luft 2007).

Neben zahlreichen harten Faktoren ist ein weiteres wichtiges Kriterium die Akzeptanz des neuen Hotels bzw. des neuen Investors vor Ort; die öffentliche Meinung über und die politische Unterstützung für das Projekt und die damit verbunden Bau- und Entwicklungsmaßnahmen sollte positiv sein. Speziell bei internationalen Investitionen müssen die lokalen Befindlichkeiten und Gepflogenheiten bzw. die kulturellen Unterschiede berücksichtigt werden (Michaeler 2006).

2.2 Standortanalyse

Der Ausgangspunkt einer Standortanalyse sollte immer die Bestimmung der Zielgruppe, d. h. der potenziellen Hotelgäste sein (Brauer 2009). Auf Basis des Nutzungskonzeptes und den Wünschen der Zielgruppe werden die spezifischen Standortanforderungen, basierend auf den zu untersuchenden Makro- und Mikrostandort definiert.

Abbildung 4 stellt ein mehrstufiges Modell zur Standortsuche dar, als Grundlage für die Einordnung der vorliegenden Methodik. Das Modell zeigt als erste Stufe die Eliminierung jener Standorte, welche die Mindestanforderungen nicht erfüllen oder „Tabu-Eigenschaften" aufweisen. Dabei sind bei dieser Selektion nur besonders wichtige Kriterien zu bewerten und alle Alternativen auszuschließen, die nicht den konzeptuellen Vorstellungen entsprechen. In der zweiten Stufe kommt es zur so genannten Grobselektion, bei der die Forschungsansätze des Scoring-Modells zielführend anzuwenden sind, um anhand von „regionalen" Kriterien eine Ausscheidung zu treffen. Abschließend müssen im Rahmen einer Feinauswahl die verbleibenden Standorte durch Anwendung aller Kriterien einer detaillierten Analyse unterzogen werden – dies kann das vorliegende Modell nicht leisten (vgl. Porzelt 1999; Lifka 2009).

Aufgrund der hohen Dynamik und des ausgeprägten Wettbewerbs bei Immobilieninvestitionen verkürzen sich die Zeiträume für die Analyse zunehmend, wodurch diese an Sorgfalt und Qualität einbüßen können (vgl. Schneider & Völker 2007). Während die Analysemethoden immer ausgereifter werden, mangelt es oftmals an der Zeit, diese auch gewissenhaft und umfassend durchzuführen. Zudem gilt es anzuerkennen, dass trotz aller Methodenvielfalt Standortentscheidungen meist auch der Intuition der Entscheidungsträger und evtl. auch kulturellen Einflüssen unterliegen (vgl. Birkin et al. 2002; Cliquet 2006). Generell wird seltener als man annimmt der Fiktion des „homo oeconomicus" gefolgt und versucht den optimalen Standort zu finden, sondern angesichts begrenzter Informationen im Sinne der behavioristischen Standorttheorie lediglich eine zufriedenstellende Alternative, die die Anforderungen ausreichend erfüllt, realisiert. Das heißt, Entscheider sind, unter den o. a.

© Institut für Interdisziplinäre Gebirgsforschung (Institute of Mountaun Research)

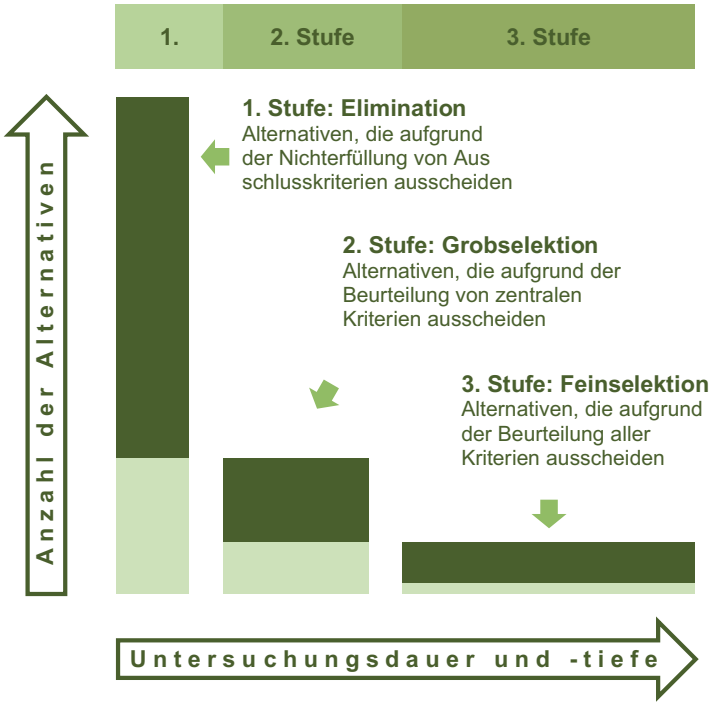

Abb. 4: Mehrstufiges Modell zur Standortanalyse. Quelle: Hammer 2011, in Anlehnung an Ottmann & Lifka 2010

Rahmenbedingungen, in der Regel „Satisfizer" und nicht „Optimizer" (vgl. Knox & Marston 2001; Schätzl 2003).

Bevor auf das im Folgenden angewandte Scoring-Modell näher eingegangen wird, ein paar Vorbemerkungen zu methodischen Ansätzen bei Standortanalysen. Grundsätzlich kann man zwischen komplexen totalanalytischen Ansätzen und partialanalytischen Ansätzen unterscheiden (vgl. Poschner 2000). Eine der einfachsten Methoden ist die Checkliste. Diese stellt meistens die Basis für Stärken-Schwächen-Profile und Scoring-Modelle dar, ohne jedoch eine Bewertung von Kriterien durchzuführen (Falk 2000). SWOT-Analysen ergeben bereits eine Bewertungsübersicht unter Einschluss der Chancen und Risiken, die sich für einen Standort ergeben können (Schneider & Völker 2007). Zur Einschätzung zukünftiger Entwicklungen können Umfeldanalysen, wie z. B. Trend- und Regressionsanalysen, Expertengespräche oder die Szenario-Technik, eingesetzt werden (vgl. auch Freyer 2009; Henschel 2005; Zimmermann 1993). Auf mathematisch-methodischer Ebene kommen bei Standortanalysen gelegentlich auch komplexe räumliche Interaktionsmodelle zur Anwendung. Diese Modelle werden standortspezifisch entworfen, basieren auf Methoden zur Ermittlung von Einzugsgebieten im Einzelhandel und sehen den Hotelstandort als Interaktionspunkt an (Birkin et al. 2002; Cliquet 2006). Erwähnenswert sind

© Institut für Interdisziplinäre Gebirgsforschung (Institute of Mountaun Research)

auch Ansätze, die Geographische Informationssysteme (GIS) verwenden. Diese ermöglichen eine relativ einfache, automatische und somit kosten- und zeitsparende Analyse einer großen Zahl von Standorten, sofern die nötigen Daten in entsprechender räumlicher Differenzierung, Qualität und Aktualität sowie zu einem vertretbaren Preis erhältlich sind (Muncke 2008).

