



universität  
wien

# DIPLOMARBEIT

Titel der Diplomarbeit

„Markteintritt eines Ressorthotels in Baden bei Wien:  
Analyse alternativer Organisationsformen“

Verfasserin

Valerie Zweymüller

angestrebter akademischer Grad

Magistra der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften  
(Mag. rer. soc. oec.)

Wien, 2012

Studienkennzahl lt. Studienblatt: A 157

Studienrichtung lt. Studienblatt: Internationale Betriebswirtschaft

Betreuer: Ao. Univ.-Prof. Mag. Dr. Josef Windsperger

## Danksagung

An dieser Stelle möchte ich mich bei den Menschen bedanken, die mich bei der Entstehung dieser Arbeit unterstützt haben.

Besonderer Dank gilt meinen Eltern, Albert und Marguerite, die mir mein Studium ermöglicht haben, immer für mich da waren und mich immer vorbehaltlos unterstützten. Mein Vater hielt mich stets dazu an, mich weiterzuentwickeln, meine Mutter war mir Quelle der Inspiration. Meiner Mutter gilt besonderer Dank, da sie mich dazu inspiriert und motiviert hat, diese Arbeit zu verfassen. Zeit meines Lebens war mir meine Mutter mit ihrem unendlichen Ehrgeiz, ihrer Zielstrebigkeit und ihrer Durchsetzungskraft ein Vorbild. Ich danke auch meiner Schwester, Stephanie, die mich stets unterstützt hat.

Für die Unterstützung während der Entstehung dieser Arbeit möchte ich mich auch bei meinen Freunden bedanken. Insbesondere Kathrin und Kathi, die ich während meines Studiums kennen gelernt habe, gilt meine besondere Wertschätzung. Mein Dank geht auch an die Familie Krasa, die mir mit ihren Anregungen und ihrer Unterstützung immer zur Seite gestanden ist.

Bei meinem Freund Kaspar möchte ich mich für seinen Beistand und seine ständige Unterstützung bedanken.

## Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit an Eides statt, dass ich die vorliegende Diplomarbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht.

Diese Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht.

Wien, am 15. April 2012

Valerie Zweymüller

# Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	6
Tabellenverzeichnis.....	7
Abkürzungsverzeichnis .....	9
<b>1 Einleitung und Problemstellung .....</b>	<b>10</b>
1.1 Problemstellung und Zielsetzung .....	10
1.2 Untersuchungsobjekt.....	12
1.3 Aufbau der Arbeit.....	12
<b>2 Methodisches Vorgehen.....</b>	<b>14</b>
2.1 Machbarkeitsstudie .....	14
2.2 Forschungsmethode der vorliegenden Arbeit .....	17
2.3 Auswertungsmethoden .....	17
<b>3 Kernelemente für Hotelbewertungen.....</b>	<b>18</b>
<b>4 Kur- und Wellnesstourismus in der theoretischen Betrachtung.....</b>	<b>20</b>
4.1 Begriffsdefinition „Ressorthotel“ .....	20
4.2 Wellness im Überblick.....	23
4.3 Begriffsdefinition „Wellness“ .....	23
4.4 Begriffsdefinition „Spa“ .....	26
4.5 Der Wellness-Markt in Österreich.....	26
<b>5 Markteintrittsstrategien in der Hotellerie .....</b>	<b>29</b>
<b>5.1 Betreiberverträge in der theoretischen Betrachtung.....</b>	<b>34</b>
5.1.1 Wholly-owned Subsidiary bzw. Niederlassungsgründung .....	36
5.1.2 Joint Venture.....	38
5.1.3 Strategische Allianzen .....	42
5.1.4 Franchising .....	44
5.1.5 Pachtvertrag .....	50
5.1.6 Managementvertrag .....	53
5.1.7 Managementverträge vs. Pachtverträge .....	62
<b>5.2 Kriterien zur Auswahl der Markteintrittsstrategie.....</b>	<b>62</b>
<b>5.3 Projektstandort: Baden im Überblick .....</b>	<b>64</b>
<b>5.4 Untersuchungsobjekt.....</b>	<b>64</b>

<b>6</b>	<b>Projektkonkretisierung: Analyse alternativer Organisations- u. Eintrittsformen..</b>	<b>66</b>
6.1	Betreibersuche und –auswahl .....	70
6.2	Betriebsform bzw. Vertragstyp.....	77
<b>7</b>	<b>Projektkonzeption: Feasibilty Study .....</b>	<b>79</b>
7.1	Standortanalyse .....	79
7.1.1	Standort Baden bei Wien.....	80
7.1.2	Mikrolage des Standortes Baden bei Wien .....	82
7.1.2.1	Infrastrukturelle Verkehrsanbindung und Erreichbarkeit .....	82
7.1.2.2	Wichtige Entwicklungsmaßnahmen in Bezug auf den Ausbau des Freizeit-, Tourismus-, Mess- oder Kongressmarktes.....	86
7.1.2.3	Aktivitäten des Standortmarketing .....	93
7.1.2.4	Image des Stadtteils und dessen Bekanntheit .....	93
7.1.2.5	Sozialstruktur der Umgebung .....	93
7.1.2.6	Nähe zu bedeutenden Unternehmen .....	95
7.1.2.7	Versorgungseinrichtungen in der Umgebung .....	95
7.1.2.8	Umgebungsbebauung .....	95
7.1.2.9	Ausblick der Zimmer, Zugang zum Hotel, Grünanteil der Umgebung .....	95
7.1.2.10	Einsehbarkeit des Hotels und Sichtbarkeit der Hotelwerbung .....	96
7.1.2.11	Größe und Zuschnitt des Grundstücks, Topografie .....	96
7.1.2.12	Emissionen und störende Anlagen in der Umgebung.....	96
7.1.2.13	Parkplatzangebot für Pkw und Busse .....	96
7.1.2.14	Planungsrechtliche Situation des Grundstücks .....	96
7.1.2.15	Potenziale zur Nachverdichtung .....	97
7.1.2.16	Lasten und Beschränkungen.....	97
7.1.2.17	Ausnutzbarkeit und Erschließungszustand .....	97
7.1.2.18	Makrolage des Standorts Baden bei Wien .....	97
7.1.3	Wirtschaftskraft und –wachstum der Region .....	97
7.1.3.1	Soziodemographische Daten .....	98
7.1.3.2	Sicherheit des Standorts in Bezug auf (höhere) Gewalt und Terror .....	101
7.1.3.3	Öffentlich-rechtlicher Rahmen (Subventionen, Auflagen in Bezug auf Arbeits- und Öffnungszeiten, Hygiene, Brandschutz, Konzessionen).....	102
7.1.3.4	Nachfragegeneratoren.....	102
7.1.3.5	Konkurrenzanalyse.....	105
7.1.4	Direkte Konkurrenz.....	106
7.1.4.1	Indirekte Konkurrenz .....	108
7.1.4.2	Marktanalyse .....	109
7.1.5	Einzugsgebiet .....	110
7.1.5.1	Fremdenverkehrsintensität bzw. Gästeankünfte in der Vergangenheit .....	110
7.1.5.2	Durchschnittliche Aufenthaltsdauer der Gäste .....	113
7.1.5.3		

7.1.5.4	Projektstatus und Realisierungswahrscheinlichkeit geplanter Hotelprojekte und deren Markteintrittspunkte .....	115
7.1.5.5	Ableitung des zukünftigen objektbezogenen Gästepotenzials.....	115
7.1.5.6	Gesamtwirtschaftlicher Rahmen des Hotelbetriebes .....	116
7.1.5.7	Entwicklung der Wechselkurse zu den wichtigsten Herkunftsländern.....	116
7.1.5.8	Zukünftige Marktprognosen zur allgemeinen Entwicklung von Angebot und Nachfrage und Ableitung von Angebots- und Nachfrageüberhängen aus dem gegenwärtigen und zukünftig zu erwartenden Zimmerangebot.....	117
7.1.5.9	Entwicklung der Hotelpreise .....	118
7.1.5.10	Betrachtung der Entwicklung der wichtigsten Nachfragegruppen .....	119
7.1.5.11	Angaben zur Saisonalität des Marktes.....	119
7.1.5.12	Situation auf dem Beschaffungsmarkt in Bezug auf den Wareneinkauf, Personalkosten und –Verfügbarkeit .....	120
7.1.6	Bewertung.....	121
<b>8</b>	<b>Resümee &amp; weiterführende Handlungsempfehlungen.....</b>	<b>126</b>
<b>9</b>	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>128</b>
<b>10</b>	<b>Anhang.....</b>	<b>141</b>
10.1	Anhang A: Deutsche Hotelklassifizierung: Kriterienkatalog 2010-2014.....	141
10.2	Anhang B: Wienerwald Gästeankünfte 2008-2011 nach Herkunftsländern.....	153
10.3	Anhang C: Fremdenverkehrsbericht Baden bei Wien 2009/2010 und 2010/2011 .....	157
10.4	Anhang D: Hotelbestand Region Wienerwald 2011 .....	173
10.5	Anhang E: Kurzfassung, Abstract& Lebenslauf .....	175
	<b>Kurzfassung.....</b>	<b>175</b>
	<b>Abstract.....</b>	<b>176</b>
	<b>Lebenslauf.....</b>	<b>177</b>

# Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Idealtyp, Ablauf einer Machbarkeitsstudie für Projekte in Unternehmen (Weiß 2003, S. 17).....	16
Abbildung 2: Ausgewählte Wachstumsbereiche in Österreich im Jahr 2009 (Wirtschaftskammer Österreich 2009, S. 12) .....	28
Abbildung 3: Institutionelle Markteintrittsformen (Fritz & Oelsnitz 2007, S. 76).....	35
Abbildung 4: Baden bei Wien (Hermann, 1925, S. 128)    Abbildung 5: Kurhotel Esplanade (Baden Fotos 2012) .....	64
Abbildung 6: Luftbildaufnahme des Areals des ehem. Kurhotels Esplanade (Meryn 2011) .....	66
Abbildung 7: Gemeinden im Bezirk Baden, Niederösterreich (Wikipedia 2012).....	81
Abbildung 8: Lage der Stadt Baden bei Wien Quelle: Google Maps 2012.....	82
Abbildung 9: Baden Verkehrsanbindung (Herold 2012).....	83
Abbildung 10: Badener Regionalbus Strecke vom Bahnhof über den Josefsplatz, bis zum Strandbad/Helenenstraße (Herold 2012).....	84
Abbildung 11: Badener Stadtplan mit Standort des ehem. Kurhotels Esplanade (Stadtgemeinde Baden 2012a) .....	86
Abbildung 12: Gesamtgästekünfte der Stadt Baden 2000-2008 (Staska et al. 2011, S. 60) .....	110
Abbildung 13: Urlaubsgäste-Ankünfte-Entwicklung Baden bei Wien (2000-2008) (Staska et al. 2011, S. 60) .....	111
Abbildung 14: Kurgäste-Ankünfte-Entwicklung Baden (2000-2008) (Staska et al. 2011, S. 60) .....	112
Abbildung 15: Durchschnittliche Aufenthaltsdauer Urlaubsgäste Baden (2000-2008) (Staska et al. 2011, S. 62) .....	114
Abbildung 16: Durchschnittliche Aufenthaltsdauer Kurgäste Baden (2000-2008) (Staska et al. 2011, S. 62) .....	114
Abbildung 17: Wechselkurs Euro/Russischer Rubel (Onvista 2012).....	116
Abbildung 18: Wechselkurs Euro/ Ungarischer Forint (Onvista 2012a).....	117
Abbildung 19: Angebotssituation im Wellness-Tourismus (BMWFI 2012, S. 109) .....	119

# Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Abgrenzung der einzelnen Segmente anhand von Angebots-Kriterien (BMWFI 2011, S. 25 f).....	25
Tabelle 2: Vor- und Nachteile bei Niederlassungsgründung (Apfelthaler & Vuong s.a., S. 42) .....	37
Tabelle 3: Vor- und Nachteile bei Joint Ventures und Mergers & Acquisitions (Apfelthaler & Vuong s.a., S. 41) .....	40
Tabelle 4: Vor- und Nachteile beim Franchising (Clarke & Chen 2007, S. 188 f) .....	47
Tabelle 5: Betriebsstruktur ausgewählter Hotelgesellschaften auf dem deutschen Markt (Stand: 31.12.2009) (IHA Hotelverband Deutschland 2012, S. 18 ff) .....	49
Tabelle 6: Varianten des Pachtvertrages (Baurmann 2007, S. 61) .....	51
Tabelle 7: Varianten des Managementvertrages (Baurmann 2007, S. 62) .....	58
Tabelle 8: Gegenüberstellung Managementvertrag – Pachtvertrag (Hitzler 2008, S. 20).62	
Tabelle 9: Weltweit führende Hotelbetreiber und deren Marken (Tophotelchains 2012).68	
Tabelle 10: Überblick der Sterne-Systematisierung für 4- bis 5-Sterne Hotels (DEHOGA 2012) .....	69
Tabelle 11: Einwohnerzahl und grober Altersaufbau, Stadtgemeinde Baden und Bezirk Baden, (Stand 31.12.2008) (Dangschat, Palz & Wallenberger 2011, S. 28).....	94
Tabelle 12: Durchschnittliche Bruttobezüge der ArbeitnehmerInnen mit ganzjährigen Bezügen und Vollzeitbeschäftigung sowie Einkommensvorteile der Männer 2008 (Staska et al. 2011, S. 27) .....	98
Tabelle 13: Lohnsteuerstatistik 2008 Pensionisten und Pensionistinnen insgesamt (Staska et al. 2011, S.31) .....	99
Tabelle 14: Finanzkraft in €pro Einwohner (Staska et al. 2011, S. 31).....	99
Tabelle 15: Umzüge, Fortzüge und Migrationssaldo Baden, 199-2010 (Dangschat, Palz & Wallenberger, S. 30) .....	100
Tabelle 16: Zu- und Fortgezogene nach Nationalität, 1999-2010, Baden (Dangschat, Palz & Wallenberger, S. 31) .....	101
Tabelle 17: Gästeübernachtungen Baden bei Wien, Aufteilung nach Unterkünften 2010/2011 (Tourismus & Wirtschaft 2011, Anhang C) .....	113



Tabelle 18: Auslastung der Beherbergungsbetriebe Baden (Winterhalbjahr 2009/2010) (Tourismus & Wirtschaft 2010, Anhang C) .....	118
Tabelle 19: Auslastung der Beherbergungsbetriebe Baden (Sommerhalbjahr 2010) (Tourismus & Wirtschaft 2011, Anhang C) .....	118
Tabelle 20: Gästeankünfte nach Saisonalität (Tourismus & Wirtschaft 2011, Anhang C) .....	120
Tabelle 21: Gästeübernachtungen nach Saisonalität (Tourismus & Wirtschaft 2011, Anhang C).....	120
Tabelle 22: SWOT-Analyse des Mikro-Standorts (Eigene Darstellung) .....	121

## Abkürzungsverzeichnis

AMS	Arbeitsmarktservice Österreich
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
CRM	Customer Relationship Management
DZ	Doppelzimmer
ESPA	European Spas Association
etc.	etcetera
exkl.	exklusive
EZ	Einzelzimmer
FDI	Foreign Direct Investment
FF&E	Furniture, Fixture & Equipment
FHR	Fairmont Hotels & Resorts
GDS	Global Distribution System
GOP	Gross Operating Profit
insg.	insgesamt
JV	Joint Venture
km	Kilometer
M&A	Mergers & Acquisitions
mind.	mindestens
NOP	Net Operating Profit
p. P.	pro Person
REIT	Real Estate Investment Trust
RevPar	Revenue per available Room
ROI	Return on Investment
USP	Unique Selling proposition
usw.	und so weiter
YHA	Youth Hostel Association
z.B.	zum Beispiel

# **1 Einleitung und Problemstellung**

## **1.1 Problemstellung und Zielsetzung**

Internationaler Markteintritt in der Hotellerie ist ein komplexes Thema. Ziel dieser Arbeit ist es, die möglichen Organisationsformen darzustellen, die sich für den internationalen Markteintritt eines Hotelunternehmens bieten. Die alternativen Organisationsformen sollen ausführlich erläutert werden und die einzelnen Vor- und Nachteile dargestellt werden. Im Falle einer Kooperationsform, das heißt wenn der Eigentümer der Hotelimmobilie nicht auch der Betreiber ist, soll insbesondere auf die Vor- und Nachteile aus Eigentümer- und Betreibersicht eingegangen werden. Unterschiedliche Vertragstypen, die üblicherweise in der Hotelbranche verwendet werden, wie Eigentümerbetrieb bzw. Wholly-owned Subsidiary, Joint Ventures (und Mergers & Acquisitions), strategische Allianzen, Franchising, Pachtverträge und Managementverträge sollen analysiert werden. Anhand dieser Darstellung soll beurteilt werden, welche Organisationsformen für den Eigentümer und welche für den Betreiber den größten Vorteil bilden. Darüberhinaus sollen die Kriterien ermittelt werden, die ausschlaggebend für die Auswahl der Markteintrittsstrategie sind.

Unter Berücksichtigung dieser Darstellung soll ein Hotelprojekt aufzeigen, welche Kriterien notwendig sind, um den Markteintritt eines Hotels zu planen. Anhand einer spezifischen Hotelprojektstudie soll aufgezeigt werden, wie die Standortqualitäten die Auswahl der Markteintrittsstrategie beeinflussen. Der Einfluss der einzelnen Faktoren auf die Wahl der Kooperationsform soll hier besonders beleuchtet werden. Für die Hotelprojektstudie wird ein exemplarischer Standort gewählt, der für die Auswahl der Markteintrittsstrategie überprüft werden muss. Eine komplette Machbarkeitsstudie soll dafür erstellt werden, die wichtige Kriterien des Standorts und des Markts ausführlich beschreibt und analysiert. Mögliche Betreiber sollen ermittelt werden und ein Vertragstyp soll festgelegt werden, um Theorie mit Praxis zusammenzuführen. Anschließend soll das Projekt mittels einer SWOT- Analyse bewertet werden. Schlussendlich soll die Analyse darstellen, ob das Projekt negativ oder positiv ausfällt, das heißt ob eine Vermarktung unter internationalen Betreibern und eine wirtschaftliche Umsetzung möglich ist.

Die niederösterreichische Stadt Baden war bis vor 50 Jahren ein international bekannter Kurort, berühmt für sein luxuriöses Kultur- und Wellnessangebot. In den letzten Jahrzehnten konnte dieses hohe Niveau nicht gehalten werden. Die Modernisierung des Angebotes wurde nicht rasch genug angetrieben, während die Konkurrenz in der oststeirischen Thermenregion und der Wiener Umgebung stetig wuchs und das Angebot ausgebaut wurde. Da Baden aber dennoch ein höheres Potenzial und breiteres Angebot hätte, könnte es von der Niederlassung eines Hotels stark profitieren.

Das Thema Gesundheit wird in der heutigen Zeit viel bewusster wahrgenommen. Die körperliche und mentale Fitness, Medical Wellness, Selfness und neue Symbiosen zwischen Medizin und Tourismus sollen die aktuellen Konzepte darstellen, die ausschlaggebend für den österreichischen Tourismus sind. Neben dem körperlichen Wohlstand stehen auch das Bedürfnis nach Natur sowie das Bedürfnis nach Produkten und Lebensmitteln aus regionalem, biologischem Anbau im Vordergrund. „Reisende wollen die Region schmecken und genießen“ und sie wollen Luxus im Urlaub. Unter dem Begriff Luxus werden Erlebnisreisen verstanden, also Reisen die bestimmte Angebote beinhalten. Mehr Freizeitaktivitäten und Möglichkeiten der Entspannung sind Kriterien, die ein unglaubliches Potenzial für die Hotellerie hervorrufen (vgl. Ennemoser 2011).

Eine besondere Verkaufsstrategie, die dem Wellnesstrend entspricht, wäre daher sinnvoll für den österreichischen Tourismus. Städtereisen sowie Sommerurlaube am See oder Winterurlaub am Berg zählen zu den Möglichkeiten, die Österreich bietet. Dem Reisenden eine Kombination aus Städteurlaub (Wien) und Entspannung am Land bzw. in einem Ferien- oder Kurort (Sommer oder Winter) anzubieten, wäre im Sinne des aktuellen Trends. Die Stadt Baden als ehemaliger Weltkurort wäre als Standort für ein solches Ressorthotel geeignet. Die Stadt liegt nur 26 km südlich von Wien und war schon zur Römerzeit wegen der vielen Schwefelquellen ein beliebter Kurort. Eine Erweiterung des Beherbergungsangebots wäre daher ein interessanter Aspekt bzgl. der Hervorhebung des Potenzials der Stadt. Die Analyse des Standorts soll die Frage der Machbarkeit eines Hotelprojekts in Baden bei Wien beantworten und dabei vor allem auf Chancen, Risiken, Möglichkeiten und Gefahren, die sich daraus ergeben, eingehen.

Diese Arbeit besteht aus zwei Teilen. Der erste Teil dieser Arbeit beschäftigt sich mit dem Bereich der internationalen Unternehmensführung und der Organisation und Planung

– es wird auf die alternativen Organisationsformen in der Hotellerie eingegangen. Der zweite Teil beschäftigt sich mit dem Bereich Projektmanagement. Eine Machbarkeitsstudie für das spezifische Projekt soll ausgearbeitet werden, in der eine komplette Analyse des Standorts, der Konkurrenz und des Marktes dargestellt ist.

Nebenziele dieser Arbeit sind, die Potenziale des österreichischen Tourismus aufzuzeigen und den Leser zu motivieren, Niederösterreich mit anderen Augen zu sehen. Die Schönheit der österreichischen Landschaft sowie die Vielfalt der Möglichkeiten die sich für einen Urlaub anbieten, sind zum Teil in Vergessenheit geraten. Ein verstärkter Tourismus in Österreich wirkt sich einerseits wirtschaftlich positiv aus, andererseits ist auch ein gestärkter Inlandtourismus von Vorteil für die Umwelt.

## **1.2 Untersuchungsobjekt**

In der vorliegenden Arbeit wird ein bestehendes Bauobjekt in Baden bei Wien untersucht. Es handelt sich hierbei um ein bebautes Grundstück, wobei die Bausubstanz aber stark renovierungsbedürftig und ausbaufähig ist. Das Grundstück soll unter Annahme der rentabelsten Nutzung und Vermarktung bewertet werden.

Das Grundstück dient als Grundlage für die Machbarkeitsstudie, wobei die Lage, die Erreichbarkeit, Grundstückfläche und Ausbaumöglichkeiten eine große Rolle spielen.

## **1.3 Aufbau der Arbeit**

Im Anschluss an die Formulierung der Problemstellung und Zielsetzung sowie die des Untersuchungsobjekts wird das methodische Vorgehen der Machbarkeitsstudie erläutert. Im Rahmen dieses Kapitels wird die Vielfalt der Gestaltungsmöglichkeiten für eine solche Studie dargestellt. Zusammenfassend wird der ideale Umfang einer Machbarkeitsstudie für ein Hotelprojekt beschrieben. Danach wird die Forschungsmethode der vorliegenden Arbeit beschrieben. Das Hotelprojekt soll aufgrund der Lage und des Angebots der Stadt ein Ressorthotel mit Ausrichtung auf Wellness darstellen. Diese Begriffe sowie Entwicklungen am Wellness-Markt sind in dem Kapitel 4 dargestellt.

Wie bereits erwähnt, gliedert sich diese Arbeit in zwei Teile. Der erste Teil beschäftigt sich mit den theoretischen Hintergründen der möglichen internationalen Markteintrittsstrategien für Hotelunternehmen. In dem Kapitel 5 werden die unterschiedlichen Markteintrittsstrategien im Detail erläutert und die Vor- und Nachteile analysiert. Spezifisch werden die Organisationsformen Niederlassungsgründung, strategische Allianzen, Joint Venture und unterschiedliche Betreiberverträge (Franchising, Pacht- und Managementverträge) analysiert.

Der zweite Teil führt Theorie und Praxis zusammen. Für ein Hotelprojekt in Baden wurde eine Analyse möglicher internationaler Hotelketten durchgeführt. Nach einer Voranalyse wurden die jeweiligen Expansionsabteilungen der in Frage kommenden Betreibergesellschaften interviewt. Anhand der erhaltenen Informationen wurde schlussendlich eine Auswahl getroffen. Dies wird im Abschnitt 6.1 genauer erläutert. Der anzuwendende Betreibervertrag wurde im Abschnitt 6.2 ausgewählt. Seine spezifischen Merkmale zur Umsatzbeteiligung, die Pflichten des Investors/Eigentümers und die Pflichten des Betreibers wurden hierzusammengefasst. Zuletzt wurde eine Machbarkeitsstudie im Kapitel 7 für das Hotelprojekt in Baden bei Wien erstellt. Die Potenziale des Projekts wurden ausgewertet und schlussendlich wurde mittels einer SWOT-Analyse im Abschnitt 7.1.6 festgestellt, ob sich das Projekt lohnt oder nicht.

## **2 Methodisches Vorgehen**

### **2.1 Machbarkeitsstudie**

Um erfolgreiches Wirtschaften zu gewährleisten, muss zuerst die Frage der Machbarkeit beantwortet werden. Dies gilt sowohl bei der Einführung neuer Produkte, der Ausweitung einer Produktionskapazität, der Aufnahme von zusätzlichen Branchen oder, wie in diesem konkreten Fall, bei der Errichtung einer neuen Freizeit-bzw. Beherbergungseinrichtung (vgl. PWC 2007, S. 4). Obwohl es in der Praxis vorkommt, dass die Frage der Machbarkeit bei regionalen Projekten oft intuitiv festgestellt wird, sollte es zu einer systematischen Überprüfung der Machbarkeit bzw. Durchführbarkeit bei einem Projekt dieser Größe, ex ante kommen. Ein schlichter, unreflektierter Vergleich eines erfolgreichen Modellprojektes auf den Zielort zu übertragen, ist dafür nicht ausreichend. Vielmehr muss ein Instrument herangezogen werden, um systematisch die alternativen Formen unter den verschiedenen regionalen Rahmenbedingungen zu identifizieren und um schlussendlich die Frage der Machbarkeit zu beantworten (vgl. Weiß 2003, S. 13 f). „Die Machbarkeitsstudie selbst konzentriert sich vor allem auf Phase I. Sie fokussiert die Ausgangssituation und analysiert Aktivitäten eines Unternehmens. Es gilt die Unternehmensoptionen kritisch zu beleuchten und sowohl die Marktsituation als auch das Standing des Unternehmens im Verhältnis zur Konkurrenz am Markt gezielt zu identifizieren“ (PWC 2007, S. 5). Im Rahmen der Studie werden also die vorgegebenen Lösungsansätze analysiert und die möglichen Risiken identifiziert, um die Erfolgsaussichten abschätzen zu können.

Der Aufbau der Machbarkeitsstudien gliedert sich in sechs Untersuchungsbereiche (vgl. Weiß 2003, S. 16):

- Analyse des Umfelds
- Analyse der Marktbedingungen
- Analyse der personellen Situation
- Analyse technischer Aspekte
- Analyse der Wirtschaftlichkeit

- Analyse der sozialen Rentabilität

Die Analyse des Angebots und der Nachfrage bzw. der Marktbedingungen steht im Vordergrund der Machbarkeitsstudie. Hier ist das Ziel, Angebot und Nachfrage zu analysieren sowie eine Marktdiagnose durchzuführen. Das Umfeld wird analysiert, um bestimmte Einsicht in die allgemeinen Rahmenbedingungen zu bekommen. Die Entwicklung des politischen, sozialen aber auch gesetzlichen Umfelds sind essentiell für die Planung und müssen miteinbezogen werden. Die personelle Situation wird anhand von Kriterien wie die Analyse des Personalmarkts, die Analyse des Qualifikationsstands oder mittels Kapazitätsanalysen durchgeführt. Die Analyse technischer Aspekte wird ergänzend für Modelle die keinen speziellen Bezug zu einer Projektart aufzeigen, meist am Ende der Analyse durchgeführt. Die Analyse der sozialen Rentabilität kann nicht selbst als Auswahlkriterium dienen, sie dient alleine der theoretischen (nicht der absoluten) Machbarkeit des Projekts (vgl. Weiß 2007, S. 16).

Der Aufbau von Machbarkeitsstudien im Rahmen von Projektmanagement in Unternehmen wird jedoch von vielen Autoren anders dargestellt. Generell kann gesagt werden, dass für den Einsatz und Aufbau einer Machbarkeitsstudie drei Faktoren wesentlich sind: die Komplexität der Projekte, die Reife der Projektidee und die inhaltliche Ausrichtung der Projekte. Die Komplexität definiert den Grad der Systematisierung der Machbarkeitsstudie. Die Reife bestimmt, ob die Studie induktiv oder deduktiv durchgeführt wird, das heißt ob eine oder gar mehrere Lösungsansätze analysiert werden oder ob vor Beginn der Studie Ideen bestehen und diese erst während der Durchführung der Machbarkeitsstudie entwickelt werden. Die inhaltliche Ausrichtung ist wesentlich für die diversen Bereiche die untersucht werden müssen, um die Frage der Machbarkeit beantworten zu können. Diese Bereiche sind unter anderem der Markt, die Technik oder die Finanzen (vgl. Weiß 2003, S. 16).

Abbildung 1 veranschaulicht den Ablauf einer Machbarkeitsstudie für ein Projekt. Es wurden mehrere Theorien zusammengefasst und in ein Schema umgewandelt. Kein Modell umfasst alle Untersuchungsbereiche, wie sie in Abbildung 1 dargestellt wurden, jedoch stimmt die Reihenfolge bei allen Autoren überein. Somit kann gesagt werden, dass dieses Modell die idealtypische Machbarkeitsstudie darstellt (vgl. Weiß 2003, S. 16).



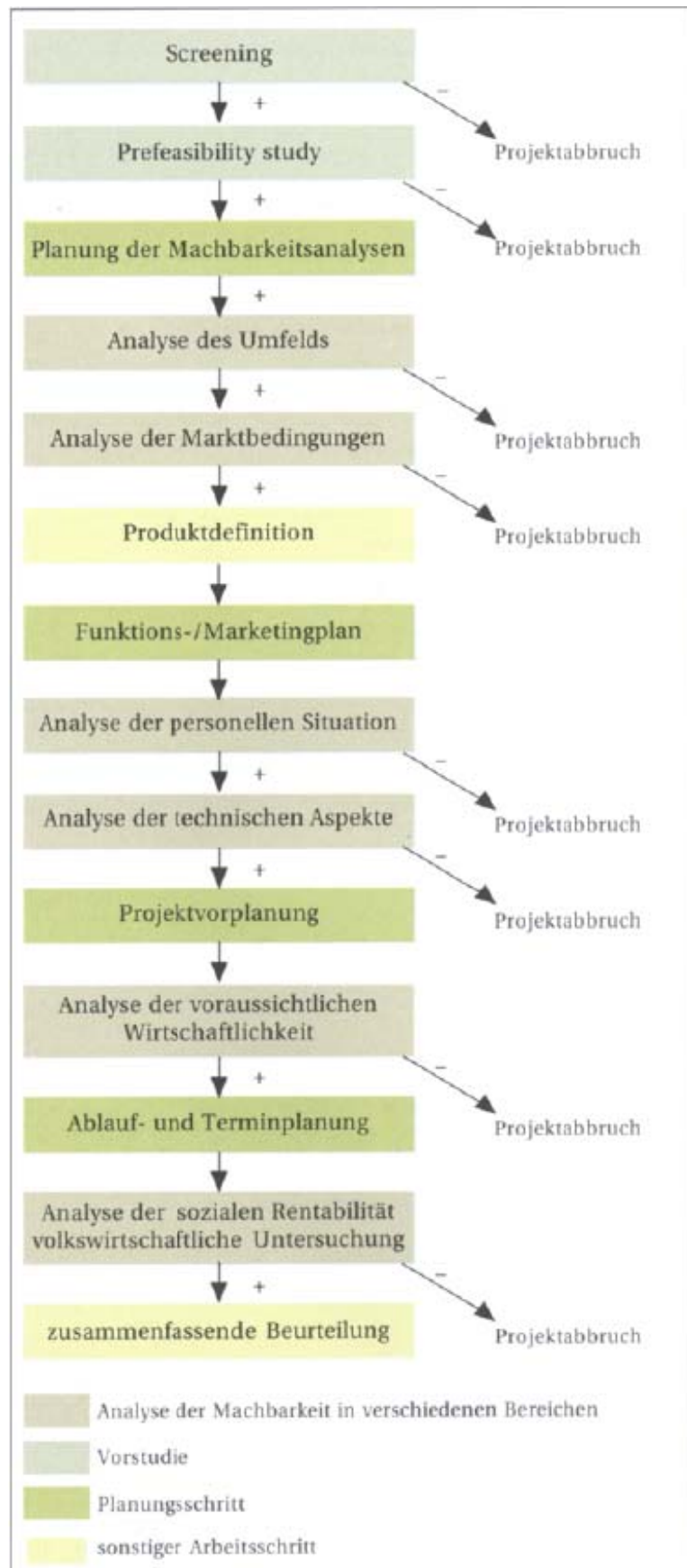


Abbildung 1: Idealtyp, Ablauf einer Machbarkeitsstudie für Projekte in Unternehmen (Weiß 2003, S. 17)

## **2.2 Forschungsmethode der vorliegenden Arbeit**

Zunächst werden einzelne Begriffe der Hotellerie definiert und der österreichische Tourismusmarkt wird erläutert. Folglich werden die alternativen Organisationsformen für internationale Markteintritte in der Hotellerie anhand von relevanter Literatur erläutert und miteinander verglichen. Dies stellt die Grundlage der vorliegenden Arbeit dar.

Der zweite Teil der Arbeit konzentriert sich auf die ersten sechs Schritte einer Machbarkeitsstudie, die in Abbildung 1 dargestellt wurden. Das Hotelprojekt wird anhand dieser Kriterien bewertet. Die Screening Phase untersucht, ob das Projekt technisches und wirtschaftliches Interesse hervorhebt. Wenn diese Phase ein positives Ergebnis erreicht, so kommt es zur zweiten Phase – der „Pre-feasibility study“. Hier wird eine Kurzfassung einer Machbarkeitsstudie ausgearbeitet. Es werden ausgewählte Untersuchungsbereiche erfasst und kurz erläutert (vgl. Weiß 2003, S. 16). Die Planung der Machbarkeitsstudien wird in dieser Arbeit auf eine Projekt-Vorplanung minimiert. Aus diesen Schritten soll das Produkt bzw. das Hotel definiert werden können, und somit werden spezifische Planungen über die Art des Hotels, die möglichen Betreiber sowie den Betreibervertrag näher beleuchtet. In Folge dessen wird die Analyse des Umfelds und die Analyse der Marktbedingungen dargestellt, und mittels einer SWOT-Analyse soll das Hotelprojekt ausgewertet werden.

## **2.3 Auswertungsmethoden**

Zur Bewertung einzelner Aspekte des Umfelds und des Marktes der Stadt Baden wurden Vertreter der Stadtgemeinde Baden befragt. Insbesondere der Tourismusdirektor der Stadtgemeinde stellte relevante Informationen über den badener Tourismusmarkt zur Verfügung. Diese Informationen wurden schlussendlich zusammengefasst und bewertet. Die Auswahl des Betreibers wurde ebenfalls mittels Experteninterviews und einer Voranalyse der möglichen Betreiber durchgeführt. Es wurden, den Kriterien entsprechend, Hotelketten ausgewählt und die Zuständigen der Expansionsabteilungen kontaktiert, um genauere Daten erfassen zu können. Die Bewertung des Betreibervertrages wurde unter Berücksichtigung der Anforderungen des Betreibers, mit Augenmerk auf die Sicht des Eigentümers, durchgeführt. Schlussendlich wurde das gesamte Projekt mittels einer SWOT-Analyse bewertet, und somit dessen Machbarkeit beurteilt.

### **3 Kernelemente für Hotelbewertungen**

Bei einer Hotelimmobilie spielt der Erfolg des Betriebes, im Unterschied zu Gewerbeimmobilien, eine große Rolle. Der Wert der Immobilie hängt also wesentlich vom Betriebsergebnis ab. Somit ist nicht nur der Standort der mit Vorsicht ausgewählt werden soll, ein wichtiger Aspekt, sondern auch das Betriebskonzept. Bei Bürohäusern kann der Mietpreis mittels Fläche und der aktuellen Marktmiete leicht errechnet werden, während es bei Hotelimmobilien keine festgesetzten Preisbilder gibt. So ist z.B. ein 4-Sterne Hotel nicht automatisch weniger wert als ein 5-Sterne Hotel. Um den Wert der Immobilie festzulegen, müssen mehrere Aspekte miteinbezogen werden – es gilt den Betrieb sowie die Immobilie selbst als eine Bewertungseinheit anzusehen (vgl. Schröder et al. 2005, S. 11). Bei der Bewertung gilt die Regel: „Basis für die Bewertung eines Hotels ist der zukünftige Erfolg, ohne Berücksichtigung der Investitionsausgaben und des Erfolges in der Vergangenheit. Maßgeblich ist somit der Zukunftserfolg nach dem Bewertungsstichtag.“ (Schröder et al. 2005, S. 11). Es gibt sechs verschiedene Einflussfaktoren, die bei der Bewertung eines Hotels bestimmt werden müssen (vgl. Schröder et al. 2005, S. 9 f):

- Standort
- Hotelmarkt
- Produkt
- Betreiber
- Kostenstruktur
- Betreibervertrag

Der Standort hat den größten Einfluss auf den Erfolg des Hotels. Durch die Nähe zu bestimmten Nachfragegeneratoren, wie z.B. einem Bahnhof, wird das Hotel positiv gekennzeichnet (vgl. Schröder et al. 2005, S. 10). Der Standort Baden wird im Abschnitt 7.1.1 untersucht und anhand von aktuellen Statistiken ausgewertet.

Der Hotelmarkt wird nach den verschiedenen Segmenten untergliedert, die jeweils ausgewertet werden müssen. So wird einerseits der Markt für die bestimmte Hotelart untersucht (Nachfrage für Hotelzimmer und Hoteldienstleistungen) und andererseits der Markt nach dem Angebotsstandard (Angebot von Hotelzimmern und Hoteleinrichtungen)

(vgl. Schröder et al. 2005, S. 10). Der Markt für das in der vorliegenden Arbeit untersuchte Ressorthotel wird im Abschnitt 7.1.5 untersucht.

Das Produkt ist ebenfalls essentiell für die Hotelbewertung. Das Produkt ist ausschlaggebend für das wirtschaftliche Ergebnis des Betriebes und muss daher am Markt richtig positioniert werden (vgl. Schröder et al. 2005, S. 10). In der vorliegenden Arbeit handelt es sich um ein Ressorthotel. Dies wird im Abschnitt 4.1 näher erläutert.

Der Hotelbetreiber trägt klarerweise zum wirtschaftlichen Ergebnis der Hotelimmobilie bei. Die Potenziale des Betreibers, im Sinne von Vermarktung und Management, sind essentiell in dieser Hinsicht (vgl. Schröder et al. 2005, S. 10). Die Untersuchung und Auswertung der möglichen Betreiber wird im Abschnitt 6.1 dargestellt.

Die Kostenstruktur wird über den Hoteltyp bzw. dem Management und den Angestellten definiert. Die Höhe der Betriebskosten wird daher von mehreren Faktoren wie Personal, Hotelgröße und der diversen Anlagen im Hotel beeinflusst (vgl. Schröder et al. 2005, S. 10). Da in dieser Arbeit jedoch kein Finanzplan erstellt wird, kann die genaue Kostenstruktur nicht exakt definiert werden. Es wird bloß die vertragliche Kostenstruktur des vorliegenden Projekts im Abschnitt 6.2 untersucht.

Zuletzt ist der Betreibervertrag ein wesentlicher Einflussfaktor für den Erfolg eines Hotels. Wie im Abschnitt 5.1 dargestellt wird, gibt es unterschiedliche Bestimmungen für Pachtverträge, Managementverträge und Franchising. Sowohl der Betreiber, als auch der Investor (außer im Falle eines Eigentümerbetriebes) müssen sich an die Vertragsbedingungen halten. Bei einem Pachtvertrag z.B. hängt der Wert der Immobilie auch von der Bonität des Pächters ab. Der Betreiber alleine hat jedoch aufgrund seiner Vermarktungskraft eine maßgebliche Wirkung auf die Hotelbewertung (vgl. Schröder et al. 2005, S. 10 f).

## **4 Kur- und Wellnesstourismus in der theoretischen Betrachtung**

### **4.1 Begriffsdefinition „Ressorthotel“**

Ein Ressort kann wie folgt definiert werden: „A resort is a full-service lodging facility that provides access to or offers a range of amenities and recreation facilities to emphasize a leisure experience“ (Brey 2011, S. 285 f). Darüberhinaus dienen Ressorts als primäre Anbieter für das Erlebnis der Gäste, bieten häufig Leistungen für Business-Meetings an, und sind charakteristisch in Urlaubsgebieten zu finden (vgl. Brey 2011, S. 286 f).

Der Terminus Resort ist bis dato noch sehr umstritten. Da einem Ressorthotel meist mehrere Attribute zuzuschreiben sind, ist es schwer, eine Linie zu setzen und festzulegen welche Attribute nun ein Ressort letztendlich auszeichnen (vgl. Finan, 1998, S. 89). Der Begriff wird oft für Anlagen, die einem Ressort ähnlich sind, aber auch für Betriebe, die keine Nähe zu einem Ressort haben, verwendet, um am Markt einen Wettbewerbsvorteil zu erlangen (vgl. King & McVey 1996, S. 37). Nach Schmitz gibt es jedoch drei Eigenschaften, die gegeben sein müssen, um die Definition ‚Ressort‘ verwenden zu können: die Aufnahme in die generalstabsmäßig geplante Immobilienentwicklung, die Nähe oder den leichten Zugang zu wesentlichen Annehmlichkeiten und zuletzt die Unterkunft und Verpflegung (vgl. Schmitz et al. 2008, S. 57).

