

Korrelation der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung im Verhältnis zur Angebots- und Nachfrageentwicklung der Hotellerie und deren Wirtschaftlichkeit

Ein modellhafter Ansatz zur Relevanzbetrachtung von Indikatoren zur Erfolgsbeurteilung am Beispiel von Deutschland.

Prof. Dr. Christian Buer

Heilbronn, im November 2014

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	III
1. Ausgangslage	1
2. Das Ziel, Untersuchungsrahmen und Methodik	2
3. Das Hotel als Teil des Beherbergungsangebotes	4
3.1 Die Kennzahlen der wirtschaftlichen Indikatoren in der Hotellerie	4
3.2 Das Risikomodell Hotel-Immobilie	5
3.3 Die Kennzahlen der Hotellerie und Wirtschaft.....	7
3.4 Wirtschaftliche Entwicklung einer Region	8
3.5 Die Datenbasis für die Korrelationsanalyse	9
4. Korrelationsanalyse volkswirtschaftliche Entwicklung und Angebots- und Nachfragewerte der Hotels am Beispiel Deutschland	10
4.2 Beherbergungsangebot (Betriebe & Schlafgelegenheiten) in Korrelation zu wirtschaftlichen Indikatoren	11
4.3 Korrelationsanalyse volkswirtschaftliche Entwicklung und Hotel-Performance 11	
4.4 Zusammenfassende Bewertung der Korrelationsanalyse Deutschland	14
7. Ableitung der Relationen für Investoren.....	18
Literaturverzeichnis.....	20

Abbildungsverzeichnis

- Abbildung 1: Risiko-Modell Betreiber/Investor in der Hotellerie6
- Abbildung 2 Hotelbetriebe nach Sternekategorien Deutschland, Berlin und München (2010)
..... **Fehler! Textmarke nicht definiert.**
- Abbildung 3: Entwicklung Bruttoinlandsprodukt, Bruttowertschöpfung und Gewerbesteuer-
einnahmen in Deutschland (1991-2009) . **Fehler! Textmarke nicht definiert.**
- Abbildung 4: Hotelübernachtungen und wirtschaftliche Entwicklung Deutschlands (1992 –
2009)..... **Fehler! Textmarke nicht definiert.**
- Abbildung 5: Schlafgelegenheiten in Hotels, Hotels garnis und wirtschaftliche Entwicklung
Deutschland (1992 – 2009)..... **Fehler! Textmarke nicht definiert.**
- Abbildung 6: Zimmerauslastung nach Standort und Hotelkategorie (1999 – 2009)**Fehler!
Textmarke nicht definiert.**
- Abbildung 7: Zimmerpreis nach Standort und Hotelkategorie (1999 – 2009)13
- Abbildung 8: Veränderungen der inländischen und ausländischen Übernachtungen in Berliner
Hotels (jährliche Änderungen 2003 – 2009) .. **Fehler! Textmarke nicht definiert.**

1. Ausgangslage

Der Untersuchungsgegenstand zur Entwicklung eines Modelles basierend auf einer Korrelationsbetrachtung erfolgt auf der Grundlage der Überlegung der zunehmenden Professionalisierung innerhalb der Hotelindustrie. Diese Professionalisierung unterscheidet sich hier operativ als Prozessoptimierung des laufenden Hotelbetrieb (z. B. die zunehmende Akademisierung), wenn auch die Beherbergungsbranche eine unterdurchschnittliche wissenschaftliche Durchdringung aufweist (=Nachholbedarf). (Haenschel, 2008)

Die Expansion von Hotelbetreibern zur Erschließung von weiteren Hotelbetrieben (=räumliche Ausdehnung und Erschließung von Standorten) ist organisch und opportunistisch. Der opportunistische Ansatz wiederum ist abhängig von den länderspezifischen Wirtschaftsstrukturen; spricht der Aufteilung des Bruttoinlandproduktes. Es stellt sich die Frage, ob Beherbergungsbetriebe direkte Wertschöpfer im Sinne des primären Angebotes sind (z. B. Tourismus-Standorte wie Mallorca oder Tagungs- und Messestandorte) und damit direkt die Wertschöpfung durch das Vorhandensein des Angebotes als primärer Wirtschaftsfaktor beeinflussen oder ob diese als sekundärer Wertschöpfer der Kernwirtschaft (z. B. Produktion, Finanzdienstleister etc.) dienen?

Abhängig von dieser Frage sind Standorterschließungen wirtschaftlich getriebene Primärfaktoren oder/und politisch strategisch bedeutsame Sicherungen, sowohl für den Betreiber als auch dem Wirtschaftsstandort. Hierbei sind strategische Entscheidungsfaktoren und die Generierung von weichen Kosten wie Voreröffnungs- und Planungskosten in der Betrachtung als Entscheidungsfaktoren nicht messbar und können daher im Modell auch nicht berücksichtigt werden.

Relevant in der Betrachtung der Wirtschaftlichkeit ist die für den Immobilieneigentümer zu erzielende Rendite mit dem Objekt. Die langfristigen Investitionen, in denen Betreiber und Immobilieneigentümer (=Investoren) sich auf eine langfristige Partnerschaft einigen, sind wiederum basierend von unterschiedlichen Risikomodellen abzuleiten. Das Investitionsrisiko liegt zunehmend beim Eigentümer, da die Hotelbetreiber die Verträge auf Geschäftsbesorgung und Miet- oder Pachtverträge mit Verlustobergrenzen (=Cap Clause) definieren. Dies führt dazu, dass Investoren zunehmend wirtschaftlich zum „Hotelbetreiber“ werden und dadurch selbst die Risikoeinschätzung vornehmen müssen. Das Interesse von Investoren an Hotelimmobilien hat im Trend der Expansion von Hotelgesellschaften trotz der wirtschaftlichen Instabilität zugenommen. Investoren akzeptieren zunehmend das Anlagegut „Hotel“ und bezogen auf die oben genannte Risikoteilung könnte mit zunehmender Unsicherheit die Bedeutung an weiteren bzw.

ergänzenden Performance-Kennzahlen bzw. sog. Key Performance Indicators (KPI) steigen. (KPMG Deutschland, 2010)

Die Frage ist demnach, sind die wirtschaftlichen Indikatoren des Beherbergungsmarktes, die bisher in Zahl der Übernachtungen auch von den Statistikämtern weltweit gezählt werden, zukünftige Messinstrumente für einen Investitionsentscheidungen? Die Zahl der Ankünfte und Übernachtungen sind die Grundlage jeder Machbarkeitsuntersuchung und eine Erkenntnis von Extrapolierten Kennzahlen der Vergangenheit, die wiederum Grundlage für ein Business Plan ist.

2. Das Ziel, Untersuchungsrahmen und Methodik

Das Ziel ist es, die Frage zu beantworten, ob die traditionell gewählten Beurteilungskriterien für die Ermittlung der zu erwartenden Wirtschaftlichkeit eines Hotelstandortes den Anforderungen aus Sicht der Investoren und der Betreiber heute noch gerecht ist. Welches sind die wirtschaftlichen Indikatoren (Auswahl) und wie stehen diese in Relation zu den Erfolgsfaktoren der Hotellerie? Ist eine solche Korrelation erkennbar und kann daraus ein Grundsatz ermittelt werden?

Die hier dargestellte Untersuchung ist auf eine Indikatorenanalyse des Hotelmarktes beschränkt. Die relevanten Daten zur Erhebung der spezifischen Anforderungen von Systembetreibern und die Investitionskosten (=Bau- und Gestehungskosten) sind nicht bzw. nur durch den Leser interpretativ in das Relationsmodell aufzunehmen.

Die entwickelten Modelle sind Instrumente, die als Analyse der Relation der Indikatoren des Hotelmarktes, der Hotelnachfrage/-performance und der Wirtschaftsentwicklung beispielhaft auf Deutschland angewandt wurde. Hierbei dient dies als Referenzmodell zur Analysemöglichkeiten bezogen auf die jeweils relevanten selbst definierten Regionen.

Die Beurteilung ist die Frage, inwieweit die ausschließlich in der Praxis gewählten wirtschaftlichen Nachfrage- (=Übernachtungen, Ankünfte, Herkunft, Auslastung, erzielter Logiserlös) und Angebotsindikatoren (=verfügbare Kapazität nach Betriebstypen und Kategorien) für die Beurteilung von Standorten ausreichend sind oder ggf. weitere Indikatoren verwendet werden können. Die Wirtschafts- und Sozialwissenschaft verwendet in der Modelltheorie den Ansatz zur Untersuchung von ausgewählten Merkmalen und deren Einflussfaktoren. Die ausgewählten Merkmale zur Untersuchung von Standorten für die Hotellerie sind Kennzahlen, wie die Zimmerbelegung, der erzielte Netto-Logis-Erlös pro Übernachtung bzw. die von den Landesämtern bzw. dem Bundesamt erfassten Statistiken der Übernachtungen und Ankünfte sowie die in Rela-

tion zur Kapazität gemessene Auslastung von Betten. Die Branche selbst erfasst auf „freiwilliger Basis“ noch die Auslastung der Zimmer (z. B. STR Global, Fairmass).