2.3 Österreichische Tourismusdestinationen

Wie bereits angesprochen, nimmt diese Standortbewertung die Sicht eines Projektentwicklers ein, der in Österreich ein ganzjährig geöffnetes Hotel errichten möchte. Das bedeutet, dass die Kriterien und Gewichtungen möglichst so festgelegt werden, dass sie die Ansprüche dieses Investors an die Standortbedingungen in einer Destination wiedergeben. Dass auf dieser Makroebene in erster Linie Marktdaten relevant sind, spiegelt sich auch in der Zusammensetzung der Kriterien aus angebots- und nachfrageseitigen Merkmalen wider.

Eine Destination umfasst alle Gebiete, die sich zum Zwecke einer gemeinsamen Vermarktung und Entwicklung von Angeboten zusammengeschlossen haben, d. h. sich gemeinsam unter einer Dachmarke nach außen präsentieren und nach innen ein abgestimmtes, zentrales Destinationsmanagement verfolgen. Im Gegensatz zum stark subjektiven Destinationsverständnis eines Reisenden, welcher abhängig von der Entfernung sowie seinen Aufenthaltswünschen sowohl ein Hotel, eine Stadt oder Region als auch einen ganzen Kontinent als Destination wahrnehmen kann, wird hier der Begriff Destination somit als klar abgegrenzte Wettbewerbseinheit verstanden (vgl. Becker 2007; Bieger 2002). Für die Standort- / Marktanalyse liegt der große Vorteil der Wahl einer Destination als Betrachtungsobjekt in der Tatsache der „gemeinsamen Vermarktung und Entwicklung" (auch wenn diese Gemeinsamkeit und Homogenität nicht immer zutreffen mag).

Bevor die Erstellung des Scoring-Modells anhand von Kriterien erfolgt, ist es sinnvoll sich auf die zu bewertenden Destinationen im Sinne der oben genannten Voraussetzungen zu verständigen. Gemäß dem Ziel, eine für Österreich flächendeckende Bewertung durchzuführen, wurden sämtliche touristische Destinationen zum Stand Mai 2011 erhoben und die jeweiligen Gemeinden einer solchen Tourismusregion zugeordnet. Als Informationsquellen dienten hierzu zum einen die Webauftritte und die Ansprechpersonen der einzelnen Destinationen sowie der Landes-Tourismusorganisationen und zum anderen die österreichische Hoteliervereinigung, welche Informationen für eine Destinationsstudie bei den Landestourismusorganisationen erhoben hat (ÖHV 2010). Vorhandene Unschärfen wurden bereinigt bzw. sind aufgrund der äußerst niedrigen Gästezahlen in den betroffenen Regionen für das Ergebnis nicht relevant.

Erwähnenswert scheint auch, dass der Großteil jener Gemeinden, die weniger als 1 000 Nächtigungen pro Jahr aufweisen und somit nicht in der Statistik aufscheinen, im Norden und Osten Österreichs liegt. Die Großflächigkeit der Destinationen in

© Institut für Interdisziplinäre Gebirgsforschung (Institute of Mountaun Research)

diesen Gebieten ist daher zu einem beträchtlichen Teil auf die niedrigere Tourismusintensität zurückzuführen, da unter diesen Umständen eine starke Dachmarke durch das Erreichen höherer Synergien bzw. eines höheren überregionalen Bekanntheitsgrades mehr Sinn macht als etwa in renommierten und imageträchtigen Tourismusorten. Zudem werden diese Gebiete zwar flächendeckend von Destinationen überzogen, jedoch ist davon auszugehen, dass wohl viele der Gemeinden nicht aktiv an der Gestaltung der Tourismusentwicklung innerhalb der Region mitwirken.

In Österreich bestanden (Stand: Mai 2011) 94 offizielle Destinationen (berechtigt zur Mitsprache in Vermarktungsfragen auf Bundesländerebene), zusätzlich wurden sechs touristisch geprägte Regionen (ohne offiziellen Status) in Kärnten und Salzburg in die Untersuchung aufgenommen. Somit werden genau 100 Regionen einer Beurteilung hinsichtlich ihrer Marktsituation unterzogen. Dabei zeigt sich deutlich, dass die Destinationen unterschiedliche Größen aufweisen (vgl. auch Abb. 6). Während im Osten Österreichs eine großflächigere Struktur gegeben ist, herrschen in den stärker touristisch geprägten westlichen Bundesländern Vorarlberg, Tirol, Salzburg sowie Kärnten kleinere Einheiten vor. So finden sich z. B. in der Steiermark neun Destinationen, wohingegen Tirol derzeit 34 solcher Regionen umfasst – auch wenn diese Zahl sich in den letzten Jahren aufgrund einer Vielzahl von Zusammenlegungen verringert hat. Obwohl die erste Phase der Fusionen vorbei zu sein scheint, sind weitere Kooperationen in den feiner strukturierten Gebieten mittelfristig durchaus zu erwarten und auch politisch gewünscht. Z. B. vermarkten sich schon jetzt vier Regionen der Kitzbüheler Alpen unter einer Dachmarke mit einheitlicher Logogestaltung und eigenem Webauftritt.

Trotz aller destinationsübergreifender Kooperation wird die Popularität starker Marken einzelner renommierter Orte nach wie vor genutzt. Als Beispiele für diese „Doppelvermarktung" lassen sich Sölden in der Destination Ötztal, Nassfeld in Kärntens Naturarena oder Schladming in der Region Schladming-Dachstein nennen, die mitunter einen höheren Bekanntheitsgrad und höhere Zugriffsraten auf ihren Webseiten aufweisen als die gesamte Destination. In diesem Stufenbau der Tourismusvermarktung finden sich den Destinationen übergeordnet die Landes-Tourismusorganisationen und an oberster Stelle die Österreich Werbung.

2.4 Das Scoring-Modell

Beim Scoring-Modell, synonym werden auch die Begriffe Nutzwertanalyse, Punktwertverfahren oder Scoring-Methode verwendet, werden unterschiedliche Handlungsmöglichkeiten mittels Nutzwerten bezogen auf ein Zielsystem beurteilt (vgl. Hoffmeister 2008; Strebel 1986; Zangemeister 1976). Angewandt wird sie, wenn eine Vielzahl von entscheidungsrelevanten Größen zu beachten ist, unvollkommene Information herrscht, mehrere Alternativen vergleichbar sind sowie eine monetäre Bewertung nicht möglich ist oder zur alleinigen Entscheidungsfindung nicht ausreicht. Hoffmeister (2008) definiert beim Einsatz eines Scoring-Modells fünf Schritte:

© Institut für Interdisziplinäre Gebirgsforschung (Institute of Mountaun Research)