Die Klassifizierung von Ressorts ist ein sehr komplexes Thema. Die einen meinen, die geographische Region ist ausschlaggebend, während andere meinen, die physischen Annehmlichkeiten, die in der Beherbergung angeboten werden, können zur Klassifizierung herangezogen werden. Da die vorliegende Arbeit ein Hotelprojekt im Sinne von Wellness- bzw. Spa-Ressorts prüft, kann die Begriffsdefinition auf diesen Bereich eingeschränkt werden. Hierzu gibt es zwei Subklassifikationen: das Spa-Ressort, welches Teil der Gästerlebnisse im Beherbergungsbetrieb, ist und das Destinations-Spa, welches der Hauptgrund für einen Besuch ist (vgl. Monteson & Singer 2002, S. 359). Dies bedeutet, es gibt Spa-Ressorts, die ihre Wellness-Anlagen als Zusatz anbieten, und dies einen weiteren Vorteil für den Konsumenten darstellt. Es gibt aber auch Spa-Ressorts, die ausschließlich darauf ausgerichtet sind, Wellness anzubieten.

Ressorthotels sind hauptsächlich für Urlaubsreisende gedacht und liegen meist in Urlaubsdestinationen, Ski-Ressorts, am Strand oder bei Themenparks. Ein Ski-Ressort Hotel hat z.B. eine große Auswahl an Freizeit- und Erholungsmöglichkeiten wie Swimmingpools, Bars, Tennisplätze, Golfplätze sowie ein eigenes Restaurant (vgl. Clarke & Chen 2007, S. 75 f). Ressorthotels sind sehr beliebt, daher besteht ein Andrang am Ressortmarkt. Der Grund dafür ist der, dass Reisende auch im Urlaub ein Verlangen nach Gesundheit und Fitness haben. Darüber hinaus hat das Wachstum der Kurzurlaube und der jährlichen Wochenendreisen eine höhere Nachfrage für Ressorthotels mit sich gebracht (vgl. Jones 2002, S. 48). Es gibt verschiedene Arten von Resort Hotels: Country-Ressorthotels, Themen-Ressorthotels und Casino-Ressorthotels (vgl. Clarke & Chen 2007, S. 73 ff). Darüber hinaus gibt es All-Inclusive Ressorts, Strand-Ressorts, Golf-Ressorts, Insel-Ressorts etc., auf die aber in dieser Arbeit nicht weiter eingegangen wird, da sie nicht für den Standort Baden zutreffend sind bzw. hier angewendet werden können.

Ein Country-Resort, Landferienkomplex, liegt meist in der Nähe von Hauptstädten oder in Urlaubsgebieten und bietet dem Kunden mehr Freizeit- und Erholungsmöglichkeiten an. Die ruhige Lage und die exklusive Freizeitanlage zeichnen ein Country Resort Hotel aus. Die Zielgruppe besteht aus den normalen Urlaubsreisenden, wobei aber das Hauptaugenmerk auch auf Geschäftsreisenden und Kongressen liegt. Immer mehr dieser Ressorts haben ihre Anlagen so eingerichtet, dass sie für Erholungsurlaube genauso wie für Geschäftsreisen oder Businessangelegenheiten genutzt werden können, um ihr Kundensegment zu erweitern und höhere Umsätze zu erwirtschaften. Ein Beispiel sind die 11 Marriott Country Club Hotels in England, die jeweils einen eigenen Swimmingpool, einen Fitnessraum, einen Gesundheits- und einen Schönheitssalon besitzen. Diese Hotels verfügen über genügend Erholungseinrichtungen, sind aber auch bekannt für ihre Beliebtheit bei verschiedenen Firmen oder bei Kongressen (vgl. Clarke & Chen 2007, S. 76 f). Die Kombinationen von Urlaubsreisen und Businessreisen sind auch deshalb leicht möglich da sich die Nachfrage von Geschäftsreisenden auf einen anderen Zeitraum konzentriert als die der normalen Touristen. Geschäftsreisende sind meist während der Woche und von März bis Mai und September bis Dezember anzutreffen. Urlaubsreisende werden vor allem an Wochenenden und/oder in der Urlaubszeit einen Ausflug machen. Firmen können ihren Mitarbeitern höhere Zimmerpreise bezahlen, und oft ist auch die Konsumation dieser Gäste sehr hoch. Das heißt sie sind weniger preissensitiv. Dies führt zu hohen Gewinnmargen und somit einem

besseren Bruttobetriebsergebnis als jenes der anderen Kundensegmenten (vgl. Jones 2002, S. 49 f). Laut einer Umfrage im Jahre 2005 von Deloitte, einer Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, kombinieren rund zwei Fünftel der befragten Hotels ihr Angebot von Urlaubsreisen mit Geschäftsreisen. Hier ist also schon von einem Trend die Rede, der mit Sicherheit in der Zukunft noch stärker anwachsen wird (vgl. Clarke & Chen 2007, S. 73 f).

Ein Themen-Ressort hat die Besonderheit, ein einzigartiges Design bzw. eine einzigartige Atmosphäre zu bieten. Meist werden einzelne Aspekte eines beliebten Ortes in die Architektur des Hotels eingearbeitet, um dem Reisenden das Gefühl zu geben, er/sie wäre an einem anderen Ort. Ein Beispiel ist das venezianische Ressorthotel in Las Vegas, in welchem die legendären Elemente der italienischen Altstadt, wie Kanäle und Gondeln, zu sehen sind (vgl. Clarke & Chen 2007, S. 73 f).

Casino-Ressorthotels legen ihr Hauptaugenmerk auf Möglichkeiten zum Glücksspiel. Hotels dieser Art haben sehr hohes Potenzial in der Hotellerie, da sie noch nicht allzu lange auf dem Markt sind. Meist verfügen diese Ressorts über große Spielzentren wie Las Vegas und Atlantic City. Es ist von überdimensionalen Hotels die Rede, die oft über 600 Zimmer verfügen und somit auch eine Art Accessoire für das Casino sind. Im Regelfall bieten auch Casino Resorts ein Kongresszentrum an, da dies essentiell für Firmenkunden ist. Die Kunden werden genauestens registriert, um Durchblick in ihr Spielverhalten zu haben. Die Kunden werden also diesbezüglich in verschiedene Gruppen oder individuelle Kundeprofile eingeteilt. So können verschiedene Angebote erstellt werden, die z.B. einem Vielspieler ein stark rabattiertes Zimmer zur Verfügung stellen, da sich dieses Angebot durch die hohen Spielausgaben wieder ausgleicht (vgl. Clarke & Chen 2007, S. 74 f ).

## **4.2 Wellness im Überblick**

Spa- und Wellnessanlagen werden in der heutigen Zeit, vor allem in Ressorthotels, als Notwendigkeit angesehen. Das Wort „Wellness“ stammt aus Großbritannien aus dem 18. Jahrhundert und steht für Gesundheit und Wohlbefinden. Schon in den 50er und 60er Jahren gab es die Tendenz zu mehr Verantwortung gegenüber Gesundheit und dem eigenen Lebensstil. Es entstand eine neuartige Gesundheitsbewegung, die nicht nur auf den Körper sondern auch auf die Seele ausgerichtet war. Diese Gesundheitsbewegung bekam in den 70er Jahren Bestätigung von der US-amerikanischen Regierung - jeder solle sich für seine Gesundheit selbstverantwortlich zeigen (vgl. Smuda 2012). Seit 1995 kann man von einer weltweit verbreiteten Wellness-Bewegung sprechen, die sich bis heute stark durchgesetzt hat. In der heutigen Zeit wollen Menschen ihren Urlaub als gesundheitsfördernd erleben. Sie wollen ihre Gesundheit mittels Wellness positiv beeinflussen, daher nimmt der Markt für Wellness bzw. Medical Wellness stark zu (vgl. Europäisches Prüfungsinstitut Wellness & SPA e.V. 2012).

Es gibt verschiedene Definitionen für den Begriff „Wellness“, jedoch ist es heutzutage ein Schlagwort, geworden das sowohl ein Fitnesscenter beschreiben kann wie auch eine Anlage mit Swimmingpool oder Wasserfall. Wellness beschreibt jedoch einen Zustand aus Wohlbefinden und Zufriedenheit des Menschen, wobei aber auch Selbstverantwortung sowie Ernährungsbewusstsein, die körperliche Fitness, das Stressmanagement und die Umweltsensibilität miteinbezogen werden (vgl. Smuda 2012). Es gibt also mehrere Aspekte, die beim Wellness beachtet werden müssen.

## **4.3 Begriffsdefinition „Wellness“**

Nach dem Deutschen Wellness Verband (DWV 2007) wird Wellness wie folgt definiert: „Ein Prozess ganzheitlichen Wohlbefindens im Kontext (wissenschaftlich gesicherter) gesundheitsfördernder Faktoren. Laienverständlich ausgedrückt: Genussvoll gesund leben.“. Wellness und Gesundheit sind von sieben Hauptdimensionen geprägt (Waldemar 2008, S.11):

- Störungsfreiheit
- Leistungsfähigkeit



- Rollenerfüllung im privaten, beruflichen und sozialem Umfeld
- Gleichgewichtszustand mit dem Umfeld der Umwelt
- Flexibilität
- Anpassung
- Wohlbefinden

Illing beschreibt Wellness als „das ganzheitliche Bemühen um körperliches, geistiges und seelisches Wohlbefinden durch Vitalität und Entspannung gleichermaßen, das in gesundheitlichen Zentren besonderer Art gefördert wird, welche von Menschen zu diesem Zweck besucht werden.“ (Illing 1999, S. 13 f). Später entwickelte er drei unterschiedliche Erscheinungsformen von Wellness (vgl. Illing 2002, S. 9 f):

- Wellness 1. Grades: Steht für Genuss ohne der Berücksichtigung körperlicher oder seelischer Konsequenzen
- Wellness 2. Grades: Das Gefühl des Wohlbefindens wird durch aktive Teilnahme aktiviert, wie z.B. durch Training und Bewusstseinswerdung
- Wellness 3. Grades: Nachhaltige Verhaltensänderung mit dem Ziel, ein dauerhaftes Gefühl des Wohlbefindens für Körper und Geist zu erlangen

Nach Illing bemüht sich Wellness um ein ganzheitliches Wohlbefinden für Geist und Seele, welches durch vitalisierende und beruhigende Maßnahmen in Gesundheitszentren gefördert werden kann (vgl. Illing 2002, S. 9 f).

Es gibt viele weitere Definitionen für Wellness, jedoch wird es auch zukünftig neue Erscheinungsformen geben. Heute gibt es schon mehrere Erscheinungsformen wie z.B. Medical Wellness, Social Wellness, aktive und passive Wellness etc. Die Hauptrollen werden jedoch immer die Steigerung und Erhaltung der Gesundheit und Lebensqualität sowie des Wohlbefindens und des Genusses sein (vgl. DTV 2002, S. 7).

Vom Gesundheitstourismus ist der Sozialsektor abzugrenzen. Der Sozialsektor beinhaltet Kur, Rehabilitation und Remobilisation und dient der Linderung und Heilung. Im

Unterschied dazu sind die Handlungsbereiche des Gesundheitstourismus, die primäre Prävention und Gesundheitsförderung. Hier gibt es, wie bereits erwähnt, verschiedene Ausprägungsformen wie z.B. Wellness-Tourismus, Thermen-Tourismus, Medical Wellness-Tourismus etc. Tabelle 1 veranschaulicht die Unterschiede der einzelnen Segmente des Gesundheitstourismus sowie den Vergleich zum Sozial-Sektor (vgl. BMWFI 2011, S. 25).

**Tabelle 1: Abgrenzung der einzelnen Segmente anhand von Angebots-Kriterien (BMWFI 2011, S. 25 f)**

	<b>Gesundheitstourismus</b>					<b>Sozial-Sektor</b>	
<b>Abgrenzungskriterien</b>	Wellness-Tourismus	Thermen-Tourismus	Alpiner Wellness-Tourismus	Medical Wellness-Tourismus	Ästhetischer Medizin-Tourismus	Kur	Rehabilitation Remobilisation
<b>Klassifizierungen</b>	Rund 97% der Hotels 4* & 5* Klassifikation	Keine Klassifikation Thermen-hotels überwiegend im 4* Segment	Überwiegend 4* & 5* Klassifikation. Standard in Vorarlberg, Tirol, Salzburg & Kärnten	Überwiegend 4* & 5* Klassifikation	Schönheitsfarmen & Kliniken aus dem Bereich der Schönheitschirurgie, aber auch Wellness-Betriebe. Meist 4* Segment	Unterschiedliche Klassifikationen der Einrichtungen nach Indikation	In der Regel keine Klassifikation. -> Krankenanstalten
<b>Ausstattung</b>	Keine Auflagen zu erfüllen um sich als Wellnesshotel bezeichnen zu dürfen	Große Vielfalt, Themenabhängig, Erlebnisfaktor ist wesentliches Element	Standard eines 4-5* Hotels, ergänzt durch spezifische Ausstattung in Bezug auf Gästebedürfnisse, Thermalwasser als konstitutiver Faktor	Ausstattung sehr unterschiedlich, medizinischer Schwerpunkt im Anwendungsbereich	Angepasst an Angebote, Kliniken verfügen über krankenhaustypische Ausstattung mit hotelähnlichem Ambiente	Indikationsspezifische Ausstattung	Schwerpunkt spezifische Ausstattung, Erfüllung der Strukturqualitätskriterien gemäß Rehabilitationsplan
<b>Dienstleistungen</b>	Wohlfühl-Anwendungen, Gesundheitsförderung und primäre Prävention	Badeerlebnis, Massage & Körperpflege	Meist Schwerpunkt auf regionale Produkte, Wohlfühl-Anwendungen, Gesundheitsförderung & primäre Prävention	Präventivmedizin	Ästhetische Chirurgie, Präparative Kosmetik, Anti-Aging	Medizinische Behandlungsformen, Kuranwendungen individuell auf Patienten abgestimmt	Medizinische Behandlungsformen, Individuell auf Patienten abgestimmt

<b>Hardware</b>	-Wellness-Hotel mit Pool und/oder Sauna-landschaft -Day-Spa -Destination-Spa -Club Spa -Residential-Spa -Cruise Ship-Spa -Mineral Springs-Spa -Spa-Retreat -Private-Spa -Medical-Spa -Beauty-Spa -Fitness-Spa	-Thermen -Thermen-resorts -Thermen-hotels -Jeweils mit Pool-und/oder Sauna-landschaft und Behandlungsräumen	-Day-Spa -Destination-Spa -Club-Spa -Residential-Spa -Cruise Ship-Spa -Mineral Springs-Spa -Spa-Retreat -Private-Spa -Medical-Spa -Beauty-Spa -Fitness-Spa -Alpine Wellness-Hotel	-Day-Spa -Destination-Spa -Club-Spa -Residential-Spa -Cruise Ship-Spa -Mineral Springs-Spa -Spa-Retreat -Private-Spa -Medical-Spa -Beauty-Spa -Fitness-Spa -Medical Wellness-Hotel	-Schönheitsfarmen -Wellness-hotels -Kliniken	-Kurheim -Kurklinik -Kurhotel -Kurzentrums	-Rehabilitationszentrum -Rehabilitationsklinik -Sanatorien
-----------------	--	--	--	---	--	---	--

#### 4.4 Begriffsdefinition „Spa“

„Spa“ wird oft mit dem Wort „Wellness“ verwechselt, da es im englischen Sprachraum die gleiche Bedeutung hat. Im deutschen Sprachraum steht der Begriff Spa für eine Abkürzung des lateinischen „sanus per aquam“, was als „Wasseranwendung“ zu verstehen ist. Daher ist der Begriff Spa im deutschsprachigen Raum nicht mit dem Wort Wellness gleichzusetzen - Wasseranwendungen beschreiben nur einen Teil von Wellness. Es gibt jedoch auch hier verschiedene Erscheinungsformen wie z.B. Club Spa, Day Spa, Medical Spa, Resort Spa etc. (vgl. DTV 2002, S. 6).

#### 4.5 Der Wellness-Markt in Österreich

Österreich ist ein sehr beliebtes Urlaubsziel, über 30 Millionen Touristen im Jahr 2006 zeigen das deutlich. Mit rund 19.000 Hotels und Beherbergungseinrichtungen verfügt Österreich, im Vergleich zu anderen europäischen Ländern, über einen außerordentlichen Qualitätsstandard im Bereich der Hotellerie. Umweltbewusstsein ist vor allem in Österreich ein wichtiger Punkt, der sehr viel mit dem Thema Wellness zu tun hat (vgl. Ennemoser 2012). „Der Wellness-Markt ist ohne Zweifel einer jener Tourismusbereiche, die am stärksten wachsen und großes Potenzial in sich bergen“ (Ennemoser 2012). Mit den derzeitigen 936 Wellness-Hotels (vgl. Relax Guide 2012) kommt es im österreichischen Wellness-Markt zu einer starken Konkurrenz, jedoch führt dies gleichzeitig zu einer höheren Professionalisierung bzw. höheren Qualität. Die Zahl der

Wellness-Hotels in Österreich hat sich in den letzten fünf Jahren versiebenfacht und stellt Österreich als globalen Marktführer dar (vgl. Austrian Business Agency, 2012). Laut Wolfgang Nahrstedt, Professor für Tourismus an der Universität Bielefeld in Deutschland, sprechen die österreichischen Hoteliers ihre Zielgruppe effektiv an: „Umfassende Wellness-Konzepte [...], die Geist und Körper, Fantasie, Kultur und Natur vereinen“ werden angeboten (Austrian Business Agency 2012). Derzeit ist der Trend von regionalen Produkten in Österreich sehr stark gestiegen, und das Bedürfnis nach Umweltschutz sowie einer nachhaltigen Gesundheit wächst mit. Vor allem das Medical Wellness, welches Wellness mit Medizin verbindet, ist derzeit insbesondere in Kurorten sehr beliebt (vgl. Ennemoser 2012a). Auch der Spa-Tourismus, der sich im deutschsprachigen Raum mit Thermen und Heilquellen auszeichnet, genießt die steigende Nachfrage. In der European Spas Association (ESPA) war Österreich schon im Jahr 2002 mit einem Anteil von 10% am europäischen Spa-Markt hinter Deutschland auf Rang zwei. Pro Jahr werden rund 1,1 Milliarden Euro durch den Wellness- und Gesundheitstourismus in Österreich erwirtschaftet, was insgesamt 7,5% des österreichischen Brutto-Inlands-Produktes ausmacht. Im Durchschnitt besuchen 11 Mio. Touristen pro Jahr Österreich, davon ein Drittel aus Deutschland. Österreich liegt damit auf Platz drei der beliebtesten Reiseziele, hinter Spanien und Italien. Diese Entwicklung hat auch dazu geführt, dass internationale Investoren auf den österreichischen Markt aufmerksam geworden sind. Es sind bereits viele internationale Unternehmen am österreichischen Wellness-Markt präsent und viele weitere haben Interesse daran, ein Netzwerk aufzubauen bzw. zu erweitern. Das deutsche Unternehmen Kursana Residenzen, welches Senioren-Residenzen betreibt, will z.B. das derzeitige Netzwerk in Österreich noch weiter ausbauen. Dorint, Arabella Sheraton und Intercontinental sind Beispiele für internationale Hotelgruppen, die bereits am österreichischen Markt präsent sind (vgl. Austrian Business Agency 2012).

<b>LEBENSMITTEL</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; <b>Produkte:</b> Bio-Lebensmittel, Functional Food, Nahrungsergänzung</li> <li>&gt; <b>Anteil und Trend:</b> Marktgröße rd. 2,2 Mrd. EUR, sehr dynamisches Wachstum speziell im Bereich Bio-Lebensmittel (über 20% p.a.)</li> </ul> 	<b>REISE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; <b>Produkte:</b> Gesundheitsreisen, Medical Wellness, Sportreisen</li> <li>&gt; <b>Anteil und Trend:</b> Marktgröße rd. 1,2 Mrd. EUR, hohes Potenzial bei Medical Wellness</li> </ul> 
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; <b>Produkte:</b> Naturnahes Wohnen, Wohnraumüberwachung (Ambient Assisted Living)</li> <li>&gt; <b>Anteil und Trend:</b> Derzeit noch sehr kleines Marktsegment; starkes Wachstum in den nächsten Jahren erwartet</li> </ul> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; <b>Produkte:</b> Kurse und Sportangebote; Erholung, Massagen, Sauna</li> <li>&gt; <b>Anteil und Trend:</b> Marktgröße bei rd. 0,2 Mrd. EUR, Wachstum von 10% p.a. erwartet</li> </ul> 
<b>WOHNEN</b>	<b>FITNESS &amp; WELLNESS</b>

Abbildung 2: Ausgewählte Wachstumsbereiche in Österreich im Jahr 2009 (Wirtschaftskammer Österreich 2009, S. 12)

Abbildung 2 veranschaulicht nochmals die Potenziale der nachhaltigen und bewussten Ernährung, des Umweltbewusstseins, des Stressmanagements und der Selbstverantwortung – alle Elemente des Begriffs Wellness. Bio-Produkte, Gesundheitsreisen sowie Kurse und Sportangebote sind immer stärker gefragt.

## **5 Markteintrittsstrategien in der Hotellerie**

Der Schlüssel zum Erfolg in der Hotellerie ist das ständige Wachstum. Wachstum heißt, eine bessere Abdeckung des Marktes und somit einen höheren Grad an Bekanntheit zu erreichen. Das bietet wiederum mehr Möglichkeiten im Sinne des länderübergreifenden Marketings und bringt Skaleneffekte mit sich. Der Hauptgrund für den Drang zum Wachstum ist die Globalisierung – die Kundennachfrage hat sich auf weltweiter Ebene erhöht, und somit ist auch ein Andrang internationaler Hotelketten auf allen Märkten entstanden, der einen Druck auf die Wettbewerbsfähigkeit von Hotelunternehmen setzt (vgl. Chekitan & Klein 1993, S. 42 f). Mittels internationaler Markteintrittsstrategien wie die vollständige Übernahme eines Unternehmens oder die Gründung eines Unternehmens im Ausland (Wholly-owned Subsidiary), Joint Ventures, strategischen Allianzen, Pachtverträgen, Managementverträgen oder mit Franchising kann der Markt des Unternehmens erweitert werden. Diese möglichen Eintrittsformen werden im Abschnitt 5.1 im Detail erläutert.

Nach einer Studie des spanischen Hotelmarktes beeinflussen verschiedene Variablen die endgültige Entscheidung der Markteintrittsstrategie. Nach dieser Studie sinken die Beteiligung und Kontrolle des Hotelbetreiberunternehmens generell mit zunehmendem Risiko am Zielmarkt. So wird das eintretende Unternehmen im Falle eines wirtschaftlich/politisch/finanziell risikoreichen Marktes eine geringe Beteiligung an dem Betrieb wünschen. Franchising ist die Variante mit den geringsten Kapitalanlagen bzw. der geringsten Beteiligung und Kontrolle. Danach folgt der Managementvertrag, der Pachtvertrag, die strategische Allianz oder das Joint Venture und schlussendlich der Eigentümerbetrieb. Im Falle eines Eigentümerbetriebes ist die Beteiligung 100% und die Kontrollmacht ist zur Gänze dem Hotelunternehmen zuzuschreiben (vgl. Rodríguez 2002, S. 599).

Hotelexperten wurden für die Studie von Rodríguez (2002) hinsichtlich dieser Variablen befragt und insgesamt wurden fünf Hauptfaktoren identifiziert. Die wichtigsten Faktoren sind die Wirtschaftslage des Zielmarktes, der Zustrom der Direktinvestitionen in das Zielland, die Erfahrung mit Internationalisierung des Hotelunternehmens und die Größe des Hotelunternehmens sowie die empfundene Bedeutung der Marke für das

Unternehmen (Rodríguez 2002, S. 598 f). Auf die insgesamt 13 Faktoren, die einen Einfluss auf die Wahl der Markteintrittsstrategie haben, wird nun näher eingegangen:

- Der Grad der Beteiligung und Kontrolle sinkt mit steigender politischer oder ökonomischer Unsicherheit des Zielmarktes (vgl. Rodríguez 2002, S. 599).

Je geringer der Umfang der Pflichten, umso leichter ist es, sich an verändernde Bedingungen anzupassen. Nach der Principal-Agent-Theorie ist Franchising bei erhöhtem Risiko die beste Alternative, um in den neuen Markt einzutreten (vgl. Shane 1996, S. 218). Die Principal-Agent-Theorie „untersucht Wirtschaftsbeziehungen, in denen ein Geschäftspartner Informationsvorsprünge gegenüber den anderen aufweist. Diese Informationsasymmetrien bewirken Ineffizienzen bei der Vertragsbildung oder Vertragsdurchführung und führen unter Umständen zu Marktversagen, können jedoch durch geeignete Formen der Vertragsgestaltung zumindest partiell überwunden werden“ (Wirtschaftslexikon Gabler 2012).

- Der Grad der Beteiligung und Kontrolle steigt mit einer erhöhten kulturellen Distanz zwischen Mutterland und Gastland (vgl. Rodríguez 2002, S. 600).

Diese Theorie ist jedoch nicht eindeutig – mehrere Studien besagen, dass gerade bei einer hohen kulturellen Distanz wenig Beteiligung erwünscht wird, da die Anpassung zu umständlich ist (vgl. Kogut & Singh 1988, S. 414; Eramilli 1991, S. 484 f). Nach der Transaktionskostentheorie sind jedoch beide Ansichten korrekt (vgl. Anderson & Gatignon, 1986, S. 14 f). Das Ziel der Transaktionskostentheorie „ist es, unterschiedliche institutionelle Arrangements, in deren Rahmen Transaktionen abgewickelt werden, hinsichtlich ihrer Effizienz zu beurteilen. Durch einen Vergleich der anfallenden Transaktionskosten ist die jeweils optimale Organisationsform zu bestimmen“ (Manalex Lexikon 2012).

- Je besser die Wirtschaftslage des Zielmarktes ist, desto höher ist die Beteiligung und Kontrolle des Hotelunternehmens (vgl. Rodríguez 2002, S. 600).

- Je höher der Zustrom der Direktinvestitionen (FDI) ist, umso höher der Grad der Beteiligung und Kontrolle der Hotelkette (vgl. Rodríguez 2002, S. 600).

Je besser die Wirtschaftslage des Zielmarktes und je mehr Direktinvestitionen am Zielmarkt getätigt wurden, umso weniger Risiko muss das Unternehmen eingehen. Da eine gewisse Sicherheit gegeben ist, wird das Unternehmen einen höheren Grad an Beteiligung wünschen. Caves argumentiert jedoch, dass je mehr Direktinvestitionen in der Vergangenheit getätigt wurden, umso erfahrener ist das örtliche Personal. Daher ist er der Meinung, dass in diesem Fall weniger Beteiligung und Kontrolle benötigt wird (vgl. Caves 1986, S. 273 f).

- Je größer das Hotelunternehmen, desto höher ist die Beteiligung am Projekt (vgl. Rodríguez 2002, S. 600).

Je größer das Unternehmen, umso mehr kann es investieren. Für Hotelprojekte werden hohe Investitionskosten benötigt, daher wird das Hotelunternehmen sich erst beteiligen können, wenn es sich diesen Vorgang auch leisten kann (vgl. Rodríguez 2002, S. 600).

- Je höher die internationalen Erfahrungen der Hotelkette sind, umso geringer sind Beteiligung und Kontrolle (vgl. Rodríguez 2002, S. 600).
- Umso mehr Erfahrung das Unternehmen mit Internationalisierung hat, desto geringer ist die Beteiligung und Kontrolle (vgl. Rodríguez 2002, S. 600).

Eine verbesserte Erfahrung führt dazu, dass das Unternehmen die örtlichen Partner besser beurteilen kann und somit ein geringer Beteiligungsgrad benötigt wird (vgl. Fladmoe-Lindquist & Jacques, 1995, S. 1247). Andere Autoren wie Erramilli argumentieren, dass eine gesteigerte Erfahrung dazu führt, dass weniger Unterstützung der örtlichen Partner benötigt wird und daher ein höherer Beteiligungsgrad erwünscht ist (vgl. Erramilli 1991, S. 483).



- Je höher die empfundene Bedeutung für das Ausmaß an globalen Operationen des Unternehmens ist, umso höher ist die Beteiligung und Kontrolle (vgl. Rodríguez 2002, S. 601).

Um Skaleneffekte zu erwirtschaften, muss das Unternehmen mehr Kontrolle in Bezug auf die Beteiligung und auf das Management haben (vgl. Rodríguez 2002, S. 599 f).

- Je höher die empfundene Bedeutung der Größe des Unternehmens ist, desto geringer ist die Beteiligung und Kontrolle (vgl. Rodríguez 2002, S. 601).

Unternehmen, die der Größe des Unternehmens einen hohen Wert zuschreiben, werden eher mit indirekten Investitionen arbeiten. Die geringere Beteiligung erlaubt es ihnen, rascher und kostengünstiger in neue Zielmärkte einzudringen (vgl. Rodríguez 2002, S. 601).

- Je höher die empfundene Bedeutung der Reservierungssysteme ist, desto geringer ist die Beteiligung und Kontrolle (vgl. Rodríguez 2002, S. 601).
- Je höher die empfundene Bedeutung des Markennamens ist, desto geringer ist die Beteiligung und Kontrolle (vgl. Rodríguez 2002, S. 601).

Das Reservierungssystem und der Markenname sind die zwei strategischen Vermögenswerte, die unabhängig der Markteintrittsform unter der Kontrolle des Hotelunternehmens bleiben. Daher muss in diesem Fall nicht der Grad der Beteiligung steigen, um die Verantwortung zu behalten (vgl. Rodríguez 2002, S. 601).

- Je höher die strategische Bedeutung der Investitionen in die Ausbildung ist, umso höher ist die Beteiligung und Kontrolle (vgl. Rodríguez 2002, S. 601).

Wenn ein gutes Know-how für die Produkte und Prozesse gegeben ist, so wird das Unternehmen lieber eigenständiger arbeiten. Der Grund dafür ist, dass der Wettbewerbsvorteil so besser genutzt werden kann (vgl. Rodríguez 2002, S. 601).

- Je höher die empfundene Bedeutung der Kontrolle über das Management und dessen Qualität ist, desto höher ist die Beteiligung und Kontrolle (vgl. Rodríguez 2002, S. 601).

Generell wird davon ausgegangen, dass Hotelunternehmen eine stärkere Kontrolle und einen höheren Grad an Beteiligung an dem Hotelprojekt wünschen, wenn der Zielmarkt sich kulturell stark von dem eigenen unterscheidet, der Zielmarkt ein geringes politisches und finanzielles Risiko und einen hohen Anteil an FDI aufweist. Sind diese Umstände gegeben wird das Unternehmen den Eigentümerbetrieb oder ein Joint Venture den anderen Markteintrittsformen vorziehen (vgl. Rodríguez 2002, S. 604 f).

Diese kurze Auflistung der Faktoren, die bei der Auswahl der Markteintrittsstrategien eine wichtige Rolle spielen, soll einen Überblick der möglichen Einflussfaktoren geben. Es gibt etliche weitere Studien und Theorien über Faktoren, die ausschlaggebend sind. Das Ziel dieser Arbeit ist es aber nicht, die unterschiedlichen Theorien miteinander zu vergleichen, sondern die möglichen Organisationsformen der Hotellerie zu erläutern und zu analysieren. Folgend wird nun auf die einzelnen Formen eingegangen, um schlussendlich aus Betreibersicht und Investorensicht die optimalste Lösung auszuwählen.

Die Wahl der einen oder anderen Organisationsform hängt unter anderem von der Art der Tätigkeit des Unternehmens ab. Es muss daran erinnert werden, dass die Hotellerie eine Reihe von Besonderheiten aus ihrer Dienstleistungstätigkeit abgeleitet hat. Informations- und Kommunikationstechniken gewährleisten Buchungen, Zahlungen und touristische Informationen. Allerdings, wenn das Hotel seine Kernleistungen in einem ausländischen Zielmarkt anbieten will, hat es diese an die Vorschriften am Zielmarkt anzupassen. So ist eines der Merkmale, die einen direkten Einfluss auf den Eintrittsmodus haben, die Gleichzeitigkeit von Produktion und Konsum – schließlich ist dies ein untrennbarer Service, d.h. es bedarf der Nähe sowohl zum Lieferanten wie auch zum Kunden. (vgl. Erramilli, 1991, S. 495 f). Deshalb ist das Hotelunternehmen nicht in der Lage zu „exportieren“, sondern muss einen der anderen vertraglichen Wege (Managementvertrag, Franchising, etc.) oder eine Direktinvestition (Joint Ventures oder hundertprozentige Tochtergesellschaften) wählen.

## **5.1 Betreiberverträge in der theoretischen Betrachtung**

Voraussetzung für die folgende Untergliederung der einzelnen Vertragstypen bzw. der Betriebsformen ist das Verständnis dafür, dass ein Hotel in zwei Bereiche geteilt ist. Zum einen wird der Bau und die Finanzierung als ein Bestandteil angesehen, und zum anderen wird der Betrieb der Immobilie in einen zweiten Bereich gegliedert. Diese Aufteilung wird als funktionelle Entkopplung bezeichnet und stellt die zwei Kernbereiche eines Hotels dar. Da eine Spezialisierung auf beide Kernbereiche zu komplex ist, kommt es meist zu einer Trennung dieser Hauptfunktionen (vgl. Hänssler 2011, S. 56). In der heutigen Großhotellerie ist der Hotelbetreiber jedenfalls in der Regel nicht auch gleichzeitig der Eigentümer der Immobilie. Fonds, Versicherungen, Pensionskassen und Einzelinvestoren übernehmen die Rolle des Hoteleigentümers und entlasten somit den Betreiber durch geringeren Aufwand, aber auch durch geringeres Risiko. Der Betreiber kann somit leichter einen höheren Spezialisierungsgrad erreichen, während der Investor mit gutem Gewissen sein eingesetztes Kapital vermehren kann. Die Trennung von Besitz und Betrieb hat daher auch neue Vertragsarten mit sich gebracht: Managementverträge. Seit den sechziger Jahren gibt es diese Art von Verträgen auch in Deutschland und heute sind sie bereits weltweit verbreitet. Für Fondsfinanzierungen wurden Pacht- bzw. Mietverträge herangezogen, da diese das Risiko der Bewirtschaftung auf den Pächter und nicht auf den Eigentümer übertragen. Im Allgemeinen kann daraus geschlossen werden, je höher das Risiko für den Kapitalgeber, umso stärker soll sein Einfluss auf den Betrieb sein. Der Eigentümer kann am Gewinn teilnehmen und ist durch die Verteilung des Risikos geschützt. Weitere einzelne Formulierungen sind vertragsbedingt (vgl. Baumann 2007, S.58 ff).

Die Vergütung erfolgt auf Basis des individuellen Ertragsverlaufs des Hotels. Hier wird wieder unter den möglichen Vertragstypen unterschieden, wobei aber meist der Gesamtumsatz als Bemessungsgrundlage herangezogen wird. Es gibt darüberhinaus auch Mischformen, die aber erst später in diesem Abschnitt näher formuliert werden (vgl. Baumann 2007, S.58 ff).

Eine Markteintrittsstrategie kann als „a structural agreement that allows a firm to implement its product market strategy in a host country either by carrying out only the market operations (i.e., via export modes), or both production and marketing operations

there by itself or in partnership with others (contractual modes, joint ventures, wholly owned operations)“ (Sharma & Erramilli, 2004, S. 2) definiert werden. Abbildung 3 veranschaulicht alle institutionellen Markteintrittsformen in Bezug auf den Grad der Kontrollierbarkeit und der Ressourcenbeanspruchung. In Hinblick auf mögliche Markteintrittsmöglichkeiten der Hotellerie wird indirekter bzw. direkter Export nicht untersucht, da es sich um eine Dienstleistung handelt. Des Weiteren kann eine Lizenzvergabe ausgeschlossen werden, da sie in der Praxis nur dann angewendet wird, „wenn weder Exporte noch die institutionellen Markteintritte möglich sind“ (Apfelthaler & Vuong s.a., S. 36). Darüberhinaus werden sie in der Regel von Technologieunternehmen für die Nutzung einer Technologie oder einer Marke vergeben (vgl. Apfelthaler & Vuong s.a., S. 36).

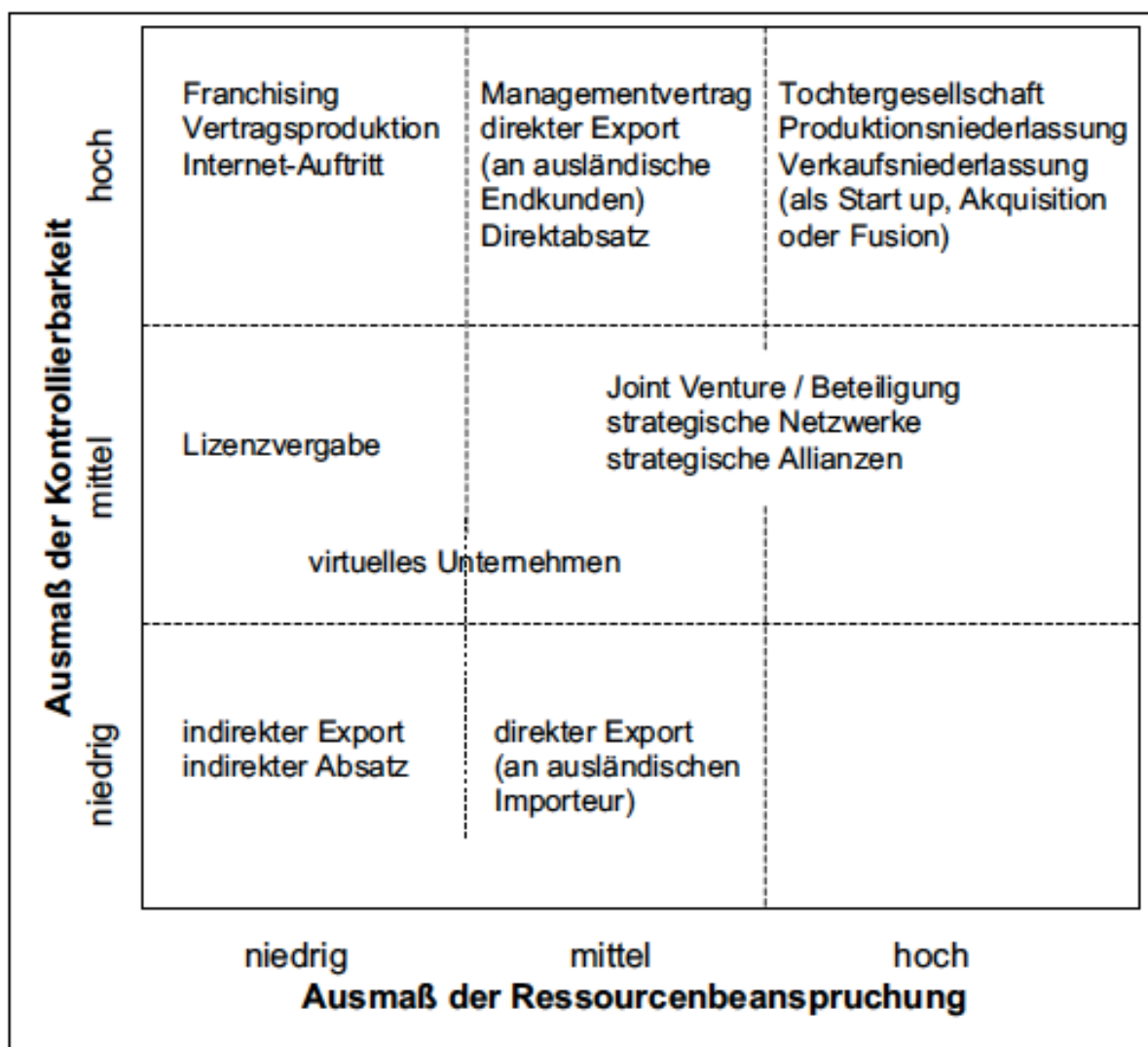


Abbildung 3: Institutionelle Markteintrittsformen (Fritz & Oelsnitz 2007, S. 76)

Der „klassische“ Eigentümer konzentriert sich auf beide Bereiche. Er ist also Investor und Betreiber des Hotels, das heißt Abwickler und Verantwortlicher der Betriebsabläufe. Trennt man diese zwei Bereiche, so werden die Begriffe „bricks/brains split“ oder „property company/operating company split“ verwendet. Trennt man also Eigentum von Betrieb, führt dies zu einer Arbeitsteilung und somit auch zu Spezialisierungsvorteilen wie auch zu einer Risikominderung bzw. Risikoteilung. Weitere Vorteile stellen sich dadurch, dass dem Betreiber ein geringerer Kapitalbedarf entgegensteht und somit auch einen höheren Return on Investment (ROI) erwirtschaften kann. Der Eigentümer hat den Vorteil, dass er einen, an das spezifische Projekt angepassten, Betreiber auswählen kann, um seinem grundsätzlichen Interesse, eine angemessene Miete oder einen adäquaten Kaufpreis zu erhalten, nachzugehen. Er kann sich vorerst über den Betreiber informieren, um einen am Markt etablierten Betreiber auszuwählen und somit eine größere Überlebenswahrscheinlichkeit des Hotels sicherzustellen (vgl. Hänssler, 2011, S. 56 ff).