Die hier angewandte Methodik ist die Korrelation, die in dieser Erhebung den Zusammenhang von Hotelmarkt-, Hotelperformance- und Wirtschaftsentwicklung in Deutschland anhand aufgestellter Hypothesen und mit Hilfe statistischer Untersuchungsmethoden ermittelt. Die Korrelationsanalyse untersucht, ob die Relation von Kennzahlen gewissen Regelmäßigkeiten unterliegt bzw. gewisse Ausprägungskombinationen gehäuft auftreten und die untersuchten Kennzahlen demnach korrelieren (Steland, 2010, S. 46). Die Korrelationsanalyse als Teil der deskriptiven Untersuchungsmethode erfolgt mittels des sogenannten Bravais-Pearson-Korrelationskoeffizienten. Mit dieser Methode werden die ungerichteten Zusammenhänge zwischen zwei quantitativ gemessenen Merkmalen (=metrisch skalierte Werte) in Relation gesetzt, wobei unbekannt ist, welche Kennzahl die Ursache und welche die Wirkung ist. Der empirische Korrelationskoeffizient (Bravais-Pearson-Korrelationskoeffizient) stellt ein Maß für die Stärke des Zusammenhangs dar (Fahrmeir, Künstler, Pigeot, & Tutz, 2010, S. 135).

Die Anwendung der Korrelationsanalyse hat, wie ausgeführt, nur einen Erkenntniswert, der sich auf die mögliche Existenz eines Zusammenhangs zweier untersuchter Kennziffern beschränkt. Die untersuchten Werte zweier Variablen können statistisch in einem Zusammenhang stehen, was nicht zwangsläufig sicherstellt, dass ein kausaler Zusammenhang besteht. (=Scheinkorrelation). Des Weiteren gilt zu berücksichtigen, dass sich die Zeitspanne des verfügbaren statistischen Datenmaterials auf Erfassungen von längstens acht bzw. achtzehn Jahre beschränkt. Der beschreibende Zustand zeigt auf, dass zwei Variablen einen ähnlichen Verlauf haben. Der hier gewählte Ansatz beschränkt sich auf diese Tatsache. Eine weiterreichende Untersuchung mittels der multivariablen Methode könnte diese Frage der Wirkungs- und Ursachenprinzips klären (Blanchard & Illing, 2007, S. 824 ff).

3. Das Hotel als Teil des Beherbergungsangebotes

Der Beherbergungsmarkt in Deutschland wird in der Lehre unterschieden nach Hotellerie und Parahotellerie. Die Hotellerie beinhaltet Beherbergungseinrichtungen, die u. a. den Betriebstyp Hotel, Hotel Garni, Gasthöfe und Pensionen sowie die Ableitung von Beherbergungseinrichtungen wie Motels und Boarding Häuser zählen. Das Bundesamt für Statistik zählt letztere Einheit erst seit wenigen Jahren, Motels werden dem Beherbergungstyp „Hotel Garni“ zugeordnet.

Die Parahotellerie zählt Erholungs- und Ferienheime, Ferienwohnungen, Hütten- und Jugendherbergen, Campingplätze und Privatzimmer. (Haenschel, 2008, S. 5 f)

Der Untersuchungsgegenstand beschränkt sich hier lediglich auf die Hotels und Hotels garni, die das Kernstück der Beherbergungsindustrie bilden. Nachfolgend wird daher der Begriff „Hotel“ für die beiden Betriebstypen „Hotel“ und „Hotel garni“ verwendet.

Die Landesämter für Statistik und das Bundesamt für Statistik zählen grundsätzlich jeden Beherbergungsbetrieb mit mehr als neun Gästebetten. Der Deutsche Hotel- und Gastronomieverband (DEHOGA) selbst definierte jüngst ein Hotel als „zählbare Beherbergungseinheit“, wenn diese mehr als 20 Zimmer aufweist. Des Weiteren ist der Systemansatz für das Hotel etabliert und für Investoren in der Beherbergungskategorie „Hotellerie“ als geschlossenes Investitionsmodell nachvollziehbar (=kritische Investitionsgröße).

3.1 Die Kennzahlen der wirtschaftlichen Indikatoren in der Hotellerie

Die Kennzahlen der Hotellerie, die als erste wirtschaftliche Messgröße eines Hotels verwendet werden, sind unmittelbar mit der Nachfrage verbunden. Die in der Hotellerie bekannten Kennzahlen (=Key Performance Index [KPI]) messen mittelbar die Rentabilität der Betriebe im Einzelnen bzw. des Standorts im Ganzen (z. B. Stadt, Region). Die Performance in der Hotellerie, die die Rentabilität aus der operativen Tätigkeit misst, ist eben die Relation zwischen Input und Output, die im Fall der Immobilie als angebotene Kapazität zur nachgefragten Kapazität verwendet wird. Dies ist das klassische Rentabilitätsmodell, wie dies auch in anderen Branchen angewendet wird (Medlik & Ingram, 2001, S. 171 ff).

Folgende **Hotelkennziffern** werden in der Praxis verwendet (Buer, 2007, S. 41):

- durchschnittliche Netto-Zimmerrate, d.h. Netto-Zimmerpreis
- durchschnittliche Zimmerauslastung
- der daraus resultierende durchschnittliche Netto-Logiserlös pro verfügbarem Zimmer, d.h. Netto-Zimmerertrag
- Umsatz des Hotelbetriebes

Die **durchschnittliche Netto-Zimmerrate** (Logisumsatz pro belegtem Zimmer; engl. Average Achieved Room Rate [AARR]) ist neben der durchschnittlichen Zimmerauslastung (Anteil belegte Zimmer im Verhältnis zu verfügbaren Zimmern die Kennziffer (Kreuzig & Thiele, 2006, S. 62), die Kennzahl, die es letztlich erlaubt, bezogen auf den jeweiligen Wettbewerb, eine Einstufung der Qualität vorzunehmen. In Relation zu den Wettbewerbern ist die Kaufkraftbereitschaft eines Hotels der Indikator für die Dienstleistung und das Produkt. Ausnahme ist die Monopol- bzw. Oligopol-Situation. Die Kennziffer in der Relation aus der Netto-Zimmerrate und der durchschnittlichen Zimmerauslastung ergibt den Netto-Logiserlös pro verfügbarer Zimmereinheit (=Grundkapazität/engl. Revenue per Available Room [RevPar]).

Der **Umsatz** des Hotelbetriebs ist der gesamte Erlös aus der Vermietung von Zimmern und dem Verkauf von Produkten, Waren und Dienstleistungen innerhalb des Hotels. Die Kennzahl EBITDA (earnings before interests, taxes, depreciation and amortization) stellt das operative Ergebnis dar, d.h. die absolute Ertragskennzahl des Unternehmens. Der Begriff bezeichnet das Betriebsergebnis vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen auf Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte.

Das **EBITDA** wird in der Praxis in der Hotellerie nach dem internationalen Standard des „Uniform Systems of Accounts for the Lodging Industry“ immer noch als Gross Operating Profit (=GOP) verwendet. Hotelbetriebe im unmittelbaren Betriebsvergleich stellen diese drei Kennziffern in Relation zur Positionierung des eigenen Betriebes dar. Die ersten drei Kennziffern werden in der Hotellerie zur „Performance-Bewertung“ im Wettbewerbsumfeld herangezogen, um dadurch den Trend eines Hotelmarktes abzulesen.

3.2 Das Risikomodell Hotel-Immobilie

Das Risikomodell „Hotel“ ist abhängig von der **Präferenzstrategie** des Hotelbetreibers und des Hotelinvestors (=Eigentümer der Immobilie).

Hierbei gelten die Faktoren der **subjektiven Präferenz und der Risikoaversion**. Die subjektive Präferenz misst den persönlichen Nutzen der Investition im Verhältnis zu einer selbst gewählten Alternative. Die Handlungsalternative ist unter rationalen Kriterien dann optimal, wenn der Nutzwert sein Maximum erreicht. Der mit der Investition verbundene Risikofaktor reduziert die Renditeerwartung mit gleichzeitiger Erhöhung des persönlichen Nutzens. Somit besteht eine Relation zwischen dem Ertrag (Renditeerwartung) und der individuellen Risikoneigung.

Der Hotelbetreiber setzt den **erwirtschafteten Cash Flow (= EBITDA)** in Relation zur Renditeerwartung des Eigentümers bezüglich des Immobilienrohertrages und vergleicht den Cash Flow mit dessen Risikoneigung. Diese ist wiederum von verschiedenen Faktoren wie Standort oder Hotelart abhängig.

Wird der Betrieb von einem einzelnen Unternehmer geführt, so wird sich die **Risikoneigung** des Eigentümers sehr mit der des Betreibers decken müssen. Ist der Immobilienstandort von strategischer Bedeutung, so wird sowohl die Risikoneigung des Anlegers als auch die des Betreibers hoch sein. Standorte in 1-A-Lagen weisen häufig Merkmale auf, die eine Renditebildung aufgrund der zu erwartenden Wertsteigerung durch die Immobilie selbst (standortbedingt) bedingen.

Anleger differenzieren bei Hotelinvestitionen gern nach der **Hotelart** wie Stadt- oder Ferienhotel. Der Ferienhotellerie wird trotz des anhaltenden Nachfragewachstums in Deutschland und der zielgerichteten Ausrichtung der Hotelprodukte auf Gesundheit und Tagungen ein erheblich höherer Risikofaktor zugeordnet als Stadthotels.