- Durch die Erstellung eines Zielsystems wird versucht die Anforderungen an einen Standort systematisch zu suchen und zu ordnen. Dabei werden die gefundenen Ziele nach sachlichen Aspekten in Gruppen zusammengefasst und in eine hierarchische Ordnung gebracht. Das Zielsystem muss in messbare oder abschätzbare Kriterien münden, muss also weit genug ausdifferenziert werden (vgl. Scholles 2006) sowie aus Gründen der Einfachheit und Nachvollziehbarkeit auf jene Kriterien mit dem größten Einfluss beschränkt sein (Lifka 2009; Ottmann & Lifka 2010).
- Im Zuge der Operationalisierung werden den Kriterien Zielerreichungsgrade zugeordnet (z. B. ein Punkt bedeutet die niedrigste und zehn Punkte die höchste Zielerreichung) (Bechmann 1978; Niklas 2002). Durch die Umwandlung qualitativer Aussagen in Zielerreichungsgrade erhält man Ergebnisgrößen mit einer messbaren Rangordnung. Diese kardinalskalierten Größen können in weiterer Folge für Rechenoperationen herangezogen werden.
- Die Kriterien werden in der Folge, entsprechend ihrer Bedeutung und damit gemäß ihrem möglichen Beitrag zum Gesamtnutzwert, mit Gewichtungen versehen; dabei wird das Gesamtgewicht in der Regel schrittweise von der höchsten Hierarchiestufe bis zur untersten Stufe aufgesplittert.
- Zur Ermittlung der Zielerreichungsgrade werden die Standortbedingungen beurteilt, wobei jeweils für die einzelnen Kriterien der untersten Hierarchieebene Zielerreichungsgrade vergeben werden. Bei der Verwendung von Kriterien mit Mindestanforderungen erhalten diese bei Verfehlen der Vorgaben die niedrigste Punkteanzahl auf der jeweiligen Skala.
- Als letzter Schritt erfolgt die Aggregation zum Gesamtnutzwert. Dazu werden die vergebenen Zielerreichungsgrade mit den entsprechenden Gewichtungen multipliziert, wodurch sich die Teilnutzwerte der einzelnen Kriterien ergeben. Diese werden zum Gesamtnutzwert addiert oder, sofern die Ergebnisunterschiede zusätzlich vergrößert werden sollen, auch multipliziert (vgl. auch: Adam 2000; Lifka 2009; Ottmann & Lifka 2010).

Wurden schließlich die Gesamtnutzwerte aller Alternativen ermittelt, so kann bzw. soll die Plausibilität der Parameter noch mit Hilfe einer Sensibilitätsanalyse überprüft werden. Dabei wird beobachtet, wie sich Änderungen einzelner Gewichtungen, Eingangsdaten oder Zielerreichungsgrade auf das Ergebnis auswirken. Die Durchführung einer solchen Kontrolle ist im Wesentlichen dann zu empfehlen, wenn über die Richtigkeit der Gewichtungen, Daten oder Zielerreichungsgrade Unklarheit herrscht, oder wenn die Nutzwerte der Alternativen nahe beieinander liegen (vgl. Hoffmeister 2008; Ottmann & Lifka 2010).

Jene Alternative mit dem höchsten Gesamtnutzwert stellt grundsätzlich die beste Wahl dar. Allerdings kann die Entscheidung auch auf Basis einzelner, besonders hoher Teilnutzwerte erfolgen, wenn diese Kriterien als ein entscheidender Beitrag zur Problemlösung gesehen werden. „Die Nutzwertanalyse kann somit stets nur Entscheidungshilfe leisten, die letztendliche Entscheidung kann sie dem Anwen-

© Institut für Interdisziplinäre Gebirgsforschung (Institute of Mountaun Research)

der nicht abnehmen“ (Hoffmeister 2008). Scoring-Modelle sollen im Rahmen einer zweistufigen Standortbeurteilung auch nur zur Vorselektion eingesetzt werden, bevor wenige verbliebene Alternativen einer genaueren ökonomischen Analyse unterzogen werden (Adam 2000).

2.5 Bewertungskriterien[1]

In diesem Kapitel sind nun jene Bewertungskriterien dargestellt, die die angebots- und nachfrageseitige Marktsituation im österreichischen Tourismus anhand von Struktur-bzw. Entwicklungskennzahlen wiedergeben. Erwähnt sei, dass die Strukturkennzahlen den Mittelwert der Tourismusjahre 2007 bis 2010 darstellen. Bei den Entwicklungskennzahlen, die mit Veränderungsraten zum Vorjahr arbeiten, werden zusätzlich Daten aus dem Jahr 2006 einbezogen um wiederum vier, nach Jahren gewichtete Ausgangswerte zu erhalten (Statistik Austria 2011a; 2011b; 2011c)[2]. Die vier Hauptkriterien umfassen die folgenden Bereiche:

- Wettbewerb: Die Wettbewerbssituation, als bedeutendes Element jeder Standort- und Marktanalyse, wird in der Bewertung mit den Subkriterien Wettbewerbsintensität, Bettenauslastung und Veränderung der Bettenauslastung beurteilt.
- Nachfrageentwicklung: Die Dynamik der Übernachtungen und damit der potentielle Bedarf nach weiteren Betten, ist für die Hotellerie entscheidend und wird anhand der Subkriterien Entwicklung des Marktanteils, Entwicklung der Nächtigungen und Dynamik der Veränderung bewertet.
- Saisonalität: Die Verteilung der Nachfrage im Jahresverlauf gilt als Indikator für die (zeitlich schwankende) Auslastung; die Subkriterien sind die saisonale Ausgewogenheit und die Entwicklung der Saisonen.
- Quellgebiet: Die Herkunft der Gäste gilt als einer der wichtigsten „Vulnerabilitätsindikatoren“. Die dafür ausgewählten Subkriterien betreffen den gerade in Krisenjahren bedeutenden Inländeranteil und die Veränderung des Inländeranteils an den Gesamtübernachtungen.

2.6 Gewichtung der Kriterien

Die Gewichtung der Kriterien mit Hilfe der Methode des paarweisen Vergleichs der Zielkriterien trägt dem Umstand Rechnung, dass die Merkmale unterschiedliche Be-

1 Die Bewertung basiert auf Daten der Statistik Austria, d. h. alle Kennzahlen setzen sich ausschließlich aus offiziellen Daten zusammen. Erfasst werden im Zuge der monatlichen Erhebungen Daten aus den Tourismus-Berichtsgemeinden, das sind Gemeinden mit mehr als 1 000 Nächtigungen pro Jahr. Im Jahr 2010 berichteten 1 630 der 2 357 österreichischen Gemeinden ihre Zahlen an die Statistik Austria, d. h. es liegt keine Vollerhebung vor, allerdings kommt es z. B. bei den Nächtigungen nur zu einer Unterschätzung von maximal 0,7 % der Gesamtnächtigungen (vgl. Statistik Austria 2011b; Österreichischer Gemeindebund 2011).