Der erste Bereich, die Immobilienentwicklung, wird im Allgemeinen von Bauunternehmen, Architekturbüros oder Projektentwicklern durchgeführt. Die Kapitalzufuhr wird meist von diversen Investoren getätigt, wie z.B. Banken, Immobilienfonds, Pensionskassen, REITs (Real Estate Investment Trusts) und Versicherungen. Diese Investoren haben das Ziel, eine angemessene Verzinsung ihres eingesetzten Kapitals zu erwirtschaften. Der zweite Bereich, der Betrieb des Hotels, wird von unabhängigen Hotelgesellschaften, auch Independent Management Companies genannt, oder von Hotelketten bzw. Brand Management Companies durchgeführt (vgl. Hänssler 2011, S.57).

### **5.1.1 Wholly-owned Subsidiary bzw. Niederlassungsgründung**

Niederlassungsgründung, auch Wholly-owned Subsidiary genannt, beschreibt die bereits erwähnte „klassische“ Betreiberform eines Hotels. Hier ist der Eigentümer Investor sowie Hotelbetreiber. Der Eigentümer bzw. Betreiber kann die Geschäfts- und Vermögensanteile eines bereits bestehenden Unternehmens oder eine Immobilie übernehmen (Akquisition). Er kann auch ein Grundstück bebauen (Greenfield) und das Unternehmen alleine aufbauen (vgl. Clarke & Chen 2007, S. 178 f). Diese Form ist auch

die weltweit führende Zusammenstellung, jedoch bestehen bislang keine Untersuchungen, die diese Aussage bestärken können. Die zuvor erwähnte, funktionelle Entkopplung kommt in diesem Fall nicht zur Anwendung – der Hoteleigentümer verfügt über alle Rechte und Einflüsse, die sich auf das Hotel beziehen, das heißt den Betrieb sowie die Immobilie selbst (vgl. Hänssler, 2011, S.58). Verträge und Rechnungen laufen auf den Namen des Investors und die Verantwortung für Umsatz als auch für die gesamten betriebsbedingten und anlagebedingten Kosten werden von ihm getragen (vgl. Nagel, 1993, S.66).

Mittels Foreign Direct Investment beteiligt sich das ausländische Unternehmen am Zielmarkt. Internationale Direktinvestitionen (FDI) beschreiben den Investitionsfluss aus dem Herkunftsland, wenn Unternehmen in erworbene Immobilien, in die Ausstattung, Einrichtung oder sonstige Ressourcen wie Technologie oder Personal des Ziellandes investieren. Damit können Unternehmen produzieren, verkaufen und am Zielmarkt konkurrieren (vgl. Clarke & Chen 2007, S. 178 f).

**Tabelle 2: Vor- und Nachteile bei Niederlassungsgründung (Apfelthaler & Vuong s.a., S. 42)**

<b>Vorteile bei Niederlassungsgründung</b>	<b>Nachteile bei Niederlassungsgründung</b>
1. Bessere Steuerungsmöglichkeiten	1. Langfristige Bindung
2. Maximale Gewinnmöglichkeiten	2. Höherer Einsatz von Kapital
3. Einheitliche Corporate Identity	3. Deutlich höherer Informationsbedarf
4. Höchster Schutz vor Know-How-Abfluss	4. Bewältigung des schwierigen Spannungsfelds von Stammhaus- und Niederlassungsinteressen
5. Höhere Nutzung der komparativen Vorteile (z.B. Management Know How, technisches Wissen, Prozess-Know How)	5. Aufwendige Steuerung
6. Umgehung von Handelshemmnissen	6. Anpassungsnotwendigkeiten in der Organisations- und Entscheidungsstruktur im Stammunternehmen
7. Zugang zu besonderen Anreizen wie staatliche Förderungen	7. Aufwendige und teure Vorbereitung

Tabelle 2 veranschaulicht die Vor- und Nachteile, die sich bei der Niederlassungsgründung ergeben. Das Unternehmen hat bei dieser Strategie vor allem den Vorteil, dass es die alleinige Kontrollmacht über die Immobilie sowie über den Betrieb der Immobilie hat. Die Gewinne werden zur Gänze dem Unternehmen zugeschrieben und die Unternehmensidentität wird beibehalten. Der Anspruch auf den gesamten Gewinn ist zwar ein großer Vorteil, bildet aber zugleich ein erhebliches Risiko.

Kontrolle trägt einen hohen Preis (vgl. Vernon 1983, S. 210). Übernimmt man die gesamte Kontrolle, so müssen alle Entscheidungen selbst getroffen werden – das Risiko besteht, dass das Unternehmen unfähig sein könnte, in einer unsicheren bzw. fremden Umgebung eine Entscheidung zu treffen. Kontrolle bedeutet auch die Bindung von Ressourcen sowie hohe Gemeinkosten (Overhead Kosten). Diese wiederum schaffen Umstellungskosten, die eine Veränderung des institutionellen Arrangements nur schwer zulassen (vgl. Anderson & Gatignon 1986, S. 3). Auch durch die Bindung der Ressourcen kann ein Verlust durch Wechselkursveränderungen entstehen (vgl. Davidson 1982, S. 108). Ein wesentlicher Nachteil sind jedoch die damit verbundenen hohen Kosten sowie die langfristige Bindung. Darüber hinaus muss ein gewisses Know-how in Bezug auf die Konditionen des Zielmarktes gegeben sein, um sich auf den Markt durchsetzen zu können. Ein weiterer wesentlicher Nachteil ist das eingeschränkte Vertriebssystem im Vergleich zu den der Hotelketten. Vor allem die hohen Kosten führen in der Regel letztendlich dazu, dass Hotelunternehmen vorsichtshalber dem Prinzip der funktionellen Entkoppelung nachgehen und ihren Aufgabenbereich auf den reinen Betrieb minimieren. So musste z.B. die Youth Hostel Association (YHA) 32 ihrer 227 Grundbesitze im Jahr 2006 veräußern, um ihre Schulden in Höhe von 34 Millionen Pfund decken zu können (vgl. Clarke & Chen 2007, S. 178 f).

### **5.1.2 Joint Venture**

Ein Joint Venture beschreibt die, von mindestens zwei Unternehmen getätigte Direktinvestition bzw. die Gründung eines Unternehmens. Beide Unternehmen sind aus unterschiedlichen Ländern, verfolgen aber ein gemeinsames Ziel. Es kann sich einerseits um ein bestehendes Unternehmen am Zielmarkt oder andererseits um ein neues Unternehmen handeln. Im Fall eines bestehenden Unternehmens werden dem eintretenden Unternehmen Gesellschafts- und/oder Vermögensanteile veräußert (Akquisition). Übernimmt das ausländische Unternehmen alle Geschäftsanteile, so handelt es sich um den zuvor erwähnten Eigentümerbetrieb bzw. Wholly-owned Subsidiary. Die Zusammenführung der Gesellschaftsanteile sowie der Vermögensanteile in ein neues Unternehmen wird in der Fachsprache als Merger definiert (vgl. Apfelthaler & Vuong s.a., S. 40 f).

Der ausländische Partner ist meist sehr erfahren in neuen Technologien wie z.B. im Verwalten von globalen Vertriebssystemen. Der inländische Partner ist mit der Kultur des Zielmarktes vertraut und wird sich daher mit der Führung der lokalen Arbeitnehmer gut auskennen. Es geht bei einem Joint Venture darum, eine Wissensanhäufung zu erzielen, jedoch muss der Wissensaustausch auch verwaltet werden, um Vorteile aus dieser Partnerschaft zu bekommen (vgl. Magnini 2008, S. 249). Es gibt insgesamt drei verschiedene Arten von Wissensströmen in einem Joint Venture: der erste nennt sich Transfer und umfasst den vorhandenen Wissensstrom zwischen den JV Partnern und den Muttergesellschaften (vgl. Berdrow & Lane, 2003, S. 16 ff). Ein Beispiel dafür ist z.B. wenn ein Partner das zentralisierte Reservierungssystem analysiert oder beobachtet. Dazu werden meist Technologieprogramme zur Unterstützung verwendet, wie es z.B. Hilton mit seiner E. piphany E.4 Software macht (vgl. Stevens, 2001, S. 36). Daher ist Voraussetzung für einen gelungenen Wissenstransfer, dass der Partner die Bedingungen und Technologien des anderen akzeptiert und unter Umständen auch die eigenen Systeme an die des Partners anpasst (vgl. Berdrow & Lane 2003, S. 18ff). Das Risiko besteht allerdings, dass dieses Wissen falsch interpretiert wird und mögliche negative Folgen mit sich bringt. Wird der Wissenstransfer aber gut verwaltet, so werden die positiven Folgen die negativen weitaus überwiegen und das Wissen wird internalisiert (vgl. Berdrow & Lane 2003, S. 18 ff). Der zweite Wissensstrom wird als Transformation bezeichnet. Hier wird das Wissen integriert, angewendet und genutzt. Dieses Wissen wird durch reine Erfahrungen und Situationen gesammelt. Die Partner erleben durch ihr Joint Venture neue Situationen, aus denen Erkenntnisse gezogen und diese dann transformiert werden (vgl. Magnini 2008, S. 250). Der dritte Wissensstrom wird als Ernte bezeichnet. Von einem Joint Venture kann ein großes Bündel an Wissen geerntet werden. So kann zum Beispiel das Joint Venture und dessen Design für ein weiteres angewendet werden. Informationen und Erfahrungen, die daraus gesammelt wurden, können ebenfalls in weiteren Projekten umgesetzt werden. Erfolgreiche Joint Ventures bringen daher auch mehr Wissensernten als gescheiterte (vgl. Magnini 2008, S. 250 f).

Gründe, die für ein Joint Venture sprechen sind unter anderem die Kostenreduktion durch die geringere Personalbeanspruchung, die Vermeidung von Konkurrenz am Zielmarkt, Wissenstransfer und Wissenserwerb sowie die Umgehung rechtlicher Barrieren bei der Gründung einer hundertprozentigen Tochtergesellschaft (vgl. Apfelthaler & Vuong s.a., S. 40 f). Bei einem Joint Venture teilen sich die Vertragspartner die Eigentümerschaft,



welche meist 50:50 geteilt wird, jedoch kann der Vertrag auch anders lauten. In der Regel ist ein Vertragspartner am Zielmarkt tätig, während der andere ein ausländisches Unternehmen betreibt. Die wichtigsten Aspekte, die bei einem Joint Venture miteinbezogen werden müssen, bzw. ex ante untersucht werden müssen, sind vor allem der Miteigentumsanteil des Vertragspartners, die Vertragsdauer, die Preisfestsetzung, der Technologietransfer aus dem Zielmarkt, die Ressourcen und Fähigkeiten des Partnerunternehmens im Zielland sowie die Vorhaben der Regierung (vgl. Clarke & Chen 2007, S. 179).

**Tabelle 3: Vor- und Nachteile bei Joint Ventures und Mergers & Acquisitions (Apfelthaler & Vuong s.a., S. 41)**

<b>Vorteile bei Joint Ventures und M&amp;A</b>	<b>Nachteile bei Joint Ventures und M&amp;A</b>
1. Risikominimierung und geteilte Verantwortung 2. Rascher und kostengünstiger Transfer von lokalem Marktwissen sowie Produktions- und anderem Technologie Know-How 3. Technologieunternehmen wird als lokale Firma wahrgenommen 4. Überwindung von Handels- und Investitionshemmnissen 5. Überwindung von Kapazitätsengpässen im Heimatstaat 6. Nutzung von Kostenvorteilen im Gastland 7. Zugriff auf Technologie-Fördermaßnahmen im Gastland 8. Zugriff auf ausgebildete, personelle Ressourcen zu geringen Kosten 9. Rascher und kostengünstiger Zugriff auf etablierte Distributionskanäle 10. Gründung eines neuen Unternehmens ohne Altlasten (Vorteil des Joint Venture gegenüber M&A)	1. Koordinierungsproblem und Interessenskonflikte 2. Mitunter geringere Steuerungsmöglichkeiten 3. Schwierig zu erreichende Corporate Identity 4. Mangelnde Identifikation mit dem Stammunternehmen beim lokalen Konsumenten 5. In manchen Ländern vorgeschriebener Beteiligungsanteil des lokalen Partners 6. Abfluss von Technologie Know-How aus dem Stammunternehmen in das Joint Venture 7. Oft schwieriger Konsens über Verteilung der Rechte und Pflichten 8. Generelles Investitionsrisiko 9. Aufwendige und teure Vertragsgestaltung 10. Übernahme von bestehenden ‚Altlasten‘ bei M&A (Nachteil von M&A gegenüber Joint Ventures)

Tabelle 3 fasst alle Vor- und Nachteile bei Joint Ventures und M&A zusammen. Die Hauptvorteile eines Joint Ventures sind vor allem der erleichterte Zugang zum Zielmarkt durch den Vertragspartner und die Verteilung der Kosten und des Risikos auf beide Vertragspartner. Dies ermöglicht, das finanzielle Risiko und das Risiko von politischer Unsicherheit zu minimieren. Darüberhinaus können Synergieeffekte durch die

Kombination der Stärken verschiedener Wertschöpfungsketten entstehen, da mindestens zwei Unternehmen ihr Know-how teilen. So kann das Unternehmen, das schon am Zielmarkt tätig ist, das erlernte Wissen einsetzen, während das ausländische Unternehmen z.B. bekannte Marken besitzt. Manche Länder haben jedoch auch bestimmte Barrieren, um den internationalen Markteintritt für ausländische Firmen zu erschweren (z.B. Zolltarife), und teilweise gibt es auch Regierungen, die inländische Unternehmen favorisieren. In solchen Fällen bleibt dem ausländischen Unternehmen nur die Möglichkeit mittels Joint Venture in den Zielmarkt einzutreten (vgl. Clarke & Chen 2007, S. 179).

Joint Ventures können jedoch auch dazu führen, dass sich Interessenskonflikte zwischen den Vertragspartnern bilden. Ihre Ziele, Prioritäten oder die Unternehmenskultur können sich stark unterscheiden und zu Konflikten führen. Darüberhinaus wird das Risiko zwar geteilt, jedoch auch der Gewinn. Somit kommt es zu einer geringeren Gewinnausschüttung für alle Vertragspartner. Die Kosten für Monitoring (Überwachungskosten) sind höher, da die Vertragspartner kontrolliert und koordiniert werden müssen. Darüberhinaus besteht die Gefahr in Zusammenarbeit mit einem späteren Konkurrenten zu stehen – würde ein Vertragspartner die Kontrolle bzw. Weisungsbefugnis teilweise oder gänzlich verlieren, so könnten die Vertragspartner als potentielle Konkurrenten angesehen werden (vgl. Clarke & Chen 2007, S. 179 f).

Ein Beispiel für ein internationales Hotelunternehmen, welches die Markteintrittsstrategie Joint Venture anwendet, ist das nordamerikanische Unternehmen Fairmont Hotels and Resorts (FHR). Mit über 83 Luxushotels in Kanada, Nordamerika und Südamerika hat das Unternehmen seit kurzem begonnen in internationale Märkte einzutreten. Im Juli 2000 trat das Unternehmen als erste internationale Hotelgruppe mittels eines Joint Ventures in den Hotelmarkt von Dubai ein. 2005 wurde das nächste Hotel in Monte Carlo, Frankreich, durch einen Joint Venture übernommen. Alle weiteren Markteintritte wurden auch über einen Joint Venture abgehandelt (vgl. Clarke & Chen 2007, S. 179 ff).

Ein Joint Venture wird jedoch nicht nur in homogenen Branchen angewendet, sondern kann auch bei Vertragspartnern unterschiedlicher Branche verwendet werden. Bei solchen Fällen kann es zu Synergieeffekten kommen. Cross-Branding wurde beispielsweise in der italienischen Hotel- und Schmuckbranche angewendet. Die Marriott-Bulgari Kopplung, die mittels eines Joint Ventures im Jahr 2001 entstand,

brachte ein Portfolio von Hotels, die rund 800 Millionen US Dollar wert sind und einen Umsatz von ca. 300 Millionen US Dollar schon im Jahr 2008 erwirtschafteten. Beide Vertragspartner investierten rund 70 Millionen US Dollar in das Konzept. Der Betrieb wurde von Ritz-Carlton, der Tochtergesellschaft von Marriott, übernommen. Der Vorteil der Luxusmarke Bulgari wurde mittels italienischer Küche, und spezieller Einrichtung und Ausstattung in den Vordergrund gestellt (vgl. Clarke & Chen 2007, S. 181 f).

### **5.1.3 Strategische Allianzen**

Strategische Allianzen sind vertragsrechtliche Abmachungen zwischen zwei oder mehr konkurrierenden, multinationalen Unternehmen mit dem Zweck, eine Verbesserung des Service für den globalen Markt zu erreichen. Im Unterschied zu Joint Ventures müssen jedoch die beteiligten Unternehmen aus der gleichen Branche stammen (vgl. Clarke & Chen 2007, S.181 f). Es gibt drei unterschiedliche Arten von Allianzen: kurzfristige, mittelfristige und strategische Allianzen.

Bei den kurzfristigen Allianzen handelt es sich um eine opportunistische Beziehung zwischen den Unternehmen. Es besteht keine definitive Bindung zwischen den Vertragspartnern, sondern es werden lediglich gewisse Erwartungen festgelegt, von denen ein Vorteil gezogen werden kann. Oft werden Crosswerbungen oder kurzfristige Marketingaktivitäten in Zusammenarbeit durchgeführt. Ein Beispiel ist das Abkommen zwischen Radisson Hotels und Britain's Edwardian Hotels für den Zweck der Crosswerbung (vgl. Chekitan & Klein 1993, S. 44).

Die mittelfristigen Allianzen sind zwar stärker gebunden, jedoch geht es den Vertragspartnern eher um Eigenschutz als um den Aufbau eines gemeinsamen Arrangements mit gleicher Verantwortung. In der Hotellerie ist ein solcher Vertrag oft für den Zweck eines Marketingabkommens zwischen zwei oder mehr Unternehmen gängig (vgl. Chekitan & Klein 1993, S. 44).

Die strategische Allianz weist im Unterschied zu den anderen Varianten einen hohen Grad an Beteiligung der Partner auf und bietet eine beachtliche Möglichkeit, Synergieeffekte zu erzeugen (vgl. Chekitan & Klein 1993, S. 44). Gründe für eine strategische Allianz in der Hotelbranche sind der ermöglichte Zugang zu mehreren

nationalen und regionalen Märkten, Lernmöglichkeiten durch das Know-how oder die Strategie der Partnerunternehmen, die Teilung der Kosten bei einem gemeinsamen Projekt oder die Möglichkeit Mängel an Fähigkeiten oder Ressourcen innerhalb des Unternehmens mittels der Allianz mit einem Unternehmen, welches diese Fähigkeiten besitzt, zu beseitigen (vgl. Clarke & Chen 2007, S. 182 f).

Die Hauptvorteile einer strategischen Allianz sind die nach Vertragsabschluss bleibende Selbstständigkeit der Vertragspartner, die Teilung der Vorteile, die daraus entstehen, sowie die Teilung der Kontrollmacht über die Leistung zugewiesener Aufgaben. Letztendlich stellen aber auch die verstärkte Weiterentwicklung der Technologie, Produkte und andere strategische Schlüsselbereiche durch die Mitarbeit mehrerer Unternehmen Vorteile dar. Eine strategische Allianz ist eine schnelle und kostengünstige Methode, um eine globale Strategie zu verfolgen (vgl. Clarke & Chen 2007, S.181 f). Ein solcher Vertrag erlaubt es, eine verbesserte Marktabdeckung (auf geographischer Ebene und auf Ebene der einzelnen Segmente) zu erzielen, Skaleneffekte im Bereich Marketing, Vertrieb und Kauf zu gewinnen und ergänzende Stärken für den Betrieb und Marketing aufzubauen. Durch den Zusammenschluss mehrerer Unternehmen werden Kosten minimiert und die Effizienz erhöht. Das Schwierige ist jedoch, die richtigen Vertragspartner auszuwählen. Das Risiko einer strategischen Allianz ist hoch, da die Scheidungsrate der Partner relativ hoch einzustufen ist. Somit ist die Auswahl der Vertragspartner entscheidend für eine langanhaltende und vorteilhafte Zusammenarbeit (vgl. Chekitan & Klein 1993, S. 44 f). Allianzen zwischen Hotelunternehmen ungleicher Macht- bzw. Leistungsebenen sind oft zum Scheitern verurteilt. Die Beteiligten sollten also auf relativ gleichem Niveau stehen, meistens werden strategische Allianzen zwischen zwei Konkurrenten abgeschlossen (vgl. Hergert & Morris 1988, S. 104).

Strategische Allianzen führen jedoch auch zu gewissen Nachteilen. So kommt es oft zu geteilten Kontrollmächten in Bezug auf verschiedene Aufgabenbereiche und somit auch zu neuen Herausforderungen im Bereich des Managements. Darüberhinaus kann auch ein Risiko damit verbunden sein, wenn ein Konkurrent im Ausland bestärkt wird, da dies teilweise den eigenen Betrieb schaden könnte (vgl. Clarke & Chen 2007, S. 182 f).

Das Risiko eines Konflikts zwischen den Vertragspartnern sowie das Risiko, eine gewisse Abhängigkeit zu entwickeln, sind relativ hoch, und eine gewisse Spannung wird immer gegeben sein. Unterschiede der sozio-kulturellen Eigenschaften der individuellen

Unternehmen können Schwierigkeiten hervorheben – so scheiterte z.B. die strategische Allianz zwischen InterContinental und SAS Hotels. SAS ist eine Hotelkette, die unternehmerisch agiert und eine eher flache Organisationsstruktur aufweist, während das Unternehmen InterContinental vertikale Hierarchieebenen mit starker Delegation aufweist. Die Unternehmen waren nicht kompatibel, da Entscheidungen anders getroffen wurden, die Ranghöheren der SAS Mitarbeiter hatten wenig Einfluss auf Entscheidungen, während bei InterContinental Entscheidungen zentral, d.h. von Führungskräften getroffen wurden (vgl. Chekitan & Klein 1993, S. 45).

Mit interkulturellen Trainings und durchgehendem informellen Kontakt können jedoch Missverständnisse umgangen werden. Die Umwelt, politische Regelungen und Unternehmensstrukturen können einen Einfluss auf die Zusammenarbeit der Vertragspartner haben und auch Erwartungen und Erfahrungen der Partner unterschiedlich formen. Die Auswahl des Vertragspartners ist daher von großer Bedeutung für die Effizienz einer strategischen Allianz. Auch wenn ein kompatibler Partner gefunden wird, so kann das Risiko von einer Nichtübereinstimmung zwar sinken, jedoch heißt dies nicht, dass dies so bleibt. Auch können sich die einzelnen Unternehmen in andere Richtungen entwickeln (vgl. Chekitan & Klein 1993, S. 45).

Nichtsdestotrotz bieten strategische Allianzen eine gute Möglichkeit, das eigene Unternehmen weiterzuentwickeln sowie eine bessere Marktabdeckung zu gewinnen. Ein Beispiel für eine gelungene strategische Allianz ist die Kopplung der Hilton Hotel Gesellschaft mit Hilton International. 1997 teilten die Unternehmen die Marke Hilton und damit auch weltweites Marketing und Entwicklung der Marke, und das Treueprogramm „Hhonor“. Die Allianz brachte darüberhinaus die Entwicklung einer neuen weltweiten Marke Hilton Garden Inn und die Mithilfe bei Hotelprojekten beider Vertragspartner (vgl. Chekitan & Klein 1993, S. 45).

#### **5.1.4 Franchising**

Beim Franchising handelt es sich um eine vertikale Kooperationsform, bei der ein Franchise-Nehmer dem Franchise-Geber eine Vergütung ausbezahlt, um als Gegenzug Produkte, Rechte sowie Know-how zu erhalten. Der Unterschied zu den vorherigen

Vertragsformen ist der, dass Franchise-Geber und –Nehmer unter einheitlichem Namen am Markt auftreten, jedoch rechtlich und wirtschaftlich selbstständig sind (vgl. Duong Dinh, Gehrmann, Alehrt 2010, S. 31 f). Das Franchising wurde im Laufe der Zeit von verschiedenen Unternehmensbranchen in der ganzen Welt verwendet. Im Jahr 2008 gab es schon über 534.000 Franchise-Einheiten und über 2.500 verschiedene Franchise-Systeme in den Vereinigten Staaten. Beispiele sind das Unternehmen McDonalds, welches rund 47% der Erträge durch Franchiseverträge generiert und Coca Cola mit rund 80% der Erträge (vgl. Clarke & Chen 2007, S. 185). Von den 2.500 verschiedenen Franchise-Systemen können zwei Hauptarten unterschieden werden (vgl. Clarke & Chen 2007, S. 185):

- Das Franchise für Produkt- und Markennamen: Hier wird dem Franchise-Nehmer das Recht eingeräumt, ein bestimmtes Produkt zu verkaufen, wie z.B. bei Coca Cola.
- Das Business-format Franchise: Hier wird zwar auch das Recht, die Marke und Produkte zu verkaufen, eingeräumt, jedoch spielen Marketingstrategien, Qualitätskontrollen und ein regelmäßiger Austausch zwischen den Vertragspartnern eine wichtige Rolle. Diese Franchise-Art ist charakteristisch für die Hotelbranche.

Das Hotelunternehmen übergibt seine Produkt- und Service-Ideen an den Franchise-Nehmer um dafür Marketing am Zielmarkt zu schaffen. Der Franchise-Nehmer zahlt dafür „initial fees“ und „royalties“ (siehe unten), um die Business-Strategien am Zielmarkt zu implementieren und die Marke des Franchise-Gebers zu führen. Der Franchise-Nehmer muss sich zwar an Normen halten, aber hat eine gewisse Freiheit in Bezug auf die Personalauswahl, das Verwalten von Routinevorgängen und die Durchführung örtlicher Marketingprogramme. Franchising erlaubt also eine gewisse Flexibilität, die Voraussetzung für die Implementierung einer hybriden Strategie ist. Ein Teil des Marketing Mix wird vom Franchise-Geber auf globaler Ebene standardisiert, während der Rest dem Franchise-Nehmer selbst überlassen wird (vgl. Sashi & Karupper 2001, S. 501).

Der Wissenstransfer bzw. Transaktionen werden laufend zwischen den Vertragspartnern getätigt. Die Transaktionen des Franchise-Gebers umfassen in der Regel die Produktideen, Markennamen, Marketingfähigkeiten und Verfahrensanleitungen.

Darüberhinaus koordiniert er das Vorgehen des Franchise-Nehmers, regelt Streitfragen und verwaltet das Netzwerk. Beide Vertragspartner sind also Teil eines verbundenen Netzwerkes, welches ständig optimiert werden muss, um ein erfolgreiches Zusammenarbeiten zu erzielen. Verschiedene Faktoren haben jedoch einen Einfluss auf die Transaktionen zwischen Franchise-Nehmer und Franchise-Geber – die unterschiedlichen Betriebsarten in ausländischen Märkten wie z.B. die technologische Vielschichtigkeit, der Markenname, die Unsicherheit des Zielmarktes, die kulturelle Distanz am Zielmarkt oder gar ein opportunistisches Verhalten können dem Wissenstransfer und der Beziehung zwischen den Vertragspartnern schaden. Vor allem aber das opportunistische Verhalten kann dem Franchise-Geber schaden. Aus diesem Grund wird dem Franchise-Nehmer in der Regel der Hauptteil der Vermögenseffekte seiner Betriebshandlungen zugeschrieben. Somit sinken die Monitoring-Kosten und opportunistisches Verhalten wird unwahrscheinlicher (vgl. Sashi & Karupper 2001, S. 501 f).

In der Hotelbranche wird Franchising ab 1907 angewendet, als das Unternehmen Ritz Development Company den Markennamen Ritz-Carlton in New York konzessionierte. In den sechziger Jahren wurde das Franchise-System dann letztendlich auch von weiteren Hotelketten wie Hilton und Sheraton angewendet, und in der Zeit von 1960-1990 wurde Franchising zur gängigsten Wachstums- und Entwicklungsstrategie in der Hotelbranche (vgl. Clarke & Chen 2007, S. 185 f).

Auch beim Franchising handelt es sich um eine Ansammlung verschiedener Vertragstypen die zusammen ein Dauerschuldverhältnis darstellen. Der Franchise-Geber gibt dem Franchise-Nehmer die Lizenz zur Nutzung gewerblicher Schutzrechte sowie das Know-How zur Nutzung des betrieblichen und technischen Wissens, das der Franchise-Geber durch Erfahrung sammeln konnte (vgl. Duong Dinh, Gehrman, Alehrt 2010, S. 34). Dem Franchise-Nehmer werden also bestimmte Rechte wie die Verwendung der Marke, des Markenzeichens, Betriebssysteme und –verfahren, des Reservierungssystems, des Marketing-Plans und Einkaufsrabatte zugewiesen (vgl. Clarke & Chen 2007, S. 185). Im Franchisevertrag können auch mehrere Merkmale verschiedener Vertragstypen wie z.B. Vertretungs-, Geschäftsordnungs-, Miet-, Kauf- oder Pachtverträge miteinbezogen werden (vgl. Stumm 1989, S. 63 ff). Die Vergütung erfolgt auf zwei Ebenen, die erste nennt sich „initial fee“ und wird am Anfang der Vertragsbindung als Gebühr für das

Franchise-System ausbezahlt. In der zweiten Ebene werden „continuing fees“ bzw. „royalties“ (vgl. Sashi & Karupper 2001, S. 501), die jährlich bei ca. 2% - 12% der Logisumsätze liegen, für die Nutzung des Marketings, des Reservierungssystems und des Know-Hows laufend ausbezahlt (Hänssler 2011, S. 64 f).

Da beim Franchising weder die funktionelle Entkopplung zutrifft noch der Franchise-Geber den Betrieb des Hotels übernimmt, handelt es sich um eine Kooperationsform statt einer Betriebsform. Das Franchising ist aber, wie erwähnt, eine besondere Kooperationsform, bei der beide Vertragspartner mit einer einheitlichen Marke am Markt auftreten, daher wird es oft aus Sicht der Hotellerie als ein Betreiberkonzept angesehen (Hänssler 2011, S. 64 f).

Größere Hotelketten in der Klasse 2- bis 4- Sterne favorisieren das Franchise-System, da sie bevorzugen, zuerst über Eigentümerbetriebe eine Basis an Markenbekanntheit zu erreichen, um dann das Konzept mittels Franchiseverträge zu vervielfältigen. Die Vorteile für den Franchise-Geber sind daher vor allem die Möglichkeit zu einer raschen Expansion ohne hohen Kapital- und Personalaufwand. Er generiert dadurch Kosteneinsparungen durch die ständig wachsende Größe des Unternehmens wie z.B. bei Kosten für Lieferungen. Darüberhinaus können die Fixkosten auf eine größere Anzahl an Einheiten zugeordnet werden und somit niedrigere durchschnittliche Kosten erzielt werden (vgl. Clarke & Chen 2007, S. 188). Der Franchise-Geber erhält für seine Marke bzw. sein Konzept eine Vergütung und durch sein größeres Hotelgebilde und durch den Einsatz des Franchise-Nehmers einen größeren Kundenstamm. Das größere Netzwerk, das er dadurch erzielt, hat aber auch Nachteile–fehlerhafte Handlungen eines Franchise-Nehmers können seinem Markennamen schaden und daher müssen laufend Kontrollmaßnahmen angewendet werden, was wiederum Geld und Zeit kostet (vgl. Hänssler 2011, S. 64 f).

**Tabelle 4: Vor- und Nachteile beim Franchising (Clarke & Chen 2007, S. 188 f)**

	<b>Franchise-Geber</b>	<b>Franchise-Nehmer</b>
<b>Vorteile</b>	1. schneller international expandieren 2. Kosteneinsparungen durch die Größe des Betriebes 3. Keine Managementaufgaben 4. Geringeres Risiko da Franchise-Nehmer	1. Produkt/Service sowie Marke sind bereits am Markt etabliert, was auch zu Kostenersparnissen führt 2. Technisches und Führungs-KnowHow wird geteilt und muss nur mehr umgesetzt werden



	<p>das Risiko des Betriebsergebnisses trägt</p> <p>5. Erhält Einkünfte durch die „initial fee“ und Lizenzgebühren („continuing fee“)</p> <p>6. Franchise-Nehmer übernimmt die Personalauswahl</p>	<p>3. Qualitätsstandard ist gegeben und Kontrollsysteme bieten ein gewisses Level an Qualität und Stetigkeit</p> <p>4. Geringere Kapitalaufbringung durch die zentralisierte Kaufkraft des Franchise-Gebers</p> <p>5. Erleichterte Möglichkeit der Expansion durch Beratung bei Standortwahl und bessere finanzielle Unterstützung als bei eigenständigen Unternehmen</p> <p>6. Vorteile vom nationalen und internationalen Marketings</p>
<b>Nachteile</b>	<p>1. Kontrollschwierigkeiten</p> <p>2. Gewinnausschüttung wird geteilt</p> <p>3. Staatliche Regulierungen führen teilweise dazu dass das Franchise nicht komplett ordnungsgemäß umgesetzt werden kann</p> <p>4. Änderungen am Produkt und am Franchise-Paket sind schwer durchzuführen</p> <p>5. Schwierigkeiten bei der Koordination der globalen und regionalen Verwaltung (geringere Flexibilität)</p> <p>6. Franchise-Nehmer kann bestimmte Qualitäten für ein erfolgreiches Franchise nicht besitzen</p>	<p>1. Zahlung der „initial fee“ und der Lizenzgebühren</p> <p>2. Einschränkung der Handlungsfähigkeit wegen der vereinbarten Normen und Verfahren</p> <p>3. Schulungen können unbefriedigend sein</p> <p>4. Problem der Marktsättigung</p> <p>5. Vertragsabbruch und Verkauf des Unternehmens ist schwierig</p> <p>6. Image kann geschädigt werden wenn andere Franchise-Nehmer nicht Führungsqualitäten besitzen</p>

Tabelle 4 veranschaulicht zusammenfassend die Vor- und Nachteile beider Vertragspartner. Der Franchise-Nehmer profitiert von dem hohen Bekanntheitsgrad der Marke des Franchise-Gebers. Da er im Namen des Hotels auftritt, steht ihm technisches und managementorientiertes Know-How zur Verfügung, welches zu einem größeren Kundenkreis und rascheren Gewinnen führt, da er sie nur mehr noch umsetzen muss. Darüberhinaus hat er die Möglichkeit seine Technik, Logistik, Werbung, Rechtshilfe etc. mittels des Know-Hows des Franchise-Gebers zu verbessern (vgl. Duong Dinh, Gehrman, Alehrt 2010, S.34). Ein gewisser Qualitätsstandard ist gegeben und vorgegebene Kontrollsysteme sorgen für einen bestimmten Level an Qualität und Konsistenz. Des Weiteren hat der Franchise-Nehmer einen geringeren Kapitalaufwand durch die zentralisierte Kaufkraft des Franchise-Gebers (vgl. Clarke & Chen 2007, S. 189). Er ist jedoch auch mit seinen Handlungen eingeschränkt und zugleich auch vom Franchise-Geber abhängig. Es müssen bestimmte Regelungen bzw. Geschäftsverläufe

eingehalten werden, und wenn diese eine negative Auswirkungen auf den Hotelbetrieb haben, so stellt dies einen Nachteil für den Franchise-Nehmer dar. Auch ein falsches Handeln anderer Franchise-Nehmer bzw. Franchise-Geber haben einen negativen Einfluss auf ihn, da der Betrieb auf einer einheitlichen Marke läuft. Ein Nachteil stellen auch Kosten, die nicht in der Vergütung miteinberechnet werden, dar. Oft müssen bauliche Maßnahmen wie z.B. Umbaumaßnahmen oder Schulungen etc. durchgeführt werden, um auch den operativen Leistungsstandards der Marke gerecht zu werden, bevor der Franchise-Geber dazu bereit ist, sein Franchise abzugeben. Dies verursacht oft hohe Kosten für den Franchise-Nehmer und kann auch zu langen Verzögerungen führen (vgl. Hänssler 2011, S. 64 f).

**Tabelle 5: Betriebsstruktur ausgewählter Hotelgesellschaften auf dem deutschen Markt (Stand: 31.12.2009)**  
(IHA Hotelverband Deutschland 2012, S. 18 ff)

Marke	Eigentümer- betrieb	Pachtbetriebe	Management- betriebe	Franchise- betriebe	Hotels Inland
Accor	-	250	8	51	309
Best Western	-	-	-	193	193
Choice	-	-	-	43	43
DERAG	10	-	-	-	10
Hilton	-	10	3	1	14
InterContinental	-	-	8	62	70
Kempinski	1	1	8	-	10
Maritim	17	17	2	1	37
NH	-	59	-	-	59

Tabelle 5 veranschaulicht, wie hoch die Bedeutung von Franchising bei Hotelketten ist. Berühmte Hotelketten wie Intercontinental Hotel Group, Choice oder Accor Hotels expandieren fast ausschließlich über Franchisebetriebe, da diese Art der Expansion kostengünstiger und risikoloser als die anderen Vertragsarten ist. Mittels Vorschriften und Kontrollen ist es trotzdem auch noch möglich, das Image und die Qualität der Marke aufrechtzuerhalten. Sehr starke Marken werden es daher bevorzugen, einen Franchisevertrag zu wählen, da die Marke einen hohen Bekanntheitsgrad besitzt, und

somit das Risiko ein geringes Bruttobetriebsergebnis aufzuzeichnen, erheblich gesenkt wird (vgl. Hänssler 2011, S. 65 f).

#### **5.1.5 Pachtvertrag**

Bei einem Hotelpachtvertrag handelt es sich um ein Dauerschuldverhältnis zwischen dem Verpächter, dem Eigentümer der Immobilie, und dem Pächter, als Hotelbetreiber. Der Pächter bekommt für seine geleistete Vergütung, auch Pachtzins genannt, das Recht, die Immobilie als selbstständiger Unternehmer auf eigene Rechnung zu betreiben und dabei die Gewinne, die aus dieser Tätigkeit entstehen, für sich zu beanspruchen. Er ist also dazu berechtigt, das Hotel, das üblicherweise schon volleingerichtet bzw. ausgestattet ist, auf eigene Rechnung zu nutzen und das wirtschaftliche Ergebnis auszuschöpfen. Die Höhe der Vergütung, die dem Eigentümer der Hotelimmobilie zusteht, richtet sich nach dem Zinsanspruch des investierten Kapitals, jedoch muss die Ertragskraft des Hotels mitbeachtet werden. Bei Pachtverträgen gibt es zusätzlich die Möglichkeit, eine Festpacht, eine Staffelpacht, eine Umsatzpacht oder eine Mischpacht zu beantragen (vgl. Baumann 2007, S. 64 ff).

Eine Festpacht ist eine festgelegte Summe, die sich auch bei schwankendem Geschäftsverlauf nicht ändert. Die Staffelpacht ist der Festpacht sehr ähnlich, nur wird der Betrag im Laufe der Zusammenarbeit gesteigert. Die Staffelpacht wird in der Anlaufphase niedrig gehalten, um dem Hotelbetreiber keine Verluste zu verursachen. Bei einer variablen Umsatzpacht bildet sich die Pacht aus einem festgelegten Prozentsatz der Umsatzsumme. Im Falle einer Umsatzpacht wird der Betreiber bei schwachem Geschäftsverlauf geschützt. Eine Mischpacht ist eine Kombination aus der Festpacht und der Umsatzpacht. Zusätzlich zur Umsatzpacht wird eine fixe Mindestpacht festgelegt, um dem Eigentümer zu schützen. Bei allen Pachtarten können Begrenzungen der Pachthöhe nach oben oder nach unten im Vertrag festgelegt werden (vgl. Baumann 2007, S. 62ff).

Risikoscheue Menschen werden die Festpacht vorziehen, da durch die Unabhängigkeit zum Geschäftsverlauf das Risiko gering gehalten wird. Im Regelfall wird als Bezugsgröße die Zimmeranzahl herangezogen während der Planungsphase des Hotels, da in dieser Zeit Änderungen anzunehmen sind. Die Festpacht liegt im Durchschnitt, je nach Vertragsbestimmung, zwischen 20% und 30% des Gesamtumsatzes. Je niedriger die

Kategorie des Hotels, umso höher die Pacht, da gerade Budget Hotels durch ihre verminderte Kostenstruktur in der Anfangsphase ein höheres Bruttobetriebsergebnis generieren können (vgl. Hitzler 2008, S. 14 f). Auch in der Praxis, wie es empirische Ergebnisse aufzeigen, kommt es meist zu einer Festpacht. Eine Staffelpacht ist wie eine Festpacht anzusehen, wobei aber die Pacht in der Anlaufphase gestaffelt wird, um Betreiberverluste zu minimieren. Die folgenden Auszahlungen sind dann wieder fix, jedoch fallen sie etwas höher aus als die der Festpacht, damit die Pacht in der Anlaufphase wieder kompensiert wird (vgl. Hitzler 2008, S. 15 f). Im Falle einer Umsatzpacht steht dem Eigentümer ein Pachtzins von 15% bis zu ca. 28% zu, wobei hier verschiedene Einflussfaktoren wie z.B. besonderer Standort, Saalbetrieb, kurze Nachfragezeiten oder saisonal-bedingte geringere Nachfrage etc. eine große Rolle spielen (vgl. Hänssler 2011, S. 59). Hier wird auch zwischen Gastronomiebetrieben und Beherbergungsbetrieben unterschieden. Der Verpächter trägt hier das größere Risiko, und daher kommt es selten zu einer reinen Umsatzpacht. Häufig werden Mischformen angewandt, bei denen ein Teil der Vergütung festgelegt wird, die Grundpacht, und eine zusätzliche erfolgsabhängige Zusatzpacht beantragt wird, die den Verpächter an den Chancen und Risiken des Betreibers beteiligt. Für die Berechnung der erfolgsabhängigen Zusatzpacht wird entweder der Umsatz oder der Betriebsgewinn herangezogen (vgl. Hitzler 2008, S. 16 f). Tabelle 6 veranschaulicht noch einmal die verschiedenen Vergütungsmöglichkeiten bei Pachtverträgen.