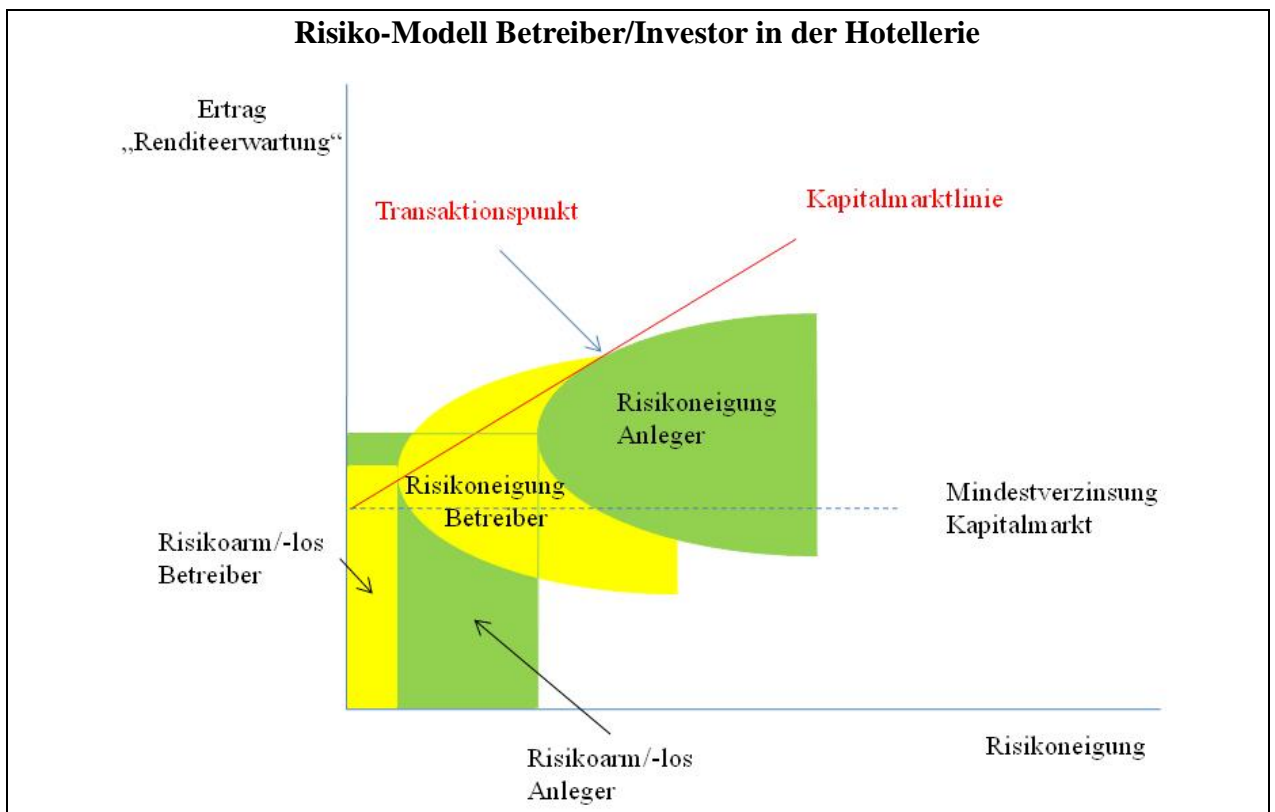


Abbildung 1: Risiko-Modell Betreiber/Investor in der Hotellerie
 Quelle: eigene Darstellung

Zur **Risikoanalyse** für einen Anleger ist letztlich relevant, wer der Hotelbetreiber ist (man geht grundsätzlich von einer internationalen Hotelkette aus) und wie hoch seine **Risikobeteiligung bzw. -bereitschaft** ist. Wie aus dem Risikomodell erkennbar, ist die Risikoneigung des Betrei-

bers in der Regel niedriger als die des Anlegers. Die unterschiedliche Risikobereitschaft beider Parteien liegt in der Kennziffer zur Renditeerwartung. Der Betreiber geht vom EBITDA aus und zieht von diesem Betrag rund 1/3 als „Risikobonus“ ab. Der dann verbleibende Ertrag stellt für den Anleger den zu erwartenden Rohertrag dar.

Es ist erkennbar, dass der **Transaktionspunkt ein Mittel aus Kapitalmarktzins, Ertrags-erwartung und Risikoneigung des Anlegers** bzw. des Betreibers sein wird. Der subjektiv wahrnehmbare Risikofaktor wird beim Betreiber wie bereits beschrieben immer höher liegen als beim Anleger, da der Betreiber Marktschwankungen berücksichtigt und diese in das Betriebsmodell einfließen lässt.

3.3 Die Kennzahlen der Hotellerie und Wirtschaft

Für die Korrelationsanalyse der Entwicklung des Hotelmarktes, der Hotelperformance und der Wirtschaftsentwicklung werden folgende Indikatoren verwendet:

Hotelmarkt:

- geöffnete Hotelbetriebe
- Schlafgelegenheiten in Hotels
- Gästeankünfte in Hotels
 - insgesamt
 - davon Gäste mit Wohnsitz im Inland
 - davon Gäste mit Wohnsitz im Ausland
- Übernachtungen in Hotels
 - insgesamt
 - davon Gäste mit Wohnsitz im Inland
 - davon Gäste mit Wohnsitz im Ausland

Die Datenbasis für den Hotelmarkt bilden die statistischen Erhebungen der Landesämter und des Bundesamtes für Statistik.

Wirtschaftlichkeit der Hotelbetriebe

Die Analyse der Kennzahlen zur Messung der Wirtschaftskraft der Hotellerie in Deutschland (=Performance) erfolgt nach Standorten (=Städte) und Standorttypen (=Klein-, Mittel- und Großstadt sowie Flughafenstandorte). Diese Erhebung erfolgt nach unterschiedlichen Hotelkategorien. Erfasst werden folgende Werte:

- Ø Zimmerauslastung (=Rooms Occupancy %), Ø Zimmerpreis(=Achieved Average Room Rate), Ø Zimmerertrag (=Average Revenue per Available Room):

- in großen Städten
- in mittleren Städten
- in kleinen Städten
- an Flughäfen
- in Hotels der „gehobenen Kategorie“ (durchschnittlicher Zimmerpreis von über 100 Euro, 4-5-Sterne-Hotels)
- in Hotels der „mittleren Kategorie“ (durchschnittlicher Zimmerpreis von 50-100 Euro, 3-Sterne-Hotels)
- in „Budget-Hotels“ (durchschnittlicher Zimmerpreis von unter 50 Euro, 1-2-Sterne-Hotels)
- **Umsatzergebnisrechnung**
 - Umsatz gesamt
 - Umsatz je vermietetes Zimmer
 - EBITDA je vermietetes Zimmer

Die Datenerhebung erfolgt außerhalb der offiziellen statistischen Erhebungen begleitet durch die IHA Deutschland und der STR Global bzw. Fairmas. Die Erhebungsquellen sind aus den Veröffentlichungen „Hotelmarkt Deutschland“ des Hotelverbandes Deutschland (IHA) e. V., die sich wiederum der Datenbasis der STR Global und Fairmass bedient (Hotelverband Deutschland (IHA) e. V., 2009) (Hotelverband Deutschland (IHA) e.V., 2010)

3.4 Wirtschaftliche Entwicklung einer Region

Die wirtschaftliche Entwicklung einer Region basiert auf einer Vielzahl von Indikatoren, die einzeln oder in Relation betrachtet wiederum eine Bewertung ergeben. Die volkswirtschaftliche Gesamtrechnung gibt für den definierten Zeitraum ein qualitatives und quantitatives Bild über das Wirtschaftsgeschehen (=Ereignisse) einer gewählten Region wieder. Die für diese Forschungsarbeit gewählten Messzahlen der Entstehungs-, Verteilungs- und Verwendungsrechnung sind das Bruttoinlandsprodukt (BIP) in jeweiligen Preisen, in jeweiligen Preisen je Einwohner bzw. je Erwerbstätiger, die Bruttowertschöpfung (BWS) in jeweiligen Preisen, in jeweiligen Preisen im Gastgewerbe bzw. Handel, Gastgewerbe und Verkehr, Anzahl Erwerbstätige, Einwohnerzahl und die Kennziffern des Arbeitsmarktes (=Erwerbstätige und Arbeitslosenquote) sowie die Gewerbesteuer. (Datenbasis: Berlin 1991- 2009)

Die Hotellerie verwendet in der Analyse von Standorten für die Potentialermittlung Einwohnerzahlen und die Arbeitslosenquote zur Ermittlung einer Potentialanalyse von vergleichbaren

Standorten. Die Kriterien „für vergleichbare Standorte“ sind Wirtschaftskraft, vorhandene Kapazitäten in der Beherbergungsindustrie und die Beherbergungsnachfrage. Für diese Forschungstätigkeit wurde die These erstellt, dass der Indikator „Gewerbesteuer“ zu einer messbaren Relation für zukünftige Standortentscheidungen sein könnte.

3.5 Die Datenbasis für die Korrelationsanalyse

Die Datenbasis für die Wirtschaftlichkeit der Hotellerie lassen sich nicht von Statistikämter ermitteln. Als Grundgerüst dient die Datenbasis von STR Global bzw. Fairmass. Die Problematik wird sein, dass diese Datenbasis wiederum in Relation die Repräsentativität darstellen muss. Die von STR Global / Fairmass gebildete Grundmenge sind vor allem Hotels in Großstädten und einer Zugehörigkeit zu Hotelketten bzw. –kooperationen ab. Die „Privathotels“ sind verhältnismäßig gering vertreten. In Deutschland sind bei rund 900 klassifizierten Hotelbetrieben rund 150.000 Hotelzimmer gezählt worden. Dies ist rund 1/3 der Kapazität in Deutschland und nur 10% aller Hotelbetriebe. Die Datenbasis zur Ermittlung der Wirtschaftlichkeit der Hotellerie (=Performance) deckt lediglich 10% der geöffneten Hotelbetriebe in Deutschland bzw. 30% derer Zimmerkapazität ab. In München sind dies rund 50% der Betriebe und in Berlin 55%. Die Aussagekraft bzw. die daraus zu messende Repräsentativität für Deutschland ist nur bedingt haltbar. In der differenzierten Betrachtung der Kategorisierung der Hotelbetriebe sind in Berlin und in München rund Dreiviertel der vorhandenen Betriebe durch STR Global und Fairmass erfasst. Dies lässt einen repräsentativen Rückschluss zu.