2 Da den kürzer zurückliegenden Werten mehr Bedeutung zukommen sollte, werden die einzelnen Jahreswerte entsprechend gewichtet: Wert 2010 × 0,4 + Wert 2009 × 0,3 + Wert 2008 × 0,2 + Wert 2007 × 0,1

© Institut für Interdisziplinäre Gebirgsforschung (Institute of Mountaun Research)

Tab. 3: Bestimmung der Gewichtungen der Hauptkriterien. Quelle: Hammer 2011

Hauptkriterien	1	2	3	4	Anzahl	Gewichtung
1 – Wettbewerb	+	+	+	+	4	40 %
2 – Nachfrageentwicklung	–	+	+	+	3	30 %
3 – Saisonalität	–	–	+	+	2	20 %
4 – Quellgebiet	–	–	–	+	1	10 %

deutung haben und folglich nur im Ausmaß ihrer jeweiligen Gewichtung zum Teil- sowie Gesamtnutzwert (= 100 %) beitragen (vgl. Schierenbeck 1987; Ottmann & Lifka 2010). Tabelle 3 zeigt das grundsätzliche Verfahren, in dem als erster Schritt die einzelnen Zielkriterien innerhalb einer Matrix paarweise miteinander verglichen und in ihren gegenseitigen Abhängigkeiten bewertet werden. Festzuhalten ist, dass

Tab. 4: Gewichtetes Bewertungsmodell. Quelle: Hammer 2011

Hauptkriterium	Gewichtung	Subkriterium	Gew. Hauptkriterium	Gew. gesamt	Kennzahl zur Messung der Zielerreichung (ø 4 Jahre gewichtet)
Wettbewerb	40 %	Wettbewerbsintensität	35 %	14 %	Nächtigungen / Anzahl der Hotels / 365
		Bettenauslastung	50 %	20 %	Nächtigungen/(Bettenanzahl × 365) × 100
		Dynamik der Bettenauslastung	15 %	6 %	Veränderung der Bettenauslastung zum Vorjahr in Prozent
Nachfrageentwicklung	30 %	Entwicklung des Marktanteils	20 %	6 %	Veränderung des Marktanteils in Österreich zum Vorjahr in Prozent
		Veränderung der Nächtigungen	50 %	15 %	Veränderung der Nächtigungen zum jeweiligen Vorjahr in Prozent
		Dynamik der Nächtigungen	30 %	9 %	Entwicklung (Zu- oder Abnahme) der Nächtigungen
Saisonalität	20 %	Ausgewogenheit der Saisonen	80 %	16 %	Abweichung des Verhältnisses Winter: Sommer vom Idealwert 1
		Dynamik der Saisonalität	20 %	4 %	Veränderung der obigen Kennzahl: Divergenz vs. Konvergenz der Saisonen
Quellgebiet	10 %	Inländeranteil	80 %	8 %	Anteil der Inländer an allen Nächtigungen in Prozent
		Dynamik des Inländeranteils	20 %	2 %	Veränderung der Inländernächtigungen zum jeweiligen Vorjahr in Prozent

Gew. gesamt = Gewichtung für den Gesamtnutzwert (∑ = 100 %)

© Institut für Interdisziplinäre Gebirgsforschung (Institute of Mountaun Research)

Tab. 5: Zielerreichungsgrade für das Subkriterium Veränderung der Übernachtungen. Quelle: Hammer 2011

Zielerreichungsgrad	Abweichung vom Mittelwert aller Destinationen (laut Index)	Äquivalentes Destinationsergebnis (untere Grenze)
10 Punkte	> 4 %	5,11
9 Punkte	4 < 3 %	4,10
8 Punkte	3 < 2 %	3,09
7 Punkte	2 < 1 %	2,07
6 Punkte	1 < 0 %	1,06
5 Punkte	0 < –1 %	0,05
4 Punkte	–1 < –2 %	–0,96
3 Punkte	–2 < –3 %	–1,97
2 Punkte	–3 < –4 %	–2,98
1 Punkt	> –4 %	–

diese Methode des paarweisen Vergleichs in einigen Fällen Ungenauigkeiten bedient, da die Bewertung trotz Unterstützung durch Expertenmeinungen im Wesentlichen subjektiv ist. Dies gilt insbesondere für die Subkriterien, bei denen Gewichtungen leicht modifiziert bzw. adaptiert werden müssen.

Die weitere Zuordnung der Gewichtungen erfolgt hierarchisch, d. h. zu jedem übergeordneten Kriterium werden für die entsprechenden Subkriterien in Summe 100 % vergeben. Diese Beziehung besteht sowohl zwischen den Hauptkriterien und dem Gesamtnutzwert als auch zwischen den Subkriterien und ihrem jeweiligen Hauptkriterium. Generell wurde darauf geachtet, dass die Gewichtung des Strukturmerkmals (z. B. Inländeranteil) möglichst im Verhältnis von 4 : 1 zur dynamischen Komponente (z. B. Entwicklung des Inländeranteils) steht und ein gutes Ergebnis des Entwicklungsmerkmals schlechte Strukturwerte nicht übermäßig kompensieren kann.

Tabelle 4 bietet eine Übersicht über die nach ihrer Gewichtung gereihten vier Hauptkriterien sowie die zehn weiter differenzierend gewichteten Subkriterien (sowohl in Bezug auf die Hauptkriterien als auch den Gesamtnutzwert). In einem nächsten Schritt werden die Zielerreichungsgrade für die einzelnen Kriterien bestimmt. Tabelle 5 zeigt beispielhaft die Bewertung der Zielerreichung anhand der Dynamik der Übernachtungszahlen in den einzelnen Destinationen. Je positiver dieses Ergebnis in Relation zum Durchschnitt aller Destinationen ausfällt, umso höher ist die Zielerreichung. Dementsprechend erhält eine Region 10 Punkte, wenn sie ein Nächtigungsplus von mehr als 4 % gegenüber dem mittleren Zuwachs aller Destinationen von rund einem Prozent erzielt.

Abschließend werden die Zielerreichungsgrade mit ihren Gewichtungen multipliziert. Die erhaltenen Teilnutzwerte ergeben durch Aggregation entlang der Kriterien-

© Institut für Interdisziplinäre Gebirgsforschung (Institute of Mountaun Research)

Nr. xx	Beispiel-Destination	Gesamtnutzwert 6,06
Bundesland	Beispiel	
Nächtigungen gesamt 2010	554.225	
% Anteil 2010 Sommer : Winter	46,1 : 53,9	
% Anteil 2010 Inländer : Ausländer	18,0 : 82,0	
Anzahl Betriebe Anzahl Betten 2010	488 5.864	
Bettenauslastung 2010 in %	25,90	