**Tabelle 6: Varianten des Pachtvertrages (Baurmann 2007, S. 61)**

<b>Vertragsarten</b>	<b>Bezugspunkte</b>
Festpacht	Investition, Fläche, Zimmerzahl
Staffelpacht	Investition, Fläche, Zimmerzahl, geschätzter Ertragsverlauf
Umsatzpacht	Nettoumsatz, ggf. getrennt nach Logis (Beherbergungen) und Gastronomie
Mischformen	X % der Investition, Y % des Umsatzes X % der Investition, Y % vom G.O.P. (Bruttobetriebsergebnis) X % des Umsatzes, aber mind. Y weitestgehende Gestaltungsfreiheit

Pachtverträge laufen in der Praxis oft bis zu 20 Jahren, was ein hohes Risiko darstellt. In Zukunft soll die Vertragsdauer verkürzt werden, wobei sich aber vermehrt Wahlrechte

durchsetzen, die es beiden Parteien erlauben, eine Vertragsverlängerung unter bestimmten Bedingungen durchführen zu können (vgl. Hänsler 2011, S. 59).

Pächter und Verpächter haben keine enge Beziehung zu einander – lediglich die Informationspflicht des Pächters für die Berechnung der Pacht ist notwendig. Betriebsaufbau und Betriebsablauf werden gänzlich von dem Pächter übernommen, eine Rücksprache mit dem Verpächter wird lediglich bei Grundstück und Gebäude betreffender Fragen vorausgesetzt. Nach außen hin handeln aber beide Vertragspartner im eigenen Namen und auf eigene Rechnung (vgl. Hänsler 2011, S. 60). Wird der Pachtvertrag noch vor der Errichtung des Hotels erstellt, werden ausführliche Bau-, Ausbau- und Ausstattungsleistungen festgelegt. Der Pächter darf hier zu einem gewissen Grad mitwirken, da insbesondere die Innenarchitektur des Hotels für ihn essentiell ist, um die einzelnen Standards einhalten zu können. Im Regelfall wird ihm für seine Beihilfe eine „technical assistance fee“ ausbezahlt. Verkauft der Eigentümer die Hotelimmobilie, so wird der Pachtvertrag zwischen dem neuen Verpächter und dem Pächter fortgesetzt (vgl. Jones Lang Lasalle Hotels 2005, S. 3 f).

Der Pächter übernimmt auch die Haftung für betriebsbedingte Kosten und Verluste, die aus dem Betrieb des Hotels entstehen. Auf der anderen Seite übernimmt der Verpächter die Aufgaben der Instandhaltung sowie mitunter Arbeiten die über den Rahmen der Instandhaltung hinausgehen. Alle weiteren Aufgaben sind vom Betreiber durchzuführen. Das Risiko der Investition trägt der Verpächter, während das Risiko innerhalb des Pachtverhältnisses auf seitens des Pächters liegt. Er trägt also das Risiko für Verluste durch vertragliche Bindung bzw. Kündigungsverzicht, wobei es hier auch zu einem Risiko für den Verpächter kommen kann, wenn es sich um eine Umsatzpacht oder Mischpacht handelt (vgl. Hänsler 2011, S. 60).

### **Vor- und Nachteile aus Betreibersicht**

Vorteile für den Betreiber, die sich aus einem Pachtvertrag bilden, sind die Spezialisierung auf dem Gebiet Hotelbetrieb, Risikominderung und der geringere Kapitalbedarf im Vergleich zu Eigentümerbetrieben. Der Betreiber trägt keine Immobilienkosten und kann daher das verfügbare Geld für eine rapide Expansion in Anspruch nehmen und durch die geringeren Kosten eine Fixkostenvariabilisierung

erschaffen, die dazu führt, dass Schwankungen am Markt weniger Einfluss auf den Hotelbetrieb haben (vgl. Nagel 1993, S.68). Ein weiterer Vorteil zeigt sich bei der Gewinn- und Verlustrechnung. Der Pächter kann den gesamten Pachtzins als Aufwand buchen und somit die Grundlage für die Besteuerung verringern. Bei einem Eigentümerbetrieb gilt eine Abschreibung für ein Gebäude nur in viel kleineren Raten und Grundstücke werden überhaupt davon ausgeschlossen. Sämtliche Investitionen, die für den Betrieb eingesetzt wurden, können anstatt auf Lebensdauer des Betriebes auf die Pachtdauer abgeschrieben werden. Ein Nachteil, der sich für den Pächter ergeben kann, wäre ein Wertanstieg der Immobilie, da er an dieser positiven Entwicklung nicht beteiligt wird, obwohl er das Hotel betreibt (vgl. Hänssler 2011, S. 60). Ein weiterer Nachteil ist der, dass dem Pächter keine Rechte in Bezug auf Grundstück und Gebäude zustehen. Er kann nur schwer bauliche Maßnahmen durchführen und verliert die Sicherheit bei der Aufnahme von Krediten, da weder die Immobilie noch das Grundstück als Reserven angelegt werden können (vgl. Coltman 1979, S. 201).

#### **Vor- und Nachteile aus Eigentümersicht**

Für den Eigentümer ist ein Vorteil, dass bloß die Investitionskosten anfallen, aber der eigentliche Betrieb des Hotels und die damit verbundenen Kosten bleiben ihm erspart. Hier ergeben sich jedoch auch Nachteile für den Verpächter, da er einen geringen Einfluss auf die Wertentwicklung der Immobilie sowie den Geschäftsverlauf und die Führung hat (vgl. Hänssler 2011, S. 60).

#### **5.1.6 Managementvertrag**

Managementverträge sind gesetzlich nicht ausdrücklich geregelte Vertragstypen, die besonders in der Hotelbranche zwischen Hoteleigentümer und Hotelbetreiber geläufig sind. Der Hoteleigentümer ist daher nach wie vor der Investor, während der Hotelbetreiber eine Betreiber- bzw. Managementgesellschaft darstellt, der die Geschäftsführung für eine bestimmte Dauer und gegen Vergütung durchführt. Der Vertrag ist rechtlich als ein Geschäftsbesorgungsvertrag mit Dienstvertrags-elementen anzusehen. Es handelt sich also um eine selbstständige Tätigkeit, die durch das Vermögensinteresse eines anderen für entsprechende Vergütung einen wirtschaftlichen Charakter darstellt (vgl. Hänssler 2011, S. 61).

Managementverträge sind in der Hotellerie nicht mehr wegzudenken. Vor allem für den gehobenen, luxuriösen Sektor wie auch bei Ressorthotels ist der Gebrauch von Managementverträgen gängig (vgl. DeRoos 2010, S. 68). Nach The American Hotel & Lodging Association (2009) gab es im Jahr 2009 rund 800 Managementunternehmen, die 12.000 Betriebe verwalten und managen. Mehr als ein Drittel davon, nämlich 4.370 Hotels, wurden im Jahr 2006 von den neun größten Hotelketten verwaltet (vgl. DeRoos 2010, S. 68). Als die großen Hotelketten wie Hilton, Sheraton, InterContinental und Hyatt anfangen (1950er Jahre) auf internationaler Basis zu expandieren, wurde der Managementvertrag entwickelt.

Der größte Vorteil lag darin, dass Eigentum und Betrieb voneinander getrennt wurden, was für beide Parteien von Vorteil war. Der Eigentümer des Hotels, der die Dienste eines professionellen Betreibers und die Marke bezahlen musste, konnte nun einen signifikanten Nutzen und Wert des Cashflows erwirtschaften, ohne in das Know-how des Hotelunternehmens investieren zu müssen. Der Betreiber, der nun das Hotel im Auftrag des Eigentümers managen und verwalten musste, konnte einen signifikanten Lohn erwirtschaften und dabei gleichzeitig die Reichweite seiner Marke expandieren sowie hohe Gewinne erzielen ohne in das Objekt selbst zu investieren. So sahen die ersten Managementverträge aus – so geformt, dass sie eher für den Betreiber von Vorteil waren als für den Eigentümer der Hotelimmobilie wegen der langfristigen Vertragsbindung und der beschränkten Macht des Eigentümers, den Vertrag zu terminieren (vgl. DeRoos 2010, S. 68 f).

Die hohen bzw. steigenden Grundstückskosten, die hohen Baukosten und die Hypothekarzinsen in den siebziger Jahren führten dazu, dass Investitionen risikoreiche und kostenintensive Maßnahmen waren. So wurden Managementverträge sehr beliebt, da sie eben das Risiko und die Anlaufkosten bzw. Baukosten auf den Investor schieben (vgl. Clarke & Chen 2007, S. 191 f). In den 1980er Jahren wurden die vertraglichen Bestimmungen abgeändert. In dieser Zeit wurde schon weltweit Gebrauch von Managementverträgen gemacht, und daher wurde dieses Thema auch häufig diskutiert und analysiert. Zum einen war das Platzen der Immobilienblase in den Vereinigten Staaten im Jahr 1990, zum anderen die daraus folgende Pleitewelle der Hotels der Grund für das Überdenken der Regelungen des Managementvertrages. So wurden die Verträge im Sinne des Eigentümers abgeändert – signifikante Rechte zur Beendigung des Vertrages für den Eigentümer sowie mehr Pflichten für den Betreiber des Hotels wurden

in dem Managementvertrag eingebunden. Verträge, die in dieser Zeit abgeschlossen wurden, waren nun von Vorteil für den Eigentümer (vgl. DeRoos 2010, S. 69).

Durch die verbesserte Erfahrung der Eigentümer und der Betreiber wurden Managementverträge in den 1980er und 1990er insgesamt viel komplexer –der Vertrag bestand nun aus mehreren einzelnen Verträgen. Beispiele sind folgende (vgl. DeRoos 2010, S. 69):

- Kündigungsklauseln aufgrund mangelnder Leistung
- Erfolgsbeteiligung basierend auf dem Erreichen eines bestimmten Cashflows oder eines bestimmten Profitabilitätsniveau (gemessen an der Rohertragsmarge)
- Das Recht des Eigentümers bei der Personalauswahl mitzuwirken usw.

Heutzutage ist der Managementvertrag noch immer ein Bündel mehrerer Verträge, die jedoch auf unterschiedliche Art von beiden Vertragsparteien umgeformt werden können. Der Investor ist generell bei einem Managementvertrag dazu verpflichtet, die Immobilie samt Ausstattung und Einrichtung zur Verfügung zu stellen und den laufenden Personalaufwand zu decken, während der Betreiber ausschließlich die Führung des Hotels vorzunehmen hat. Nach außen hin handelt der Betreiber aber immer im Namen und auf Rechnung des Hoteleigentümers (vgl. Coltman 1979, S. 209ff). Der Hoteleigentümer besitzt die Konzession und verleiht bestimmten Personen wie z.B. dem Manager eine Stellvertreter-Konzession, um ihm Weisungsbefugnisse zu gestatten. Daher obliegt auch das Risiko zum Großteil dem Eigentümer, der das Risiko für Gewinn und Verlust trägt. Dieser Vertragstyp ist damit am beliebtesten bei Betreibern, da sie in diesem Fall das geringste Risiko tragen (vgl. Hänssler 2011, S. 61 f). Auch hier handelt es sich um einen langfristigen Vertrag, der zwischen 15 und 20 Jahren laufen kann und, je nach Vertragsausgestaltung, ein bis zwei Mal um 5 Jahre verlängert werden kann (vgl. Jones Lang Lasalle Hotels 2005, S. 2). Der Vertrag kann jedoch auf bis zu acht Aushandlungen beinhalten – ein „preopening management agreement“, ein „post opening management agreement“, ein „brand license“, „royalty“ oder „franchise agreement“, ein „marketing agreement“, ein „technology agreement“, ein „employment agreement“ und ein „technical services agreement“ (DeRoos 2010, S. 69). Die Teilung des Managementvertrages vom „brand license agreement“ stellt z.B. einen Vorteil für den Betreiber dar. Der Effekt, der sich daraus ziehen lässt ist der, dass die Quelle der



Einnahmen vom Managementvertrag auf die des „brand license agreement“ springt, was einen Steuervorteil für den Betreiber darstellt (vgl. DeRoos 2010, S. 69).

Generell beinhaltet ein Managementvertrag unterschiedliche Vereinbarungen juristischer und kaufmännischer Natur (vgl. Bader & Lababedi 2007, S. 172):

1. Dauer
2. Betriebsgebühren („Operating Fees“)
3. Betreibergarantien
4. Leistungsindikatoren
5. Besitzergenehmigung
6. Investitionsvolumen für die Ausstattung des Hotels (FF&E)
7. Wettbewerbsverbotsklausel
8. Streitschlichtungsklausel
9. Vertragsbeendigung einschließlich eines vorzeitigen Kündigungsrechts

### **Vertragsdauer**

Die Dauer des Vertrages liegt, wie bereits erwähnt, zwischen 15 und 20 Jahren. Im Falle eines Vertrages mit einem sehr angesehenen und hochwertigen Hotelbetreiber (wie z.B. Ritz-Carlton oder Four Seasons Hotel & Resorts) kann jedoch die Dauer auf bis zu 50 Jahre erhöht werden. Der generelle Trend in Europa zeigt aber auf eine verkürzte Vertragsdauer von 15 Jahren, statt den früheren durchschnittlichen 20 Jahren. Der Grund dafür ist hauptsächlich die Risikominderung in aufstrebenden Märkten wie z.B. Osteuropa und der Druck der privaten Kapitalgeber, die auf kürzere Verträge aber gleichzeitig auf mehr Verlängerungszeiträume setzen (vgl. Bader & Lababedi 2007, S. 173).

### **Betriebsgebühren**

Die Vergütung wird vom Eigentümer an die Betreibergesellschaft geleistet. Der Betrag wird als Gebühr für die Tätigkeiten angesehen und wird nach verschiedenen Bereichen berechnet. In der Regel wird eine Grundvergütung, auch „base fee“ genannt, geleistet, wobei zusätzliche Komponenten wie eine erfolgsabhängige Vergütung („incentive fee“) und Marketingvergütung („marketing fee“) diese Gebühr ergänzen (vgl. Bader & Lababedi 2007, S. 173). Die „incentive fee“ bezieht sich auf:

- das Bruttobetriebsergebnis bzw. Gross Operating Profit (GOP) vor Abzug der „base management fee“.
- das Nettobetriebsergebnis bzw. Net Operating Profit (NOP) nach Abzug der Fixkosten (z.B. Versicherung der Hotelimmobilie, Vermögenssteuern, Reserven für den Austausch von Möbeln, Ausstattungen etc.).
- das Nettobetriebsergebnis (NOP) nach Abzug der Fixkosten und der Rendite des Eigentümers („Owner's priority Return“).

Es gibt insgesamt drei unterschiedliche Gebühren: Die „base management fee“ oder „base fee“, die „incentive fee“ und die „marketing fee“. Die „base fee“ ist eine umsatzabhängige Basisgebühr, die ohne Miteinbeziehung der Umsatzsteuer zwischen 2% - 4% des Gesamtumsatzes liegt. Die „incentive fee“ ist eine gewinnabhängige Ergebnisgebühr, die sich auf die oben erwähnten Variablen bezieht, und wird als Prozentsatz des GOP berechnet. Sie liegt bei etwa 7% - 15 % des GOP (vgl. Jones Lang Lasalle Hotels 2005, S. 2 ff). Immer mehr Betreiber lassen sich auf eine niedrigere „base fee“ ein, um eine höhere „incentive fee“ von 15% zu erhalten. Dies stellt den Betreiber klarerweise besser dar, wenn bestimmte Gewinnschwellen erreicht werden (vgl. Bader & Lababedi 2007, S. 174). Die „marketing fee“ ist eine umsatzabhängige Marketinggebühr, die rund 1,5 % des Umsatzes ausmacht (vgl. Mücke 2007, S. 4). Der Überschuss, der sich dann schlussendlich aus diesen Gebühren errechnet ist dann nach Abzug der Rücklagen für Instandhaltung und Instandsetzungsmaßnahmen der Betrag, der dem Investor zusteht.

### **Eigentümergegarantien**

Der Eigentümer ist auch zuständig für die Bezahlung der Grundsteuer und die Gebäudeversicherung, allerdings gilt dies auch bei allen Vertragstypen. Es bestehen diverse Vertragsausgestaltungsmöglichkeiten wie zum Beispiel ein Managementvertrag mit Garantien welcher vorsieht, dass dem Eigentümer ein Mindestbetrag zusteht. Wird dieser Betrag nicht mit dem Gewinn gedeckt, so muss der Betreiber den Rest des Betrages aus eigenen Mitteln an den Eigentümer leisten. In der Regel bestimmt jedoch eine Klausel, dass der Betreiber bei solchen Garantien, wenn sie unter Berücksichtigung zukünftiger Gewinne festgelegt wurden, die Zahlungen zurückziehen kann. Der Betreiber kann auch eine Deckelung der Garantien für einen bestimmten Zeitraum festlegen (Managementvertrag mit Cap), um sich somit vor zu hohen Zahlungen zu schützen. Diese

Garantie gilt jedoch lediglich für den Eigentümer und ist nicht mit dem „owner’s priority return“ zu verwechseln (vgl. Bader & Lababedi 2007, S. 174).

„Owners priority“ bzw. „preferred return“ ist eine weitere Art eines Managementvertrages, bei der die Gebühren, die dem Betreiber zustehen, erst ausgeschüttet werden, sobald eine Mindestverzinsung für den Eigentümer erreicht wurde (vgl. Baurmann 2007, S. 61 ff). Das bedeutet, wenn die „owner’s priority return“ auf 1.000.000 € festgelegt wird, das GOP aber lediglich 800.000 beträgt, so wird die „incentive fee“ nicht geleistet. Erst wenn das GOP eine Million Euro übersteigt, wird die „incentive fee“ von dem Betreiber ausbezahlt (vgl. Bader & Lababedi 2007, S. 174). Wird dem Betreiber keine „incentive fee“ ausbezahlt, so spricht man von einer ‚Stand Aside Regelung‘. Diese gewährt dem Betreiber den Erhalt der „incentive fee“, aber erst nachdem mindestens ein vorher festgesetzter Betrag erwirtschaftet worden ist, nur der Rest wird vorgetragen (vgl. Baurmann 2007, S. 61 ff).

Diese möglichen Vertragsklauseln vermindern das Risiko für den Eigentümer, in dem ein Teil des Risikos auf den Betreiber übertragen wird (vgl. Baurmann 2007, S. 61 ff). Tabelle 7 stellt die eben erwähnten Vertragsausgestaltungsmöglichkeiten bezüglich Vergütung noch einmal übersichtlicher dar.

**Tabelle 7: Varianten des Managementvertrages (Baurmann 2007, S. 62)**

<b>Vertragsmodelle</b>	<b>Bezugspunkte</b>
Reine Mgmt-Vertrag	Betriebliche Überschüsse – Betreiberentgelt
Mgmt-Vertrag mit Mindestergebnisgarantie	(Betriebliche Überschüsse – Betreiberentgelt), aber mindestens y
Mgmt-Vertrag mit Cap	Garantiertes Mindestergebnis = y aber Betreiber gleicht Unterdeckung zu y nur bis maximal x aus
Mgmt-Vertrag mit Stand-Aside Regelung	Betreiberentgelt kommt nur zur Auszahlung, wenn mind. Ein Betrag y erwirtschaftet wird, Rest wird vorgetragen

### **Leistungsindikatoren**

Die Leistung wird anhand von zwei Indikatoren gemessen (vgl. Bader & Lababedi 2007, S. 175):

1. Zimmereinkommen pro verfügbarem Zimmer bzw. das ‚Revenue per available Room‘ (RevPar)
2. Echtes GOP im Vergleich zum geplanten GOP

### **Besitzergenehmigung**

Die Besitzergenehmigungsklausel, sieht vor in welchem Ausmaß der Eigentümer der Hotelimmobilie in Bezug auf den Betrieb mitbestimmen kann. Hier werden meist das Budget, die Personalauswahl der Schlüsselpositionen im Bereich Management, der Grad des Outsourcings, Investitionskosten, Mietverträge und Konzessionen miteinbezogen. Dies dient zum Zwecke des Eigentümers, um ihm die Möglichkeit, zu bieten bei Entscheidungen die den Cashflow beeinflussen können, mitzuwirken und um eine Kostentransparenz zu bekommen. Die Genehmigung des Eigentümers für das Budget ist jedoch nur in den seltensten Fällen im Vertrag festgehalten. Auch die Personalauswahl obliegt hauptsächlich dem Betreiber und nur in Bezug auf das höhere Management darf der Eigentümer sich einmischen. Die Mietverträge und Konzessionen beziehen sich auf die Vermietung von Räumlichkeiten der Hotelimmobilie wie z.B. für Restaurants, Geschäfte etc. (vgl. Bader & Lababedi 2007, S. 175).

### **Investitionsvolumen**

Das Investitionsvolumen für die Ausstattung des Hotels bzw. das FF&E (Furniture, Fixture & Equipment) beläuft sich, je nach Kategorie des Hotels, auf 12-16% des Investments. Bei 4-Sterne Hotels muss mit rund 15.000 bis 25.000 Euro pro Zimmer gerechnet werden und bei 5-Sterne Hotels mit rund 30.000 Euro pro Zimmer (vgl. Fidschuster 2007, S. 8). Da die Einrichtung bzw. Ausstattung eines Hotels einer intensiven Nutzung unterliegt, müssen diese in regelmäßigen Abständen erneuert werden. Diese Zahlungen werden zwar nicht in der Erfolgsrechnung ausgewiesen, jedoch beeinflussen sie den Cashflow des Eigentümers. Generell wird eine Reserve von 3-5% des Gesamtumsatzes für FF&E bereitgestellt. Die Leistung des FF&E obliegt dem Eigentümer der Hotelimmobilie. Wird der Austausch oder die Verbesserung von dem Management auf einen späteren Zeitpunkt verschoben, so gerät die Zahlung in Verzug und wird nicht ausgeschrieben oder gespart (vgl. Bader & Lababedi 2007, S. 176).

### **Wettbewerbsverbot**

Die Wettbewerbsverbotsklausel dient dazu, dem Eigentümer die Sicherheit zu geben, dass es für weitere Hotels der selben Marke verboten ist, sich innerhalb eines bestimmten Radius des Hotelstandorts niederzulassen. Diese Klausel gilt in der Regel für die Dauer des Vertrages oder zumindest für eine bestimmte Zeitspanne. Dies soll die Kannibalisierung durch Hotels derselben Marke bzw. anderer Marken des betreibenden Hotelunternehmens verhindern (vgl. Bader & Lambabedi 2007, S. 176).

### **Streitschlichtung**

Die Streitschlichtungsklausel wird vor allem in den Bereichen Budget, Leistung, Investitionskosten und Personalauswahl angewendet. Für jeden Bereich muss der Zeitpunkt des Schiedsverfahrens, wer schiedsrichterlich entscheidet, welches Schiedsgericht in Anspruch genommen wird, wer die Kosten trägt, und welches Recht zur Anwendung kommt, bestimmt werden (vgl. Bader & Lambabedi 2007, S. 177).

### **Vertragsbeendigung**

Die Beendigung des Vertrages ist für beide Vertragspartnern aus wichtigen Gründen wie z.B. ein Insolvenzverfahren, grobe Vertragsverletzung etc. möglich und wahlweise auch für einen Verkauf vereinbart werden. Wird der Vertrag wegen Verkauf beendet, so kann der Eigentümer die Hotelimmobilie lastenfrei verkaufen (daher auch ein höherer Verkaufspreis) (vgl. Bader & Lambabedi 2007, S. 177).

### **Haftung**

Durch den Geschäftsbesorgungscharakter stehen Eigentümer und Betreiber in enger Beziehung zueinander. Der Betreiber muss auch im Interesse des Eigentümers handeln, somit muss der Betreiber auch Kenntnis über die Wünsche des Eigentümers haben und seiner Informationspflicht nachgehen, sodass der Eigentümer Kontrolle über die Gewinn- und Verlustrechnung, den Geschäftsverlauf und des Budgets hat. Diese Pflicht schließt den Betreiber jedoch von der Haftung für Verluste aus (vgl. Hänssler 2011, S.61). Er obliegt bloß der Haftung für das operative Risiko, das für die Deckung der Betriebsbereitschaft herangezogen werden kann (vgl. Schultze 1993, S. 128 f). Hier unterscheidet sich aber die Haftung nach der Art der Vergütung, die im Vertrag festgelegt wird. Handelt es sich um eine variable Vergütung, so trägt der Betreiber auch einen Teil

des Risikos, wird eine fixe Managementvergütung festgestellt, so wird der Betreiber beinahe vollkommen von dem operativen Risiko befreit (vgl. Hänssler 2011, S.61).

### **Vor- und Nachteile aus Betreibersicht**

Vorteile für den Betreiber stellen vor allem das geringere Risiko, den geringeren Kapitalbedarf und die damit verbundenen Spezialisierungs- und erleichterte Expansionsmöglichkeiten dar. Er kann sich auf den reinen Betrieb der Immobilie konzentrieren. Die verminderten Reserven, im Vergleich zu Pachtverträgen, stellen jedoch einen Nachteil für den Betreiber dar. Es fehlen ihm Sicherheiten und die Möglichkeit, Kredite aufzunehmen. Er hat darüber hinaus auch keine Beteiligung an dem Wertzuwachs der Hotelimmobilie. Ein weiterer Aspekt, der für den Betreiber einen Nachteil darstellt, ist die Einschränkung seiner Handlungsfähigkeit durch die exakten Fassungen des Managementvertrages. Diese Fassungen sind im Vergleich zu Pachtverträgen strenger gehalten und stellen somit einen erheblicheren Nachteil dar (vgl. Hänssler 2011, S. 62).

### **Vor- und Nachteile aus Eigentümersicht**

Der Eigentümer genießt die Vorteile, die er durch das Know-How und den Markennamen der Hotelgesellschaft erhält. Die höheren Gewinne sowie die stärkere Kundenbindung im Zusammenhang mit Marketing, die sich aus den Verbindungen der Hotelgesellschaft bilden, stellen einen erheblichen Vorteil dar. Darüberhinaus ermöglicht die Zusammenarbeit mit verschiedenen Unternehmen wie z.B. mit Fluggesellschaften und Autovermietungen eine größere Anzahl an Kunden und somit Kundenbindungen zu erreichen. Einzig und allein stellt das Risiko, das sich durch den Geschäftsverlauf bildet, einen großen Nachteil für den Eigentümer dar (vgl. Hänssler 2011, S. 62). Generell gewinnt der Eigentümer aber durch die erhöhte Konkurrenz am Hotelmarkt, die aufgrund der Konsolidierung und Globalisierung entstanden ist, an Verhandlungsstärke im Sinne der Festlegung der Bestimmungen im Managementvertrag (vgl. Bader & Lambabedi 2007, S. 179).

### 5.1.7 Managementverträge vs. Pachtverträge

Tabelle 8: Gegenüberstellung Managementvertrag – Pachtvertrag (Hitzler 2008, S. 20)

	<b>Managementvertrag</b>	<b>Pachtvertrag</b>
<b>Vorteile für Betreiber</b>	1. Kostengünstige und schnelle Expansion 2. Kein wirtschaftliches Risiko abgesehen von Image-Schäden 3. Kritische Masse für Aufbau einer Kette schnell zu erreichen 4. Kaum gebundenes Kapital	1. Alleinige Kontrolle des Betriebs 2. Starke Verhandlungsposition da Pachtvertrag von Investoren gewünscht 3. Überschüssiger Gewinn auf Seiten des Betreibers
<b>Nachteile für Betreiber</b>	1. Begrenzte Gewinnchancen 2. Umfangreiche Berichts- und Abstimmungspflichten 3. Abstimmung des Tagesgeschäfts mit Eigentümer 4. Erlöschen des Vertrages bei Insolvenz des Eigentümers	1. Betreiber verlässt seine Einnahmenquelle bei Vertragsende behält aber Personal 2. Hohe Anfangsinvestitionen 3. Operatives Risiko wird vom Betreiber getragen 4. Pachtzahlungsverpflichtung als Verbindlichkeit in der Bilanz
<b>Vorteile für Eigentümer</b>	1. Know-How des Betreibers kann zugekauft werden 2. Starke Marke wirkt sich wertsteigernd auf Verkaufspreis aus 3. Qualitätsmanagement inklusive professioneller Instandhaltung und Instandsetzung 4. Hohe/alleinige Rendite bei erfolgreichem Betrieb 5. Vertragsauflösung bei Verkauf	1. Minimiertes wirtschaftliches Risiko und klar kalkulierbare und sichere Einnahmen 2. Personal ist bei Betreiber angestellt 3. Kein operatives Know-How erforderlich 4. Einfachere und günstigere Finanzierung 5. Bevorzugte Vertragsart bei Investoren

## 5.2 Kriterien zur Auswahl der Markteintrittsstrategie

Die Auswahl der Markteintrittsstrategie basiert auf verschiedenen Faktoren. Zum einen sind die organisatorischen Ziele, die Verfügbarkeit von finanziellen Mitteln und der Marktwettbewerb von großer Bedeutung, und zum anderen aber auch die Ressourcen im Gastland, das Personal sowie das Rechtssystem (vgl. Doole & Lowe 2001, S. 10 ff). Um eine Strategie auszuwählen, müssen also bestimmte Kriterien analysiert werden. Als Erstes sollte das Unternehmen prüfen, welche Kompetenzen und Ressourcen zur

Verfügung stehen. Danach sollten die Umweltfaktoren im Gastland untersucht werden und die Vor- und Nachteile der verschiedenen Wahlmöglichkeiten abgewogen werden, um den Einfluss auf Visionen und Ziele des Unternehmens einschätzen zu können (vgl. Clarke & Chen 2007, S. 197). In Bezug auf die Hotellerie gibt es sieben Hauptfaktoren, die untersucht werden sollten, bevor die Markteintrittsstrategie gewählt wird (vgl. Clarke & Chen 2007, S. 197):

- Kapital
- Unternehmensgröße
- Markenpolitik
- Managementkompetenz
- Örtliches Wissen
- Human Resources
- Kosten

Nachdem diese Faktoren miteinbezogen worden sind, wird die Auswahl an verfügbaren Markteintrittsstrategien minimiert. Besitzt der Eigentümer z.B. nicht genug Expertise oder branchenspezifisches Know-how, so ist ein Managementvertrag eher unvorteilhaft. Ist der Investor bzw. der Eigentümer eher risikoavers, so wird er sich für einen Pachtvertrag mit möglichst feststehenden Pachteinnahmen entscheiden. Ein Pachtvertrag mit einer reinen Umsatzpacht stellt ein hohes Risiko für den Eigentümer dar, da er die Chancen und Risiken des Hotelbetriebes trägt. Geht er dem Vertragstyp nach, der ihm die größte Renditeverspricht, (und er selbst über gute Hotelmanagementkenntnisse verfügt) so wird er ein Joint Venture oder den Eigentümerbetrieb wählen. Aus der Betreibersicht verspricht der Franchisevertrag das geringste Risiko, während ein Pachtvertrag ein höheres Risiko darstellt, da die Pachtverträge in den Bilanzen als Passiva ausgewiesen werden müssen. Dies stellt zwar einen Vorteil in Bezug auf Steuerzahlungen dar, verringert aber gleichzeitig die Kreditfähigkeit des Unternehmens. Es kommt also einerseits auf die Vorzüge des Hotelunternehmens und dessen Position am Markt an, aber natürlich auch auf die Ziele bzw. Vorzüge und das branchenspezifischen Know-How des Investors an.



### 5.3 Projektstandort: Baden im Überblick

Baden bei Wien ist die Hauptstadt des Verwaltungsbezirkes Baden in Niederösterreich, liegt 26 km südlich von Wien an der Thermenlinie und etwa 30 km vom Flughafen Wien-Schwechat entfernt. Die Stadt liegt zwischen dem Wienerwald und dem flachen Wiener Becken, eine Region, die schon in den römischen Zeiten für Weinbau geeignet war. Heute bildet das Gebiet das Weinbaugebiet Thermenregion. Mit ihren über 25.000 Einwohnern (Stand 1. Jänner 2011) wird die Stadt Baden auch als Biedermeierstadt oder als Kaiserstadt bezeichnet, da sie durch Bauten des Biedermeier geprägt wurde. Baden beherbergt zahlreiche Kultureinrichtungen, hat auch eine eigene historische Sommerarena und zeichnet sich durch ihr besonderes Flair und hohen Erholungswert als alte Kurstadt mit lieblichen Wanderwegen aus. Als Kongressstadt hat sich Baden schon seit langer Zeit etabliert. Viele ausländische Gäste, vorwiegend aus dem Osten, siedeln sich bereits an, nicht zuletzt schätzt man die berühmten heilenden Schwefelquellen (vgl. Stadtgemeinde Baden 2012a).

Ein passender Hoteltyp für den Standort Baden wäre ein Ressorthotel, da die Stadt in einem Urlaubsgebiet liegt, welches nicht weit entfernt von Wien ist. Baden bietet also die Nähe zur Natur, aber gleichzeitig auch die Nähe zur österreichischen Hauptstadt.

### 5.4 Untersuchungsobjekt



Abbildung 4: Baden bei Wien (Hermann, 1925, S. 128)



Abbildung 5: Kurhotel Esplanade (Baden Fotos 2012)

Das Kurhotel Esplanade wurde im Jahr 1912 eröffnet und war international bekannt. An der Innenausstattung maßgeblich beteiligt war der Architekt Ladislaus Füdler, der Erbauer des neuen Hotels Bristol in Wien. Hier stiegen berühmte Persönlichkeiten wie der Architekt Richard Neutra, die Regisseure Fred Zimmermann, Fritz Lang, Max Reinhardt, Billy Wilder und viele andere ab. Das Esplanade war ganz einfach der Treffpunkt von Künstlern (vgl. Meryn 2011).

Die Lage am Beginn des berühmten Helenentales und gegenüber dem Strandbad ist als besonders zu bezeichnen. „Das Objekt selbst ist ein moderner Prachtbau in Form eines fünfgeschossigen Rundbaues, der einen Viertelkreis einnimmt, mit beiderseits anstoßenden, großen Flügelbauten. Mächtige Säulenpaare fassen zwei Stockwerke zusammen und geben der Hauptfront ein erhabenes Aussehen“ (vgl. Hermann 1925, S. 128).

Das Grundstück, ein Park mit alten Bäumen, hat eine Größe von ca. 10.000 m<sup>2</sup>. Nach Adaptierung stehen dem Hotel zumindest 118 Einheiten zur Verfügung, jedoch kann die Kapazität an die Anforderungen des Betreibers abgestimmt werden da eine Erweiterung möglich ist. Das Hauptgebäude ist denkmalgeschützt. Bei den Nebengebäuden kann ein Abbruch und Neubau überlegt werden. Der später errichtete Turmzubau wurde vorerst in die Planung einbezogen (vgl. Meryn 2011).

Die Räumlichkeiten besitzen einen besonderen Charme, hervorzuheben ist der historische Wintergarten mit ca. 370 m<sup>2</sup> Fläche. Darüberhinaus stehen Räume für Konferenzen und Veranstaltungen zur Verfügung, jedoch ist das genaue Raumprogramm noch abzustimmen. Zu erwähnen ist noch, dass das Hotel Esplanade das letzte in seiner Gesamtheit erhaltene historische Hotel aus der Kaiserzeit in Baden ist (vgl. Meryn 2011). Abbildung 6 veranschaulicht den Lageplan des Areals Kurhotel Esplanade mit benachbartem Badener Strandbad und Weilburgpark.



Abbildung 6: Luftbildaufnahme des Areals des ehem. Kurhotels Esplanade (Meryn 2011)

## 6 Projektkonkretisierung: Analyse alternativer Organisations- u. Eintrittsformen

Die Betreiber Auswahl ist eine der entscheidenden Vorgänge für das Hotelprojekt. Die Marke definiert den Erfolg und zugleich den Wert der Hotelimmobilie, jedoch wird sie selbst in der Regel nicht Teil des Verkehrswertes der Hotelimmobilie. Dies stellt einen Nachteil für den Hoteleigentümer dar - nur in bestimmten Fällen kann es vorkommen, dass die Marke mit der Immobilie verbunden wird und somit nicht davon getrennt werden kann. Ein Beispiel ist das Burj-Al-Arab Hotel in Dubai. In der Regel ist jedoch die Marke an den Betreiber gebunden. Somit ist aus Sicht des Eigentümers die Marke nur in Bezug auf Renditemöglichkeiten interessant. Eine Anbindung an eine bekannte Hotelmarke bzw. -kette ist daher unabdingbar für ein erfolgreiches Mitwerben am stark konkurrierenden Hotelmarkt. Große Ketten haben den Vorteil, dass ihre Marke bereits eingeführt und bekannt ist und sie bereits über ein erstelltes und optimiertes Vertriebssystem verfügen. Das Customer Relationship Management (CRM), das Pflegen einer Kundenbeziehung, ist ebenfalls vorhanden. Auch ein professionelles Facility Management zur Sicherstellung des Werterhalts des Hotels stellt einen erheblichen Vorteil dar. Diese Faktoren sind vor allem in der Anlaufphase von Vorteil, da die Auslastung des Hotels damit erhöht und nur

mehr eine geschätzte Dauer von ca. 3 Jahren benötigt wird, um die geplante nachhaltige Auslastung zu erreichen (vgl. Bienert 2005 S. 459 ff).

Die weltweit führenden Hotelbetreiber und deren Marken sind in der Tabelle 9 angeführt. Die Anwerbung einer dieser Hotelketten würde bei der „voranschreitender Konsolidierung im Hotelmarkt“ (Bienert 2005, S. 460) zu einem Vorteil in Bezug auf den Erfolg des Hotelprojektes führen. Der Hotelbetreiber muss jedoch in die Kategorie des geplanten Hotels passen und das Hotelprojektgrundstück muss den Anforderungen des Hotelbetreibers entsprechen können. Im Folgenden wurden nur diejenigen Hotelbetreiber näher untersucht, die in die Kategorie Ressorthotel bzw. Wellnesshotel passen und noch nicht am Zielmarkt eingetreten sind. Ein Betreiber bzw. eine Hotelkette, die selbst das Hotel betreibt, soll angeworben werden. Um keine dritte Partei für den Betrieb des Hotels einzuschließen, werden die Hotelbetreiber, die ausschließlich ein Lizenzsystem vergeben oder ihren internationalen Markteintritt mittels Franchising verwirklichen, ausgeschlossen.

**Tabelle 9: Weltweit führende Hotelbetreiber und deren Marken (Tophotelchains 2012)**

FÜHRENDE HOTELMARKEN 2010			
Nach Anzahl der Hotelzimmer internationaler Hotelketten			
Hotelmarke	Hotelkette	Anzahl Zimmer	Anzahl Hotels
Best Western	Best Western Int.	309,390	4.000
Holiday Inn	IHG	240,000	1.319
Marriott	Marriott Int.	198,755	545
Holiday Inn Express	IHG	188,000	2.069
Hilton	Hilton Hotels	181,000	520
Hampton Inn	Hilton Hotels	168,000	1700
Comfort Inn	Choice Hotels	164,000	1.980
Sheraton	Starwood Hotels	139,000	392
Quality Inn	Choice Hotels	136,000	1354
Courtyard by Marriott	Marriott Int.	125,206	858
Super 8	Wyndham Worldwide	125,000	2.100
Hyatt	Hyatt Hotels	120,000	399
Ibis	Accor	102,000	861
Crowne Plaza	IHG	101,000	366
Motel6	Accor	99,000	1.001
Mercure	Accor	82,000	671
Residence Inn	Marriott Int.	73,412	608
Novotel	Accor	71,000	395
Westin	Starwood Hotels	66,000	170
Comfort Suites	Choice Hotels	62,000	618
Fairfield Inn	Marriott Int.	56,731	629
InterContinental	IHG	56,000	166
EconoLodge	Choice Hotels	55,000	846
Renaissance	Marriott Int.	50,000	143
Embassy Suites	Hilton Hotels	50,000	200
Doubletree	Hilton Hotels	50,000	200
Premier Inn	Premier Inn	47,000	578
LaQuinta Inns & Suites	LQ Management	47,000	400
Barcelo	Barcelo Hotels	46,000	186
Clarion	Choice Hotels	45,000	296
RIU Hotels	TUI Hotels & Resorts	44,014	104
Radisson Blu	Rezidor Hotel Group	43,000	189
MGM Resorts	MGM Resorts Int.	42,802	16
ExtendedStay	Extended StayAmerica	41,000	363
Harrah's	Harrah's Entertainment	40,160	37
Sleep In	Choice Hotels	38,231	402
Hilton Garden Inn	Hilton Hotels	38,000	381
JAL	JAL Hotels	37,424	116
Red Roof Inns	Red Roof Inns	36,866	345
IberoStar	IberoStar Hotels	36,000	100
Jinjiang Inns	Jinjiang Inns	35,000	200
Etap Hotels	Accor	33,970	403
Wyndham Hotels	Wyndham Worldwide	31,429	139
SpringHill Suite	Marriott Int.	29,970	256
Sofitel	Accor	29,864	121
Homewood Suites	Accor	29,000	275
Tharaldson Motels	Tharaldson Motels	28,878	372
Scandic Hotels	Scandic Hotels	28,504	151
Club Med	Club Méditerranée	28,000	80
Le Méridien	Starwood Hotels	27,381	105
Sol Meliá	Sol Meliá	25,766	76
Candlewood Suites	IHG	25,283	254
Four Points by Sheraton	Starwood	24,930	148

Quelle: [www.tophotelchains.com](http://www.tophotelchains.com) / [www.tophotelprojects.com](http://www.tophotelprojects.com) (September 2010)

Die anzuwerbende Hotelkette sollte im Bereich der Kategorie Luxus (5 Sterne) oder in der Kategorie First Class (4 Sterne) liegen. Für die Verwendung einer solchen Bezeichnung bedarf es eine Mindestanzahl an Kriterien, die erfüllt sein müssen. Tabelle 10 stellt eine Auswahl der vorgeschriebenen Anforderungen dieser Kategorien dar. Insgesamt bieten sich 270 verschiedene Kriterien (siehe Anhang A), die jeweils eine bestimmte Punkteanzahl wert sind. Es gibt Mindestkriterien für bestimmte Klassen, aber auch Kriterien, die zwar nicht notwendig sind, die aber wenn vorhanden, den Punktestand des Hotels erhöhen und somit den Zusatz von „Superior“ gewährleisten. Ein 4-Sterne Hotel benötigt 380 aus den möglichen 860 Punkten und für den Zusatz von „Superior“ müssen 570 Punkte erreicht werden. Bei 5-Sterne Hotels müssen zumindest 570 Punkte erreicht werden, und 650 für den Zusatz „Superior“ (vgl. DEHOGA 2012, S. 3 ff).