Die Auswertung der Erhebung durch STR Global und Fairmass lässt den Schluss zu, dass eine zunehmende Datenbasis für die Großstädte geschaffen wird, sodass Rückschlüsse auf zukünftige Bewertungen aufgrund der Grundgesamtheit möglich sein werden. Die Kernfrage wird sein, welche Korrelation mit den volkswirtschaftlichen Daten sinnvoll sein wird.

4. Korrelationsanalyse volkswirtschaftliche Entwicklung und Angebots- und Nachfragewerte der Hotels am Beispiel Deutschland

Die **Einwohnerzahl** in Deutschland ist in den letzten zwanzig Jahren mit einem durchschnittlichen Wachstum von 0,1% p. a. konstant. Die Zahl der Erwerbstätigen im selben Zeitraum hatte ein durchschnittliches Wachstum von 0,24%. Der Anteil der Arbeitslosen schwankte im Berichtszeitraum von rund 7% auf bis zu 12% und erreichte in 2013 einen Wert von rund 7%.

Das **Bruttoinlandsprodukt** (BIP) stieg bis 2008 durchschnittlich um 2,9% p. a. und die Bruttowertschöpfung (BWS) um 2,8%. Im Jahr 2009 sanken das BIP und die BWS jeweils um 3,5%. Das Wachstum des BIP in Deutschland wird laut Oxford Economics bei 1,5%-1,7% liegen. Die Gewerbesteuererinnahmen in Deutschland unterlagen seit der Erfassung 1999 keinem kontinuierlichen Wachstum (2000 – 2003 Rückgang; seit 2004 Wachstum (+50%), 2008 – 2009 Rückgang um 21%). Mit der Erholung der Wirtschaft konnte auch wieder die Gewerbesteuer auf dem Niveau von 2008 in 2013 (rd. Mrd. €43) erzielen. Das Wirtschaftswachstum hatte auf die unmittelbaren Einnahmen der Kommunen in Deutschland keinen positiven Rückkopplungseffekt. (Quelle: Statistisches Bundesamt, destatis.de, statista.de).

Die Bewertung der Beherbergungsnachfrage (Übernachtungen) ist eine Analyse der Korrelation zu den selektiven wirtschaftlichen Indikatoren. Hierbei wird die Nachfrage in Hotels und Hotels garni bezogen auf die Herkunft differenziert.

Die Index-Korrelation „**Hotelübernachtung**“ zu den wirtschaftlichen Indikatoren hat für Deutschland folgendes Ergebnis:

- Zwischen der **Einwohnerzahl** und den **Hotelübernachtungen von Gästen mit Wohnsitz im Inland** besteht ein mittlerer Zusammenhang ($r_{\text{ÜN Inland, Einw.}}=0,60$).
- Zwischen dem **Bruttoinlandsprodukt** und den gesamten Hotelübernachtungen besteht ein hoher Zusammenhang: in jeweiligen Preisen ($r_{\text{ÜN, BIP}}=0,98$) bzw. in jeweiligen Preisen je Einwohner ($r_{\text{ÜN, BIP(je Einw.)}}=0,98$). Dasselbe gilt für die **Bruttowertschöpfung** in jeweiligen Preisen im Gastgewerbe ($r_{\text{ÜN, BWS Gastgew.}}=0,98$). Eine ähnlich hohe Relation besteht bei den Gewerbesteuererinnahmen (Übernachtungen der Gäste aus dem Inland $r_{\text{ÜN Inland, GST}}=0,81$, Übernachtungen der Gäste aus dem Ausland $r_{\text{ÜN Ausland, GST}}=0,93$).
- Die Zahl der **Erwerbstätigen** in Deutschland zu der Zahl der inländischen Übernachtungen in Hotels und Hotels garni hat eine starke Korrelation ($r_{\text{ÜN Inland, ET}}=0,96$).
- Der Indikator **Arbeitslosenquote** steht in einem mittleren Zusammenhang zu den Hotelübernachtungen inländischer Gäste ($r_{\text{ÜN Inland, ALQ}}=-0,56$).

4.2 Beherbergungsangebot (Betriebe & Schlafgelegenheiten) in Korrelation zu wirtschaftlichen Indikatoren

Der Korrelationskoeffizient zwischen **Hotelbetrieben** (=verfügbare Kapazität) und Einwohnerzahlen, welches in der Praxis zur Ermittlung der Potentialanalyse verwendet wurde, hat einen mittleren Wert ($r_{\text{Hotels, Einw.}}=0,77$). Dieser hat zum wirtschaftlichen Indikator **Gewerbsteuer** eine gegensinnige Korrelation ($r_{\text{Hotels, GST}}=-0,89$). Zu den Indikatoren **BIP, BWS und Erwerbstätige** besteht nur ein geringer Zusammenhang. Dies lässt einen ersten Schluss zu, dass eine Korrelationsbildung im Sinne der Ermittlung eines Beherbergungspotential abgeleitet aus den Wirtschaftsindikatoren grundsätzlich nicht auf den Wirtschaftsdaten zurückführen lässt. Im Kern ist zu berücksichtigen, dass das Wachstum des BIP oder BWS in der absoluten Größe im Verhältnis zum Wachstum der Hotelbetriebe relativ größer ist und daher die Bedeutung der Zahl der Hotelbetriebe abnimmt. Ist der Anteil der Wirtschaftskraft des Tourismus bzw. Beherbergungsgewerbes größer, wird sich auch das Wachstum der Hotelbetriebe in einer Parallelbewegung finden. Es gilt zu prüfen, inwieweit dies auf alle Regionen und Hotelprodukte (=Schlafgelegenheiten bzw. Zimmer- und Bettenkapazität) anzuwenden ist.

Wie bei der Korrelation der Beherbergungsbetriebe stellt die **Einwohnerzahl** einen mittleren Zusammenhang zu den Schlafgelegenheiten dar ($r_{\text{Schlafg., Einw.}}=0,79$). Im Gegensatz zu der Zahl der Betriebe besteht ein starker Zusammenhang zwischen der Zahl der Schlafgelegenheiten „Hotels & Hotels garni“ und dem Bruttoinlandsprodukt (in jeweiligen Preisen ($r_{\text{Schlafg., BIP}}=0,97$), in jeweiligen Preisen je Erwerbstätiger ($r_{\text{Schlafg., BIP(je ET)}}=0,97$)), der Bruttowertschöpfung (in jeweiligen Preisen ($r_{\text{Schlafg., BWS}}=0,97$)) und der Zahl der Erwerbstätigen ($r_{\text{Schlafg., ET}}=0,83$). Der Korrelationskoeffizienten Gewerbesteuererinnahme zu Schlafgelegenheit stellt einen mittleren Zusammenhang fest ($r_{\text{Schlafg., GST}}=0,70$).

Am Beispiel von Deutschland zeigt die Korrelationsanalyse basierend auf der **Beherbergungsnachfrage** und das **Beherbergungsangebot** in Korrelation zu den wirtschaftlichen Indikatoren auf, dass die Zahl der Betriebe eine geringe bis keine Relevanz hat. Eine hohe Relevanz hat das Angebot von Schlafgelegenheit und die Entwicklung der wirtschaftlichen Faktoren des Landes sowie die Zahl der Übernachtungen. Für die **Gewerbsteuer** lässt sich nur ein mittelmäßiger Zusammenhang erkennen.

4.3 Korrelationsanalyse volkswirtschaftliche Entwicklung und Hotel-Performance

Die für die Hotel-Performance relevanten Kennziffern basieren auf den Erhebungen der STR Global bzw. Fairmass und werden nach den Standorten (in großen, mittleren und kleinen Städten

sowie an Flughäfen) und der Hotelkategorien (Budget-Hotels, Hotels der mittleren Kategorie und Hotels der gehobenen Kategorie) unterschieden.

Die **Zimmerauslastung** aller Kategorisierungen und Standorte unterlagen Schwankungen, abgeleitet aus der wirtschaftlichen Entwicklung. Flughafenhotels unterliegen einer größeren Schwankungsbreite (Mittelwert -1,38%). Des Weiteren gibt es eine größere Schwankungsbreite, je größer die Stadt ist. Kleinere Städte weisen eine kleinere Schwankungsbreite auf, wobei die Auslastung der Hotels in der gehobenen Kategorie konstanter ist, als die der Budget-Hotels. Dies gilt es erneut zu prüfen, da das Angebot von „Budget-Betrieben“ erst seit 1999 einem kontinuierlichen Wachstum unterliegt und die vorliegende Zeitreihe in Relation zur verfügbaren Grundmenge gering ist.

Die Zahl der **Einwohner** hat in der Korrelationsanalyse zu der Auslastung eine geringe bis keine Relevanz. Dies bestätigt sich auch bei den weiteren Hotel-Performance-Kennziffern, so dass in den weitergehenden Untersuchungen die Einwohnerzahl in Relation zur Nachfrageentwicklung in der Hotellerie außen vor gelassen wird. Die Korrelation zwischen dem **Arbeitsmarkt** (Erwerbstätige und Arbeitslosenquote) und der Zimmerauslastung in Hotels und Hotels garnis in Deutschland ergibt einen geringen Korrelationsfaktor. Daher kann ein unmittelbarer Zusammenhang von Erwerbstätigen, Einwohnerzahlen und **Arbeitslosenquote** für die Hotelbranche als relationaler Einflussfaktor ausgeschlossen werden.