Hauptkriterien	Gewicht	Subkriterien	Gew. Hkrit.	Gew. Gesamt	Zielerreichung	Teilnutzwert
Wettbewerb	40%	Wettbewerbsintensität	35%	14%	3	0,42
		Bettenauslastung	50%	20%	5	1,00
		Dynamik der Bettenauslastung	15%	6%	8	0,48
		Bewertung des Wettbewerbs			**4,75**	**1,90**
Nachfrage-entwicklung	30%	Entwicklung des Marktanteils	20%	6%	7	0,42
		Veränderung der Nächtigungen	50%	15%	9	1,35
		Dynamik der Nächtigungen	30%	9%	3	0,27
		Bewertung der Nachfrageentwicklung			**6,80**	**2,04**
Saisonalität	20%	Ausgewogenheit der Saisonen	80%	16%	9	1,44
		Dynamik der Saisonalität	20%	4%	8	0,32
		Bewertung der Saisonalität			**8,80**	**1,76**
Quellgebiet	10%	Inländeranteil	80%	8%	4	0,32
		Dynamik des Inländeranteils	20%	2%	2	0,04
		Bewertung des Quellgebietes			**3,60**	**0,36**

Abb. 5: Bewertungsbogen mit Daten für eine fiktive Beispieldestination. Quelle: Hammer 2011

hierarchie die Gesamtnutzwerte. Um eine gute Übersicht und Nachvollziehbarkeit der Beurteilung zu gewährleisten, sind für jede Destination die Zielerreichungsgrade sowie auch alle Teilnutzwerte in einem Bewertungsbogen, der in Abbildung 5 anhand von Beispieldaten dargestellt ist, festgehalten. Zudem umfasst dieser Bogen Eckdaten zur Destination sowie ein Netzdiagramm zur Visualisierung der Ergebnisse der vier Hauptkriterien.

© Institut für Interdisziplinäre Gebirgsforschung (Institute of Mountaun Research)

3 Synthese

Zieht man Gesamtnutzwerte der einzelnen Destinationen als Entscheidungsgrundlage heran, so zeigt Tabelle 6, dass bei den Destinationen in den Spitzenrängen lediglich eine Region einen Wert über 8 aufweist und nur zehn weitere Regionen Werte über 7 erreichen; dennoch erscheinen diese Ergebnisse ausreichend, um entsprechend den Wünschen eines Projektentwicklers und unter Nutzung weiterer Informationen aus den Hauptkriterien, die passende Ausprägung der Destination (Winter- oder Sommerdestination, Stadt- oder Feriendestination, etc.) für eine Investition zu finden. Die Gesamtnutzwerte schwanken über alle Regionen gemessen, sehr stark um den Mittelwert von 5,58, die Standardabweichung beträgt 1,01. Diese geringe Streuung resultiert daraus, dass sich die Ergebnisse einzelner Kriterien durchaus gegenseitig ausgleichen können. Daher ist es besonders wichtig, auf die der Zielsetzung der Standortanalyse am ehesten entsprechenden Teilnutzwerte nochmals detailliert Rücksicht zu nehmen. Von den elf am höchsten bewerteten Destinationen verdienen die drei ersten das Prädikat „empfehlenswert". Die ausgeprägte Führungsposition des Südburgenlandes begründet sich durch einheitlich hohe Bewertungen in allen vier Ebenen der Hauptkriterien. Andere Destinationen hingegen weisen trotz eines guten Gesamtergebnisses ein relativ unausgewogenes Bild auf, mit zwar durchgehend guten Bewertungen im Hauptkriterium Wettbewerb, aber oft schlechteren Beurteilungen im Bereich Nachfrageentwicklung oder Quellgebiet. Auf diese Schwächen lässt sich auch die sicherlich überraschend geringe Dichte an der Spitze zurückführen.

Tab. 6: Die Reihung der führenden Destinationen nach Gesamtergebnis und Hauptkriterien. Quelle: Hammer 2011

Rang	Destination	Gesamt	HK1	HK2	HK3	HK4
1.	Südburgenland	8,05	8,05	7,7	8,2	8,8
2.	Großarltal	7,80	7,3	9,4	7,6	5,4
3.	Tourismusregion Katschberg-Rennweg	7,78	8,95	7,2	7,6	5,2
4.	Wien	7,59	9,4	6,1	7,8	4,4
5.	Graz und Region Graz	7,37	7,9	6,7	7,2	7,6
6.	Serfaus – Fiss – Ladis	7,25	8,7	9,1	3,6	3,2
7.	Sonnenland Mittelburgenland	7,24	7,15	6,8	7,4	8,6
8.	Wienerwald	7,11	6,9	6,5	7,4	9,2
9.	Steirisches Thermenland	7,09	7,55	5,3	8,0	8,8
10.	Stadt Salzburg und Umgebungsorte	7,04	9,4	4,2	7,0	6,2
11.	Linz	7,02	7,65	5,6	8,2	6,4