**Tabelle 10: Überblick der Sterne-Systematisierung für 4- bis 5-Sterne Hotels (DEHOGA 2012)**

<b>Kategorie</b>	<b>Anforderungen (eine Auswahl)</b>
Luxus *****	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einzelzimmer 18 qm, Doppelzimmer 26 qm, Suiten</li> <li>• 24 Std. besetzte Rezeption mit Concierge, mehrsprachige Mitarbeiter</li> <li>• Doorman- oder Wagenmieterservice</li> <li>• Empfangshalle mit Sitzgelegenheiten und Getränkeservice</li> <li>• Gästelift</li> <li>• Hotelbar (geöffnet an mind. 7 Tagen pro Woche)</li> </ul>
First Class *****	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einzelzimmer 16 qm, Doppelzimmer 22 qm</li> <li>• 18 Std. besetzte separate Rezeption, 24 Std. erreichbar</li> <li>• Lobby mit Sitzgelegenheiten und Getränkeservice</li> <li>• Hotelbar (geöffnet an mind. 6 Tagen die Woche)</li> </ul>



## **6.1 Betreibersuche und –auswahl**

Für die Betreiberauswahl müssen bestimmte Kriterien analysiert werden (vgl. PKF hotelexperts 2012):

- Eignung für den Makro/Mikro Standort
- Anerkennung und Reputation
- Ordnungsgemäße Erfüllung der Verträge
- Lokale/regionale/nationale Handlungsfähigkeit
- Mögliche Synergien vs. interner Wettbewerb
- Unternehmensstruktur
- Maß an Erfahrung/Kompetenz des Schlüssel-Management-Personals
- Internationalität der Marketing-Aktivitäten
- Effizienz der Vertriebswege

Für die Auswahl des Betreibers wurden die, in der Tabelle 9 dargestellten, weltweitführenden Hotelketten einzeln analysiert, da diese bereits stark etablierte Marken besitzen. Es wurden die Hotelketten, die am europäischen Markt bereits präsent sind und in das Schema Luxushotel passen, in die engere Auswahl gezogen. Diese Hotelketten besitzen alle eine Anzahl an verschiedenen Marken, die jeweils analysiert werden müssen. Mithilfe von Experten-Interviews der jeweiligen Expansionsabteilungen wurde festgestellt, welche Marken der ausgewählten Hotelketten passend für ein Hotelprojekt in der Nähe von Wien wären. Ausgeschlossen wurden diejenigen, die reine Marketingkooperation bzw. Franchiseverträge durchführen. Da dies ein weitaus größeres Risiko für den Investor darstellt, wurden diese Hotelketten nicht in Betracht gezogen.

Es wurde ermittelt, welcher Hotelkategorie die möglichen Betreiber angehören. Außerdem wurde überprüft ob bestimmte Anforderungen bezüglich Zimmeranzahl, Zimmergröße und Ausstattungen Voraussetzung für den Aufbau dieses Hotels sind.

Best Western fällt nicht in die Liste der möglichen Betreiber, da dieses Unternehmen ausschließlich mittels Marketingkooperationen expandiert. Das Vertriebs- und Reservierungssystem wird zur Verfügung gestellt, jedoch muss der Hoteleigentümer

zusätzlich einen eigenständigen Betreiber heranziehen. Es müsste ein Dritter den Betrieb übernehmen. Die Marke Best Western ist zwar weltbekannt und auch die derzeit weltweit größte Hotelkette, jedoch ist der erhöhte Aufwand sowie das Risiko, das mit der Suche eines privaten Betreibers verbunden ist, theoretisch zu groß, um diese Hotelkette in Erwägung zu ziehen (vgl. Reder 2012).

Wyndham Worldwide ist ebenfalls von der Liste der möglichen Betreiber ausgeschlossen, da diese Hotelkette den Hauptfokus auf die Vereinigten Staaten legt. Es bestehen zwar noch weitere Standorte in Australien, China, Mexico, Puerto Rico, Indien usw. Diese sind aber auf langfristige Urlaubsaufenthalte ausgerichtet, die am Strand liegen oder ein mächtiges Ressort mit 8 Hektar (wie z.B. in Indien) bieten. In Europa ist Wyndham nur in den Hauptstädten zu finden – Lissabon, Budapest, Prag etc. Nur die Marke Wyndham Grand Collection ist, von den insgesamt 16 Marken, auf dem europäischen Markt zu finden. Diese ist jedoch ausschließlich auf Städtehotels ausgerichtet und passt somit nicht in das Schema des Badener Projekts (vgl. Wyndham 2012).

Choice Hotels wurde auch von der Betreiberauswahl ausgeschlossen, da dieses Unternehmen, ähnlich wie Best Western, ausschließlich das Vertriebs- und Reservierungssystem zur Verfügung stellen. Hier werden jedoch Franchiseverträge in Anwendung gebracht, wobei das Unternehmen zwar beim Optimieren des Betriebes mithilft, jedoch den Franchise-Nehmer nicht selbst auswählt (vgl. ChoiceHotels 2012). Hier müsste also wieder der Investor bzw. Eigentümer des Hotelobjekts einen Franchise-Nehmer finden und wie bereits erwähnt, wäre dieser Aufwand und das Risiko, das damit verbunden ist, zu groß.

LQ Management ist eine Hotelkette, die ausschließlich in Nord- und Zentralamerika Standorte besitzt und wird daher nicht weiter analysiert (vgl. LaQuinta 2012).

Barcelo Hotels ist eine etablierte Hotelkette, die vor allem in Lateinamerika, Europa (hauptsächlich in Spanien und England), aber auch in den Vereinigten Staaten mehrere Standorte besitzt. Diese Hotelkette würde den Anforderungen des vorliegenden Projekts entsprechen, jedoch ist sie am österreichischen Markt nicht präsent (vgl. Barceló Worldwide 2012).



TUI Hotels & Resorts besitzen die Marken Greotel (Hotel Resorts in Griechenland), Iberotel (Hotel Ressorts in der Türkei, Italien, Malta, Ägypten, und Dubai), Magic Life (Hotel Ressorts auf den Kanaren, den Griechischen Inseln, in Tunesien, Marokko, Ägypten und der Türkei), ROBINSON (Hotel Ressorts auf den Balearen, Kanaren, Griechischen Inseln, in Tunesien, Marokko, Ägypten und der Türkei), RIU, Sensimar und PURAVIDA Resorts mit ähnlichen Standorten (vgl. TUI 2012). Diese Hotelkette ist nicht für das Projekt Baden bei Wien geeignet, da die Ausrichtung auf Strand Resorts liegt und wird daher auch nicht weiter analysiert.

MGM Resorts International ist ein US-amerikanisches Unternehmen, das Hotels und Spielcasinos hauptsächlich in den USA aber auch in Dubai und Macao betreibt (vgl. MGM Resorts 2012). Auch dieses Unternehmen kann von der Betreiberanalyse ausgeschlossen werden, da es weder am europäischen Markt etabliert ist noch in die Kategorie des vorliegenden Hotelprojekts passt.

Extended StayAmerica ist ein US-amerikanisches Unternehmen, das ausschließlich Hotels in den Vereinigten Staaten und Kanada besitzt und betreibt (vgl. ExtendedStayAmerica 2012).

Harrah's Entertainment, das seit 2011 unter dem Namen Caesars Entertainment geführt wird, ist ebenfalls ein amerikanisches Unternehmen, welches Hotels, Casinos und Golfresorts betreibt, dies aber wieder ausschließlich in den Vereinigten Staaten (vgl. Caesars 20120).

JAL Hotels ist eine japanische Hotelkette, die Hotels in Asien und Amerika betreibt. Drei Hotels sind in Europa zu finden, jedoch nur innerhalb von Großstädten (vgl. JAL 2012). In das Schema Ressorthotel passt diese Hotelkette daher nicht.

Red Roof Inn ist eine US-amerikanische Hotelkette, die ausschließlich in den Vereinigten Staaten tätig ist (vgl. Red Roof Franchising 2012).

IberoStar Hotels ist ein spanisches Unternehmen, welches ausschließlich Hotel Resorts in Strandnähe betreibt (vgl. IberoStar 2012).

Jingjiang Inns ist eine chinesische Hotelkette, die ausschließlich Hotelstandorte in China betreibt (vgl. Jing Jiang Hotels 2012).

Scandic Hotels ist ein schwedisches Unternehmen, welches Hotels der 3-Sterne Kategorie betreibt und somit nicht den Anforderungen des vorliegenden Projekts entspricht (vgl. Scandic Hotels 2012).

Sol Meliá heißt seit 2011 Meliá Hotels International und ist ein spanisches Hotelunternehmen. In Europa ist das Unternehmen zwar bereits etabliert, mit 146 Hotels in Spanien, 20 in Kroatien, 22 in Deutschland etc., jedoch fokussiert die Hotelkette, Großstädte wie z.B. Berlin, Dresden, Frankfurt (vgl. Meliá Hotels International). Aus diesem Grund wird auch diese Hotelkette nicht in Betracht gezogen.

Aus der Liste der weltweit führenden Hotelketten wurden schlussendlich sechs Betreiber analysiert. Diese Hotelketten erfüllen alle Kriterien – sie sind bereits am europäischen Markt etabliert, sie haben zumindest eine Marke, die zu dem Projektstandort sowie der Projektausrichtung passt, ihre Verträge sind entweder Management- oder Pachtverträge und die entsprechenden Anforderungen können umgesetzt werden. Folgende Hotelketten wurden ausgewählt:

- Hilton
- IHG/InterContinental
- Marriott
- Rezidor
- Starwood
- Accor

Hilton führt 10 Marken, die in 85 Ländern und in über insgesamt 3.750 Hotels vertreten sind. Dazu gehören die Luxus-Marken Waldorf Astoria Hotels & Resorts und CONRAD Hotels & Resorts, die Full Service Marken Hilton Hotels & Resorts, Double Tree by Hilton und Embassy Suites Hotels, die Focused Service Marken Hilton Garden Inn, Hampton, Homewood Suites by Hilton und Home2 Suites by Hilton und die Vacation Ownership Marke Hilton Grand Vacations. Nach einem Gespräch mit dem Development

Director von Hilton, wurde jedoch ersichtlich, dass kein Interesse für ein Projekt in Baden vorlag. Die Double Tree Linie würde zwar zu dem Hotelprojekt passen, jedoch ist diese Marke zur Zeit erst in England mit Ausrichtung auf Wellness und im Sinne eines Ressorts etabliert (vgl. Gallas 2012).

Die IHG Hotelkette führt acht Marken – Holiday Inn Express, Holiday Inn Resorts, Holiday Inn Club Vacations, Indigo, Crowne Plaza, InterContinental, Candelwood Suites und Staybridge Suites. Die Linien Crowne Plaza und Indigo schienen in das Schema des geplanten Hotelobjekts zu passen, jedoch wurde nach einem Gespräch mit dem Zuständigen des Development Departments, festgestellt, dass keine der Marken für das spezifische Projekt angewendet werden kann (vgl. Calvo 2012).

Rezidor führt insgesamt drei Marken. Zu der Luxus-Kategorie gehört die Hotel Missoni Marke, Radisson Blu liegt in der First-Class Kategorie und Park Inn by Radisson ist Teil des Mid-Markets. Nach einem Gespräch mit einem Zuständigen des Development Departments wurde auch in diesem Fall bestätigt, dass kein Interesse für ein Ressorthotel in Baden bei Wien bestehen kann.

Die Hotelkette Starwood führt insgesamt neun verschiedene Marken – Aloft, Four Points by Sheraton, W Hotels, Sheraton, Westin, Element by Westin, Le Méridien, The Luxury Collection und St. Regis. Nach einem Gespräch mit dem Development Department in Brüssel, wurde klares Interesse für ein Ressorthotel in Baden bei Wien gezeigt. Mögliche Marken sind Sheraton, St. Regis oder Westin, wobei aber auch andere der eben erwähnten Marken auf die spezielle Ausrichtung des Standorts passen. Ein Franchise- oder Managementvertrag würde im Falle der Realisierung des Projekts angewendet werden. Für weitere Details sollten jedoch mehr Informationen bezüglich des Eigentümers weitergeleitet werden sowie Pläne und genaue Details zum Bauprozess und der Fertigstellung der Renovierung (vgl. Duvea 2012). Da dies aber eine rein theoretische Auskunft war, konnten keine weiteren Informationen aufgezeichnet werden.

Accor arbeitet mit Management- Pacht- und Franchiseverträgen. Die einzige Marke, die sich für das Projekt anbieten würde, wäre die M Gallery upscale Linie. Diese kann weltweit für Hotels, die im Stadtzentrum liegen oder für Ressorthotels angewendet werden. Voraussetzungen sind eine Mindestanzahl von 60 Zimmern, die jeweils eine

Nettofläche von 20-30 qm aufweisen und eine Bruttofläche von 50-70 qm pro Zimmer haben. Das Hotel muss bereits bestehen (wie es bei diesem Projekt der Fall ist), damit es nur mehr renoviert werden muss. Konferenzräume gehören nicht zu den Anforderungen, nur ein Frühstücksraum ist Pflicht. Generell zeichnet sich die M Gallery Collection jedoch durch personalisierte und einzigartige Designs und Leistungen. Die Anforderungen sind daher auch sehr gering gehalten (vgl. Accor 2012).

Nach einem Gespräch mit dem Vize Präsidenten von Marriott International für den Bereich Internationale Hotelprojektentwicklung, wurde Folgendes notiert:

Das vorliegende Hotelprojekt hat großes Potenzial aufgrund des Standorts sowie dem historischen Design und Hintergrund des Bauobjekts. Die Autograph Collection der Hotelkette Marriott International (von den insgesamt 18 Marken: Courtyard by Marriott, Renaissance Hotels, Marriott Hotels & Resorts, EDITION, Autograph Collection, Bvlgari, Ritz-Carlton, Residence Inn by Marriott, AC Hotels, ExecuStay Marriott, JW Marriott, Marriott Executive Apartments, Marriott Vacation Club, Grand Residences Marriott, Towne Place Suites Marriott, Fairfield Inn & Suites Marriott, Renaissance Club Sport, Springhill Suites Marriott) passt thematisch am besten zu der Lage, der Zielgruppe und zu dem Objekt selbst. Diese Marke ist erst seit zwei Jahren am Markt und führt derzeit 32 Hotels, wobei aber Ende des Jahres rund 60 Hotels diese Marke führen werden (vgl. Lehnert 2012).

„Die Autograph Collection ist ein gut ausgearbeitetes Ensemble von unabhängigen und individuellen Hotels mit eigenwilligem und originellem Charakter, sorgfältig ausgewählt nach Unverwechselbarkeit, Stil und Übereinstimmung mit ihren speziellen Reisebedürfnissen“ (vgl. Marriott 2012). Die Marke beinhaltet verschiedene Kategorien, die sich wiederum auf unterschiedliche Bereiche spezialisieren – „Iconic Historic“, „Resort“ oder „Urban Edge“ die zugleich auf Luxus und Wellness setzen. Nach Lehnert (2012) würden alle drei Bereiche zu dem Hotelprojekt Baden bei Wien passen. Die Autograph Collection eignet sich besonders gut für historische Gebäude, die künstlerisch angehaucht sind, und liegt in der 5- bis 4-Sterne Kategorie. Bestimmte Anforderungen sind nicht gegeben, da hier Wert auf individuelle Gestaltungen gelegt wird, damit das Hotel einzigartig ist. Es bestehen Hotels mit 300 Zimmern und solche mit 15 Zimmern, die diese Marke führen, daher ist auch in der Zimmeranzahl keine bestimmte

Anforderung gegeben. Generell werden dem privaten Betreiber des Hotels mittels Lizenzsystem eine Konnektivität zu dem Umsatz von Marriott gegeben sowie das Recht auf die Nutzung des Marketing- und Reservierungssystems übergeben. In Ausnahmefällen wird jedoch auch ein Managementvertrag gewählt, und das Unternehmen Marriott betreibt das Hotel selbst (vgl. Lehnert 2012).

Marriott.com ist die weltweit größte Unterkunft-Website mit mehr als 6,3 Milliarden US-Dollar Umsatz (Jahr 2010). Im Jahr 2009 wurde sie als die 8. größte Retail-Website, nach Amazon.com, Expedia.com, Orbitz.com, Staples.com, Priceline/Booking.com, Travelocity.com und Southwest.com rangiert. Über 52% der Bruttoumsätze der Autograph Collection wurden über den eChannel von Marriott erwirtschaftet und rund ein Drittel der Zimmer wurde über die Website gebucht (vgl. Marriott Lodging Development 2012).

Das Reservierungs- und Marketingsystem von Marriott ist daher als sehr stark einzustufen, was einen positiven Einfluss auf die potenziellen Umsätze des vorliegenden Hotels haben würde. Weitere Vorteile bietet das Marriott Rewards System, mit derzeit rund 35 Millionen Mitgliedern weltweit. Über 40% der Zimmer der Autograph Collection wurden von Marriott Rewards Members gebucht. Darüberhinaus bietet das Marriott Rewards System umfassende Kundendaten mit denen ein strategisches Ziel-Marketing durchgeführt werden kann, um so einen größeren Kundenstamm zu erreichen (vgl. Marriott Lodging Development 2012).

MARSHA, das Reservierungssystem von Marriott, ist das erste und zugleich auch das auf globaler Ebene am stärksten integrierte Reservierungssystem in der Beherbergungsindustrie. Das System ist komplett integriert mit dem Umsatz des Unternehmens-Managements, dem eCommerce, der Kundenbindung und der Property-Management Systeme. Auch die Integration in Global Distribution Systems (GDSs) von Reisebüros oder anderen e-Vermittler ist gegeben. Im Jahr 2010 wurden insgesamt mehr als 83 Millionen neue Reservierungen aufgezeichnet, 27 Millionen US-Dollar Bruttoumsätze erwirtschaftet und über 700.000 Zimmer pro Tag reserviert. Dies ergab eine Conversion Rate (Transaktionen/Visits) von 46,4% und einen Umsatz von 117 Millionen US Dollar durch Cross-Selling (vgl. Marriott Lodging Development 2012).

Aus diesen Gründen wird das Hotelunternehmen Marriott präferiert. Die Marke Autograph Collection passt sehr gut zu dem Standort und zu der Zielgruppe. Das Marketing- und Reservierungssystem sind stark etabliert und würden die Erfolgchancen sowie den Wert der Immobilie stark erhöhen. Darüberhinaus besteht die Möglichkeit, einen Managementvertrag zwischen Marriott und dem Investor zu schließen, was von Vorteil ist, da kein weiterer Partner für den Betrieb des Hotels gesucht werden muss. Die Grundzüge des zu verwendenden Vertrages werden im folgenden Abschnitt näher erläutert.

## **6.2 Betriebsform bzw. Vertragstyp**

Der Vertragstyp kann gemäß der Grundlagen des Marriotts nur ein Managementvertrag sein, da sonst nur ein Lizenzvertrag für das Hotelunternehmen in Frage kommen würde. Unter Berücksichtigung der Vor- und Nachteile für den Eigentümer und den Betreiber wurden folgende Vertragsgrundlagen zusammengefasst, die ein faires Zusammenarbeiten erlauben:

- Managementvertrag mit einer Vertragsdauer von 20 Jahren. Wie bereits erwähnt, ist eine Vertragsdauer von 20 Jahren üblich. Hier kommt es auf die Wünsche der Vertragspartner an – es ist auch möglich, eine kürzere Vertragsdauer anzusetzen und diese dann zu verlängern. Falls das Projekt ein hohes Risiko für einen oder beide Vertragspartner darstellt, so werden sie eher eine kürzere Vertragsdauer wählen.
- Managementvertrag mit Mindestergebnisgarantie (betriebliche Überschüsse minus Betreiberentgelt ergibt die Vergütung des Eigentümers, wobei aber ein Mindestbetrag an ihn ausbezahlt werden muss) – ‚Owners priority Return‘. Diese Bestimmung ist notwendig, um das Risiko für den Eigentümer zu mindern. Nachdem er alle Kosten trägt, soll ihm zumindest diese Klausel die Garantie geben, dass er einen Mindestbetrag erhält. Somit trägt der Betreiber das operative Risiko.
- Managementvertrag mit ‚Stand-Aside-Regelung‘, wenn ein festzulegendes Betriebsergebnis nicht erreicht wurde. Der Manager darf aber sobald das vorgeschriebene Ergebnis übertroffen wird, die „stand asides“ zurückfordern.

- Der Eigentümer muss das Betriebskapital zur Verfügung stellen.
- Da von einem 4- bis 5-Sterne Hotel die Rede ist, muss mit rund 25.000 € pro Zimmer für das Investitionsvolumen der Ausstattung des Hotels gerechnet werden sowie ca. 3% des Investitionsvolumen als Reserve für FF&E.
- Der Betreiber hat die Pflicht, eine regelmäßige und umfangreiche Berichterstattung an den Eigentümer zu leisten (Informationspflicht), damit der Eigentümer die Kontrolle über das operative Geschäft behält und eingreifen bzw. mitwirken kann.
- Der Eigentümer muss das Hotel samt Ausstattung und Einrichtung zur Verfügung stellen.
- Der Betreiber erhält eine niedrige „basic fee“ von 2%, dafür aber eine höhere „incentive fee“ von 10-15%, damit er ein höheres Engagement in Bezug auf die Erreichung von höheren Einnahmen hat. Dies stellt einen Vorteil für beide Vertragspartner dar, da beide von einem höheren Engagement profitieren.
- Da Marriott ein stark etabliertes Reservierungssystem zur Verfügung stellt und viele Marketingaktivitäten betreibt, wird eine „marketing fee“ von 1,5-2% für den Betreiber festgelegt.
- Der Eigentümer erhält Mitwirkungsrecht für die Personalauswahl von Schlüsselpositionen, bei Mietverträgen, dem Grad des Outsourcings und bei der Vergabe von Konzessionen. Von der Auswahl weiterer Anstellungen von Personal wird er ausgeschlossen.
- Eine Wettbewerbsverbotsklausel wird im Vertrag festgelegt.
- Die Streitschlichtungsklausel besagt, dass im Falle eines Streits österreichisches Recht zur Anwendung kommt wenn der Gerichtsstand in Österreich ist.
- Der Vertrag kann aus wichtigem Grund von jeweils einer Partei aufgelöst werden.

Es gibt keine allgemeinen Informationen von Marriott für die Vertragsausgestaltung, daher ist es nur möglich, die Grundlagen des Vertrages zu entwerfen. Die oben genannten Bestimmungen stellen Vorteile für beide Parteien dar, und das Risiko wird auf beide Vertragspartner verteilt. Der Eigentümer muss aufgrund seiner hohen Kosten/Zahlungen eine gewisse Sicherheit für sein Investment erhalten.

## **7 Projektkonzeption: Feasibility Study**

Wie bereits in Abschnitt 2.2 erwähnt, konzentriert sich die vorliegende Arbeit auf bestimmte Bereiche einer Machbarkeitsstudie.

### **7.1 Standortanalyse**

Der Standort ist gerade für ein Hotel von entscheidender Bedeutung. Ein Standort beschreibt die „Position sozialökonomischer Aktivitäten bzw. der entsprechenden organisatorischen Einheiten in einem sozial und/oder ökonomisch bewerteten räumlichen Beziehungsfeld“ (Staudacher 1991, S. 26). In der Hotellerie hängt der Standort auch mit anderen Faktoren zusammen wie z.B. den Absatzchancen und Bebauungsmöglichkeiten (vgl. Hänssler 2011, S. 9). „Den Ausschlag für einen bestimmten Standort gibt die größte Spanne zwischen Ertrag und Aufwand, bezogen auf das eingesetzte Kapital, d.h. die Rentabilität. Es erscheint daher als zweckmäßig, die Vorteile, die ein bestimmter Ort für die Erstellung und Verwertung der Betriebsleistung bietet, nicht als Kostenvorteile, sondern umfassender als Rentabilitätsvorteile zu bezeichnen.“ (Behrens 1959, S. 616). Der Standort ist also eine Determinante für die Nachfrage und schlussendlich auch für die Rentabilität des Projekts. Ohne Infrastruktur oder Sichtbarkeit der Immobilie wird auch das Hotel mit den besten Ausstattungen nicht rentabel sein. In Bezug auf das direkte Umfeld (Mikrolage) sind nach Bienert folgende Aspekte relevant für die Bewertung des Projekts (Bienert 2005, S. 449 f):

1.     Infrastrukturelle       Verkehrsanbindung,       Erreichbarkeit,       Zentralität, Passantenfrequenz und ggf. Nähe zu bestimmten Bereichen (Innenstadt, touristische Attraktionen etc.)
2.     Wichtigste Entwicklungsmaßnahmen in Bezug auf den Ausbau des Freizeit-, Tourismus-, Mess- oder Kongressmarktes im Einzugsgebiet
3.     Aktivitäten des Standortmarketing
4.     Image des Stadtteils bzw. der Gegend und deren Bekanntheit
5.     Sozialstruktur der Umgebung
6.     Nähe zu bedeutenden Unternehmen und anderen Nachfragegeneratoren
7.     Versorgungseinrichtungen (des täglichen Bedarfs) in der Umgebung



8. Umgebungsbebauung, Ausblick der Zimmer, Zugang zum Hotel, Grünanteil der Umgebung (bspw. Parkanlagen)
9. Einsehbarkeit des Hotels und Sichtbarkeit des Hotelwerbung
10. Größe und Zuschnitt des Grundstücks sowie Standortbegutachtung in Bezug auf Topografie etc.
11. Emissionen oder sonstige störende Anlagen in der Umgebung
12. Parkplatzangebot für Pkw und Busse auf dem Grundstück so wie in unmittelbarer Umgebung
13. Planungsrechtliche Situation des Grundstücks, Potenziale zur Nachverdichtung, Lasten und Beschränkungen, Ausnutzbarkeit (Art und Maß der Bebaubarkeit etc.), Erschließungszustand

Auch die Makrolage muss nach Bienert (2005, S. 449 f) konkret untersucht werden. Folgende Kriterien sind ausschlaggebend für die Bewertung:

1. Zentralitätsfunktion der Stadt
2. Anbindung an das überregionale Verkehrsnetz inkl. Bahnhöfe und Flughäfen sowie die Entwicklung der Auslastung der Flughäfen der Umgebung
3. Wirtschaftskraft und –wachstum der Region und andere soziodemographische Daten
4. Sicherheit des Standortes in Bezug auf (höhere) Gewalt (Naturkatastrophen etc.) und Terror
5. Öffentlich-rechtlicher Rahmen (Subventionen, Auflagen in Bezug auf Arbeits- und Öffnungszeiten, Hygiene, Brandschutz, Konzessionen etc.)

Im Rahmen der Standortanalyse wird hier spezifisch auf die einzelnen Punkte der Mikro- und Makrolage des Projektstandorts und anschließend auf die spezifischen Nachfragegeneratoren der Stadt Baden bei Wien eingegangen.

### **7.1.1 Standort Baden bei Wien**

Baden liegt, wie bereits in Abschnitt 5.3 erwähnt, ca. 20 Fahrminuten von Wien entfernt. Die Stadt liegt zwischen dem bergigen Wienerwald und dem flachen Wiener Becken in

Niederösterreich, südlich von Wien (siehe Abbildung 8). Die Gemeinde Baden grenzt an zehn verschiedene Gemeinden: Alland, Heiligenkreuz, Pfaffstätten, Traiskirchen, Oberwaltersdorf, Tattendorf, Teesdorf, Sooß, Kottingbrunn und Bad Vöslau. Der Bezirk Baden gliedert sich in 20 weitere, das heißt insgesamt 30 Gemeinden (vgl. Amt der NÖ Landesregierung 2012). Abbildung 7 veranschaulicht die Lage der 30 Gemeinden.

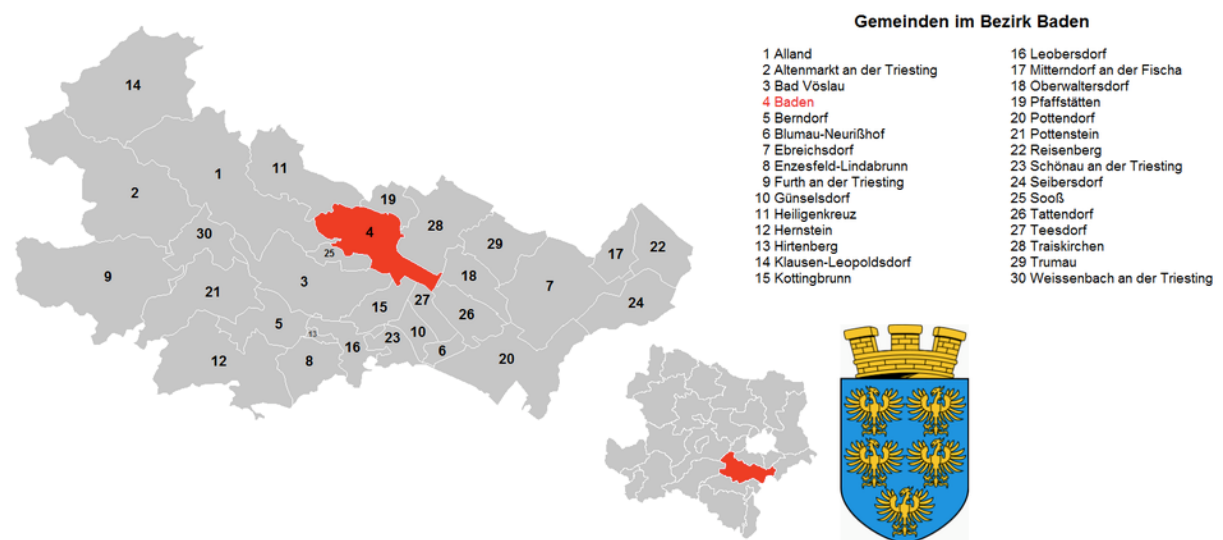


Abbildung 7: Gemeinden im Bezirk Baden, Niederösterreich (Wikipedia 2012)

In Baden wohnen 25.180 Einwohner mit Hauptwohnsitz und 4.345 Einwohner mit Zweitwohnsitz (Stand 1. Jänner 2011). Die Gesamtfläche des Stadtgebietes beträgt 27 km<sup>2</sup> auf 200-250 m Seehöhe (vgl. Stadtgemeinde Baden 2012).

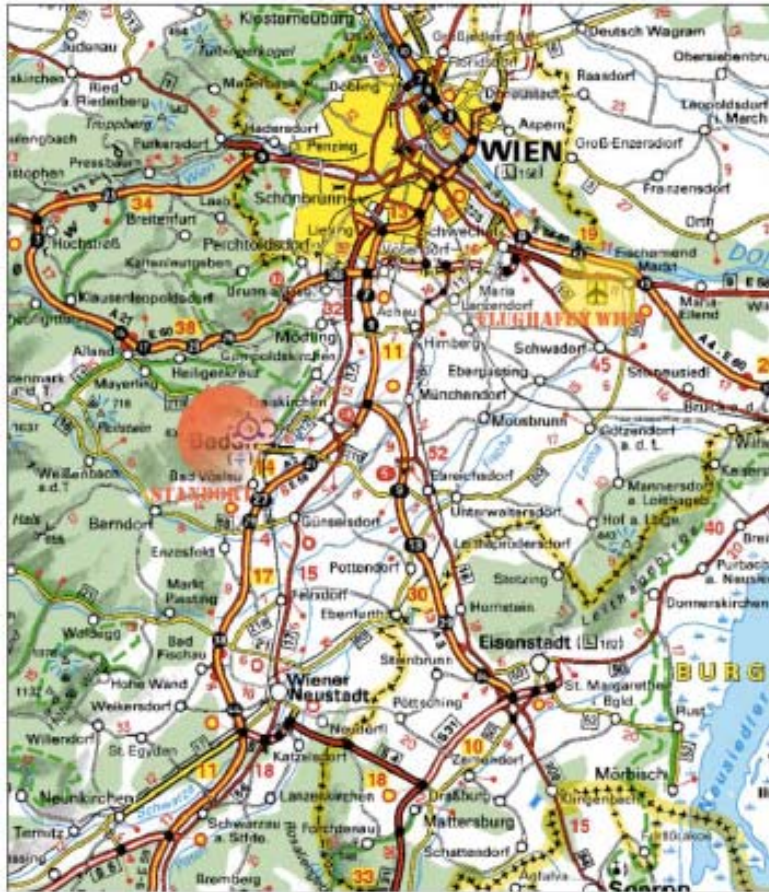


Abbildung 8: Lage der Stadt Baden bei Wien Quelle: Google Maps 2012

## 7.1.2 Mikrolage des Standortes Baden bei Wien

### 7.1.2.1 *Infrastrukturelle Verkehrsanbindung und Erreichbarkeit*

Baden befindet sich, wie bereits erwähnt, 26 km südlich von Wien, liegt an einem zentralen Verkehrsknotenpunkt und zeichnet sich unter anderem durch die perfekte Erreichbarkeit mit öffentlichen Verkehrsmitteln aus. „Die innerregionalen Erreichbarkeitsverhältnisse sind durch die Lage an der Nord-Süd-Hauptverkehrsachse (Südautobahn A2, Südbahn) und die Anbindung an das übergeordnete Verkehrsnetz (Wien-Bratislava, Graz-Slowenien) sowie die Wiener Außenring Autobahn A21 (St. Pölten, Salzburg) sehr gut“ (vgl. Dangschat, Palz & Wallenberger 2011, S. 24).

Die A2 Südautobahn, die von Wien über den Wechsel, an Graz und Klagenfurt vorbei, bis an die Staatsgrenze zu Italien führt, liegt etwas außerhalb der Badener Stadtgrenze (Abfahrt Baden) und leistet mit den beiden Landstraßen 210 und 212 eine perfekte Erreichbarkeit Badens. Die Fahrtdauer mit dem Pkw von Baden nach Wien beträgt rund 25 Minuten und zum Flughafen Schwechat, durch die Anbindung an die S1, rund 30 Minuten. Vom Westen ist Baden über die Westautobahn A1, die von Deutschland über Salzburg und Linz nach Wien führt, zu erreichen. Die Westautobahn führt über die Wiener Außenring-Autobahn A21 in das Helenental, welches direkt in die Helenenstraße (Projektstandort) mündet. Vom Osten ist die Stadt Baden über die A4, die bis nach Budapest führt, erreichbar.



**Abbildung 9: Baden Verkehrsanbindung (Herold 2012)**

Der dem Projektareal nächstgelegene internationale Flughafen befindet sich in Schwechat und kann mit einem Pkw über die A2 Südautobahn in ca. 30 Minuten (33km) erreicht werden. Der City Airport Train CAT bringt die Reisenden bis Wien Mitte, von dort gelangen sie über die Südbahn bis zum Badener Bahnhof. Weitere internationale Flughäfen, die in der Nähe liegen, sind der Flughafen Bratislava (100 km, mit der A4 erreichbar), der Flughafen Graz (169 km, mit der A2 erreichbar) und der Flughafen Linz (186 km, mit der A1 erreichbar). Darüberhinaus besteht die Möglichkeit die direkte Buslinie von Baden zum Flughafen Wien Schwechat zu verwenden (vgl. Staska et al. 2011, S. 85) sowie ein Airport-Taxi Baden-Wien Schwechat (Wien Schwechat-Baden) oder Baden-Bratislava (Bratislava-Baden) als Beförderungsmittel zu verwenden (vgl. Taxi Baden 2012).

Das Projektgrundstück ist an den regionalen und überregionalen Schienenverkehr angebunden. Der Badener Bahnhof ist 20 bis 25 Minuten von Wien Südbahnhof/Meidling/Floridsdorf/Mitte entfernt und verfügt über regelmäßige Verbindungen zu Wien, Mödling, Wr. Neustadt, Payerbach, Leobersdorf, Znojmo, Breclavum. Die Frequenz der Züge liegt zwischen 10 und 15 Minuten in der Hauptverkehrszeit (morgens nach Wien, nachmittags und abends von Wien). Außerhalb dieser Zeiten fährt die Südbahn in einem durchgehenden 30-Minuten-Takt. „Der Bahnhof Baden ist baulich attraktiv gestaltet und überdies ‚Modellbahnhof‘, wo neue technologische Entwicklungen der ÖBB, zum Beispiel im Bereich der Fahrgastinformation, frühzeitig umgesetzt und erprobt werden. Der Bahnhof ist auch als multimodale Schnittstelle mit 330 Park & Ride-Plätzen, 600 Bike & Ride-Plätzen und mehreren Bushaltestellen ausgestattet“ (Staska et al. 2011, S. 85). Der Badener Bahnhof liegt 2 km von dem ehemaligen Kongresshotel Esplanade entfernt und bietet regelmäßig Busanbindungen, die in das Zentrum bzw. zum Thermalstrandbad führen. Die Fahrtdauer zum Strandbad (Projektstandort) liegt zwischen vier und fünf Minuten und auch die Frequenz der Busverbindungen liegt bei fünf Minuten. Der ÖBB Postbus 459 und der Regionalbus 362 sorgen für eine konsequente Verkehrsanbindung zum Badener Strandbad. Zum Zentrum führen die Linien 361, 360, 362 und der Citybus B/A, die jeweils zwei Minuten Fahrtdauer benötigen und mit einer Frequenz von drei bis vier Minuten in das Stadtzentrum (Josefsplatz) führen.



Abbildung 10: Badener Regionalbus Strecke vom Bahnhof über den Josefsplatz, bis zum Strandbad/Helenenstraße (Herold 2012)

Zusätzlich zur Südbahn bietet die Badener Bahn, die von der Wiener Oper rund 60 Minuten zum Badener Zentrum (Josefsplatz) benötigt, auch eine Verkehrsanbindung zu

Baden bei Wien. Die erste Bahn fährt um 05:40 von der Wiener Oper, die letzte um 00:02. Vom Badener Josefsplatz verlässt die erste Bahn um 05:00 die Stadt, und die letzte Bahn fährt um 23:00 zur Wiener Oper. Die Frequenz liegt bei 15 Minuten in beide Richtungen.

Der Badener Bus fährt ebenfalls von der Wiener Oper nach Baden und benötigt rund 35 Minuten Fahrtzeit. Stündlich fährt der Bus vom Badener Josefsplatz sowie von dem Strandbad nach Wien. Ab 06:10 kann Wien vom Badener Josefsplatz erreicht werden und ab 9:20 vom Badener Strandbad. Der letzte Bus fährt um 02:22 vom Josefsplatz (und um 02:15 vom Strandbad) nach Wien. Der erste Bus von Wien Oper zum Badener Josefsplatz startet um 07:10, zum Strandbad fährt der früheste Bus um 8:00 bei der Oper ab. Der letzte Bus fährt um 03:17 von der Wiener Oper zum Strandbad und zum Josefsplatz.

#### ***7.1.2.2 Zentralität, Passantenfrequenz und Nähe zu bestimmten Bereichen***

Das Projektgrundstück befindet sich in der Helenenstraße in der Gemeinde Baden neben dem Badener Strandbad und dem Weilburgpark. Der Mikrostandort grenzt im Westen an das Helenental, im Osten an das Badener Strandbad und im Süden an historische Villen und der Schwechat. Im Norden liegt nicht weit entfernt der schöne Doblhoffpark und angrenzend an das Grundstück befinden sich historische Villen der Biedermeierzeit.

Das Projektgrundstück verfügt über eine gute Sichtbarkeit von der Helenenstraße und der Schloßgasse. Darüber hinaus profitiert das Projektgrundstück von der zentralen Lage in direkter Nachbarschaft zum Badener Strandbad sowie zum Helenental. Die Passantenfrequenz ist nur für Stadthotels interessant und daher für ein Ressorthotel irrelevant. Das Stadtzentrum liegt 12 Gehminuten des Hotelgrundstücks entfernt und in direkter Anbindung liegen Wanderwege und das Badener Strandbad. Touristische Attraktionen liegen im Stadtzentrum und sind daher auch zu Fuß erreichbar.