Die Korrelation zwischen **Bruttoinlandsprodukt** und der Zimmerauslastung ist gering bzw. mittel ausgeprägt. So besteht eine geringe Korrelation für die Auslastung im Allgemeinen bzw. zu den großen Städten. Ebenso besteht eine geringe Korrelation zu den Hotels der gehobenen Kategorie (4-5 Sterne). Eine mittlere Korrelation besteht für kleinere Städte (BIP jeweiligen Preisen je Einwohner ($r_{OCC\ klein. St., BIP(je\ Einw.)}=0,61$)), mittlere Städte ($r_{OCC\ mittl. St., BIP(je\ Einw.)}=0,54$), Flughafenhotels ($r_{OCC\ Flugh., BIP(je\ Einw.)}=0,51$), Budget-Hotels (1-2 Sterne) ($r_{OCC\ Budget., BIP(je\ Einw.)}=0,74$) und der mittleren Kategorie (3 Sterne) ($r_{OCC\ mittl. Kat., BIP(je\ Einw.)}=0,63$).

Das selbe Bild ist bei der **Bruttowertschöpfung** erkennbar. Ausnahme ist die Bruttowertschöpfung in jeweiligen Preisen im Gastgewerbe in Korrelation zu den Budget-Hotels (1-2 Sterne) ($r_{OCC\ Budget., BWS}=0,81$).

Zusätzlich zur **Nachfrageentwicklung** (=Zimmerbelegung) misst der erzielte Zimmerpreis einerseits die Beherbergungsintensität in Relation zur Ausgabebereitschaft (=situationsabhängige Entwicklung). Die Schwankungsbreite des Zimmerpreises verhält sich im selben Rahmen wie die Nachfrage (=Zimmerauslastung). Je größer die Stadt, desto größer die Schwankungsbreite.

Des Weiteren ist die Schwankungsbreite in der gehobenen Kategorie größer als im Budget-Segment.

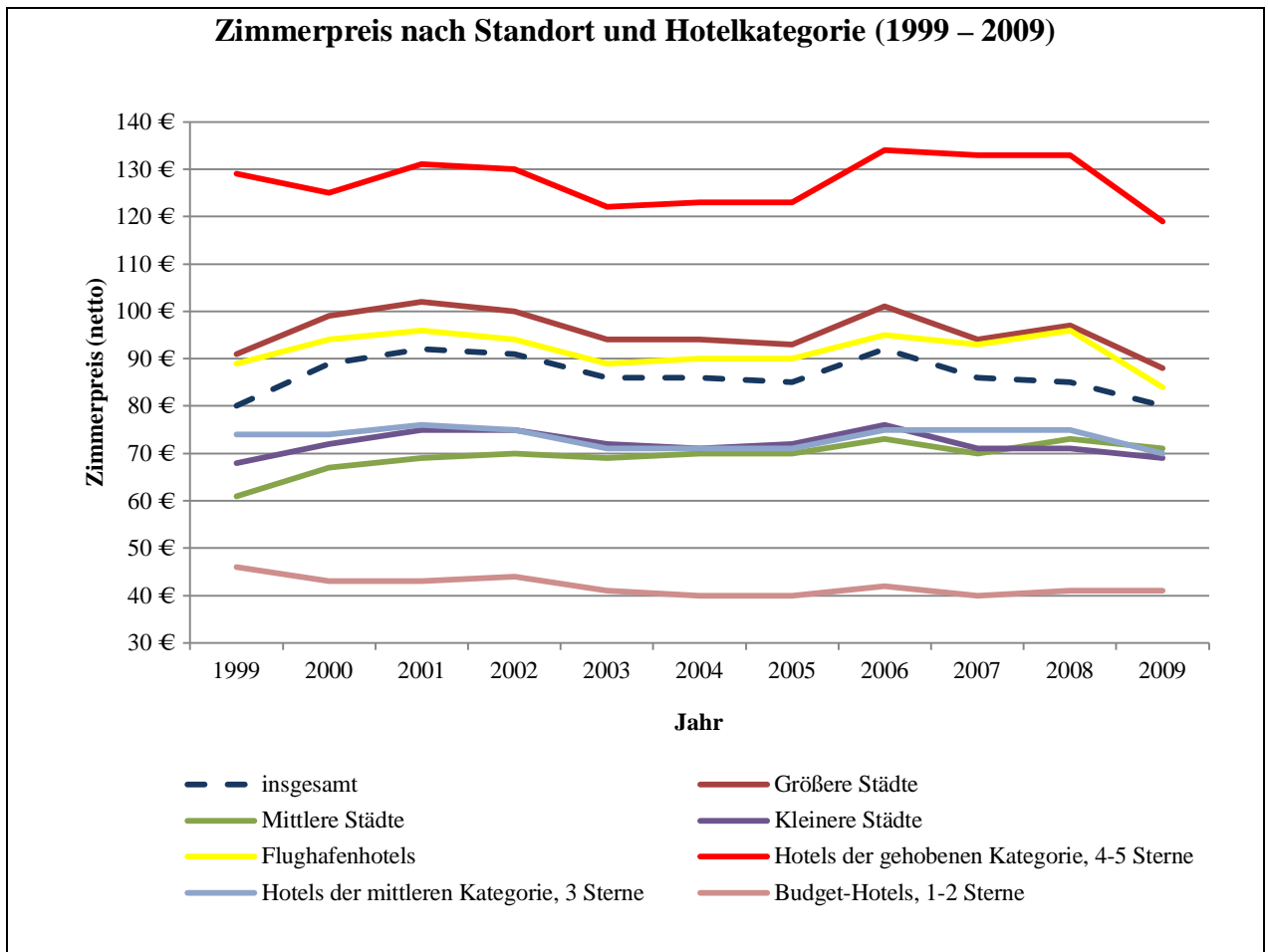


Abbildung 2: Zimmerpreis nach Standort und Hotelkategorie (1999 – 2009)

Quelle: (Hotelverband Deutschland (IHA) e.V., 2010)

Die Korrelation von **Zimmerpreis** zur Einwohnerzahl zeigt einen geringen Zusammenhang. Der Zimmerpreis hat eine mittlere Korrelation zum BIP, wobei die Flughafen-Hotels ($r_{ADR_{Flugh.,BIP}=0,78}$) und Hotels der mittleren Kategorie ($r_{ADR_{mittl.Kat.,BIP}=0,78}$) den höchsten Relationswert haben. Auch bei den Hotels der gehobenen Kategorie konnte eine mittlere Relation festgestellt werden ($r_{ADR_{geh.Kat.,BIP}=0,75}$). Abweichend von der Zimmerauslastung gibt es eine hohe Relation in der Bruttowertschöpfung für Flughafenhotels ($r_{ADR_{Flugh.,BWS}=0,83}$) und Hotels in größeren Städten ($r_{ADR_{gr.St.,BWS}=0,58}$) sowie Hotels der mittleren Kategorie ($r_{ADR_{mittl.Kat.,BWS}=0,81}$). Es gilt zu berücksichtigen, dass Budget-Hotels geringeren Preisschwankung unterliegen (= kein preis- und zielgruppendifferenziertes Yield Management/Revenue Management), was zu einer geringeren Schwankung in Relation zum BIP führt und daher nur eine mittlere bis geringe Relation besteht.

Die weitergehende Betrachtung des Zimmerpreises und die **Erwerbstätigen bzw. Arbeitslosenquote** hatte ein mittleres Ergebnis für Flughafenhotels bzw. generell einen geringen Zusammenhang. Die Untersuchung der Zusammenhänge zu den Gewerbesteuern hatte zum Ergebnis, dass für den Zimmerpreis nur eine geringe Relation besteht.

Die Ermittlung der Relation des **Zimmerertrages** (=RevPar) und die wirtschaftliche Entwicklung in Deutschland hat über die unterschiedlichen Relationen ein mittlere Verbindung. Lediglich die Flughafenhotels ($r_{\text{RevPAR}_{\text{geh.Kat.,GST}}}=0,90$) haben eine hohe Relation. Ein unmittelbarer Erklärungszusammenhang für dieses Phänomen ist nicht erkennbar.

Die Performance der Hotellerie in Form des **EBITDA** zur wirtschaftlichen Gesamtentwicklung ist in Deutschland insofern ein anwendbarer Indikator, da die betriebsorientierte Reaktionszeit auf ein verändertes Nachfrageverhalten zeitverzögert ist und die Gestaltung und Steuerung dementsprechend zeitverzögert geschieht.

Es konnte eine mittlere bis starke Relation zwischen EBITDA und BIP bzw. BWS festgestellt werden. Der Zusammenhang zum EBITDA je verfügbaren Zimmer und BIP ($r_{\text{EBITDA je Zimmer,BIP}}=0,83$) ist stärker als zum Umsatz je vermietetem Zimmer ($r_{\text{Umsatz je verm.Zimmer,BIP}}=0,64$). Des Weiteren korreliert der Umsatz der Hotellerie gleichsinnig mit der Anzahl der **Erwerbstätigen** ($r_{\text{Umsatz,ET}}=0,64$) sowie gegensinnig mit der **Arbeitslosenquote** ($r_{\text{Umsatz,ALQ}}=-0,55$). Die Gewerbesteuererinnahmen und der Umsatz je vermietetes Zimmer ($r_{\text{Umsatz je verm.Zimmer,GST}}=0,62$) hat eine mittlere und das EBITDA je verfügbares Zimmer ($r_{\text{EBITDA je Zimmer,GST}}=0,91$) eine starke Relation. Diese starke Korrelation bestätigt den Zusammenhang zwischen EBITDA und der Gewerbesteuererinnahmen.