HK1: Wettbewerb; HK2: Nachfrageentwicklung; HK3: Saisonalität; HK4: Quellgebiet

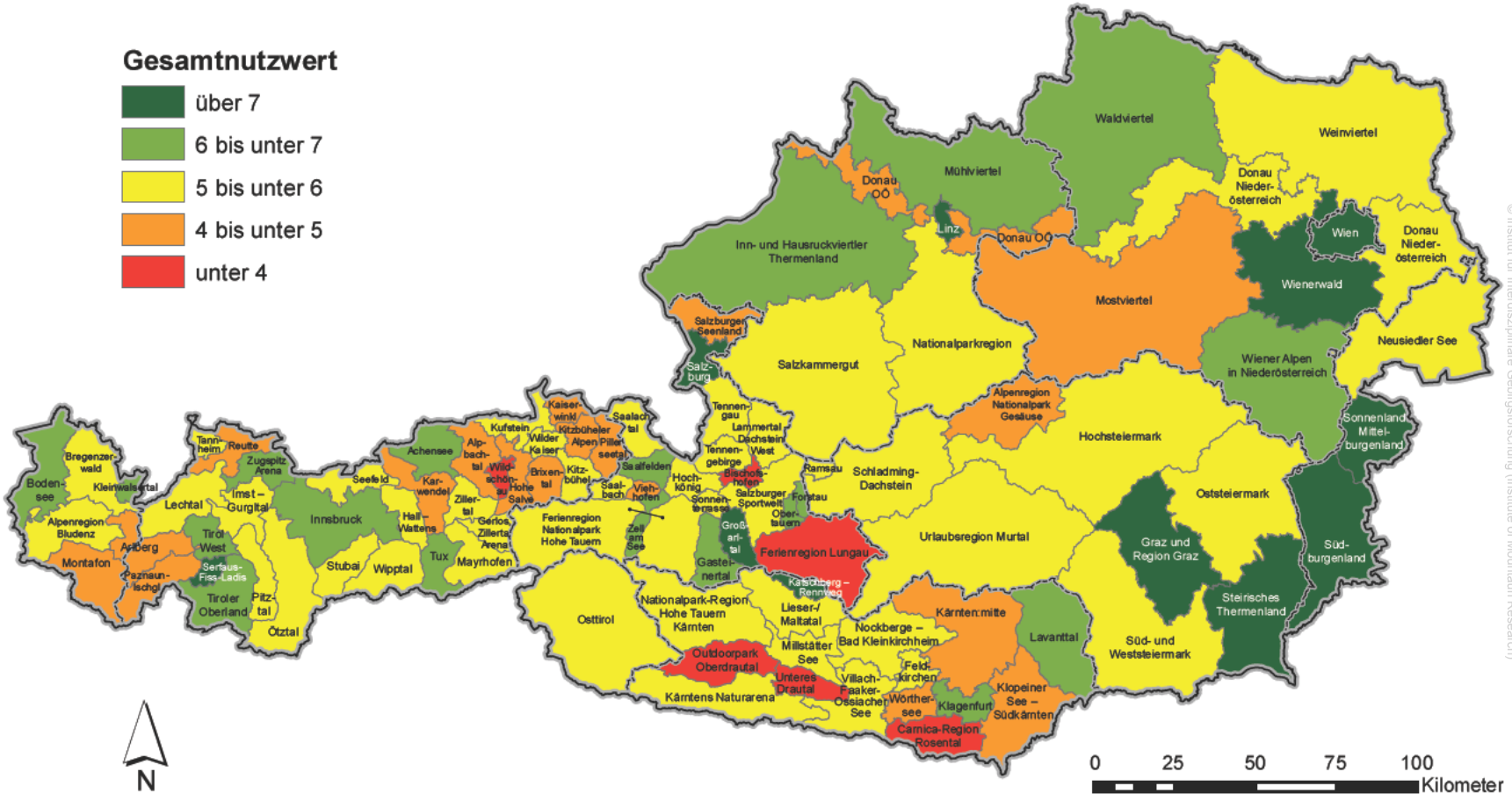

Abb. 6: Die Ergebnisse der Scoring-Analyse für die österreichischen Tourismusdestinationen. Quelle: Hammer 2011; Grafik: Zimmermann-Janschitz

© Institut für Interdisziplinäre Gebirgsforschung (Institute of Mountain Research)

© Institut für Interdisziplinäre Gebirgsforschung (Institute of Mountaun Research)

Abbildung 6 verdeutlicht eindrucksvoll, dass die Standortqualitäten für Investitionen in der Hotellerie in Österreich – unter Anwendung der vorliegenden Methode des Scoring-Modells – auf wenige Regionen fokussiert werden kann. So zeigen einige aufstrebende Wintersportregionen im Westen Österreichs interessanterweise oftmals bessere Werte als die international sichtbaren Wintersportzentren. Hier wären weitere detailliertere Analysen von Nöten. Ebenso wird deutlich, dass die Stadtdestinationen (vgl. Wien, Salzburg, Graz) vergleichsweise sehr gut platziert sind, ein Umstand, der insbesondere durch die ganzjährige Auslastung (das bedeutendste Kriterium dieses Bewertungsmodells) und die damit verbundene hohe Bewertung der Wettbewerbsfähigkeit zum Ausdruck kommt. Gute Bewertungen haben außerdem Destinationen im Osten Österreichs, insbesondere die beiden Thermenregionen Südburgenland und Steirisches Thermenland, wohingegen die Tourismusdestinationen im Süden Österreichs, nicht zuletzt aufgrund der massiven Umstrukturierungsprozesse im Sommertourismus, auf den hinteren Rängen zu finden sind. Dass sich mangelnde Kooperation negativ auswirkt, bestätigen – zumindest teilweise – die schlechten Platzierungen einiger Regionen ohne offiziellen Destinationsstatus bzw. oftmals auch sehr kleiner Regionen.

4 Conclusio

Um das touristische Angebot in Zeiten der Globalisierung und des Strukturwandels auch in Zukunft attraktiv zu halten, bedarf es gezielter Investitionen. Entwickler von Hotelprojekten haben jedoch eine Vielzahl von Regionen und Orten als Standorte für ihre Investition zur Auswahl, viele Entscheidungen werden intuitiv getroffen. Aufgrund der Langfristigkeit und Erfolgswirksamkeit einer Standortentscheidung bedarf es u. E. einer umfassenden und systematischen Analyse der Marktsituation in den potenziellen Gebieten. Diese muss neben aktuellen Strukturen auch eine Analyse des zukünftigen Entwicklungspotenzials anstreben, um die Wettbewerbs- und Nachfragesituation für eine Erweiterung des Beherbergungsangebotes in einer Destination zu bewerten. Dies ist insbesondere in Zeiten des globalen Wettbewerbs wichtig, um Fehlinvestitionen zu vermeiden.

Durch die flächendeckende Analyse, basierend auf den österreichischen Tourismusdestinationen als Wettbewerbseinheit, wird versucht, einen Beitrag zur Standortwahl im Beherbergungswesen in Österreich zu leisten und damit einen Wettbewerbsvorteil zu generieren. Das Scoring-Modell, differenziert nach den vier Hauptkriterien Wettbewerb, Nachfrageentwicklung, Saisonalität und Quellgebiet, scheint im Vergleich zu anderen touristischen Marktanalysen umfangreich, hat sich aber in der Umsetzung als praktikabel und relativ einfach anwendbar erwiesen. Zudem kann es als Methode an unterschiedliche touristische Raum- bzw. Wettbewerbseinheiten auf Makro- und Mesoebene angepasst und in unterschiedlichen Ländern und Regionen eingesetzt werden. Wichtig ist dabei festzuhalten, dass die Übertragbarkeit der Methode in jedem Falle eine Anpassung der Zielsetzungen und Zielerrei-

© Institut für Interdisziplinäre Gebirgsforschung (Institute of Mountaun Research)

chungsgrade sowie der Gewichtungen notwendig macht. Diese müssen den touristischen Strukturen und Perspektiven der jeweiligen Region entsprechen und hängen von der Datenverfügbarkeit und Detailliertheit ab.

Die Schwächen des Scoring-Modells bzw. der Nutzwertanalyse liegen darin, dass dieser Methode eine gewisse Subjektivität bei der Auswahl der Kriterien sowie bei der Festlegung der Gewichtungen immanent ist. Hier liegt die Schwierigkeit für den Anwender, subjektive Wertvorstellungen zu objektivieren und in ein intersubjektiv nachvollziehbares, quantitatives Gewichtungsschema zu bringen (vgl. Uttermark 1996). Diesem Umstand wird durch eine systematische Vorgehensweise und eine transparente Darstellung der subjektiven Entscheidungselemente sowie die genaue Prüfung der entscheidungsbestimmenden Kriterien Rechnung getragen (vgl. auch Niklas 2002). Dies begründet auch die ausführliche Darstellung der methodischen Umsetzung im Kapitel 2. Auf einige Aspekte, die für die Umsetzung entscheidend sind, sei nochmals hingewiesen:

- Bei der Wahl der Kriterien müssen Kompromisse zwischen Wichtigkeit und Vollständigkeit (z. B. Datenverfügbarkeit, Kosten etc.) getroffen werden.
- Die gewählten Kriterien müssen sowohl auf Redundanz als auch auf gegenseitige Abhängigkeiten (Korrelationen) überprüft werden.
- Der Messbarkeit und damit die Operationalisierung der Kriterien und Subkriterien kommt entscheidende Bedeutung zu.
- Die Gewichtung der Kriterien muss – trotz aller Subjektivität – transparent und nachvollziehbar sein; nach Vorliegen der Bewertungsergebnisse ist eine Sensitivitätsanalyse empfehlenswert.
- Eine breite Punkteskala (1–10 Punkte, bezogen auf den Mittelwert aller Destinationen) erhöht die Aussagekraft der Bewertung der Zielerreichungsgrade.
- Die Methode bietet zudem den Vorteil, dass bei Bedarf qualitative und nichtmonetäre Einflussfaktoren berücksichtigt werden können.
- Die Bewertung der Ergebnisse muss berücksichtigen, dass die Auswertung statistischer Daten generell nur eine rückblickende Analyse mit eingeschränktem Zukunftsbezug ermöglichen.