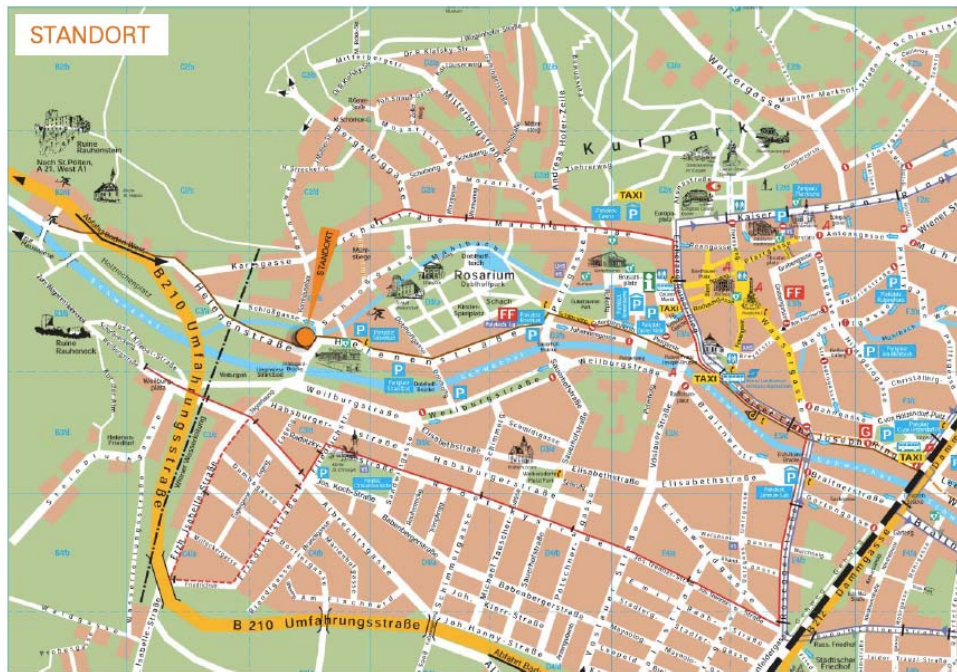


Abbildung 11: Badener Stadtplan mit Standort des ehem. Kurhotels Esplanade (Stadtgemeinde Baden 2012a)

### 7.1.2.3 *Wichtige Entwicklungsmaßnahmen in Bezug auf den Ausbau des Freizeit-, Tourismus-, Mess- oder Kongressmarktes*

„Die politischen Vertreterinnen und Vertreter der Stadt haben Ende 2008 beschlossen, ein integriertes Entwicklungskonzept erstellen zu lassen. Damit soll einerseits aus der Vergangenheit gelernt werden (Bilanz). Andererseits soll auf Basis fundierter Analysen und fachlicher Expertisen, unter Einbeziehung von Akteuren und von Ideen aus der Bevölkerung, eine klare Konzeption für Entwicklungsschwerpunkte der nächsten 20 Jahre vorgelegt werden. In Bezug auf die ökonomische, soziale und ökologische Dimension soll damit eine ausgewogene Entwicklung sichergestellt werden“ (Staska et al. 2011, S. 5).

Das Stadtentwicklungskonzept der Stadt Baden (Staska et al. 2011) wurde in 9 verschiedene Themenfelder gegliedert:

1. Wohnstandort und Bevölkerungsentwicklung
2. Wirtschaftsstandort und Arbeitsmarkt
3. Tourismuswirtschaft

4. Erreichbarkeit
5. Bildung
6. Kultur
7. Soziale Grundversorgung
8. Stadt- und Landschaftsbild
9. Klimaschutz und Energie

In Bezug auf die Frage der Entwicklungsmaßnahmen des Freizeit- und Tourismusmarktes wird hier auf den Wirtschaftsstandort und Arbeitsmarkt, die Tourismuswirtschaft und die Kultur eingegangen.

### **Wirtschaftsstandort und Arbeitsmarkt**

Prognosen zeigen dass mit einer Kaufkraftsteigerung im Bezirk Baden zu rechnen ist sowie mit einem stärkeren Zuwachs an älteren Personen und einem erhöhten Wohnungsbedarf (vgl. Staska et al. 2011, S. 22). Durch die enge Verflechtung mit der Bundeshauptstadt Wien und der Hauptregion Industrieviertel korreliert die Entwicklung mit der des ostösterreichischen Zentralraumes. Der Standort Baden hat sich auch durch die über dem Schnitt liegende Kaufkraft und der Einkommenssituation als attraktiver Standort positioniert und besitzt somit auch ein langfristiges Potenzial zur Stärkung des Wachstumsmarktes (vgl. Staska et al. 2011, S. 31 ff).

Zum einen ist der Ausbau des Einkaufs- und Dienstleistungszentrums der Stadt Baden geplant. Es sollen zwei bereits bestehende Objekte (das Kaiserhaus am Hauptplatz und der Heiligenkreuzerhof am Grünen Markt) renoviert werden und für zusätzliche Handel- und Dienstleistungsangebote verwendet werden, um ein neues „Citycenter“ zu bilden. Des Weiteren soll ein Innenstadtprogramm bezüglich Stadtmarketing für Handel und Dienstleistung, das spezifisch auf die Zielgruppe der Touristen sowie auf die des „gehobenen Milieus“ gerichtet ist, durchgeführt werden. In Kooperation mit den verschiedenen Bereichen (z.B. Tourismus, Kultur etc.) sollen vor allem bei Veranstaltungsthemen weitere Marketingaktivitäten sowie Programmgestaltungen erfolgen. Broschüren, Printmedien und das Internet sollen UnternehmehrerInnen und MitarbeiterInnen des Waren- und Dienstleistungskorbes deutlicher aufzeigen und darstellen. Auch die Märkte, auf denen die Badener Produkte gerne gekauft werden, sollen hier veranschaulicht werden. Mittels gezielter Werbemaßnahmen und



Kundenbindungsprogramme soll die Kaufkraftbindung erhöht werden. Auch hier ist die Rede von Social Media, insbesondere auf der Badener Homepage, aber auch in Printform soll Marketing betrieben werden. Unter anderem sollen auch der kommunale Standortservice im Sinne von Wirtschaft und Wohnen, Unternehmerforen sowie Wirtschaftsförderungsprogramme durchgeführt werden (vgl. Staska et al. 2011, S. 34 ff).

### **Tourismuswirtschaft**

Nach dem Stadtentwicklungskonzept der Stadt Baden (Staska et al. 2011, S. 53) sind die folgenden angeführten Punkte die relevantesten Trends für Baden:

- Pensionierte werden als Kundengruppe zunehmend interessanter und bedeutender.
- Verschiebung der Reisefrequenz relativ von Leuten im mittleren Alter zu Leuten im höheren Alter.
- Für die zunehmende Zahl der Senioren und Frühpensionisten sind bei touristischen Leistungen die Ablenkungs- und Unterhaltungselemente wichtig.
- Durch die Bevölkerungsalterung steigt die Nachfrage nach Gesundheitsdienstleistungen.
- Nachfrage nach Bildungs- und Kulturreisen ist steigend.
- Passive Entspannung und hyperaktive Sportarten verlieren an Bedeutung.
- Austauschbare Infrastrukturen und Dienstleistungen (Hygienefaktoren) sind auf Basis einzigartiger zusätzlicher Dienstleistungen (=Motivatoren) zu differenzieren und positionieren.
- Trend zu mehr Bewegung in der Freizeit ist bemerkbar.
- Trend zu mehr Qualität bei Hotels, Einkaufserlebnis & Dienstleistungsangebot einer Destination.
- Vermehrte Nachfrage von Fitness, Wellness und andere dem Wohlbefinden des Körpers und Geistes dienende Angebote.
- Verstärkte Nachfrage nach unterstützenden Dienstleistungen.
- Steigende ökologische Ansprüche an das Zielgebiet.
- Größere Nachfrage nach Naturerlebnissen in der Freizeit und im Urlaub und nach natürlichen „unverdorbenen“ (ökologisch authentischen) Umgebungen.
- Kultur der Nähe, welche durch entsprechende Angebote gestützt werden muss (Events, usw.)

- Zunehmende Bedeutung von Angebotszentren/Regionen mit konzentriertem Angebot in einer bestimmten Sparte/Spezialisierung (Golfregion mit vielen Golfplätzen, Reha-Region mit umfangreichem Rehaangebot und Fachkliniken, Gesundheitsregion mit hoher Gesundheitskompetenz in allen Bereichen, etc.)

Aus diesen Trends ist ersichtlich geworden, dass eine Spezialisierung in einem bestimmten Bereich, ein USP, in der Tourismuswirtschaft von großer Wichtigkeit ist. So sind die Ziele und Handlungsschwerpunkte vor allem auf die Ansiedlung touristischer Leitbetriebe in der Kategorie 4-Sterne/4-Sterne-Superior/5-Sterne Medical Spa Hotels gerichtet. Es sollen zwei bis drei neue Hotelansiedlungen geschaffen werden, die im obersten Segment liegen (vgl. Staska et al. 2011, S. 71 f). „Ohne diesen Betrieb sind Qualitätsgäste nicht mehr zu halten, nicht mehr zu akquirieren und es macht auch keinen Sinn mehr, diese weiterhin mit viel Budget anzusprechen und anzuwerben. Der Casinostandort alleine reicht nicht mehr aus. Durch einen neuen Leitbetrieb werden auch bestehende Betriebe qualitativ mit nach oben gezogen und die Chance, weitere Betriebe im wichtigen 4-Sterne-Bereich anzusiedeln steigt beträchtlich“ (Staska et al. 2011, S. 71). Die Hotellerie soll in Baden generell weiterentwickelt werden. „Eine große Wellnesshotelanlage mit 250 bis 300 Betten im 4-Sterne-Plus-Bereich deckt vor allem die Bedürfnisse von verwöhnten österreichischen und deutschen Gästen sowie den Qualitätsgästen anderer Nationen ab. Durch die Ausrichtung der Ressortanlage auf Wellness-, Gesundheits- und Beautygäste kombiniert mit der Lage vor den Toren von Wien werden diesem Hoteltyp in Baden ganz ausgezeichnete Marktchancen attestiert“ (Staska et al. 2011, S. 72). Auch eine Kooperation zwischen dem Tourismusservice und dem Stadtmarketing soll die vielfältigen Angebote der Gesundheits- und Wellnessbereiche für Gäste, aber auch der Bevölkerung der Region deutlich aufzeigen (vgl. Staska et al. 2011, S. 72).

Darüberhinaus soll die Freizeitinfrastruktur weiter ausgedehnt werden. Veranstaltungen sollen überregional entwickelt bzw. ausgebaut werden, um die Nächtigungszahlen kurzfristig zu steigern. Die „Badener Rosentage“ oder die „Badener Beethoventage“ könnten mittels externer Veranstalter ausgebaut und im Rahmen der Stadtentwicklung umgesetzt werden (vgl. Staska et al. 2011, S. 73).

Das Schwefelwasser soll neu bewertet werden, um es insgesamt stärker zu betonen. Dies könnte das Image Badens weiter verbessern und das Thema Wasser und Erholung besser in den Vordergrund bringen. Produkte und Dienstleistungen sollen hierzu analysiert werden um zu sehen, wie dieser Bonus weiter vermarktet werden kann (vgl. Staska et al. 2011, S. 73).

„Als Schnittstelle zwischen Urbanität und Naturraum bietet sich Baden optimal an“ (Staska et al. 2011, S. 72). Die Stadt soll als Biosphärenpark dargestellt werden und vor allem den Naturraum und die Kulturlandschaft stärker integrieren. Wanderwege wie der Beethovenweitwanderweg und das Naturerlebnis am Radweg im Helenental sollen stärker betont werden (vgl. Staska et al. 2011, S. 73).

Die Therme soll ebenfalls weiterentwickelt werden. Ein Gesundheitscluster in Baden zu formen wäre eine Möglichkeit, die in Betracht gezogen wird, jedoch noch reichlich Analyse benötigt. Generell soll aber Baden überregional für das Kur- und Gesundheitsangebot bekannt werden (vgl. Staska et al. 2011, S. 73).

Auch die Badener Sportstätten sollen weiterentwickelt und attraktiver dargestellt werden um das bestehende Angebot abzurunden (vgl. Staska et al. 2011, S. 73).

Die Gastronomie und Winzer besitzen durch die Nähe zu Wien ebenfalls Entwicklungspotenzial. Der Aufbau bzw. die Weiterentwicklung der repräsentativen Hauervinothek soll auf zwei Stockwerke erweitert werden, um zusätzliche Weinseminare und Weinverkostungen zu schaffen und um die Wertschöpfung der regionalen Produktion zu erhöhen. Des Weiteren werden die Tourismusverantwortlichen sich darum bemühen, weitere Restaurants im gehobenen Bereich zu etablieren sowie die Positionierung der Heurigenkultur in Baden zu unterstützen. Mit „Weinwanderwegen“, aber auch durch Erweiterung der Angebote und Feste soll die Präsenz der Heurigen gestärkt werden (vgl. Staska et al. 2011, S. 74).

Letztendlich soll auch das Einkaufserlebnis der Stadt mithilfe neuer Einzelgeschäfte im Bereich der Top-Marken und Luxus verbessert werden, da vor allem für Gäste der gehobenen Klasse diese wesentliche Anziehungspunkte sind. Dies soll in Kooperation mit dem Stadtmarketing geschehen (vgl. Staska et al. 2011, S. 74).

## **Kultur**

„Baden befindet sich in der Wirtschaftswachstumsregion rund um Wien, der Vienna Region, und wird laut neuesten Studien auch vom Bevölkerungszuwachs in dieser Region profitieren, der den Städten Wien, Linz, Graz und den ihnen unmittelbar infrastrukturell bestens angebundenen kleineren Städten im Umkreis den größten Zustrom an neuen Bewohnern und Bewohnerinnen prognostiziert“ (Der Standard, Ausgabe 06.08.2011).

Baden hat das Potenzial für einen Schwerpunkt in Bezug auf Kultur im gehobenen Angebot. Vor allem durch die mögliche Verbindung zum großen Kulturangebot in Wien ist es möglich, Ausstellungen, Veranstaltungen, Festivals und Konzerte besser zu etablieren und somit einen Aufschwung im Kulturbereich der Stadt Baden zu erzeugen (vgl. Staska et al. 2011, S. 129). Hierfür müssen jedoch noch weitere Entwicklungsmaßnahmen durchgeführt werden, da das Kulturangebot in Baden derzeit noch nicht vernetzt und eher durch verschiedene Qualitätsansprüche gekennzeichnet ist (vgl. Staska et al. 2011, S. 126).

Zu den Handlungsschwerpunkten zählt insbesondere das Beethovenfestival, welches bereits projektiert wurde und als eine jährliche Veranstaltung geplant ist. Es werden Lesungen, Stadtführungen zum Thema Beethoven, Konzerte und die Einbindung bekannter Musiker und Orchester das Festival auszeichnen. Auch das Kaiserhaus bzw. Achse Beethovenhaus soll stärker etabliert werden. Beethoven wie auch Mozart besuchten Baden regelmäßig, und dies sollte vor allem im Bereich Tourismus ein Schwerpunkt sein (vgl. Staska et al. 2011, S. 143 ff). Ziel ist es, „ein Kompetenzzentrum für die Musik, Person und Geschichte Beethovens zu entwickeln“ (Staska et al. 2011, S.144). Ein verbessertes Veranstaltungsmarketing mittels der Badener Homepage und die Schaffung eines neuen Marktes im Bereich des sekundären Merchandising wie z.B. Bücher, CDs, DVDs sollen das Branding der Stadt stärken (vgl. ebenda, S. 143 ff).

Folgende Punkte müssen als Voraussetzung einer effizienten strategischen Marketingplanung beachtet werden: (Staska et al. 2011, S. 146 f)

- Kooperation mit Tourismusverbänden, touristischen Leistungsträgern
- Kundendatenbanken, zielgruppenorientiertes Marketing

- Mediale Präsenz/Internetportale, Newsletter, Facebook, Zugriffsportale
- Vernetzung mit vergleichbaren Kulturanbietern
- Funktionierende lokale Infrastruktur
- Ausbau der Museen und Ausstellungsstruktur als Zusatzangebot zum Rainer Museum
- Branding der Stadt Baden als Kurstadt mit einem vielfältigen Angebot unter einem Logo
- Fokussierung auf wesentliche Highlights
- Packages-Angebote der Hotellerie und Gastronomie
- Vermehrung des kulturellen Angebotes/Klassik, Operette, etc. mit entsprechenden qualitativen Merchandising Angeboten: CDs, DVDs, Literatur, etc. Etwas, das man woanders nicht bekommen könnte.
- Ausbau des Museumsshops
- Baden als zeitgemäße, touristische, internationale Stadt mit historischem Stadtkern sowie einem qualitativen Angebot positionieren
- Baden als Premiummarke mit guter Wien-Anbindung positionieren
- Über eine zeitgemäße weltoffene Positionierung sollen Vertreter einer sogenannten kulturaffinen Creative Class angesprochen werden. Dem traditionsgebundenen Publikum von Baden soll damit ein neues Segment erschlossen werden (junges, urbanes Publikum, Altersschichte zwischen 30 und 60, etc.)
- Kompetenzfeldentwicklung in Anbindung an das Kulturamt im Bereich Musik, Festivals, Museen etc.

Darüberhinaus bestehen weitere mittel- bis langfristige Zielsetzungen im Bereich der Kultur wie die Verbesserung des medialen Rundgangs durch Baden mittels Smartphone Apps und die Verbesserung der musealen Programmierung durch einen Ausbau der Kulturachse (vgl. Staska et al. 2011, S. 147 ff).

#### **7.1.2.4      *Aktivitäten des Standortmarketing***

Das Standortmarketing bezüglich der Stadt Baden soll durch die Positionierung der Flächen an der B 17 und Haidhof verbessert werden, um Baden als Gewerbestandort zu positionieren. Das internationale Unternehmen NÖM, mit Sitz in Baden, kann dazu als Referenz dienen. Des Weiteren soll der Dienstleistungssektor durch Errichtung eines Gründerzentrums unterstützt werden. Das Projekt „Wohnen und Arbeiten in Baden“ soll durch gezieltes Marketing speziell den Tourismus, Handel und die Immobilienwirtschaft in Baden stärken, und das Projekt „Arbeiten in Wien – LEBEN (wohnen) in Baden“ soll mehr kaufkraftstarke Menschen nach Baden ziehen und einen Zuzug an Hauptwohnsitzen schaffen (vgl. Staska et al. 2011, S. 36 ff).

Spezifisch im Bereich Tourismus wird der gesundheitstouristische Aspekt in Baden weiter ausgeprägt. Vor allem im Osten soll dieser vermarktet werden, da gerade in Russland massiv steigende Zahlen für den Gesundheitstourismus aufgezeichnet wurden. Gesundheitsdienstleister sollen Teil des Tourismusbetriebes werden – so soll ein Arzt oder Physiotherapeut direkt in dem Hotelbetrieb seinem Dienst nachgehen, und auch dies soll in Zukunft stark vermarktet werden (vgl. Lorenz 2012).

#### **7.1.2.5      *Image des Stadtteils und dessen Bekanntheit***

Baden hat das Image einer Kaiserstadt, aber vor allem auch das einer Kurstadt und wird daher als Erholungsraum, Tourismusort und Kunstraum angesehen (vgl. Staska et al. 2011, S. 126 f). Das Thema „Langsamkeit“ bzw. „Slow City“ wird derzeit stark vermarktet wie auch die Nähe zur Natur mit den Slogans „Lebe die Natur“ und „Genieße die Natur“ (vgl. Lorenz 2012).

#### **7.1.2.6      *Sozialstruktur der Umgebung***

Im Jahr 2001 wurden 12,4% der BadenerInnen mit einem Universitäts- oder (Fach)Hochschulabschluss aufgezeichnet und 27,9% mit einem allgemeinbildenden Pflichthochschulabschluss (vgl. Dangschat, Palz & Wallenberger 2011, S. 29).

Mit 13,0 % Einwohner ohne österreichischen Pass (Stand 1.1.2009) hat die Stadt Baden einen durchschnittlichen Ausländeranteil. Über ein Drittel davon kommen aus dem ehemaligen Jugoslawien, 23,1% aus der EU-14, 11,4% aus den Beitrittsländern 2004, 5,9% aus den Beitrittsländern 2007 und 7,8% aus Asien (vgl. Dangschat, Palz & Wallenberger 2011, S. 29).

Im Jahr 2001 lebten in Baden 24.502 Menschen, davon 54% Frauen und 46% Männer. 47,9% sind erwerbstätig und davon 76,3% Vollzeit erwerbstätig. Baden gilt generell als „überalterte“ Gemeinde (vgl. Dangschat, Palz & Wallenberger 2011, S. 28). Der höchste Anteil der Bevölkerung liegt jedoch in der erwerbstätigen Sparte (15 bis 64 Jahre) mit über 60%. Tabelle 11 veranschaulicht die unterschiedlichen Alterssparten und deren Prozentanteil innerhalb der Stadt Baden und des Bezirkes Badens.

**Tabelle 11: Einwohnerzahl und grober Altersaufbau, Stadtgemeinde Baden und Bezirk Baden, (Stand 31.12.2008)(Dangschat, Palz & Wallenberger 2011, S. 28)**

	Stadt Baden*		Bezirk Baden**	
	absolut	in %	absolut	in %
<b>Bevölkerungszahl insgesamt</b>	25.194	100,0	136.283	100,0
davon				
bis unter 15 Jahren	3.518	14,0	21.245	14,8
15 bis 64 Jahre	16.060	63,7	91.694	68,1
65 Jahre und älter	5.616	22,3	23.344	17,1

In Baden herrscht ein hoher Anteil gehobener sozialer Milieus mit 27,4 % der Etablierten (Erfolgs-Ethik, Machbarkeitsdenken und ausgeprägte Exklusivitätsansprüche) gegenüber den durchschnittlichen 11% in Österreich, und 15,2 % Moderne Performer (junge unkonventionelle Leistungselite) gegenüber den 11% in Österreich. Darüberhinaus leben 9,4 % des konservativen Milieus (konservative Kulturkritik, humanistisch geprägte Pflichtauffassung und gepflegte Umgangsformen) in Baden gegenüber den insgesamt 6% in Österreich, und 6,8 % Experimentalisten (Ungehinderte Spontaneität, Leben in Widersprüchen, Selbstverständnis als Lifestyle-Avantgarde) gegenüber den 4% in Österreich (vgl. Dangschat, Palz & Wallenberger 2011, S. 39).

Unterrepräsentierte Gruppen in Baden gegenüber dem Durchschnitt in Österreich sind die konsumorientierte Basis bzw. Arbeiter mit 1,4% im Vergleich zu den 9% in Österreich, die bürgerliche Mitte mit 13,2 % gegenüber 20%, das ländliche Milieu mit 2,0% gegenüber 5 %, das hedonistische Milieu mit 5,6% gegenüber 8%, das traditionelle Milieu mit 9,6% gegenüber 12% und das postmaterielle Milieu mit 10% gegenüber 12% (vgl. Dangschat, Palz & Wallenberger, S. 39).

#### **7.1.2.7      *Nähe zu bedeutenden Unternehmen***

Zu den bedeutenden Unternehmen der Stadt Baden zählt das österreichische Milchverarbeitungsunternehmen NÖM mit Sitz in Baden, das Congress Casino in der Innenstadt von Baden, die Berndorf AG (Metallverarbeitungskonzern) mit Sitz in Berndorf und der Glücksspielkonzern Novomatic mit Sitz in Gumpoldskirchen. Darüberhinaus bestehen zahlreiche Betriebe in den naheliegenden Orten wie Wr. Neudorf und Vöslau (vgl. Lorenz 2012).

#### **7.1.2.8      *Versorgungseinrichtungen in der Umgebung***

Vis á vis liegt ein Bäcker und sämtliche Versorgungseinrichtungen sind in Gehdistanz in der Innenstadt vorzufinden.

#### **7.1.2.9      *Umgebungsbebauung***

Das Esplanade liegt an der Helenenstraße, die das Grundstück von der Schwechat trennt. In der Umgebung liegen hauptsächlich Villen der Biedermeierzeit und das Badener Strandbad.

#### **7.1.2.10     *Ausblick der Zimmer, Zugang zum Hotel, Grünanteil der Umgebung***



Der Ausblick ist zum Strandbad und auf die Hügeln des Helenentals mit der Ruine Rauhenstein. Das Hotel hat einen Zugang über einen Vorplatz, der vis á vis vom Strandbad liegt.

#### ***7.1.2.11 Einsehbarkeit des Hotels und Sichtbarkeit der Hotelwerbung***

Die Einsehbarkeit ist für den vorliegenden Hotelzweck nicht relevant. Die Sichtbarkeit des Hotels ist jedoch gegeben und in Abstimmung mit der Gemeinde können Standorte für die Hotelwerbung vereinbart werden.

#### ***7.1.2.12 Größe und Zuschnitt des Grundstücks, Topografie***

Es handelt sich um ein längliches und ebenes Grundstück mit Erweiterungspotenzial der Gebäude, die drei-seitig zugänglich sind. Das Grundstück hat eine Größe von ca. 10.000 m<sup>2</sup> (vgl. Meryn 2011).

#### ***7.1.2.13 Emissionen und störende Anlagen in der Umgebung***

In Baden gibt es keinerlei störende oder Industrie-Betriebsanlagen. Dies gilt für die Umgebung Badens sowie für die des Hotelgrundstückes (vgl. Lorenz 2012).

#### ***7.1.2.14 Parkplatzangebot für Pkw und Busse***

Das Parkplatzangebot ist ausreichend – für Busse bietet sich ein Platz an, der in unmittelbarer Nähe zum Hotelgrundstück liegt. Für Pkws bietet sich der mögliche Bau einer Garage an (vgl. Lorenz 2012).

#### ***7.1.2.15 Planungsrechtliche Situation des Grundstücks***

Das Hotelprojekt liegt jedenfalls im Interesse der Gemeinde. Der Standort besitzt eine Hotelwidmung und das Objekt ist denkmalgeschützt, wobei die Behörde in enger Zusammenarbeit mit der Gemeinde steht (vgl. Lorenz 2012).

#### **7.1.2.16      *Potenziale zur Nachverdichtung***

Aufgrund der Größe des Grundstücks ergibt sich ein überdurchschnittliches Potenzial zur Nachverdichtung (vgl. Meryn 2011).

#### **7.1.2.17      *Lasten und Beschränkungen***

Derzeit wird das Gebäude widmungswidrig als Wohnhaus verwendet. Der Großteil der Verträge ist jedoch kurzfristig auflösbar. (vgl. Meryn 2011).

#### **7.1.2.18      *Ausnutzbarkeit und Erschließungszustand***

Das Objekt ist erschlossen und von drei Seiten durch Straßen zugänglich. Die Ausnutzbarkeit ist individuell festzulegen.

### **7.1.3      *Makrolage des Standorts Baden bei Wien***

- 1.) Die Zentralitätsfunktion der Stadt wurde im Abschnitt 7.1.2.2 bereits behandelt.
- 2.) Die Anbindung an das überregionale Verkehrsnetz wurde bereits im Abschnitt 7.1.2.1 behandelt.

#### **7.1.3.1      *Wirtschaftskraft und –wachstum der Region***

„Mit seiner etwas über dem Schnitt liegenden Kaufkraft und Einkommenssituation sowie der Einzelhandelszentralität und der damit verbundenen „Wirksamen Kaufkraft“ am Standort konnte sich Baden als attraktiver Standort positionieren und aus dem Umland Kaufkraft binden. Auch der Kaufkraft Zufluss durch Gäste und Touristen stärkt den Standort“ (Staska et al. 2011, S. 32).

Darüberhinaus zeigt auch die Kapitalisierung von Grund und Immobilien die Wirtschaftskraft der Stadt Baden, die vor allem durch die Nähe zu Wien stark ausgeprägt

ist. Die Stadt ist ein wichtiges Zentrum des Industrieviertels und ist daher auch von starkem Bevölkerungswachstum entlang der Südautobahn geprägt. Auch das Ausbildungsniveau dieser Region liegt über dem niederösterreichischen Schnitt und hat daher auch einen positiven Einfluss auf die wirtschaftliche Entwicklung (vgl. Staska et al. 2011, S. 32). „Das Industrieviertel ist der führende Wirtschaftsstandort für Industrie, Dienstleistung, Handel, Forschung und Entwicklung und Motor der Weiterentwicklung des Bundeslandes NÖ“ (Staska et al. 2011, S. 32).

### 7.1.3.2 Soziodemographische Daten

Die soziodemographischen Daten wurden zum Teil schon unter Punkt 5 dargestellt. Die durchschnittlichen Bruttobezüge der Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen der Stadt Baden, die unter die Kategorie Vollzeitbeschäftigung gehören, liegen über dem Durchschnitt der Bruttobezüge in Niederösterreich – siehe Tabelle 12.

**Tabelle 12: Durchschnittliche Bruttobezüge der ArbeitnehmerInnen mit ganzjährigen Bezügen und Vollzeitbeschäftigung sowie Einkommensvorteile der Männer 2008 (Staska et al. 2011, S. 27)**

Gebiet	Durchschnittliche Bruttobezüge		
	Männer in €	Frauen in €	Männer : Frauen in %
Niederösterreich	44.632	32.896	35,7
Bezirk Baden	47.512	33.749	40,8

Auch die der Pensionisten liegen deutlich über dem niederösterreichischen Schnitt, wie an Tabelle 13 erkennbar ist.

**Tabelle 13: Lohnsteuerstatistik 2008 Pensionisten und Pensionistinnen insgesamt (Staska et al. 2011, S.31)**

Gebiet	Bruttobezüge insgesamt		Durchschnittliche Jahresnettobezug
	Fälle	1.000 €	€
<b>Niederösterreich</b>	392.745	7.838.268	16.214
<b>Bezirk Baden</b>	32.237	680.464	17.028

So liegt auch die Finanzkraft pro Einwohner über dem niederösterreichischen Durchschnitt. Tabelle 14 zeigt darüberhinaus, dass die Finanzkraft der Gemeinde Baden auch deutlich höher ist als der Bezirksschnitt.

**Tabelle 14: Finanzkraft in € pro Einwohner (Staska et al. 2011, S. 31)**

Finanzkraft in € pro EinwohnerIn

	Finanzkraft in € pro EinwohnerIn									
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Gemeinde	1.205	1.260	1.214	1.185	1.196	1.050	1.187	1.253	1.401	1.296
Bezirk	744	804	776	771	785	817	856	909	991	909
NO-Gem. 20000-50000 EW	1.192	1.215	1.203	1.196	1.214	1.187	1.248	1.336	1.484	1.342
Niederösterreich	692	729	716	720	728	763	794	847	913	856

Die Migration in Baden hat sich seit 2005 etwas verändert – die Zahl der Zuziehenden ist relativ stabil, während die Zahl der Fortgezogenen ab dem Jahr 2005 gestiegen ist und seit 2007 auch deutlich weiter steigt, wobei aber der Migrationssaldo weiterhin positiv geblieben ist. Tabelle 15 veranschaulicht die Veränderungen der Zu- und Fortgezogenen der Stadt Baden.

**Tabelle 15: Umzüge, Fortzüge und Migrationssaldo Baden, 199-2010 (Dangschat, Palz & Wallenberger, S. 30)**

Umzugsjahr	Zuzüge	Fortzüge	Migrationssaldo
1999	2653	2289	364
2000	2800	2662	138
2001	3030	3538	-508
2002	2706	2373	333
2003	2709	2378	331
2004	2762	2287	475
2005	2639	2321	318
2006	2511	2379	132
2007	2398	2334	64
2008	2635	2544	91
2009	2572	2458	114
2010	226	215	11
<b>Gesamt</b>	<b>29641</b>	<b>27778</b>	<b>1863</b>

Seit Anfang der 1990er Jahre haben die Auseinandersetzungen im ehemaligen Jugoslawien dazu geführt, dass eine hohe Zuwanderungsrate aus Bosnien-Herzegowina, Serbien, Montenegro und Kroatien entstanden ist. Auch das Schengen II-Abkommen aus dem Jahr 1997 hat eine Zuwanderung auf Mittel- und Südosteuropa und der Schengen-Bürgern stark erhöht. Tabelle 16 veranschaulicht die unterschiedlichen Nationalitäten der Zu- und Fortgezogenen in Baden.

Tabelle 16: Zu- und Fortgezogene nach Nationalität, 1999-2010, Baden (Dangschat, Palz & Wallenberger, S. 31)

Nationalität	1	2	3	4	5	6	7
Österreich	18726	67,1%	-	17955	68,4%	-	771
Deutschland	1313	4,7%	14,3%	1058	4,0%	12,8%	255
Polen	1068	3,8%	11,6%	1060	4,0%	12,8%	8
Rumänien	894	3,2%	9,7%	791	3,0%	9,5%	103
Slowakei	757	2,7%	8,3%	603	2,3%	7,3%	154
Bosnien und Herzegowina	709	2,5%	7,7%	708	2,7%	8,5%	1
Serbien und Montenegro	685	2,5%	7,5%	508	1,9%	6,1%	177
Ungarn	471	1,7%	5,1%	451	1,7%	5,4%	20
Serbien	432	1,5%	4,7%	278	1,1%	3,4%	154
Kroatien	412	1,5%	4,5%	441	1,7%	5,3%	-29
Türkei	365	1,3%	4,0%	434	1,7%	5,2%	-69
Jugoslawien (G)	350	1,3%	3,8%	538	2,1%	6,5%	-188
Russische Föderation	318	1,1%	3,5%	231	0,9%	2,8%	87
Albanien	242	0,9%	2,6%	157	0,6%	1,9%	85
Bulgarien	204	0,7%	2,2%	190	0,7%	2,3%	14
Tschechische Republik	174	0,6%	1,9%	172	0,7%	2,1%	2
Ukraine	154	0,6%	1,7%	117	0,4%	1,4%	37
U.S.A.	152	0,5%	1,7%	158	0,6%	1,9%	-6
China	132	0,5%	1,4%	104	0,4%	1,3%	28
Italien	117	0,4%	1,3%	102	0,4%	1,2%	15
Armenien	115	0,4%	1,3%	77	0,3%	0,9%	38
Vereinigtes Königreich	108	0,4%	1,2%	106	0,4%	1,3%	2
Gesamt	27898	100,0%	100,0%	26239	100,0%	100,0%	1659

Tabelle 8: Zu- und Fortgezogene, 1999 - 2010, Baden, nach Nationalität

1. Anzahl der Zugezogenen
2. Anteil an allen Zugezogenen (N = 27.898) in %
3. Anteil an allen zugezogenen AusländerInnen (N = 9.162), in %
4. Anzahl der Fortgezogenen
5. Anteil an allen Fortgezogenen (N = 26.239) in %
6. Anteil an allen fortgezogenen AusländerInnen (N = 8.284), in %
7. Saldo aus Zu- und Fortzügen, 1999 - 2010

### 7.1.3.3 Sicherheit des Standorts in Bezug auf (höhere) Gewalt und Terror

In Bezug auf höhere Gewalt muss erwähnt werden, dass Baden in einer Erdbebenzone liegt (Thermenlinie). Erdbeben erreichen hier jedoch höchstens die Richter-Skala 4. Die Gefahr eines starken Erdbebens in dieser Region ist jedoch sehr gering und somit kann

daraus geschlossen werden, dass der Standort Baden ein sehr sicherer ist (vgl. Lorenz 2012).

#### **7.1.3.4      *Öffentlich-rechtlicher Rahmen (Subventionen, Auflagen in Bezug auf Arbeits- und Öffnungszeiten, Hygiene, Brandschutz, Konzessionen)***

Förderungen können bei der Wirtschaftsagentur des Landes Niederösterreich (Ecoplus) beantragt werden, und belaufen sich auf bis zu 10% der Umbau bzw. Baukosten (vgl. Lorenz 2012).

#### **7.1.3.5      *Nachfragegeneratoren***

Wie in der Gemeinde Baden sind auch die für das gegenständliche Projektgrundstück relevanten Nachfragegeneratoren überwiegend touristischer Natur. Wie bereits zuvor erwähnt, profitiert das Projektgrundstück vor allem von der Nähe zu Wien. Des Weiteren liegt die Immobilie in einem historischen Ort, der eine abwechslungsreiche Natur bietet – das Weinbaugebiet der Thermenregion und den angrenzenden, bergigen Wienerwald.

### **Schwefel – „Das gelbe Gold“ in Baden**

Baden ist aufgrund der heißen Schwefelquellen, die schon zur Römerzeit bekannt waren, eine bedeutende Kurstadt. Die älteste der vierzehn, schon seit Jahrtausenden bekannten, Schwefelquellen befindet sich in einem Stollen unter dem im Zentrum gelegenen Congress Casino Baden. Neben den Quellen ist Baden aufgrund der guten Luftverhältnisse zusätzlich auch ein Luftkurort (vgl. BMWFI 2011, S. 46). Für die Bezeichnung „Kurort“ wird ein behördlich genehmigtes Gütesiegel benötigt, welches voraussetzt, dass natürliche Heilmittel im spezifischen Ortvorkommen sowie anerkannt sind (vgl. Illing 2009). Baden besitzt ein solches Gütesiegel. Hinsichtlich des Wellnessangebotes in Baden ist die Römer Therme (eine der schönsten Sauna- und Badelandschaften mit 900m<sup>2</sup> Wasserfläche unter dem größten Glasdach Europas) bzw. das Schwefelwasser als wichtigster Nachfragegenerator zu nennen. Es ergibt sich somit die Möglichkeit, einen Wellness-Bereich im Sinne von Heilbädern, Schwefelwasser und

Kur für das geplante Hotel einzusetzen. Das Thermalstrandbad, welches das Projektgrundstück benachbart, bietet zusätzlich eine Wasserfläche von 5.000 m<sup>2</sup> und einen großen Sandstrand und zählt zu den größten Badeanlagen Österreichs und ist von Mai bis September geöffnet (vgl. Stadtgemeinde Baden 2012a).

## **Kultur**

Prominente Komponisten wie Wolfgang Amadeus Mozart und Ludwig van Beethoven besuchten Baden regelmäßig um sich von der Biedermeierstadt inspirieren zu lassen. Johann Strauss gab regelmäßig Konzerte im Badener Kurpark und auch viele Dichternamen wie Grillparzer, Raimund Nestroy oder Schnitzler besuchten die Kaiserstadt. Famose Architekten wie Carl von Moreau, Josef Kornhäusel und Otto Wagner ließen Villen, Palais und noble Bürgerhäuser in Baden erbauen (vgl. Stadtgemeinde Baden 2012b).

Kultur ist in Baden nicht saisonal-bedingt - die Stadt lebt zur Winter- wie auch zur Sommerzeit. Die Sommerarena dient dem Operettenfestival, sommerliche Kurkonzerte werden im Kurpark abgehalten und Alternativkunst und Jugendkultur im Theater am Steg. Darüberhinaus bieten die Winterspielzeit des Badener Stadttheaters und laufende Show-Events im Congress Casino Baden ein breit gefächertes Kulturangebot (vgl. Stadtgemeinde Baden 2012b).

Als wichtigste Veranstaltungen sind insbesondere die Badener Ballsaison (Jänner bis Februar), die internationalen Trabrennen (Juni bis September), die Winterspielzeit im Stadttheater Baden (bis April), das Weinfestival Thermenregion im Kurpark Baden (Mai), die Badener Traubenkurwochen (August bis September) und die Badener Adventmeile (November bis Dezember) zu erwähnen. Darüberhinaus finden in der Gemeinde Baden laufend weitere Veranstaltungen statt (vgl. Stadtgemeinde Baden 2012b).

Verschiedene Museen wie das Arnulf Rainer Museum im Frauenbad, das Rollett-Museum der städtischen Sammlungen, das Kaiser Franz Josef Museum, das Beethovenhaus, das Puppenmuseum usw. bieten weitere Kultureinblicke in die österreichische Geschichte (vgl. Stadtgemeinde Baden 2012b).



## **Freizeit**

Wanderungen, Weinverkostungen, Trabrennen, Bälle, Kulturveranstaltungen und Kuraufenthalte ermöglichen einen abwechslungsreichen Aufenthalt in Baden. Geführte Wanderungen oder Radtouren durch den Wienerwald und der Umgebung Badens bis zum Stift Heiligenkreuz, Mayerling und ins Helenental sowie Führungen durch das ganze Helenental zeigen die Vielfalt des Badener Bezirkes. Das im Westen gelegene Helenental ist ein Landschaftsschutzgebiet. Über 60 km markierte Wanderwege führen bis hin zum berühmten Zisterzienserkloster Heiligenkreuz und dem habsburgischen Jagdschloss Mayerling (vgl. Stadtgemeinde Baden 2012c). In einer Entfernung von weniger als einer halben Stunde Autofahrt sind ein Skigebiet (Semmering mit 1.340 m, Schneeberg mit 2.075 m), der Steppensee, Neusiedlersee, Laxenburg, Ungarn etc. zu erreichen, reizvolle Natur und Kulturerlebnisse (vgl. Stadtgemeinde Baden 2012c).

Die nahegelegenen größeren Städte Wien (26 km), Wr. Neustadt (32 km), Eisenstadt (38 km), Bratislava (105 km) und Graz (180 km) bieten zudem attraktive Möglichkeiten für Tagesausflüge.