4.4 Zusammenfassende Bewertung der Korrelationsanalyse Deutschland

Die **Analyse der Nachfrage (=Übernachtungen)** in den Hotels hat eine **starke Relation zu dem Bruttoinlandsprodukt** als auch zu der **Bruttowertschöpfung**. Daraus lässt sich ableiten, dass für zukünftige Prognosen in Deutschland das Nachfrageverhalten „Übernachtungen“ aus der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung abgeleitet werden kann. Hierbei spielen die Umsatztreiber der Wirtschaft (=Exportnation) und damit Geschäfts- und Tagungsreisen (62% aller Hotelübernachtungen in Deutschland (ghh consult, 2006, S. 27)) eine größere Rolle, als die touristisch motivierten Reisen. Die Auswertung der Erhebung durch STR Global und Fairmass lässt den Schluss zu, dass eine zunehmende Datenbasis für die Großstädte geschaffen wird, sodass Rückschlüsse auf zukünftige Bewertungen aufgrund der Grundgesamtmenge möglich sein werden. Die Kernfrage wird sein, welche Korrelation mit den volkswirtschaftlichen Daten sinnvoll sein

wird. Die differenzierte Betrachtung nach „inländischen“ und „ausländischen“ Übernachtungen spielt in Bezug auf die Nachfrage in Relation zur wirtschaftlichen Entwicklung nur eine untergeordnete Rolle. Eine bewusste Differenzierung im Nachfrageverhalten ist daher nicht notwendig. Der Zimmerpreis, der vor allem von internationalen Gästen als geringere Preissensitivität eingestuft wird, hat keine unmittelbare Relation auf den Indikator einer wirtschaftlichen Messgröße zur Ableitung einer langfristigen Entwicklung. Die geringere Preissensibilität internationaler Gäste hat mittelbar einen Einfluss, da der Wettbewerb der Hotels durch den Inlandsmarkt gesteuert und beeinflusst wird und daher das Preisniveau durch diesen Wettbewerb bestimmt ist.

Eine **positive Relation** konnten zwischen der **Einwohnerzahl in Deutschland und dem Nachfrageverhalten (=inländische Übernachtungen)** festgestellt werden. Dasselbe gilt für die Relation mit Erwerbstätigen und einer geringen Arbeitslosenquote. Der deutsche Hotelmarkt, der eine Geschäftsreisedestination ist, ist damit von der nationalen Erwerbskraft abhängig. Die Focus Reisestudie hatte in 2009 ermittelt, dass 92,1% aller Geschäftsreisen in Deutschland innerhalb des Landes durchgeführt werden und diese wiederum 22,4% aller Übernachtungen in Deutschland generieren. (Focus (Hrsg.), 2009)

Die **Gewerbesteuereinnahme**, die als Indikator für die Wirtschaftskraft einer Kommune verwendet wird, hat zumindest eine **eingeschränkte Aussagekraft** auf das Nachfrageverhalten in Hotels.

Das **Angebot von Hotelbetten in Hotels und Hotels garni** wächst mit der Zahl der **Einwohner** im Land. Dies bestätigt, dass durch die föderalen Strukturen des Landes und Einwohnerwachstum und durch die Zunahme der Reisetätigkeit auch das Nachfragevolumen steigt und damit die „**Hotelmärkte**“ für weitere Hotels **attraktiviert**. In der Konsequenz dieser Relation ist eine positive Relation zur Zahl der Erwerbstätigen abzuleiten in den Orten, die eine höhere Zahl an Erwerbstätigen haben, sodass auch die Zahl der verfügbaren Zimmer in Hotels und Hotels garni steigt (=rd. 80% aller Übernachtungen durch Inländer). Nahezu linear steigt die Kapazität nach weiteren Hotelbetten mit dem Bruttoinlandsprodukt und der Bruttowertschöpfung. Gewerbesteuerereinnahmen zum Angebot lassen nur bedingt eine Relation nachweisen. Dies liegt in der Natur der Gewerbebesteuerung und Ortsbindung. Die Produktionsstätte ist nicht zwingend der Gewerbebesteuerstandort. Dennoch sind vor allem Privathoteliere am Standort gebunden und daher besteht eine bedingte Korrelation, die an die Übernachtungsnachfrage gebunden ist.

Die **Performance von Hotels**, gemessen u. a. in der Zimmerauslastung, hat eine **mittlere Relation** zu den Wirtschaftsindikatoren **Bruttoinlandsprodukt und Bruttowertschöpfung**. Die von

der Hotellerie selbst erfassten Performance-Werte durch STR Global zeigen auf, dass vor allem kleinere Städte und Budget-Hotels eine positive Relation zu den Wirtschaftsindikatoren haben, wohingegen Hotels in den „großen Städten“ und Hotels der gehobenen Kategorie einen relativ geringen Zusammenhang zu den beiden Wirtschaftsindikatoren haben. Diese Relation ist u. a. damit erklärbar, dass die Teilnehmer der STR Global Gruppen in den großen Städten vor allem Hotels der gehobenen Kategorie sind. In der Spezifizierung nach Flughafenhotels kann eine unmittelbare Relation von Wirtschaftsentwicklung und Zimmerauslastung erkannt werden.

In der Frage der **Wirtschaftsentwicklung** und dem damit verbundenen **Zimmerpreis** besteht eine **unmittelbare Relation für die Flughafenhotels**. Ebenso konnte ein Zusammenhang von **Zimmerpreis und BIP/BWS der Hotels in den großen Städten** festgestellt werden. Dagegen sind die Zimmerpreise der Hotels in mittleren und kleinen Städten weniger preissensitiv zur Entwicklung von BIP und BWS. Was die Kategorisierung betrifft, so haben auch die Hotels der Mittelklasse eine mittlere Relation von Zimmerpreis zu BIP/BWS. Der Zimmerpreis der Hotels der gehobenen Kategorie (4-5 Sterne) ist weniger von der wirtschaftlichen Entwicklung abhängig.

In der Relation von **Zimmerauslastung und Zimmerpreis** (=Ertrag in Form von RevPar) haben die **Flughafenhotels einen positiven Zusammenhang**, wohingegen alle andere Indikatoren zur wirtschaftlichen Entwicklung eine mittlere Relation haben. Die Performance „Umsatz“ und E-BITDA sind, wie die Nachfrage in Form von Übernachtungen, in mittlerer Abhängigkeit zur wirtschaftlichen Entwicklung. Dies ist, wie bereits ausgeführt, der zeitlichen Inkongruenz der Wirtschaftsentwicklung und der Anpassung der operativen Betriebskosten geschuldet.

Als Fazit aus den Erhebungen für Deutschland ist festzuhalten, dass die Erhebungen der wirtschaftlichen Entwicklung (BIP/BWS) in Korrelation zur Zahl der Übernachtungen (=Korrelationskoeffizient Nachfrage) und der Schlafgelegenheiten (=Korrelationskoeffizient Angebot) ein bewährtes Prognose-Instrument ist.

Für die Erhebungen von Hotels unterschiedlicher Kategorien und Ausprägungen der Nutzung (=Flughafenhotels, Ferienhotels etc.) sowie der standortabhängigen Faktoren (=Größe der Stadt) gibt es jeweils unterschiedliche Einflussfaktoren, die individuell für die Prognosen verwendet werden können.

Die **Gewerbesteuer** als Indikator für das potentielle Nachfrageverhalten in Hotels ist nur dann relevant, wenn wirtschaftlich (BIP/BWS) ein positiver Zusammenhang zum Gewerbesteuervolumen besteht. Dies ist in der Regel nicht unbedingt abzuleiten, sodass die Gewerbesteuerein-

nahme an einem Standort nur eingeschränkt angewendet werden kann. Die Gewerbesteuereinnahme kann als Indikator angesetzt werden, um die zu erwartende Gesamtwirtschaftlichkeit in Form des EBITDA für das Hotel abzuleiten. Je höher die Gewerbesteuereinnahmen vor Ort, desto größer könnte die Bereitschaft sein, einen „höheren Zimmerpreis“ zu leisten und dadurch einen höheren unternehmerischen Gewinn (EBITDA) erzielen zu können.

Kleinere und mittlere Orte weisen eine größere Preisstabilität auf und können von einer kontinuierlicheren Belegung ausgehen und stehen unmittelbar im Zusammenhang mit der Erwerbstätigenquote bzw. mit den Wirtschaftsfaktoren. Kleinere und mittlere Standorte bzw. Regionen, die ein Wachstum der Einwohnerzahlen und wachsende Wirtschaftsindikatoren (BIP/BWS) aufweisen, sind geeignet für Hotels der mittleren und unteren Kategorie (=Budget-Hotels).

Für die **Prognose zur Ermittlung von Standortfaktoren** und möglicher wirtschaftlicher Erfolgsfaktoren lässt sich zusammenfassen, dass angebots- und nachfragerrelevante Einflussgrößen die Zahl der Erwerbstätigen, das Bruttoinlandsprodukt und die Bruttowertschöpfung sind. Die Gewerbesteuer hingegen dient als Indikator für die mögliche Bereitschaft (=Tendenz) zu einem besseren Wirtschaftlichkeitsverhältnis (=EBITDA). Die von der Hotellerie verwendeten Performance-Daten (KPIs) Nettologiserlös und Zimmerbelegung haben eine mittlere Relevanz zu den Wirtschaftsindikatoren eines Standortes. Diese dienen als Indikator der aktuellen Marktentwicklung und spiegeln das wirtschaftliche Nachfrageverhalten in den Hotels wieder, was vor allem in größeren Städten relevant ist (=größere Preis- und Nachfrageschwankungen). In Städten der mittleren und kleineren Größe ist sowohl die Preis- als auch Nachfrageschwankung geringer und dient als Indikator für eine langfristige Belegungs- und Preispolitik.