Die vorliegende Studie baut auf Daten der offiziellen Tourismusstatistik auf, was gleichzeitig als Stärke und Schwäche gesehen werden muss. Hinsichtlich der Einfachheit und Objektivität überwiegen die Vorteile. Andererseits stehen oftmals Daten in der benötigten Form nicht oder nur mit hohen Kosten zur Verfügung. Diese Einschränkung limitiert auch die Aussagekraft der vorliegenden Ergebnisse, da im konkreten Fall nur auf Zahlen aller Beherbergungsbetriebe zurückgegriffen werden konnte. Die erzielten Beurteilungsergebnisse bieten daher gute Basisinformationen und können als exemplarische Anwendungen des Scoring-Modells angesehen werden. Im Vordergrund dieser Studie stehen der Entwurf und die Nachvollziehbarkeit des Bewertungsmodells.

Nach der Standortsuche auf Makroebene steht dem Investor somit eine kleine Anzahl von Regionen zur Auswahl, innerhalb der auf kleinräumiger Ebene mit Hilfe

© Institut für Interdisziplinäre Gebirgsforschung (Institute of Mountaun Research)

von entsprechend angepassten Zielsystemen eine detailliertere Analyse durchzuführen ist. Durch diese systematische Vorgehensweise und der damit einhergehenden Verbesserung der Entscheidungsgrundlage ist zu hoffen, dass zukünftige Hotels vermehrt an Standorten errichtet werden, die sowohl ihrem Nutzungskonzept als auch der Marktsituation entsprechen – im Sinne eines wirtschaftlich erfolgreichen Betriebs zum Vorteil von Investoren und Destinationen.

Bibliographie

Adam, D. 2000: *Investitionscontrolling*. 3. Auflage. München, Wien.

Althof, W. 2001: *Incoming-Tourismus*. München, Wien.

Barth, K. & H.-J. Theis 1998: *Hotel-Marketing: Strategien – Marketing-Mix – Planung – Kontrolle*. 2. Auflage. Wiesbaden.

Bechmann, A. 1978: *Nutzwertanalyse, Bewertungstheorie und Planung*. Bern, Stuttgart.

Becker, C. 2007: Destinationsmanagement. In: Becker, C. et al. (Hg.): *Geographie der Freizeit und des Tourismus – Bilanz und Ausblick*. 3. Auflage. München, Wien: 464–474.

Berg, W. 2006: *Tourismusmanagement*. Ludwigshafen.

Bieger, T. 2002: *Management von Destinationen*. 5. Auflage. München, Wien.

Birkin, M. et al. 2002: *Retail Geography & Intelligent Network Planning.* Chichester.

Bleile, G. 1995: *Tourismusmärkte – Fremdenverkehrsmarkt, Hotelmarkt, Touristikmarkt, Bädermarkt, Luftverkehrsmarkt im Wandel.* München, Wien.

Bletschacher, P.A. 1994: Hotels, Ferienzentren und Boardinghouses. In: Falk, B. (Hg.): *Gewerbeimmobilien*. Landsberg / Lech: 57–81.

Brauer, K.-U. (Hrsg.) 2009: *Grundlagen der Immobilienwirtschaft: Recht – Steuern – Marketing – Finanzierung – Bestandsmanagement – Projektentwicklung.* 6. Auflage. München.

Cliquet, G. 2006: *Geomarketing – Methods and Strategies in Spatial Marketing*. Newport Beach.

Dettmer, H. et al. 1999: *Tourismus-Marketingmanagement*. München.

Eisenstein, B. & A. Gruner 2007: Der Hotelmarkt in Deutschland: Struktur – Entwicklung – Trends. In: Becker, C. et al. (Hg.): *Geographie der Freizeit und des Tourismus – Bilanz und Ausblick*. 3. Auflage. München, Wien: 371–380.

Falk, B. (Hrsg.) 2000: *Fachlexikon Immobilienwirtschaft.* 2. Auflage. Köln.

Freyer, W. 2006: *Tourismus – Einführung in die Fremdenverkehrsökonomie*. 8. Auflage. München.

Freyer, W. 2009: *Tourismus-Marketing – Marktorientiertes Management im Mikro- und Makrobereich der Tourismuswirtschaft*. 6. Auflage. München.

Fuchs, W. et al. (Hg.) 2008: *Lexikon Tourismus – Destinationen, Gastronomie, Hotellerie, Reisemittler, Reiseveranstalter, Verkehrsträger.* München.

Gardini, M.A. 2009: *Marketing-Management in der Hotellerie*. 2. Auflage. München.

Gardini, M.A. 2010: Grundlagen der Hotellerie und des Hotelmanagements im Tourismus. In: Schulz et al. 2010: *Grundlagen des Tourismus*. München: 275–422.

Gewald, S. 2001: *Hotel-Controlling.* 2. Auflage. München, Wien.

Hammer, E. 2011: *Standortplanung in der Hotellerie – Eine Analyse des Marktpotenzials österreichischer Destinationen.* Unveröffentlichte Diplomarbeit. Karl-Franzens-Universität Graz.

Hänssler, K.H. 2001: *Management in der Hotellerie und Gastronomie – Betriebswirtschaftliche Grundlagen*. 5. Auflage. München.

Henschel, K. 2005: *Hotelmanagement.* 2. Auflage. München.

Hoffmeister, W. 2008: *Investitionsrechnung und Nutzwertanalyse – Eine entscheidungsorientierte Darstellung mit vielen Beispielen und Übungen.* 2. Auflage. Berlin.

© Institut für Interdisziplinäre Gebirgsforschung (Institute of Mountaun Research)

Knox, P.L. & S.A. Marston 2001: *Humangeographie.* Hg. von Gebhardt, H. et al. Heidelberg, Berlin.

Lifka, S. 2009: *Entscheidungsanalysen in der Immobilienwirtschaft*. München.

Luft, H. 2007: *Destination Management in Theorie und Praxis – Organisation und Vermarktung von Tourismusorten und Tourismusregionen*. Meßkirch.