#### **7.1.4 Konkurrenzanalyse**

Die Konkurrenzanalyse ist wichtig um die Erfolgchancen des Projektkonzepts einschätzen zu können. „Die Analyse des Wettbewerbs ist zum Zeitpunkt einer Unternehmensgründung besonders wichtig“ (Küssel 2006, S. 71). Es sollten zumindest gewisse Untersuchungsbereiche erfasst werden (Hänssler 2011, S. 11):

- Das Beherbergungsangebot insgesamt: Zahl der Betriebe, Zimmerangebot, Bettenangebot
- Die Struktur des Beherbergungsangebotes nach Betriebsarten: Hotels, Gasthöfe, Pensionen, Hotels garni, Ferienwohnungen
- Betriebe nach der Ausstattung und Qualität, Preisklassen: Luxushotels, First Class-Hotels, Hotels mit Standardausstattung usw.
- Betriebe nach der Betriebsgröße
- Sonstige Faktoren: Image der Konkurrenzbetriebe, Marketing-Aktivitäten u.a.

Für die Konkurrenzanalyse muss zunächst das Einzugsgebiet definiert werden (vgl. Bienert 2005, S. 450). Ein durchschnittlicher Urlaubsaufenthalt in Baden bei Wien beträgt 2,68 Tage (vgl. Tourismus & Wirtschaft). Einen Umkreisradius von etwa 50 km festzusetzen, würde jedoch in diesem Fall keinen Sinn ergeben, da somit auch die gesamten Hotelbetriebe in Wien betroffen wären. Aus diesem Grund ist das Einzugsgebiet auf die Stadt Baden und die Wienerwaldregion zu beschränken. Die Region des Wienerwaldes ist ein vergleichbares Umfeld mit ähnlichen Freizeitmöglichkeiten und der Nähe zur Natur. Trotzdem ist diese Region, wie auch die Stadt Baden, nicht weit entfernt von Wien bzw. Teil von Wien Umgebung und bietet daher die Zusatzleistung der Möglichkeit, einen Tagesausflug in die Innenstadt Wiens zu tätigen. Die oben erwähnten Punkte, die in Bezug auf die Konkurrenz behandelt werden müssen, sind im Anhang D ausgewiesen. Die Tabellen veranschaulichen das Beherbergungsangebot in Baden und in der Region Wienerwald sowie die Struktur, Größe und Qualität.

Es wird zwischen indirekter und direkter Konkurrenz unterschieden. Direkte Konkurrenten erschließen die gleichen Märkte und bieten gleiche Produkte und Dienstleistungen. Indirekte Wettbewerber stellen Produkte oder Dienstleistungen, die als

Ersatz für die angebotenen Produkte und Dienstleistungen des geplanten Hotels angesehen werden können (vgl. Hsu & Powers 2002, S. 155).

Als direkte Konkurrenz werden Beherbergungsunternehmen klassifiziert, die:

- in der Stadt Baden liegen,
- als Luxushotel mit Fokus auf Gesundheit/Wellness definiert werden können,
- über genügend Wellness-anlagen verfügen,
- in die Kategorie der 4- bis 5-Sterne Hotels zu zählen sind,
- und überregional bekannt sind.

Als indirekte Konkurrenz sind Beherbergungsunternehmen anzuführen, die:

- in der Region Wienerwald liegen
- als Luxushotel mit Fokus auf Gesundheit/Wellness definiert werden können
- und der Kategorie der 4- bis 5-Sterne Hotels angehören.

#### ***7.1.4.1 Direkte Konkurrenz***

Hotel Schloss Weikersdorf Residenz & Spa(Schlossgasse 9-11, Baden)

- 4-Sterne Hotel
- Revitalisiertes Renaissance-Schloss
- 1.000 qm Wellness-Bereich
- EZ 99 €inkl. Spa-Eintritt
- DZ 109 €inkl. Spa-Eintritt
- Superior EZ 109 €inkl. Spa-Eintritt
- Superior DZ 119 €inkl. Spa-Eintritt
- Insg. 100 Zimmer (vgl. Austria Hotels 2012)

Hotel Caruso (Trostgasse 23, Baden)

- 15.000qm Fläche
- Derzeit noch in der Planungsphase – soll in ein Gesundheitshotel umgebaut werden (vgl. Lorenz 2012)

Hotel Sacher Baden (Helenenstraße 55, Baden)

- 4-Sterne Hotel
- Neueröffnet im August 2011 (renoviert)
- Wellness-Bereich
- EZ 120 €
- Doppelzimmer 180 €
- Studio Family 240 €
- Junior Suite 320 €
- Admiral Suite 490 €
- Insg. 40 Zimmer (davon 4 Suiten) (vgl. Hotel Sacher Baden 2012)

Grand Hotel Sauerhof (Weilburgstraße 11-13, Baden)

- 4-Sterne Hotel
- Biedermeier-Palais
- Wellness-Bereich
- Hallenbad, Sauna, Dampfbad, Solarium, Fitnessraum
- Freitennisplätze
- EZ 145 €
- DZ 220 €
- Junior Suite 360 €
- One Bedroom Suite 650 €
- Beethoven Suite 1.100 €(vgl. Sauerhof2012a)
- Insg. 89 Zimmer (mind. 25qm) (vgl. Sauerhof 2012)

Hotel Herzoghof (Kaiser-Franz-Ring 10, Baden)

- 4-Sterne Hotel
- gegenüber vom Casino und dem Kurpark
- DZ p. P inkl. Wellness ab 149 €
- DZ Standard 100-170 €
- DZ mit Balkon 120-180€
- Suite 140-210 €

- Garage
- Sauna und Dampfbad
- Insg. 32 Zimmer (2 Einzelzimmer, 8 Standard Zimmer, 18 Doppelzimmer mit Balkon, 4 Suiten) (vgl. Hotel Herzoghof 2012)

Parkhotel Baden (Kaiser-Franz-Ring , Baden)

- 13.000 qm Fläche
- Derzeit noch in der Planungsphase zu Umbau (vgl. Lorenz 2012)

#### **7.1.4.2      Indirekte Konkurrenz (Siehe Anhang D)**

Insgesamt bestehen 34 4- bis 5-Sterne Hotels in der Region Wienerwald (exkl. Baden). Davon werden jedoch nicht alle als indirekte Konkurrenten angesehen, da teilweise die Ausrichtung auf Wellness fehlt. Die Liste der Beherbergungsbetriebe und Anzahl der Betten und Zimmer in der Region Wienerwald kann im Anhang D eingesehen werden. Beispiele für indirekte Konkurrenten sind:

Böswarth Seminarhotel Lengbachhof (Steinhäusl 8, Altlengbach)

- 4-Sterne Hotel
- 500 qm Wellness-Bereich
- 109 Zimmer
- 25 km von Wien entfernt (vgl. Lengbachhof 2012)

Schlosspark Mauerbach Hotel (Herzog-Friedrich-Platz 1, Mauerbach)

- 4-Sterne Hotel
- 5 Hektar Park
- Wellness-Bereich mit Sauna, Dampfbad, Lichttherapie, Massageräume, Fitnesscenter und Innen- und Außenpool
- Insg. 45 Zimmer
- 6 km von Wien entfernt (vgl. Schlosspark Mauerbach 2012)

### 7.1.5 Marktanalyse

Die Analyse des Markts bzw. des Angebots und der Nachfrage definieren letztendlich das Umsatzpotenzial des Hotelbetriebes. Die Marktlage und –Struktur sind wesentliche Aspekte in Bezug auf den Wert des Hotelgrundstücks und den Erfolg des Betriebes (vgl. Bienert 2005, S. 450). Folgende Aspekte spielen dabei eine wichtige Rolle (exkl. der Konkurrenzsituation, da diese schon im Abschnitt 7.1.4 behandelt wurde) (Bienert 2005, S. 450 f):

- Einzugsgebiet, Fremdenverkehrsintensität der Region, Gästeankünfte in der Vergangenheit, durchschnittliche Aufenthaltsdauer der Gäste
- Projektstatus und Realisierungswahrscheinlichkeit geplanter Hotelprojekte und deren Markteintrittszeitpunkte
- Ableitung des zukünftigen objektbezogenen Gästepotenzials
- Gesamtwirtschaftlicher Rahmen des Hotelbetriebes
- Entwicklung der Wechselkurse zu den wichtigsten Herkunftsländern
- Zukünftige Marktprognosen zur allgemeinen Entwicklung von Angebot und Nachfrage und Ableitung von Angebots- oder Nachfrageüberhängen aus dem gegenwärtigen und zukünftig zu erwartenden Zimmerangebot
- Entwicklung der Hotelpreise im Verhältnis zur Entwicklung der gesamten Lebenshaltungskosten
- Betrachtung der Entwicklung der wichtigsten Nachfragegruppen
- Angaben zur Saisonalität des Marktes
- Teilmarktvolatilität anhand der Betrachtung von Kennzahlen der vergangenen zehn Jahre
- Situation auf dem Beschaffungsmarkt in Bezug auf den Wareneinkauf, Personalkosten und –Verfügbarkeit etc.

Um eine ausführliche Machbarkeitsstudie durchzuführen, müssten alle eben erwähnten Bereiche behandelt werden. Da es sich jedoch hier um einen Überblick der derzeitigen Situation handelt, der bloß die Potenziale des Hotelgrundstückes darstellen soll, wird die Marktanalyse auf bestimmte Bereiche beschränkt. Genaue Prognosen für zukünftige Übernachtungszahlen sind schwer zu ermitteln und Detailangaben wie die

Teilmarktvolatilität sowie die Situation des Beschaffungsmarktes etc. sind darüberhinaus Kennzahlen, die nicht für eine Pre-feasibility Study benötigt werden.

#### **7.1.5.1 Einzugsgebiet**

Das Einzugsgebiet für die Analyse folgender Daten wurde auf die Stadt Baden und teilweise auf die Region Wienerwald (Bezirk Baden, Bezirk Mödling, Bezirk Wien Umgebung, Bezirk St. Pölten Land) begrenzt.

#### **7.1.5.2 Fremdenverkehrsintensität bzw. Gästeankünfte in der Vergangenheit**

Die Fremdenverkehrsintensität wird anhand der Gästeankünfte pro 100 Einwohner der Region gemessen. In Baden wohnen derzeit 25.180 Einwohner und im Jahr 2009/2010 wurden insgesamt 71.308 Gästeankünfte aufgezeichnet (vgl. Tourismus und Wirtschaft Baden 2010, Anhang C). Damit ergibt sich eine Fremdenverkehrsintensität von 283,19 (Ankünfte pro 100 Einwohner). Im Jahr 2010/2011 wurden insgesamt 61.712 Gästeankünfte ermittelt (vgl. Tourismus und Wirtschaft Baden 2011, Anhang C) und somit eine Fremdenverkehrsintensität von 245,08.

Die Gästeankünfte der Stadt Baden sind in den folgenden Diagrammen dargestellt:

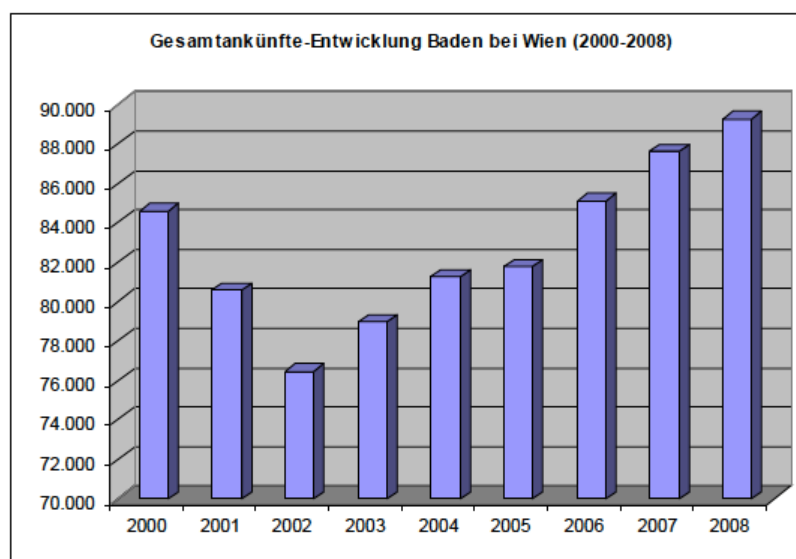
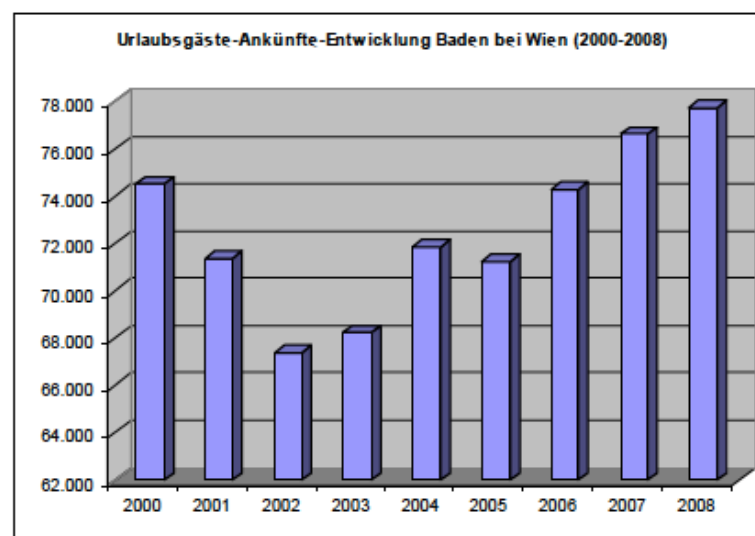


Abbildung 12: Gesamtgästeankünfte der Stadt Baden 2000-2008 (Staska et al. 2011, S. 60)

Ein deutlicher Anstieg der Ankünfte ist von 2002 bis 2008 erkennbar – von rund 76.000 Gästeankünften ist die Zahl auf 89.280 innerhalb von 6 Jahren gestiegen, ein Plus von 16,7 %. Ein Abstieg an Ankünften ist jedoch seit 2009 zu erkennen – 71.308 Ankünfte und 61.712 Gäste im Jahr 2010 (vgl. Tourismus & Wirtschaft Baden 2010 u. 2011, Anhang C). Der Grund für diesen Abstieg ist jedoch auf die Verringerung der Anzahl der Beherbergungsbetriebe zurückzuführen. Insgesamt wurden zwei Hotelbetriebe der oberen Kategorie geschlossen (vgl. Lorenz 2012). Die bestehenden Betriebe sind aber zum Großteil nahezu vollausgelastet. Die Vollbelegungstage der Beherbergungsbetriebe sind seit 2000 von 109,7 auf 123,7 Tage gestiegen (vgl. Staska et al., S. 56).



**Abbildung 13: Urlaubsgäste-Ankünfte-Entwicklung Baden bei Wien (2000-2008)** (Staska et al. 2011, S. 60)

Ein starker Anstieg an Urlaubsgästen ist nach 2002 in der Abbildung 13 zu erkennen – ein Anstieg von rund 10.000 Gästeankünften. Die Anzahl der Kurgäste wächst langsam aber stetig weiter (Abbildung 14).



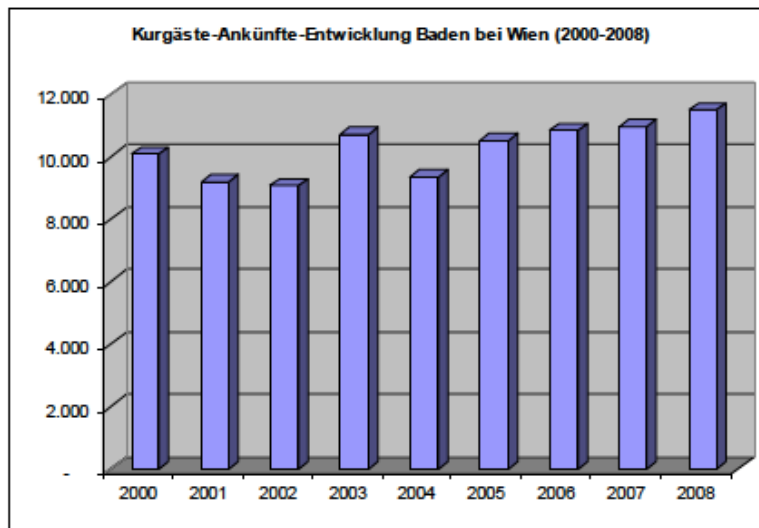


Abbildung 14: Kurgäste-Ankünfte-Entwicklung Baden (2000-2008) (Staska et al. 2011, S. 60)

Darüberhinaus wurden die meisten Übernachtungen in 4- bis 5-Sterne Betrieben aufgezeichnet, was wiederum das Potenzial des vorliegenden Hotelprojekts unterlegt (Tabelle 17). Jedoch haben sich diese Zahlen seit 2009/2010 deutlich verringert – von insgesamt 104.879 Übernachtungen in 4- bis 5- Sterne Hotels ist diese Zahl auf 80.795 gesunken – eine Reduktion von 22,96%. Allerdings ist ein immenser Abstieg mit - 60,68% seit Winter 2009 auch in der 2-Sterne Kategorie zu sehen. Alleine in der 3-Sterne Kategorie wurde ein Anstieg von 6,33% der Übernachtungszahlen seit Winter 2009 ermittelt.

Tabelle 17: Gästeübernachtungen Baden bei Wien, Aufteilung nach Unterkünften 2010/2011 (Tourismus & Wirtschaft 2011, Anhang C)

Betriebe		Winter 2010/11	Sommer 2011	Gesamtzahl 2010/11	% / + / -	Gesamtzahl 2009/10
****	Inland	15.614	16.710	32.324	-27,96%	44.870
	Ausland	14.218	34.253	48.471	-19,23%	60.009
	Gesamt	29.832	50.963	80.795	-22,96%	104.879
***	Inland	5.420	10.353	15.773	9,16%	14.450
	Ausland	5.046	11.094	16.140	3,70%	15.564
	Gesamt	10.466	21.447	31.913	6,33%	30.014
**	Inland	2.669	2.818	5.487	-45,36%	10.043
	Ausland	780	1.951	2.731	-74,85%	10.859
	Gesamt	3.449	4.769	8.218	-60,68%	20.902
F.W. (Gew.)	Inland	197	104	301		
	Ausland	83	364	447		
	Gesamt	280	468	748		
Hotels	Inland	23.900	29.985	53.885	-22,31%	69.363
	Ausland	20.127	47.662	67.789	-21,57%	86.432
	Gesamt	44.027	77.647	121.674	-21,90%	155.795
Privat	Inland	609	890	1.499	110,83%	711
	Ausland	915	3.091	4.006	291,21%	1.024
	Gesamt	1.524	3.981	5.505	217,29%	1.735
Soz.Vers.	Inland	56.226	73.322	129.548	-14,32%	151.197
	Ausland	0	0	0	#DIV/0!	0
	Gesamt	56.226	73.322	129.548	-14,32%	151.197
Sonst.Kurh.	Inland	53.734	44.639	98.373	7,50%	91.514
	Ausland	0	105	105	#DIV/0!	0
	Gesamt	53.734	44.744	98.478	7,61%	91.514
Sonstige	Inland	425	1.104	1.529	7,90%	1.417
	Ausland	132	676	808	-2,65%	830
	Gesamt	557	1.780	2.337	4,01%	2.247
Gesamt	Inland	134.894	149.940	284.834	-9,35%	314.202
	Ausland	21.174	51.534	72.708	-17,64%	88.286
<b>Gesamtsumme</b>		<b>156.068</b>	<b>201.474</b>	<b>357.542</b>	<b>-11,17%</b>	<b>402.488</b>

In der Region Wienerwald wurden im Kalenderjahr 2010 (Nov 09 bis Okt 010) 496.406 Gästeankünfte aufgezeichnet und im Jahr 2011 (Nov 10 bis Okt 11) 524.530 – ein absoluter Anstieg von 28.124 Ankünften und plus 5,7% (vgl. Statistik Austria 2012, siehe Anhang B).

### 7.1.5.3 Durchschnittliche Aufenthaltsdauer der Gäste

Abbildung 15 veranschaulicht die durchschnittliche Aufenthaltsdauer der Urlaubsgäste (Ferien- und Businessgäste) in Baden. Im Betrachtungszeitraum 2000-2008 ist ein kontinuierlicher Abstieg der Aufenthaltsdauer – von 3,1 auf 2,6 Tage pro Gast (vgl.

Staska et al. 2011, S. 62). Von 2010 bis 2011 wurde eine durchschnittliche Aufenthaltsdauer von 2,68 Tagen ermittelt – ein leichter Anstieg seit 2008 (vgl. Tourismus & Wirtschaft 2011, Anhang C).

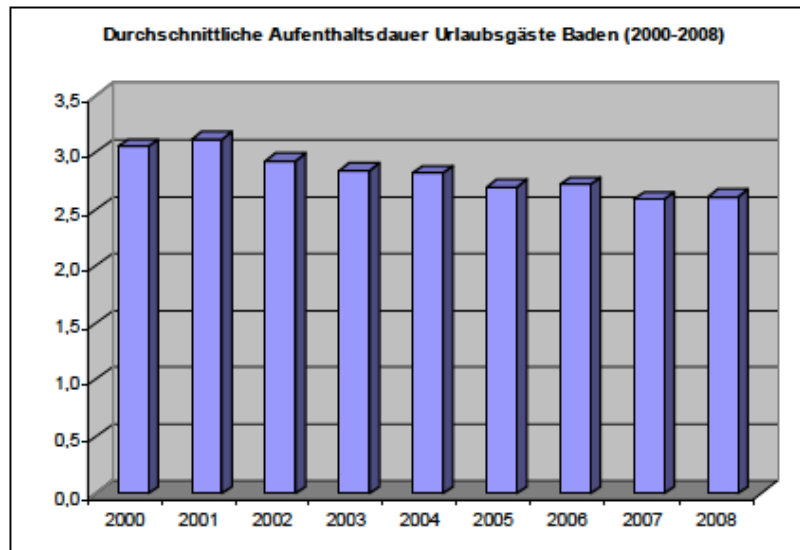


Abbildung 15: Durchschnittliche Aufenthaltsdauer Urlaubsgäste Baden (2000-2008) (Staska et al. 2011, S. 62)

Die durchschnittliche Aufenthaltsdauer der Kurgäste (Abbildung 16) ist entsprechend höher, jedoch schwankt sie etwas mehr. Im Schnitt liegt die Zahl bei 20 bis 21 Tagen, also rund 3 Wochen, welche auch in anderen vergleichbaren Kurorten aufgezeichnet wird (vgl. Staska et al. 2011, S. 62).

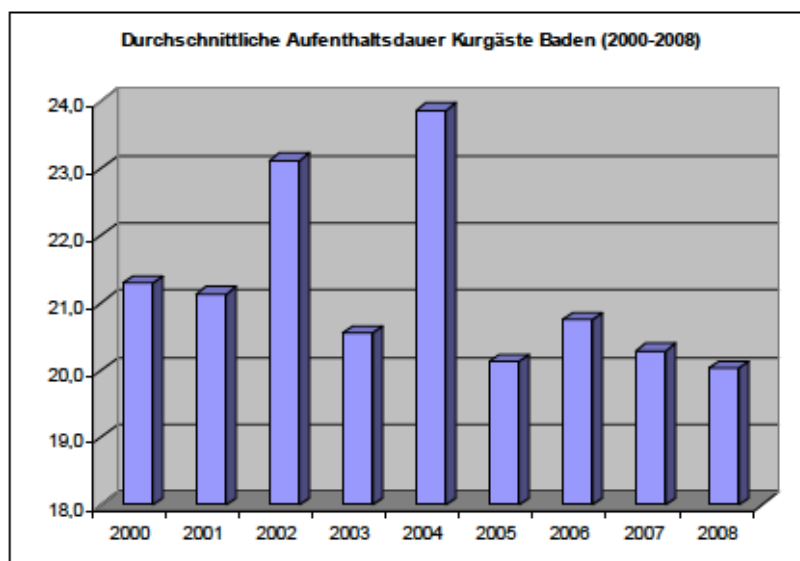


Abbildung 16: Durchschnittliche Aufenthaltsdauer Kurgäste Baden (2000-2008) (Staska et al. 2011, S. 62)

#### **7.1.5.4      *Projektstatus und Realisierungswahrscheinlichkeit geplanter Hotelprojekte und deren Markteintrittspunkte***

Potenzialflächen in Baden sind das Hotel Caruso, das Parkhotel und das Sauerhof Hotel.

Das seit Juli nicht mehr in Betrieb stehende Caruso Hotel verfügt über 15.000qm und soll demnächst in ein Gesundheitshotel umgebaut werden. Das Projektgrundstück gehört der Firma Uniqa, eine Versicherungsgesellschaft, die angegeben hat eine Eigenentwicklung mit Ausrichtung auf Gesundheit zu konstruieren, die aber sehr klinisch bzw. medizinisch sein soll. Genaue Daten zur Realisierungszeit konnten jedoch nicht ermittelt werden. In Anbetracht dieser Ausrichtung wird das Hotel Caruso nicht als direkte Konkurrenz angesehen (vgl. Lorenz 2012).

Das Parkhotel hat eine Fläche von rund 13.000qm und soll ein 4- bis 5-Sterne Hotel mit 120 bis 140 Zimmern werden. Derzeit verfügt das Hotel über 87 Zimmer und entspricht nicht der Kategorie 4-Sterne. Das Grundstück liegt in einer Top-Lage, direkt gegenüber dem Kongress Casino Baden und mit Blick auf den Park. Auch die Umsetzung dieses Projekts konnte nicht ermittelt werden, jedoch ist das Objekt bereits in der Planungsphase. Dieses Hotel (Baujahr ca. 1960) wird, sobald es renoviert ist, als einer der Hauptkonkurrenten des Kurhotels Esplanade eingestuft (vgl. Lorenz 2012).

Das nicht weit vom Kurhotel Esplanade gelegene Sauerhof Hotel besitzt ebenfalls ein hohes Potenzial. Derzeit verfügt das Hotel über 89 Zimmer, die aber renovierungsbedürftig sind. Der jetzige Betreiber des Hotels legt die Ausrichtung auf Urlaubstourismus statt Gesundheitstourismus. Mit Zubau könnte das Objekt ca. 150 Zimmer unterbringen, ohne diesen würde die Zahl auf 110 Zimmer sinken. Die Realisierungswahrscheinlichkeit einer Renovierung ist derzeit noch ungewiss, da für diese ein Verkauf notwendig wäre (vgl. Lorenz 2012).

#### **7.1.5.5      *Ableitung des zukünftigen objektbezogenen Gästepotenzials***

Das zukünftige Gästepotenzial ist nach Lorenz (2012) positiv einzustufen. Vor allem Gäste aus dem Osten (Russland und Ukraine) besuchen vermehrt Baden bei Wien. Die Anzahl der Touristen dieser Herkunft ist auf 11 % gestiegen – ein Anstieg von rund 36%

seit 2010/2012 (vgl. Lorenz 2012), was auf die nun vermehrte Werbung zurückzuführen ist.

#### **7.1.5.6      Gesamtwirtschaftlicher Rahmen des Hotelbetriebes**

Der gesamtwirtschaftliche Rahmen richtet sich nach den Anforderungen. Diese sind zu diesem Zeitpunkt noch nicht gänzlich feststellbar, daher ist dies eine erst zu bestimmende Größe.

#### **7.1.5.7      Entwicklung der Wechselkurse zu den wichtigsten Herkunftsländern**

Die wichtigsten Herkunftsländer der Touristen sind Deutschland, Italien, Russland, die Ukraine und Ungarn (vgl. Tourismus & Wirtschaft 2012, Anhang C).

Der Euro zum Russischen Rubel schwankte in den letzten drei Jahren bis zu 15%, wobei der Rubel in den letzten zwei Jahren gestiegen ist. Derzeit steht der Rubel auf 39,3558 (Stand 23.02.2012) (vgl. Onvista 2012).



**Abbildung 17: Wechselkurs Euro/Russischer Rubel (Onvista 2012)**

Der Euro zum Ungarischen Forint (HUF) schwankte in den letzten drei Jahren bis zu 20%, wobei jetzt wieder ein etwa durchschnittliches Niveau erreicht wurde, und ein Euro 288,04 Ungarische Forint ergibt (23.02.2012) (vgl. Onvista2012a).



Abbildung 18: Wechselkurs Euro/ Ungarischer Forint (Onvista2012a)

#### 7.1.5.8 *Zukünftige Marktprognosen zur allgemeinen Entwicklung von Angebot und Nachfrage und Ableitung von Angebots- und Nachfrageüberhängen aus dem gegenwärtigen und zukünftig zu erwartenden Zimmerangebot*

Wie in den Tabellen 18 und 19 dargestellt wird, ist die Auslastung der 4-Sterne Betriebe in Baden im Winterhalbjahr um 3% und im Sommerhalbjahr um 7% gestiegen. Dies hängt zwar auch mit der Verringerung der verfügbaren Betten zusammen, jedoch hat der Tourismus in Baden hohes Potenzial für eine verstärkte Nachfrage, wenn sich profilierte Betriebe am Zielmarkt, die ihre Ausrichtung auf Gesundheit bzw. Wellness setzen, niederlassen. Wie in beiden Tabellen veranschaulicht wird, ist besonders die 4- bis 5-Sterne Kategorie am stärksten gefragt. Derzeit herrscht ein Nachfrageüberhang – es bestehen wenig bis keine profilierten Beherbergungsbetriebe im Bereich 4- bis 5-Sterne, die den Wünschen der heutigen Touristen nachkommen, nämlich dem Wellness. Wenn diese Lücke gefüllt werden könnte, und zwar mit der Intensivierung des Gesundheitstourismus, speziell mit den Möglichkeiten, die Baden bietet (z.B. direkte Zugänge zu natürlichen Schwefelquellen), so könnte mit großer Wahrscheinlichkeit die Auslastung stark erhöht werden (vgl. Lorenz 2012).

Tabelle 18: Auslastung der Beherbergungsbetriebe Baden (Winterhalbjahr 2009/2010) (Tourismus & Wirtschaft 2010, Anhang C)

	Verfügbare Betten im Durchschnitt		Auslastung			
	2009/2010	2010/2011	in %		in Tagen	
			2009/2010	2010/2011	2009/2010	2010/2011
Insgesamt	2.287	1.907	43,00%	45,00%	78	81
Kategorie ****	796	653	29,00%	25,00%	52	45
Kategorie ***	317	294	18,00%	20,00%	32	36
Kategorie **	312	127	7,00%	18,00%	13	32
Hotels gesamt	1.425	1.074	22,00%	23,00%	40	41
Privatzimmer	48	77	6,00%	11,00%	11	20
Kurheime d. Soz. Vers. Inst.	341	416	100,00%	75,00%	181	135
Sonstige Kurheime	389	251	64,00%	100,00%	116	181
Sonstiges	84	89	5,00%	3,00%	10	5

Tabelle 19: Auslastung der Beherbergungsbetriebe Baden (Sommerhalbjahr 2010) (Tourismus & Wirtschaft 2011, Anhang C)

	Verfügbare Betten im Durchschnitt		Auslastung			
	2010	2011	in %		in Tagen	
			2010	2011	2010	2011
Insgesamt	2.341	1.903	51,00%	58,00%	93	106
Kategorie ****	796	653	42,00%	42,00%	77	77
Kategorie ***	332	290	32,00%	40,00%	58	74
Kategorie **	354	127	26,00%	22,00%	67	40
Hotels gesamt	1.482	1.070	36,00%	39,00%	66	72
Privatzimmer	45	77	15,00%	28,00%	28	51
Kurheime d. Soz. Vers. Inst.	341	416	100,00%	96,00%	184	177
Sonstige Kurheime	389	251	65,00%	97,00%	120	178
Sonstiges	84	89	10,00%	11,00%	19	20

#### 7.1.5.9 Entwicklung der Hotelpreise

Derzeit liegen die Standard-Zimmerpreise bei rund 110€/Zimmer, in der Hochsaison etwas höher. Die derzeitigen Hotelbetriebe verfügen aber über wenig Zusatzleistungen, daher kann mit einem höheren Preis pro Zimmer für das geplante Hotelprojekt gerechnet werden (vgl. Lorenz 2012).

#### 7.1.5.10 *Betrachtung der Entwicklung der wichtigsten Nachfragegruppen*

Nach einer Expertenbefragung besteht ein Mangel an Wellness-Tourismus in Niederösterreich. Abbildung 19 veranschaulicht die Angebotssituation der verschiedenen Bundesländer Österreichs (vgl. BMWFI 2011, S. 109).

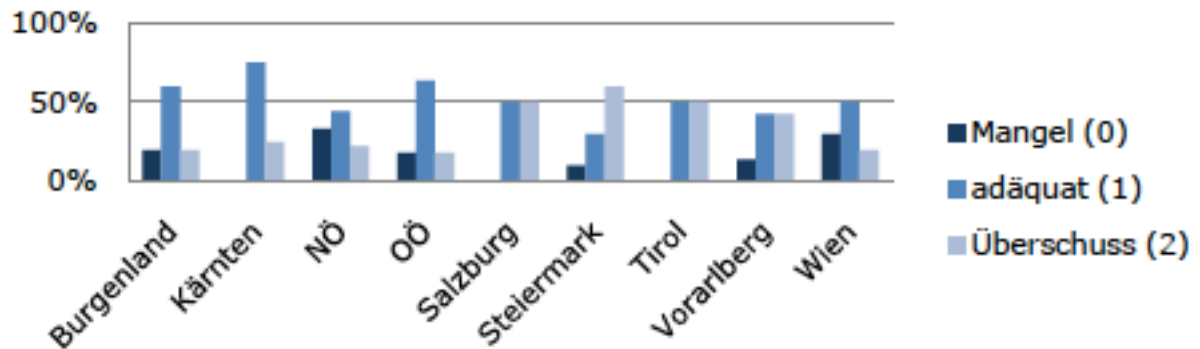


Abbildung 19: Angebotssituation im Wellness-Tourismus (BMWFI 2012, S. 109)

Nach Lorenz (2012) liegt die Nachfrage in Baden in den Bereichen Luxus, Gesundheit und Wellness. Die Nähe zu Wien, aber gleichzeitig die Nähe zur Natur in einem Kurort mit Schwefelquellen ist ideal für die Ausrichtung auf Gesundheitstourismus mit Luxus.

#### 7.1.5.11 *Angaben zur Saisonalität des Marktes*

Baden ist in der Winter- und Sommersaison relativ gleich besucht, wobei die Sommersaison etwas mehr Gäste mit sich bringt (siehe Tabellen 20 und 21). In der Wintersaison (November bis April) im Jahr 2010-2011 besuchten insgesamt 25.696 Gäste Baden, in der Sommersaison (Mai bis Oktober) im Jahr 2011 gab es 36.016 Gästeankünfte.



Tabelle 20: Gästeankünfte nach Saisonalität (Tourismus & Wirtschaft 2011, Anhang C)

	Inländer	Ausländer	Gesamtzahl 2010/2011	% / + / -	Gesamtzahl 2009/2010
Winter 2010/11	18.087	7.609	25.696	-17,57%	31.175
Sommer 2011	20.340	15.676	36.016	-10,26%	40.133
<b>Gesamtsumme</b>	<b>38.427</b>	<b>23.285</b>	<b>61.712</b>	<b>-13,46%</b>	<b>71.308</b>

Tabelle 21: Gästeübernachtungen nach Saisonalität (Tourismus & Wirtschaft 2011, Anhang C)

	Inländer	Ausländer	Gesamtzahl 2010/2011	% / + / -	Gesamtzahl 2009/2010
Winter 2010/11	134.994	21.074	156.068	-13,64%	180.719
Sommer 2011	149.940	51.534	201.474	-9,15%	221.769
<b>Gesamtsumme</b>	<b>284.934</b>	<b>72.608</b>	<b>357.542</b>	<b>-11,17%</b>	<b>402.488</b>

#### 7.1.5.12 *Situation auf dem Beschaffungsmarkt in Bezug auf den Wareneinkauf, Personalkosten und –Verfügbarkeit*

Durch die Zuwanderung vieler Osteuropäer besteht eine hohe Anzahl an verfügbarem Personal am Zielmarkt, jedoch besteht das Problem des Überangebotes anderer Arbeitsplätze durch die Nähe zu Wien. Darüberhinaus gibt es generell Probleme qualifiziertes Hotelpersonal zu finden. Das AMS führt jedoch zwei bis drei Jahresprogramme (Jobs4Youth) für jugendliche Wiedereinsteiger durch, vor allem für den Hotelbetrieb, was zu einer erhöhten Verfügbarkeit an Hotelpersonal führen sollte (vgl. Lorenz 2012).

### 7.1.6 Bewertung

#### SWOT-Analyse

Im Folgenden werden die wichtigsten Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken im Hinblick auf das Projektgrundstück, als Teil einer SWOT-Analyse, zusammengefasst:

**Tabelle 22: SWOT-Analyse des Mikro-Standorts (Eigene Darstellung)**

Strengths	Weaknesses
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gute Sichtbarkeit</li> <li>• Internationale Erreichbarkeit</li> <li>• Gute Erreichbarkeit im Individualverkehr wie auch im öffentlichen Personennahverkehr</li> <li>• Nähe zum Flughafen Wien</li> <li>• Image der Stadt</li> <li>• Bekannter Casino- und Kurstandort</li> <li>• Gut aufgestelltes Tourismusmarketing</li> <li>• Wohlstand (am Bsp. der Kapitalisierung von Grund und Immobilien)</li> <li>• Unmittelbare Nähe zum Ortszentrum sowie dem Helenental</li> <li>• Unmittelbare Nähe zum Thermalstrandbad</li> <li>• Attraktive Landschaft (Wienerwald und Weinregion sowie zahlreiche Parks)</li> <li>• Lage in einer gering verbauten Kulturlandschaft mit Ausblick</li> <li>• Vielfältiges Freizeitangebot im direkten Umfeld (Sport, Kultur, Kulinarium etc.)</li> <li>• Gartentouristische Angebote und viele jahreszeitlich abgestimmte Veranstaltungen</li> <li>• Nähe zu Nachfragegeneratoren (z.B. Römer Thermalbad, Stadt Wien, Skigebiet Semmering u. Schneeberg)</li> <li>• Hoher Erholungswert durch Ruhe und relative Abgeschlossenheit des Ortes</li> <li>• Es besteht eine Vielzahl an Heurigenbetrieben</li> <li>• Kulturtouristisch guter Ruf</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relative Saisonalität der touristischen Nachfrage</li> <li>• Keine strategische Ausrichtung/Schwerpunktsetzung im Standortmarketing erkennbar, jedoch wurde ein neues Konzept bereits eingeführt („Slow City“)</li> <li>• Mögliche Lärmbelästigung durch die unmittelbare Nähe zum Thermalstrandbad</li> <li>• Baden hat keinen sichtbaren USP</li> <li>• Geringes Einkaufsangebot für Hoch-Qualitätsgäste</li> <li>• Wenig bis keine überregional bedeutenden Veranstaltungen im Unterhaltungsprogramm</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Besondere Kulturgeschichte</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schaffung eines Beherbergungsbetriebes, der sich deutlich von den lokalen Mitbewerbern unterscheidet (z.B. durch seine Positionierung)</li> <li>• Es bestehen ausgezeichnete betriebswirtschaftliche Aussichten für Hotels im oberen und obersten Segment</li> <li>• Keine andere Gesundheitsdestination ist für internationale Gäste so gut und einfach zu erreichen wie Baden</li> <li>• Hochqualitätsbetten ermöglichen internationale Seminare und Kongresse mit tausend zusätzlichen Übernachtungen und Tagesgästen</li> <li>• National und international bedeutende Events im Bereich Kunst, Kultur und Unterhaltung mit großer Publikumsreichweite bringen zehntausende zusätzliche Gäste</li> <li>• Geringe Konkurrenz am Zielmarkt</li> <li>• Möglichkeit der Direktanbindung an das Thermalstrandbad und an Schwefelquellen</li> <li>• Wasser als Synonym für Baden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rückgang der Übernachtungen (jedoch aufgrund des Rückgangs der Anzahl der Beherbergungsbetriebe)</li> <li>• Allgemeine wirtschaftliche und natürliche Risiken</li> <li>• Dienstleistungsqualität in der Hotellerie sind schwach</li> <li>• Projekt-spezifische Risiken</li> </ul>
<b>Opportunities</b>	<b>Threats</b>

Im Folgenden wird das Projektgrundstück hinsichtlich verschiedener bedeutender Faktoren der Standortqualität bewertet (Eigene Darstellung):

Kriterium	Bewertung				
	--	-	0	+	++
Sichtbarkeit				✓	
Erreichbarkeit mit Pkw					✓
Erreichbarkeit mit öffentlichen Verkehrsmitteln					✓
Verkehrsanschließung allgemein				✓	
Bekanntheitsgrad (international)			✓		
Image			✓		
Ausblick vom Projektgrundstück				✓	
Qualität/Ansehnlichkeit der umliegenden Bebauung					✓
Umweltsituation					✓
Sicherheit					✓
Sauberkeit					✓
Touristische Attraktivität					✓
Einkaufangebot im Umfeld				✓	✓
Gastronomisches Angebot im Umfeld				✓	
Unterhaltungsangebot im Umfeld				✓	
				✓	

Der Standort zeichnet sich in erster Linie durch die Nähe zu Wien aus, aber auch durch gleichzeitige Nähe zur Natur und den bestehen Heilquellen. Die Sichtbarkeit des Hotels ist gut, jedoch liegt es nicht direkt im Zentrum von Baden. Es liegt, wie bereits erwähnt, in unmittelbarer Nähe des Thermalstrandbades (eines der größten Bäder in Österreich). Darüberhinaus liegt es nur rund 10 Gehminuten vom Ortszentrum entfernt und verfügt über einen schönen Ausblick auf den grundstückseigenen Park, den Schwechatbach sowie auf die, im Helenental gelegene, Ruine Rauhenstein.