5. Ableitung der Relationen für Investoren

Das Investitionsverhalten in der Hotellerie steht, wie bereits angeführt, in Abhängigkeit zu der Kennziffer der Investition pro Zimmer bzw. der Erträge pro Zimmer. Die Investitionen gliedern sich im Kern nach den Grundstücks- und Erschließungskosten, Bau- und Gestehungskosten, Ausstattungs- und Einrichtungskosten, Beratungs- und Architektenhonorare. Für die Investoren von Hotelimmobilien ist zunehmend die Trennung von „Bau und technischer Einrichtung“ zu „Ausstattungs- und Einrichtungskosten“ zu berücksichtigen. Werden im Bau inklusive technische Einrichtung rd. €1.250 - €1.500 (je nach verwendeter Technologie) verwendet, schwanken die Breiten für die Ausstattung und Einrichtung in Abhängigkeit zur der Fläche bzw. der gewählten Kategorie. Für ein einfaches 1-2-Sterne Hotel werden durchschnittlich für die Ausstattung- und Einrichtung rd. €3.500 - €5.500 pro Zimmer verwendet. In dieser Kategorie sind die öffentlichen Flächen (z. B. Restauration, Lobby, Wellness, Konferenzen) klein gehalten. In der gehobenen bis Luxus-Kategorie, die grundsätzlich nach oben offen ist, wird durchschnittlich €25.000 - €35.000 pro Zimmer eingerichtet.

Letztlich können die bisherigen „**Kennziffern**“ der **Hotellerie Anwendung** finden, sofern folgendes beachtet wird.

Abgeleitet aus der Marktanalyse wird die Grundverzinsung des eingesetzten Kapitals durch die Möglichkeit des Erwirtschaftens bestimmt. Standorte, die u. a. für Betreiber von strategischer Bedeutung sind bzw. auch eine höhere Nachfrage erzielen (=Skalenerträge), werden in der Regel einen höheren Ertrag (EBITDA) erzielen, der wiederum zur Deckung des Kapitaldienstes herangezogen werden kann. An den sog. B- und C-Standorten wird dieser entsprechend einer stabilen Nachfrage, einer überschaubaren Betriebsgröße und einem stabilen Zimmerpreis einen stabilen Kapitaldienst bei gleichzeitig geringer Schwankung erzielen. Dies bedeutet, dass in Relation zur Investition das Einsparungspotential im Baubereich liegt! Die Grundinvestition „Bau und technische Einrichtung“ wird über das Flächenmaß gesteuert. Die Ausstattung und Einrichtung bestimmt letztlich der Betreiber. In der Entwicklung und dem Bau eines Hotels in den stabilen Märkten kleinerer Städte (=geringere Schwankungsbreite) muss im Bau gespart werden, damit eine gesicherte Kapitalverzinsung gewährleistet werden kann.

Die **Kapitalverzinsung** wird in der Branche als Miete pro Zimmer und Monat ermittelt. Diese liegt in den Standorten wie Berlin für ein gehobenes Hotel bei rund €1.000. Ein vergleichbares Produkt (kleine Betriebsgröße) an einem B- und C-Standort hat einen Abschlag von rund 20%-35% zu erwarten. Dies führt dazu, dass die Flächenmaße im Bau entsprechend kleiner werden

müssen. Des Weiteren wird der Grundstückseinstiegspreis geringer sein und die Ausstattungs- und Einrichtungsstandards entsprechend modifiziert. Eine wesentliche Flächenreduktion ist in den öffentlichen Bereichen zu erwarten, da Hotels mit geringeren Zimmerzahlen auch keine großflächigen Konferenzräume benötigen.

Ein **Kapitaldienst** von € 1.000 pro Zimmer und Monat erlaubt bei einer 7%-igen Verzinsung eine Investition pro Zimmer von rd. 175.000. Bei einem entsprechenden niedrigeren Kapitaldienst ist die Investition pro Zimmer auf rd. €110.000 - €140.000 zu reduzieren. Diese Einsparung ist über den Grundstückspreis und die Flächen zu erzielen. Die Baukosten werden sich standortunabhängig in Deutschland im Rahmen einer Bandbreite bewegen. Das zweite Einsparungspotential ist die Ausstattung und Einrichtung, sodass die Investition im Kontext zu den wirtschaftlichen Erwartungen sein wird.

Die Analyse hat zum Ergebnis, dass Potentiale für weitere Hotels im polypolen Hotelmarkt an den Standorten zu suchen ist, in denen eine wirtschaftliche stabile Entwicklung vorherrscht und eine geringe Schwankungsbereite vorliegt. Dennoch ist der Hotelmarkt in Deutschland in seiner Entwicklung primär auf die „großen Städte“ konzentriert, was sich u. a. auf Grundlage der Risikostreuung und des Risikoverhaltens der Betreiber ableiten lässt. Regionale oder sogar lokale Hotelentwicklungen basieren auf der Grundlage ausgeprägter individueller Interessen des Investors vor Ort.

Dennoch dienen die ermittelten Indikatoren und deren Zusammenhänge der zukünftigen Grundlage, wirtschaftlich stabile Regionen und Märkte bevorzugt als Immobilieninvestitionen zu bewerten.

Literaturverzeichnis

- Blanchard, O., & Illing, G. (2007). *Makroökonomie* (4. aktualisierte und überarbeitete Ausg.). München: Pearson Studium.
- Buer, C. (2007). Kennziffern und Besonderheiten von Hotelimmobilien. In F. (Hrsg.), *Hotel Real Estate Management – Grundlagen, Spezialbereiche, Fallbeispiele*. Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- Fahrmeir, L., Künstler, R., Pigeot, I., & Tutz, G. (2010). *Statistik – Der Weg zur Datenanalyse* (7. Ausg.). Heidelberg/Dordrecht/London/New York: Springer Verlag.
- Focus (Hrsg.). (2009). *Focus Reisemarktstudie - Der Markt für Urlaub und Geschäftsreisen – Daten, Fakten, Trends*. München: Focus.
- ghh consult. (2006). *Der Hotelmarkt in Deutschland 2005*. Wiesbaden.
- Haenschel, K. (2008). *Hotelmanagement*. München/Wien: Oldenbourg Verlag.
- Hotelverband Deutschland (IHA) e. V. (2009). *Hotelmarkt Deutschland 2009*. Berlin.
- Hotelverband Deutschland (IHA) e.V. (2010). *Hotelmarkt Deutschland 2010*. Berlin.
- KPMG Deutschland. (2010). „*Hotelimmobilien in Deutschland – Analyse zum Einfluss der Wirtschaftsentwicklung auf die Hotel-Performance*“. München.
- Kreuzig, K.-H., & Thiele, R. (2006). *Betriebsvergleich Hotellerie & Gastronomie Deutschland 2006*. Düsseldorf: BBG Consulting.
- Medlik, S., & Ingram, H. (2001). *The business of hotels, 4th revised edition*. Oxford u. a.: Butterworth-Heinemann.
- Steland, A. (2010). *Basiswissen Statistik – Kompaktkurs für Anwender aus Wirtschaft, Informatik und Technik* (2. Ausg.). Heidelberg/Dordrecht/London/New York: Springer Verlag.

Abstract: Korrelation der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung im Verhältnis zur Angebots- und Nachfrageentwicklung der Hotellerie und deren Wirtschaftlichkeit

Ausgangslage

Die Systematisierung der Hotellerie in den 80ern folgte dem Wachstum (=Immobilienboom) der 90er und der 2000er. Das Wachstum der Hotellerie in Deutschland ist organisch und opportunistisch. Die föderalen Strukturen des Landes ist der wirtschaftliche Erschließungskern von Beherbergungsmärkten. Abgeleitet daraus lassen sich Standortentscheidungen insbesondere der Systemhotellerie als „strategische Standortsicherungen“ und weniger als "ökonomisch sinnvolles Wachstum" einstufen.

Abgeleitet aus diesen Überlegungen sind folgende Fragen zu stellen:

- Sind Wachstumsstrategien zur Bereinigung von Hotel- und Standortportfolio von Systemhoteliern wie z. B. die Dorint AG, die auf der Kapitalbasis von Investitionszuschüssen (=Mietzuschuss/Baukostenzuschuss) dennoch unter ökonomischen Gesichtspunkt sinnvoll?
- Ist die Wirtschaftskraft eines Landes, das den Schwerpunkt im sekundären Sektor hat, der Belegungstreiber (=Nachfrage) für die Hotellerie oder ist die Hotellerie selbst als ein Teil des Wirtschaftssektors „Tourismus“ selbsttragend?

Die Forschungsfrage des aus dieser Überlegung und Diskussion erstellten Untersuchungsgegenstandes für Deutschland ist: Ist die Hotellerie in Deutschland in seiner fragmentarischen Struktur eine eigene treibende Wirtschaftskraft (=Deutschland ist ein Tourismusland) oder ist diese unmittelbare Abhängigkeit von der Wirtschaftskraft der Kernbranchen des Landes?

Die Kernbranche definiert sich für ein Land als die zentrale Wirtschaftskraft, die in erster Linie die Beschäftigung im Land gewährleistet und daraus abgeleitet das wirtschaftliche Wachstum definiert; und damit das BIP.