Michaeler, O. 2006: Hoteliers willkommen – Ab wann ist ein Standort für Hotelansiedlungen attraktiv? In: Pechlaner, H. et al. (Hg.): *Standortwettbewerb und Tourismus – Regionale Erfolgsstrategien*. Berlin: 109–116.

Muncke, G. et al. 2008: Standort- und Marktanalysen in der Immobilienwirtschaft. In: Schulte, K.-W. & S. Bone-Winkel (Hg.): *Handbuch Immobilien-Projektentwicklung.* 3. Auflage. Köln: 133–207.

Mundt, J.W. 2006: *Tourismus*. 3. Auflage. München, Wien.

Niemayer, M. 2008: Hotel-Projektentwicklung. In: Schulte, K.-W. & S. Bone-Winkel (Hg.): *Handbuch Immobilien-Projektentwicklung*. 3. Auflage. Köln: 771–798.

Niklas, C. 2002: Mehr Entscheidungssicherheit mit der Nutzwertanalyse. *Projektmagazin* 23/2002. http://community.easymind.info/page-76.htm, Zugriff im Mai 2011.

ÖHV 2010: Österreichs Destinationen im Vergleich – Destinationsstudie und -karte der Österreichischen Hoteliervereinigung. http://www.oehv.at/?seIDM=G103K047-E950-03NZ-VE32-IXRLD3CSBK00 (Zugriff im April 2011).

Ottmann, M. & S. Lifka 2010: *Methoden der Standortanalyse*. Darmstadt.

Porzelt, P. 1999: *Standortplanung von Hotelunternehmungen.* Diplomarbeit, Diplomarbeiten Agentur, Hamburg. http://www.diplom.de/Diplomarbeit-1748/Standortplanung_von_Hotelunternehmungen.html, Zugriff im April 2011.

Poschner, E.A. 2000: *Die systematische Behandlung von Standortfaktoren im Rahmen der Standortsuche.* Unveröffentlichte Diplomarbeit, Karl-Franzens Universität Graz.

Preuß, N. & L.B. Schöne 2006: *Real Estate und Facility Management – Aus Sicht der Consultingpraxis*. 2. Auflage. Berlin, Heidelberg.

Schätzl, L. 2003: *Wirtschaftsgeographie 1 – Theorie.* 9. Auflage. Paderborn.

Schierenbeck, H. 1987: *Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre*. 9. Auflage. München.

Schneider, W. & A. Völker 2007: Grundstücks-, Standort- und Marktanalyse. In: Schäfer, J. & G. Conzen (Hg.): *Praxishandbuch der Immobilien-Projektentwicklung*. 2. Auflage. München: 101–120.

Scholles, F. 2006: *Die Nutzwertanalyse und ihre Weiterentwicklung*. Institut für Umweltplanung, Abt. Landesplanung und Raumforschung – Universität Hannover, http://www.laum.uni-hannover.de/ilr/lehre/Ptm/Ptm_BewNwa.htm, Zugriff im Mai 2011.

Seitz, G. 1997: *Hotelmanagement*. Berlin, Heidelberg.

Smeral, E. 2010: *Tourismusstrategische Ausrichtung 2015 – Wachstum durch Strukturwandel. Kurzfassung*. Österreichisches Institut für Wirtschaftsforschung, Wien.

Spath, D. (Hg.) 2010: *Bericht aus dem Forschungsprojekt Futurehotel: Futurehotel Basics – Grundlagenwissen zur Hotellerie in Deutschland*. Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO). Stuttgart.

Statistik Austria 2011a: *Standard-Dokumentation Metainformationen (Definitionen, Erläuterungen, Methoden, Qualität zur Tourismusstatistik: Jährliche Bestandsstatistik*. http://www.statistik.at/web_de/statistiken/tourismus/dokumentationen.html, Zugriff im Mai 2011.

Statistik Austria 2011b: *Ankünfte und Übernachtungen nach Unterkunftsarten im Tourismusjahr 2009/10.* http://www.statistik.at/web_de/statistiken/tourismus/beherbergung/ankuenfte_naechtigungen/index.html, Zugriff im Juni 2011.

Statistik Austria 2011c: *Betriebe, Betten, Bettenauslastung im Sommerhalbjahr/Winterhalbjahr 2010 nach Gemeinden.* http://www.statistik.at/web_de/statistiken/tourismus/beherbergung/betriebe_betten/index.html, Zugriff im April 2011.

Statistik Austria 2012a: *Betriebe, Betten im Sommerhalbjahr2012.* http://www.statistik.at/web_de/statistiken/tourismus/beherbergung/betriebe_betten/034890.html, Zugriff im Februar 2013.

© Institut für Interdisziplinäre Gebirgsforschung (Institute of Mountaun Research)

Statistik Austria 2012b*: STATcube – Statistische Datenbank von Statistik Austria*. http://statcube.at/superwebguest/login.do?guest=guest&db=dewatlas10. Zugriff im Februar 2013.

Strebel, H. 1986: Scoring-Methoden. In: Staudt, E. (Hg.): *Das Management von Innovationen.* Frankfurt a. M.: 171–183.

Utermarck, J. 1996: *Nutzwertanalyse im Beschaffungsbereich des Industriebetriebs*. Göttingen.

WKO – Fachverband Hotellerie 2010: *Das Verfahren zur Hotelklassifizierung 2010–2014.* http://www.hotelsterne.at/4.0.html, Zugriff im Mai 2011.

Zangemeister, C. 1976: *Nutzwertanalyse in der Systemtechnik*. 4. Auflage. München.

Zimmermann, F. 1993: Tourismusprognosen. In: Hahn, H. & H.J. Kagelmann (Hg): *Tourismuspsychologie und Tourismussoziologie. Ein Handbuch zur Tourismuswissenschaft.* München: 567–573.

Zimmermann, F. 1995: Tourismus in Österreich – Instabilität der Nachfrage und Innovationszwang des Angebotes. *Geographische Rundschau* 47, 1: 30–37.

Zimmermann, F. 1997: Austria: Contrasting tourist seasons and contrasting regions. In: Williams, A. & G. Shaw (Hg.): *Tourism and Economic Development: European Experiences.* 3. Auflage. Chichester, London.

Zimmermann, F., N. Kurka & P. Eder 2005: Tourismus in Österreich. In: Borsdorf, A. (Hg.): *Das neue Bild Österreichs.* Wien: 133–153.

ZOBODAT - www.zobodat.at

Zoologisch-Botanische Datenbank/Zoological-Botanical Database

Digitale Literatur/Digital Literature

Zeitschrift/Journal: IGF-Forschungsberichte (Instituts für Interdisziplinäre Gebirgsforschung [IGF]) (Institute of Mountain Research)

Jahr/Year: 2013

Band/Volume: 5

Autor(en)/Author(s): Zimmermann Friedrich M., Hammer Erwin

Artikel/Article: Standortbewertungen in der Hotellerie - Ein Scoring-Modell-Ansatz zur Analyse des Marktpotenzials österreichischer Destinationen 133-156