Lassen sich diese Fragen, die einerseits aus der Fragestellung der Korrelation von Hotellerie zur Wirtschaftskraft eines Landes und andererseits abgeleitet aus den Indikatoren der Volkswirtschaft wiederum gewinnbringende Investitionen für Hotels; sprich Standorterschließungen darstellen? Wenn ja, sind dies sowohl für Betreiber als auch Investoren nachhaltige Standorte für gewinnbringende Hotelierstätigkeiten.

Die These ist, dass eine positive Relation zwischen „Wirtschaftskraft“ einer Region und dem „wirtschaftlichen Erfolg“ eines Hotels ist und die „eigene Wirtschaftskraft des Hotelbetriebes“ sekundär für den wirtschaftlichen Gesamterfolg ist. Hierbei ist der wirtschaftliche Gesamterfolg begründet in dem nachhaltig ökonomischen Auskommen des Betreibers und der zu erwartenden Rendite für den Investor; sprich Immobilieneigentümer.

Die Teilung von Immobilie und Betrieb als primäres Verständnis des unterschiedlichen Risiko- und Zielmodelles ist in dieser Betrachtung Voraussetzung.

Die Analyse für Deutschland

Die Korrelationsanalysen der Wirtschaftsfaktoren in Deutschland bezogen sich auf die Bruttowertschöpfung und das Bruttoinlandsprodukt sowie die Gewerbesteuereinnahmen. Die messba-

ren Größen in der Hotellerie sind die nachfragerrelevanten Faktoren der Übernachtungen und den erzielten Umsätzen bzw. Zimmerpreise, -belegung und -ertrag (=Performance-Werte) sowie den Angebotsfaktoren der verfügbaren Betriebe und Schlafstellen. Das Ergebnis der Relationsanalysen hat ergeben, dass

- zwischen dem Bruttoinlandsprodukt und der Zahl der Hotelübernachtungen ein hoher Zusammenhang besteht,
- eine positive Relation zwischen der Bruttowertschöpfung und der Nachfrage (Hotelübernachtungen) ermittelt wurde und
- die Gewerbesteuereinnahmen positiv im Verhältnis zu der Zahl der Übernachtungen hat.

Letzterer Aspekt ist ein rein standortabhängiger Faktor. Seit der Globalisierung lassen sich steeroptimierende internationale Unternehmensmodelle erstellen, die durch entsprechende Gewinnentnahmen zu keiner oder geringer Steuerlast in Deutschland führt. Die positive Relation von Gewerbesteuereinnahme und Übernachtungen lässt den Schluss zu, dass die Struktur der Hotellerie in Deutschland nach wie vor fragmentarisch, kleinteilig und damit ausgeprägt in privater Hand ist.

Der in der Praxis von Beratern, Investoren, Finanzierer (Banken) gebräuchliche Überprüfungs- und Untersuchungsansatz einer Marktlücke über eine Angebotsanalyse auf der Grundlage der Einwohnerzahl wird in der Korrelationsbetrachtung gerade für Städte wie München und Berlin als absurdum eingestuft. Die Bettenintensität, die hierbei ermittelt wird, ist für eine wirtschaftliche Betrachtung von „Nachfrage“ und „bestehenden und potentiellen Angebot“ irrelevant.

Die weiterführende Analyse für Berlin und München im Sinne der Standortuntersuchung hat für Berlin hat zusätzlich das Ergebnis, dass dieser ein ausgeprägter touristische Standort ist und die Korrelation von Erwerbstätigen und Gewerbesteuer an diesem Standort positiv ist. Letztere beide Faktoren konnten in München ein mittlere Ausprägung feststellen.

Die Analyse erlaubt bezogen auf die These ein erstes Zwischenfazit: Die angebotsorientierte Ableitung von Kapazitätslücken (=Schlafstätten) an einem Standort hat für Deutschland eine positive Relation zu den Wirtschaftsfaktoren BIP und BWS, nicht aber zu der den Werten der Erwerbstätige und Gewerbesteuer! Damit kann die These, abgeleitet aus diesen Korrelationsbetrachtungen bestätigt werden. Grundsätzlich ist die These bestätigt, dass das BIP und die BWS ein Trendinstrument ist und für die Standortwahl als Indikator zur Ermittlung des wirtschaftlichen Erfolgsfaktor für ein Hotel dient!

Die Interpretation für Investoren

Für Investoren ist im Rahmen von einer ganzheitlichen Portfolio-Immobilien-Strategie für Immobilien in Deutschland die Standorte nach Investitionsvolumen und Asset-Management-Kosten zu unterscheiden. Das Investitionsvolumen stellt Anforderungen an das verfügbare Gesamtkapital bzw. abgeleitet daraus an die Erwartungshaltung der zu erzielenden Eigenkapitalrendite. Die Asset-Management-Kosten sind wiederum im Sinne der Betreuungs- und Unterhaltskosten des Immobilieneigentümer zu betrachten.

Für Investoren bzw. i. w. S. auch die Betreiber hat die Korrelationsanalysen zum Ergebnis, dass Standortpotentiale für Expansionen bzw. erschließen von Hotelstandorten im polypolen Hotelmarkt an den Orten/Destinationen zu suchen ist, in denen eine wirtschaftliche stabile Entwicklung vorherrscht und eine geringe Schwankungsbereite der wirtschaftlichen Entwicklung vorliegt. Daraus leitet sich aus Sicht der Systemhotellerie ein Verdrängungswettbewerb zur Priva-

thotellerie ein, der aufgrund zu erwartenden Größenvorteile für die Systemer primär in Franchise erfolgen wird. Aus Sicht der Investoren wiederum eine regionale Orientierung des Betreibers mit einer überregionalen "Marke". Dies führt seitens der Investoren dazu, dass deren Investitionsinteresse im Hotelmarkt in Deutschland primär auf die „großen Städte“ konzentriert. Dasselbe gilt für die Systembetreiber, die auf der Grundlage der Risikostreuung und Risikoverhalten die Nutzung von Größenvorteilen in eigener Regie (=Eigentum, Pacht) suchen. Regionale oder sogar lokale Hotelentwicklungen basieren auf der Grundlage der ausgeprägten individuellen Interessen des Investors vor Ort, woraus dann der Betreiber mit einem „lokalen Betreiber“ und einem Franchise Skalenerträge erzielen wird.

Es besteht damit ein Standortkonflikt der „Großstädte“ als primäres Investitionsfeld bezogen auf hohe Investitionskosten, geringere Asset-Management-Kosten und hoher Bereitschaft internationaler Systemketten zu einer verpflichtenden Bindung zur Gewährleistung der Gesamtkapitalrendite (=Risikominimierung) zu einer wirtschaftlichen größer zu erwartenden Schwankungsbreite. Diese Schwankungsbreite ist in diesen Standorten u. a. auch von der internationalen Wirtschaftskraft abhängig, die wiederum das Reise- und Nachfrageverhalten beeinflusst. Standorte, die eine wirtschaftliche hohe Stabilität haben und gemäß der Erhebung vor allem in den mittleren und kleineren Städten sind bzw. sogar in ausgeprägt regionalen fragmentarischen Strukturen liegen, sind eine nachhaltigen ökonomischen Investition und haben ein relativ niedrigeres Ausfallrisiko; sowohl für Betreiber als auch Immobilieneigentümer.

Institutionelle Anleger und Systembetreiber sind an einem umfangreichen Investitionsmodell aufgrund der zu erwartenden Kleinteiligkeit der Erschließung bei geringeren Betriebsgrößen nicht interessiert, da der Aufwand zur Entwicklung und Erschließung des Standortes unabhängig von der Betriebsgröße und dem Standort gleich groß ist. Dies führt dazu, dass gerade in den regionalen Standorten auch lokale und regionale Investoren gewonnen werden müssen, die wiederum mit einem regionalen Betreiber sich abstimmen müssen. Die Systemhotellerie steht gerne für ein Franchise-Modell zur Verfügung, deren Erschließungskosten als Mitglied einer Kette der „geringste Aufwand“ aller Betriebs- und Betreibermodelle ist.

Fazit für Deutschland:

Aus dieser Situation lässt sich ableiten, dass die Hotelbranche ein Zulieferer der Wirtschaftstreiber des Landes Deutschland sind (=Auto- und Maschinenindustrie, Beratungs- und Prüfungs- sowie Bildungs- und Weiterbildungsbranche) ist und die divergierenden Interessen von Betreibern und Investoren dem wirtschaftlich regionalen Strukturen (=föderale Wirtschaftszentren) nicht entspricht. Die bisherigen Indikatoren zur Entwicklung von ökonomischen stabilen Systemhotels in "Großstädten" widerspiegeln nicht das Potential der Regionen wieder (=hohe Wirtschaftskraft mit geringen Schwankungen). Die Hotellerie in Deutschland ist kein eigenständiger touristischer Wirtschaftstreiber sondern ist abhängig von der Entwicklung der Gesamtwirtschaft! Aus Sicht der Immobilie sind daher Investitionen in Hotels in den Regionen mit geringer Schwankungsbreite im BIP die ökonomisch stabilsten!

Zusammenfassung:

Die Erschließung neuer Standorte ist nicht mit den üblichen Kennziffern der Ankunft, Übernachtungen und Bettenintensität als einziges Bewertungsinstrument vorzunehmen. Vielmehr ist die Analyse der Wirtschaftsfaktoren in Bezug auf die Nachfrage und dem Angebot genauer zu betrachten um wiederum ein „ökonomischen Nachhaltigkeitsfaktor“ zu erstellen, der eine gesicherte und stabile Rendite ermöglicht. Leider ist dieses Modell noch nicht ausreichend um bei Inves-

toren und Finanziern ein Bonitätsfaktor zu ermitteln, der zugunsten kleinerer und mittlerer Betreiber angewendet werden kann.