Die Erreichbarkeit ist, wie bereits im Abschnitt 7.1.2.1 dargestellt wurde, äußerst gut. Die zentrale Lage am Südkorridor und die Nähe zu Wien sind für die Stadt Baden sehr wichtig. Dem Reisenden stehen mehrere öffentliche Verkehrsmittel zur Verfügung, die meist stündlich von Wien nach Baden (oder Baden nach Wien) fahren. Auch mit dem Pkw ist die Anreise sehr einfach, da die A 2 Südautobahn sowie die beiden Landesstraßen 210 und 212 eine rasche Verbindung zum Norden und Osten und die A 1 eine gute Verbindung zum Westen bildet. Auch die Nähe zum Wiener Flughafen sowie dem Flughafen Bratislava sind ausschlaggebend für die Verkehrsanbindung, da Wien ein beliebtes Reiseziel ist und gerade Touristen aus dem Osten gerne ihren Urlaub in Österreich genießen. Der Inlandsmarkt ist für den österreichischen Wellness-Tourismus sehr bedeutend. 322.249 Ankünfte und 968.596 Nächtigungen österreichischer Gäste alleine in der Region Wienerwald wurden im Zeitraum November 2010 bis Oktober 2011 gezählt. Mit 70.716 Ankünften und 188.432 Nächtigungen im gleichen Zeitraum ist der deutsche Markt der Wichtigste (nach Österreich) für den österreichischen Tourismus (vgl. Statistik Austria 2012, siehe Anhang B).

Der Bekanntheitsgrad und das Image sind neutral anzusehen, da Baden zwar eine historische, aber keine Weltstadt ist. In Österreich ist die Gemeinde Baden sehr bekannt, vor allem durch die Nähe zu Wien, jedoch ist sie auf einer internationalen Basis verhältnismäßig unbekannt. Im Jahr 2010 wurden jedoch 6.478.838 Nächtigungen und 2.357.078 Ankünfte im Bundesland Niederösterreich gezählt, ein Anstieg von über 11% (Nächtigungen) und 43% (Ankünfte) seit 1995 (vgl. Statistik Austria 2012a).

Die Qualität der umliegenden Bebauung und die Umweltsituation bzw. die Sauberkeit sind sehr positiv. Die Gemeinde Baden ist sehr sauber, vor allem die Luft ist von guter Qualität da keinen Müllverbrennungsanlagen/Fabriken nahe gelegen sind, und der Ort von Wäldern und Weingärten umgeben ist. Die Gebäude in unmittelbarer Nähe sind hauptsächlich Villen der Biedermeierzeit, die auch im Laufe der Jahre regelmäßig saniert wurden.

Die touristische Attraktivität wurde schon in Abschnitt 7.1.3.5 analysiert und kann daher als positiv eingestuft werden. Es gibt mehrere Freizeit- und Kulturmöglichkeiten in Baden, die auch durch die rasche Anbindung zu Wien sehr breit gefächert sind. Auch das Einkaufsangebot ist gut, viele Boutiquen und Geschäfte laden in der Fußgängerzone zum

Einkaufsbummel ein. Mehrere Markengeschäfte aber auch viele Handwerksgeschäfte bieten eine abwechslungsreiche Auswahl. Auch das Unterhaltungsangebot ist breit gefächert, wie bereits im Abschnitt 7.1.2.3 erwähnt wurde. Veranstaltungen über das ganze Jahr bieten dem Reisenden einen aufregenden Aufenthalt, das Casino Baden bietet ebenfalls laufend Veranstaltungen und darüber hinaus besteht die Möglichkeit, Tagesausflüge nach Wien zu tätigen.

Das gastronomische Angebot ist auch als positiv einzustufen. Es stehen rund 46 Restaurants, 12 Bars, 22 Cafés und 37 Heurige in der Stadt Baden zur Verfügung (vgl. Stadtgemeinde Baden 2012d). Es bestehen auch weitere Gastronomiebetriebe in den angrenzenden Gemeinden, die entweder mit öffentlichen Verkehrsmitteln oder einem Pkw rasch zu erreichen sind.

Aus der SWOT-Analyse ergibt sich, dass die Stadtgemeinde Baden erheblich mehr Stärken als Schwächen hat und daher für ein touristisches Projekt besonders geeignet ist.

## **8 Resümee & weiterführende Handlungsempfehlungen**

Die vorliegende Arbeit hatte die Zielsetzung anhand eines exemplarischen, realen Beispiels, nämlich einem konkreten Standort, die möglichen Organisationsformen zu erläutern, die einem Hotelunternehmen zur Verfügung stehen, wenn es einen internationalen Markteintritt plant. Insbesondere wurden die Vor- und Nachteile, die sich durch Teilung der Aufgabenbereiche im Falle einer Kooperationsform bzw. einer Betreiberform ergeben, untersucht. Es wurde aus der Hotelbetreibersicht wie auch aus der Investor- bzw. Eigentümersicht des Hotelprojekts auf die jeweiligen Vor- und Nachteile der Markteintrittsformen eingegangen, um eine objektive Aufstellung zu ermöglichen. Anhand der übersichtlichen Darstellung der alternativen Organisationsformen konnte aufgezeigt werden, welche Kriterien notwendig sind, um einen Markteintritt zu verwirklichen. Darüberhinaus wurde identifiziert, dass aus Eigentümersicht ein Pachtvertrag zu präferieren ist, während ein Betreiber einen Franchisevertrag bevorzugen würde. Um Theorie mit Praxis zusammen zu führen, wurde ein theoretisches Hotelprojekt entwickelt, mit dem Ziel dem Leser zu veranschaulichen, welche Schritte benötigt werden, um ein Hotelprojekt zu konzipieren. Ein bestehendes Objekt, welches in früheren Zeiten schon als Hotel benutzt wurde und in Baden bei Wien liegt, wurde zur Analyse herangezogen. Zunächst wurde der Hoteltyp definiert, um eine Untersuchung durchzuführen. Anhand der Lage und Marktsituation des Standorts wurde die Ausrichtung auf Wellness ausgewählt. Die weltweit führenden Hotelketten wurden aufgrund ihrer Erfahrung und ihrer etablierten Reservierungssysteme analysiert, um mögliche Betreiber zu identifizieren, die einen Markteintritt in den Zielmarkt in Betracht ziehen würden. Der Grad an Erfahrung und Größe eines Hotelunternehmens hat einen starken Einfluss auf die Rentabilität des Hotels. Mittels Experteninterviews der jeweiligen Expansionsabteilungen konnten weitere Informationen gesammelt werden, die für den Markteintritt eines Hotelbetreiberunternehmens notwendig sind. Mit diesen Informationen wurde eine Feasibility Studie erstellt. Mittels Interviews mit Vertretern der Tourismuswirtschaft der Stadtgemeinde Baden konnten genaue Daten ermittelt werden, um die Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken des Projekts zu beurteilen.

Die Arbeit soll aufzeigen, welche Möglichkeiten bezüglich eines internationalen Markteintritts in der Hotellerie zur Verfügung stehen und welche Kriterien dafür benötigt

werden. Um eine spezifische Wirtschaftlichkeitsberechnung durchzuführen, wird es notwendig sein, genaue Daten über Kosten der Herstellung, Kosten der Betriebsmittel, Kapitalkosten zu ermitteln sowie die Kostenstruktur des Betreibers einfließen zu lassen. Das Hauptziel der Arbeit war das Zusammenführen der theoretischen Aspekte eines internationalen Marktauftritts mit einem Praxisbeispiel. Somit wurde das Hauptaugenmerk auf alternative Organisationsformen in der Hotellerie und auf die Bewertung eines möglichen Hotelprojekts gelegt.

Aus dieser Studie kann geschlossen werden, dass ein Hotelprojekt in Baden bei Wien positiv ausfallen würde, da ein wirtschaftliches Interesse der Stadtgemeinde und von Hotelbetreibern gegeben ist.



## 9 Literaturverzeichnis

### Literatur

Anderson E., Gatignon H., 1986: *Modes of Foreign Market Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions*. Journal of International Business Studies, Vol. 17, No. 3, S. 1-26.

Apfelthaler, G. 1999: *Internationale Markteintrittsstrategien. Unternehmen auf Weltmärkten*. Manz Verlag, Schulbuch GmbH.

Bader E., Lababedi A., 2007: *Hotel Management Contracts in Europe*. Journal of Retail and Leisure Property 6, S. 171-179.

Baurmann, J., 2007: *Vertragsmodelle für Hotelimmobilien*. In: Frehse, J.; Weiermair, K. (Hrsg.): *Hotel Real Estate Management: Grundlagen, Spezialbereiche, Fallbeispiele*, S. 57-70. Berlin.

Behrens, K. 1959: *Standortbestimmung der selbstständigen Klein- und Mittelbetriebe des Einzelhandels*, Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis. Nr. 11/59. Berlin.

Berdrow, I., Lane, H., 2003: *International joint ventures: creating value through successful knowledge management*. Journal of World Business 38 (1), S. 15–30.

Bienert, S. 2005: *Bewertung von Spezialimmobilien – Risiken, Benchmarks und Methoden*. Hrsg. Gablerverlag, Wiesbaden.

BMWFI 2011: *Der Gesundheits- und Wellness-Tourismus in Österreich: Status – Potenzial – Ausblick*. con.os Tourismus Consulting GmbH. Verfassung der Welthandelsorganisation.

Brey, E.T., 2011: *A Taxonomy of Resorts*. Cornell Hospitality Quarterly 52(3), S. 283-290. Sage.

Caves, R., 1982: *Multinational enterprises and technology transfer*. In: A.Rugman (Ed.), *New Theories of the Multinational Enterprise*, Londres: Croom Helm, S. 254-279.

Chekitan, S. D., Klein, S., 1993: *Strategic Alliances in the Hotel Industry*. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* (34), S. 42 -45.

Chlaupek, S., 2003: *Die Struktur und Entwicklung von Hotelstandorten in den österreichischen Landeshauptstädten*. Wirtschaftsuniversität Wien.

Clarke, A., Chen, W., 2007: *International hospitality management: concepts and cases*. Elsevier Ltd. Oxford. 1st Edition.

Coltman, M. M., 1979: *Financial Management for the Hospitality Industry*. CBI Pub. Co., New York.

Dangschat J. S., Palz D., Wallenberger J., 2011: *Stadtentwicklungskonzept 2031: Einführung und Rahmenbedingungen*. Baden September 2011, im Auftrag der Stadtgemeinde Baden bei Wien.

Davidson, W. H., 1982: *Global Strategic Management*. John Wiley and Sons, New York

DeRoos J. A., 2010: *Hotel Management Contracts – Past and Present*. *Cornell Hospitality Quarterly* 50 (1), S. 68-80.

Der Standard 2011: *Der Standard*. Ausgabe 06.08.2011

Doole, I. and Lowe, R. 2001: *International Marketing Strategy - Analysis, Development and Implementation*. Thomson Learning, 3rd Ed.

DTV 2002: Deutscher Tourismusverband. *Praxisleitfaden Wellness*, Bonn (Neue Fachreihe. Heft 27).

Duong Dinh, H.-V., Gehrman K., Alehrt M., 2010: *Franchising – ein Überblick*. In: Ahlert D., Ahlert M. (Hrsg.): Handbuch Franchising und Cooperation – Das Management kooperativer Unternehmensnetzwerke, S. 29-58. Frankfurt am Main.

Erramilli, M.K., 1991: *The experience factor in foreign markets entry behavior of services firms*. Journal of International Business studies, 22(3), S. 479–502.

Eyster, J., DeRoos J., 2009: *The negotiation and administration of hotel management contracts*. 4th ed. London: Pearson Custom Publishing.

Finan, T. J. 1998: *Not just pina coladas on the beach: The changing definitions of resorts*. Journal of Hospitality & Leisure Marketing 5 (4), S. 89-97.

Fladmoe-Lindquist, K., Jacques, L., 1995: *Control modes in international service operations: The propensity to franchise*. Management Science, 41(7), S. 1238–1249.

Fritz, W., Oelsnitz, D., 2007: Markteintrittsstrategien, in: Handbuch Produktmanagement, 3. Auflage. GablerVerlag, S. 71–95.

Hergert M., Morris D., 1988: *Trends in International Collaborative Agreements*. In: Cooperative Strategies in International Business, eds., F.J. Contractor and P. Lorange. Lexington. MA: Lexington Books, S. 99-109.

Hänssler, K. H., 2011: *Management in der Hotellerie und Gastronomie: Betriebswirtschaftliche Grundlagen*, 8. Auflage. Oldenbourg Wirtschaftsverlag GmbH, München.

Hermann, W., 1925: *Die Kurstadt Baden bei Wien; Ein Führer durch den Kurort und seine Umgebung für die Kurgäste und Besucher, für alle Badener ein Heimatbuch*. 1. Auflage, Verein der Niederösterreichischen Landesfreunde. Rudolph M. Rohrer.

Hitzler, S., 2008: *Die Hotelprojektentwicklung unter Einbeziehung des Condominiumkonzepts, vertieft anhand einer Szenario-Wirtschaftlichkeitsrechnung*. Universität Wien.

Hsu, H. C., Powers, T. F., 2002: *Marketing Hospitality*, 3. Auflage. John Wiley & Sons Inc. New York.

Illing, K. T., 1999: *Der neue Gesundheitstourismus. Wellness als Alternative zur traditionellen Kur?* (Hrsg.) TDC, Berlin.

Illing, K. T. 2002: *Medical Wellness und Selbstzahler: Zur Erschließung neuer Märkte für Rehabilitations- und Kurkliniken sowie Sanatorien*. Hrsg. TDC, Berlin

Illing K. T., 2009: *Gesundheitstourismus und Spa-Management*. Oldenbourg, München.

Ivanovski, Lidja (2009). *Qualitätsmanagement in der österreichischen Hotellerie*. Wirtschaftsuniversität Wien.

Jones Lang Lasalle Hotels (ed.) 2006: *Management Agreement Trends Worldwide*. Hotel Topics: Issue No. 7, New York.

Jones, P. (ed.) 2002: *Introduction to Hospitality Operations: An Indispensable Guide to the Industry*, 2nd edition. Cengage Learning EMEA, London.

King, B., McVey M., 1996: *Resorts in Asia*. Travel & Tourism Analyst 4, S. 35-50.

Kogut, B., Singh, H., 1988: *The effect of national culture on the choice of entry mode*. Journal of International Business Studies, 19, S. 411–433.

Küsell, F., 2006: *Praxishandbuch Unternehmensgründung – Unternehmen erfolgreich gründen und managen*. GablerVerlag, Wiesbaden.

Magnini, V. P., 2008: *Practicing effective knowledge sharing in international hotel joint ventures*. In: International Journal of Hospitality Management 27, 249-258.

Monteson P., Singer J. L., 2002: *Planning and operating a resort-based spa*. Journal of Leisure Property 2 (4), S. 358-368.

Mücke, H., 2007: *Pacht- und Managementverträge bei Hotels – Franchising lässt Investor und Betreiber oft am besten schlafen*. Immobilien Zeitung, Fachzeitung für die Immobilienwirtschaft. Nr. 39-40.

Nagel, C. G., 1993: *Strategische Unternehmensbewertung am Beispiel von Hotelunternehmen*, St. Galler Beiträge zum Tourismus und zur Verkehrswirtschaft: Reihe Tourismus, Bd. 24. Bern; Stuttgart; Wien.

Rodríguez A. R., 2002: *Determining factors in entry choice for international expansion. The case of the Spanish hotel industry*. Tourism Management 23: S. 597-607. Alicante, Spain.

Sashi, C. M., Karuppur D. P., 2001: *Franchising in global markets: towards a conceptual framework*. In: International Marketing Review, Vol. 19 No. 5, S. 499-524.

Schmitz, A., Chricker R., Frej A., Nyren R., Schwanke D., Spink F., Stern J., 2008: *Resort development*. 2nd. edition. Washington, DC: Urban Land Institute.

Schmoll, H. W., 1979: *Beurteilungskriterien für die Rentabilität eines Hotelneubaues*. Wirtschaftsuniversität Wien.

Schröder, M., Forstnig, J., Widmann, M., 2005: *Bewertung von Hotels und Hotelimmobilien*. PKF Hotelexperts GmbH. Books on Demand GmbH, München.

Schultze, J. G., 1993: *Diagnose des strategischen Handlungsbedarfes für Hotelketten*. Band 23 von St. Galler Beiträge zum Tourismus und zur Verkehrswirtschaft. Reihe Tourismus, Bern.

Shane, S., 1996: *Hybrid organizational arrangements and their implications for firm growth and survival: A study of new franchisers*. Academy of Management Journal, 39(1), S. 216–234.

Sharma, V., Erramilli, M., 2004: *Resource-based explanation of entry mode choice*. Journal of Marketing Theory and Practice Vol. 12(1), S. 1–18.

Staska K., Krismer-Huber H., Enzersdorfer R., Palz D., Wallenberger J., Madreiter M., Haugner S., Lorenz K., Wolkerstorfer O., Ramacher H.-G., Hornyik H., Santin W., Weber G., Dangschat J. S., Witthöft G., Sillipp N., Koch H., Spiel C., Popper V., Aigner S., Mazal W., Niksova D., Haas M., Proksch T., Weishäupl M., Nohel C., Resch C., 2011: *Stadtentwicklungskonzept 2031: Stadtentwicklungsstrategie – Die Sektorenthemen im Detail*. Baden September 2011, im Auftrag der Stadtgemeinde Baden bei Wien.

Staudacher, C., 1991: *Dienstleistungen, Raumstruktur und räumliche Prozesse*. Service Fachverlag, Wien.

Stumm, K. B., 1989: *Franchise- und andere Kooperationsverträge – Anwendungsmöglichkeiten und rechtliche Problematik*. Verlag Dt. Touristik-Inst., München.

Stevens, L., 2001: *CRM analytics—CRM by the slice—running analytics is expensive, so companies are focusing on areas with customers*. Internetweek, 9 April, S. 35–38.

Tourismus & Wirtschaft 2010: *Statistischer Jahresbericht Fremdenverkehrsjahr 2009/2010*. Stadtgemeinde Baden. Anhang C.

Tourismus & Wirtschaft 2011: *Statistischer Jahresbericht Fremdenverkehrsjahr 2010/2011*. Stadtgemeinde Baden. Anhang C.

Vernon, R., 1983: *Organizational and Institutional Responses to International Risk*. In: Richard J. Herring, ed., *Managing International Risk*, S. 191-216, Cambridge: Cambridge University Press.

Waldemar, B. 2008: *Gesundheitstourismus und Wellnesstourismus*. Oldenbourg Wirtschaftsverlag, München.

Weiß, U. 2003: *Machbarkeitsstudien für regionale Projekte*. In: *Raumforschung und Raumordnung*, S. 13-27. Carl Heymanns Verlag, Köln.

## Internetquellen

Accor 2012: *OurContracts*.

<http://www.accor.com/en/franchise-and-management/our-contracts.html> [Zugriff am 20.02.2012]

Amt der NÖ Landesregierung 2012: *Gemeinden im Bezirk Baden*.

<http://www.noel.gv.at/Bezirke/BH-Baden/Gemeinden-im-Bezirk.wai.html> [Zugriff am 04.02.2012]

Apfelthaler G., Vuong M., s.a.: *Going International – für Technology Start-Ups*. WKO Außenwirtschaft Österreich.

<http://ebookbrowse.com/going-international-for-technology-start-ups-pdf-d103514182> [Zugriff am 02.02.2012]

Austrian Business Agency 2012: *Österreich - Führender Standort im Wellness-Tourismus*.

<http://www.presetext.com/news/20021204001> [Zugriff am 02.01.2012]

Austria Hotels 2012: *Hotel Schloss Weikersdorf*.

<http://www.austria-hotels.at/de/hotel-schloss-weikersdorf/accommodation.html> [Zugriff am 18.02.2012]

Baden Fotos 2012: *Baden*.

<http://www.badenfotos.com/galerie/index.php> [Zugriff am 06.11.2011]

Barceló Worldwide 2012: *Proprietarios*.

[http://www.barcelo.com/nr/barcelo/downloads/documentacion/Bproprietarios\\_engw.pdf](http://www.barcelo.com/nr/barcelo/downloads/documentacion/Bproprietarios_engw.pdf) [Zugriff am 20.02.2012]

Caesars 2012: *Corporate*.

<http://www.caesars.com/corporate/index.html> [Zugriff am 10.02.2012]

DEHOGA 2012: *Deutsche Hotelklassifizierung 2010-2014. Anhang A.*

[http://www.hotelsterne.de/userfiles/Files/downloads/de/Deutsche\\_Hotelklassifizierung\\_2010-2014.pdf](http://www.hotelsterne.de/userfiles/Files/downloads/de/Deutsche_Hotelklassifizierung_2010-2014.pdf) [Zugriff am 15.02.2012]

DWV 2007, Deutscher Wellness Verband: *Wellness-Lexikon*, Düsseldorf.

<http://www.wellnessverband.de> [Zugriff am 09.12.2011]

Ennemoser, K., 2012: *Hotellerie und Wellness – hochwertige Angebote als Grundstein des Erfolgs.*

<http://www.ebn24.com/?id=25706> [Zugriff am 12.12.2011]

Ennemoser, K., 2012a: *Die Zukunft der Hotellerie.*

<http://www.gast.at/ireds-116618.htm> [Zugriff am 12.12.2011]

Europäisches Prüfungsinstitut Wellness & SPA e.V. 2012: *Wellness*

<http://www.wellness-audits.eu> [Zugriff am 25.11.2011]

ExtendedStayAmerica 2012: *About.*

<http://www.extendedstayamerica.com/About/Default.html> [Zugriff am 10.02.2012]

Fidlschuster, K., 2007: FF&E: *Zauberkürzel der Hotelbetreiber – ein Alptraum für Investoren?* 27. November, Mercado Verlag.

[http://www.hotour.de/media/docs/pdf\\_herr\\_riemann\\_ff\\_e\\_artikel.pdf](http://www.hotour.de/media/docs/pdf_herr_riemann_ff_e_artikel.pdf) [Zugriff am 15.02.2012]

Google Maps 2012: *Baden.*

<http://maps.google.de/> [Zugriff am 20.01.2012]

Herold 2012: *Baden bei Wien.*

[http://www.herold.at/routenplaner/nach/aut\\_2500-baden-bei-wien/](http://www.herold.at/routenplaner/nach/aut_2500-baden-bei-wien/) [Zugriff am 14.02.2012]

Hotel Herzoghof 2012: *Preise*

<http://www.hotel-herzoghof.at/preise/> [Zugriff am 18.02.2012]



Hotel Sacher Baden 2012: *Über Uns*.

<http://www.hotelsacherbaden.at/hotel/ueber-uns> [Zugriff am 18.02.2012]

IberoStar 2012: *Hotels & Resorts*.

<http://www.iberostar.com/DE/ib-hotels-resorts.html> [Zugriff am 10.02.2012]

IHA Hotelverband Deutschland 2010: *Kompendium der Markenhôtellerie 2010*.

[http://www.hotellerie.de/home/page\\_sta\\_1111.html](http://www.hotellerie.de/home/page_sta_1111.html) [Zugriff am 03.03.2012]

JAL 2012: *Site Map*.

<http://www.jalhotels.com/guide/sitemap.html> [Zugriff am 10.02.2012]

Jing Jiang Hotels 2012: *Portal*.

[http://www.jinjianghotels.com/portal/en/ab\\_ji\\_ji1.asp?did=3008](http://www.jinjianghotels.com/portal/en/ab_ji_ji1.asp?did=3008)

Jones Lang Lasalle Hotels 2005: *Global Hotel Management Trends*. In: FocusOn.

<http://www.hospitalitynet.org/file/152002189.pdf> [Zugriff am 04.03.2012]

LaQuinta 2012: *Hotel Listings*.

[http://www.lq.com/lq/about/ourhotels/hotel\\_listings/index.jsp?nav=about&subnav=comp](http://www.lq.com/lq/about/ourhotels/hotel_listings/index.jsp?nav=about&subnav=comp)  
[any](#) [Zugriff am 20.02.2012]

Lengbachhof 2012: *Hotel Lengbachhof im Wienerwald*.

<http://www.lengbachhof.at/index.htm> [Zugriff am 20.02.2012]

Manalex Lexikon 2012: *Transaktionskostentheorie*.

<http://www.manalex.de/d/transaktionskostentheorie/transaktionskostentheorie.php>  
[Zugriff am 12.02.2012]

Marriott 2012: *Autograph Collection*.

<http://www.marriott.de/autograph-collection-hotel/travel.mi#/aboutAutograph> [Zugriff am 02.03.2012]

Marriott Lodging Development 2012: *Autograph Collection*. Marriott International Inc.

<http://marriottdevelopment.com> [Zugriff am 12.01.2012]

Meliá Hotels International 2012: *About Meliá Hotels International*.

<http://www.solmelia.com/corporate/about-sol-melia.htm> [Zugriff am 22.02.2012]

MGM Resorts 2012: *Company Overview*.

<http://www.mgmresorts.com/company/company-overview.aspx> [Zugriff am 20.02.2012]

Onvista 2012: *Russischer Rubel/Euro*.

[http://www.onvista.de/devisen/snapshot.html?ID\\_CURRENCY\\_FROM=EUR&ID\\_CURRENCY\\_TO=RUB&PERIOD=5#chart1](http://www.onvista.de/devisen/snapshot.html?ID_CURRENCY_FROM=EUR&ID_CURRENCY_TO=RUB&PERIOD=5#chart1) [Zugriff am 22.03.2012]

Onvista 2012a: *Ungarischer Forint/Euro*.

[http://www.onvista.de/devisen/snapshot.html?ID\\_CURRENCY\\_FROM=EUR&ID\\_CURRENCY\\_TO=HUF&PERIOD=5#chart1](http://www.onvista.de/devisen/snapshot.html?ID_CURRENCY_FROM=EUR&ID_CURRENCY_TO=HUF&PERIOD=5#chart1) [Zugriff am 22.03.2012]

PWC, 2007: *Feasibility Study – Machbarkeit unter der Lupe*.

[https://www.pwc.com/at/en/tipps-und-trends/pwc\\_t\\_t\\_47\\_0807.pdf](https://www.pwc.com/at/en/tipps-und-trends/pwc_t_t_47_0807.pdf) [Zugriff am 06.12.2011]

Red Roof Franchising 2012: *About*.

<http://www.redrooffranchising.com/about/locations> [Zugriff am 10.02.2012]

Reder S., 2012: Best Westen Development Department, Schriftverkehr vom 06.02.2012.

Relax Guide 2012: *Wellness-Hotels*.

<http://www.relax-guide.com/wellness#1> [Zugriff am 29.11.2011]

Sauerhof 2012: *SauerhofFactsheet*.

[http://www.sauerhof.at/pics/texte/pdf\\_de/Factsheet\\_Sauerhof\\_Deutsch.pdf](http://www.sauerhof.at/pics/texte/pdf_de/Factsheet_Sauerhof_Deutsch.pdf) [Zugriff am 20.02.2012]

Sauerhof 2012a: *Sauerhof Rates*.

[http://www.sauerhof.at/pics/texte/pdf\\_de/Rack\\_Rates\\_2012\\_D.pdf](http://www.sauerhof.at/pics/texte/pdf_de/Rack_Rates_2012_D.pdf) [Zugriff am 20.02.2012]

Scandic Hotels 2012: *About Us*.

<http://www.scandichotels.com/settings/Side-foot/About-us-Container/About-Us/> [Zugriff am 14.02.2012]

Schlosspark Mauerbach 2012: *Superior Schlosspark Mauerbach*

<http://www.schlosspark-mauerbach.at/htm/function.asp?ID=1074&Par1=&Par2=&Par3=> [Zugriff am 20.02.2012]

Smuda, K.H., 2012: Audiobeitrag, *Wellness – Eine Begriffsdefinition*

<http://die-acai-beere.de/news/kurzmeldung/wellness-begriffsdefinition.html> [Zugriff am 06.12.2011]

Stadtgemeinde Baden 2012: *Baden in Zahlen*.

<http://www.baden.at/de/unsere-stadt/rathaus/baden-in-zahlen/>

Stadtgemeinde Baden 2012a: *Downloads*.

[http://www.baden.at/cms/upload/tourismusbilder/downloads/WW08\\_deu\\_.pdf](http://www.baden.at/cms/upload/tourismusbilder/downloads/WW08_deu_.pdf)

Stadtgemeinde Baden 2012b: *Tourismusthemen Kultur*.

<http://www.baden.at/de/tourismusthemen/kultur/> [Zugriff am 04.03.2012]

Stadtgemeinde Baden 2012c: *Tourismusthemen Bewegung*.

<http://www.baden-bei-wien.at/de/tourismusthemen/bewegung/> [Zugriff am 04.03.2012]

Stadtgemeinde Baden 2012d:

<http://www.badenonline.at/de/wirtschaft/lokalfrher/> [Zugriff am 14.03.2012]

Statistik Austria 2012: *Wienerwald Ankünfte und Nächtigungen November 2010 bis Oktober 2011*. Anhang B.

[http://www.wst3.at/statistik/report.asp?mvon=11&mbis=10&jvon=2010&jbis=2011&filt=1&filtid=7&report=2&show\\_ae=false&show\\_ak=true&show\\_na=true&tblw=460&rsort=zeilentitel&rsort1=asc](http://www.wst3.at/statistik/report.asp?mvon=11&mbis=10&jvon=2010&jbis=2011&filt=1&filtid=7&report=2&show_ae=false&show_ak=true&show_na=true&tblw=460&rsort=zeilentitel&rsort1=asc) [Zugriff am: 15.02.2012]

Statistik Austria 2012a: *Ankünfte, Nächtigungen sowie durchschn. Aufenthaltsdauer nach Bundesländern (1995 bis 2011)*.

[http://www.statistik.at/web\\_de/statistiken/tourismus/beherbergung/ankuenfte\\_naechtigungen/index.html](http://www.statistik.at/web_de/statistiken/tourismus/beherbergung/ankuenfte_naechtigungen/index.html) [Zugriff am: 02.01.2012]

Taxi Baden 2012: *Taxi Baden-Wien*

<http://www.taxi-baden.at/taxi.asp> [Zugriff am 12.01.2012]

Tophotelchains 2012: *Führende Hotelketten 2010*.

<http://www.tophotelchains.com> [Zugriff am 04.01.2012]

TUI 2012: *Unsere Marken*.

<http://www.tui.ch/unsere-marken/> [Zugriff am 10.02.2012]

Wikipedia 2012: *Gemeinden im Bezirk Baden*.

[http://de.wikipedia.org/w/index.php?title=Datei:Gemeinden im Bezirk Baden.png&filetimestamp=20090510213119](http://de.wikipedia.org/w/index.php?title=Datei:Gemeinden_im_Bezirk_Baden.png&filetimestamp=20090510213119) [Zugriff am 22.02.2012]

Wirtschaftskammer Österreich 2009: *Zukunftsmarkt Gesundheit & Wellness*. Roland Berger Strategy Consultants.

[http://www.google.at/url?sa=t&rct=j&q=wirtschaftskammer%20%C3%B6sterreich%20wellness&source=web&cd=2&ved=0CHIQFjAB&url=http%3A%2F%2Fportal.wko.at%2Fwk%2Fdok\\_detail\\_file.wk%3Fangid%3D1%26docid%3D1177903%26conid%3D425463%26stid%3D513682&ei=uWuNT5ykCImQ-waI7rH-Dw&usg=AFQjCNFSjCJp-PoFzhieKqXM4Rw7vgfsFA](http://www.google.at/url?sa=t&rct=j&q=wirtschaftskammer%20%C3%B6sterreich%20wellness&source=web&cd=2&ved=0CHIQFjAB&url=http%3A%2F%2Fportal.wko.at%2Fwk%2Fdok_detail_file.wk%3Fangid%3D1%26docid%3D1177903%26conid%3D425463%26stid%3D513682&ei=uWuNT5ykCImQ-waI7rH-Dw&usg=AFQjCNFSjCJp-PoFzhieKqXM4Rw7vgfsFA) [Zugriff am 20.11.2011]

Wirtschaftslexikon Gabler 2012: *Principal Agent Theorie*

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/prinzipal-agent-theorie.html> [Zugriff am 12.02.2012]

Wyndham 2012: *Wyndham Locator*.

<http://www.wyndham.com/locator/main.wnt> [Zugriff am 20.02.2012]

## **Interviews und Schriftverkehr**

Calvo M., 2012: IHG Development Department, persönliches Gespräch vom 07.02.2012.

Duvea, 2012: Starwood Development Department, persönliches Gespräch vom 06.02.2012.

Friedrich S., 2012: Rezidor Development Department, persönliches Gespräch vom 07.02.2012.

Gallas W., 2012: Hilton Development Department, persönliches Gespräch vom 23.02.2012

Lehnert M., 2012: Marriott Development Department, persönliches Gespräch vom 07.02.2012.

Lorenz, K. GGL., 2012: Abteilungsleiter für Tourismuswirtschaft der Stadtgemeinde Baden, persönliches Gespräch vom 15.02.2012.

Meryn, Dipl.Ing., 2011: Eigentümer des Kurhotel Esplanade Baden, persönliches Gespräch vom 15.12.2011.

## 10. Anhang

### 10.1 Anhang A: Deutsche Hotelklassifizierung: Kriterienkatalog 2010-2014

# Kriterienkatalog 2010 – 2014



## Inhaltsübersicht



	Seite
Gebäude / Raumangebot	3
Einrichtung / Ausstattung	5
Service	14
Freizeit	18
Angebotsgestaltung	20
Hauseigener Tagungsbereich	21
Punktegrenzen	22

Zum Verständnis dieses Kriterienkataloges beachten Sie bitte folgende Hinweise:

Ein „M“ in einer Spalte bedeutet, dass dieses Kriterium als Mindestvoraussetzung in der entsprechenden Sternekategorie erfüllt sein muss.

Für eine Wertung der Kriterien im Bereich *Einrichtung / Ausstattung* müssen diese auf jedem Hotelzimmer durchgängig erfüllt sein. Ausnahmen sind ausdrücklich erwähnt.

Bei Kriterien, die durch einen grauen Balken miteinander verbunden sind, kann jeweils nur eine Möglichkeit angegeben werden.

Kriterium 24 wird dann gewertet, wenn die Kriterien 21 - 23 erfüllt sind.






Berlin, 13. November 2009

Bereich	Nr.	Kriterium	Punkte	★	★★	★★★	★★★★	★★★★★
---------	-----	-----------	--------	---	----	-----	------	-------

<b>I. Gebäude / Raumangebot</b>								
Sauberkeit / Hygiene	1	Sauberkeit und ein hygienisch einwandfreies Angebot sind Grundvoraussetzung in jeder Sternekategorie	-	M	M	M	M	M
Erhaltungszustand	2	Alle Einrichtungen und Ausstattungen sind funktionstüchtig, in mangelfreiem Zustand und ohne erkennbaren Renovierungs-/ Investitionsstau.	-	M	M	M	M	M
Gesamteindruck	3	Der Gesamteindruck des Hotels genügt ... Ansprüchen.	-	einfachen <sup>1</sup>	mittleren <sup>2</sup>	gehobenen <sup>3</sup>	hohen <sup>4</sup>	höchsten <sup>5</sup>
Rezeption	4	Abgetrennter Bereich Funktional eigenständiger Bereich. Ein entsprechender Tisch / Sekretär ist akzeptabel.	1	M	M			
	5	Separate, eigenständige Rezeption	3			M	M	M
Zimmer	6	Zimmergröße (inkl. Bad/WC) $\geq 14 \text{ m}^2$ <sup>6</sup>	10					
	7	Zimmergröße (inkl. Bad/WC) $\geq 18 \text{ m}^2$ <sup>6</sup>	15					
	8	Zimmergröße (inkl. Bad/WC) $\geq 22 \text{ m}^2$ <sup>6</sup>	20					
	9	Zimmergröße (inkl. Bad/WC) $\geq 30 \text{ m}^2$ <sup>6</sup>	25					
	10	Sanitärbereich $\geq 5 \text{ m}^2$ <sup>6</sup>	10					
	11	Anzahl Suiten <sup>7</sup>	je 2, max. 6					mind. 2

- <sup>1</sup> Insbesondere Möblierung und Ausstattung sind zweckmäßig und gepflegt.  
<sup>2</sup> Insbesondere Möblierung und Ausstattung sind gepflegt und aufeinander abgestimmt.  
<sup>3</sup> Insbesondere Möblierung und Ausstattung sind durchgängig in Form und Farbe aufeinander abgestimmt. Der Gesamteindruck ist geprägt von gehobenem Komfort und Wohnlichkeit.  
<sup>4</sup> Insbesondere Möblierung und Ausstattung sind qualitativ hochwertig und bieten erstklassigen Komfort. Der optische Gesamteindruck ist durchgängig in Form, Farbe und Materialien aufeinander abgestimmt.  
<sup>5</sup> Insbesondere Möblierung und Ausstattung sind luxuriös und bieten höchsten Komfort. Der optische Gesamteindruck ist durchgängig in Form, Farbe und Materialien aufeinander abgestimmt.  
<sup>6</sup> Sind 15% der Zimmer unterhalb dieser Größe, kann das Kriterium als erfüllt gelten, wenn der Gast vor Abschluss des Beherbergungsvertrages auf das Unterschreiten des Standards bei diesen Zimmern ausdrücklich hingewiesen wird.  
<sup>7</sup> Keine Junior-Suiten. Suiten bestehen aus mindestens zwei gegeneinander abgetrennten Zimmern, von denen eines als Wohn- und eines als Schlafbereich eingerichtet ist. Die Abtrennung muss nicht in einer Tür bestehen; ein Durchbruch zwischen zwei Zimmern reicht ebenfalls aus. Eine Ferienwohnung in einer Dependence ist grundsätzlich keine Suite. Damit die Gäste in einer Suite in den vollen Genuss der Serviceleistungen des Betriebes gelangen können, müssen die Suiten im Hotel selbst untergebracht sein.

Deutsche Hotelklassifizierung 2010-2014 / Seite 3 von 23

Bereich	Nr.	Kriterium	Punkte	★	★★	★★★	★★★★	★★★★★
	12	Mind. 50% der Zimmer als Nichtraucherzimmer	3					
Öffentlicher Gästebereich	13	Ausgewiesener Nichtraucherbereich im Frühstücksraum	3	M	M	M	M	M
	14	Aufenthaltsraum für Hausgäste (zusätzlich zum Frühstücksraum oder Restaurant)	2					
	15	Sitzgruppe am Empfang	1			M		
	16	Lobby mit Sitzgelegenheiten und Getränkeservice	5				M	
	17	Empfangshalle mit Sitzgelegenheiten und Getränkeservice	10					M
	18	Hotelbar <sup>8</sup> (geöffnet an mind. 6 Tagen pro Woche)	4				M	
	19	Hotelbar <sup>8</sup> (geöffnet an 7 Tagen pro Woche)	6					M
Barrierefreiheit	20	Barrierefreiheit  – Kategorie A <sup>9</sup>	5					
	21	Barrierefreiheit  – Kategorie B <sup>10</sup>	8					
	22	Barrierefreiheit  – Kategorie C <sup>11</sup>	5					
	23	Barrierefreiheit  – Kategorie D <sup>12</sup>	5					
	24	Umfassende Barrierefreiheit  <sup>13</sup> - Kategorie E	5					
Parkmöglichkeiten	25	Parkplatz am Hotel	3					

- <sup>8</sup> Das Kriterium „Hotelbar“ ist mit der Getränkeausgabe eines Restaurants nicht erfüllt. Die Hotelbar muss vom Restaurantbetrieb getrennt sein.  
<sup>9</sup> Gäste mit einer Gehbehinderung, die teilweise auch auf einen nicht-motorisierten Rollstuhl oder eine Gehhilfe angewiesen sein können. Gemäß Festlegung nationaler Zielvereinbarungsgespräche mit den Behindertenverbänden. Siehe dazu <http://www.klassifizierung.de>.  
<sup>10</sup> Rollstuhlnutzer, die gehunfähig und ständig auf einen Rollstuhl angewiesen sind. Gemäß Festlegung nationaler Zielvereinbarungsgespräche mit den Behindertenverbänden. Siehe dazu <http://www.klassifizierung.de>.  
<sup>11</sup> Sehbehinderte und blinde Gäste. Gemäß Festlegung nationaler Zielvereinbarungsgespräche mit den Behindertenverbänden. Siehe dazu <http://www.klassifizierung.de>.  
<sup>12</sup> Hörbehinderte und gehörlose Gäste. Gemäß Festlegung nationaler Zielvereinbarungsgespräche mit den Behindertenverbänden. Siehe dazu <http://www.klassifizierung.de>.  
<sup>13</sup> Umschließt die Kategorien B, C und D. Gemäß Festlegung nationaler Zielvereinbarungsgespräche mit den Behindertenverbänden. Siehe dazu <http://www.klassifizierung.de>.

Deutsche Hotelklassifizierung 2010-2014 / Seite 4 von 23

Bereich	Nr.	Kriterium	Punkte	★	★★	★★★	★★★★	★★★★★
Sonstiges	26	Parkmöglichkeit für Busse	1					
	27	Hotelgarage	5					
	28	Balkone oder Terrasse am Zimmer	2					
	29	Gästelift <sup>14</sup>	15				M	M
<b>II. Einrichtung / Ausstattung</b>								
Sanitärkomfort	30	100% Zimmer mit Dusche/WC oder Wannenbad/WC	1	M <sup>15</sup>	M <sup>15</sup>	M	M	M
	31	100% der Zimmer mit Dusche/WC oder Wannenbad/WC und davon 50% der Zimmer mit Wannenbad und separater Duschkabine	10					
	32	30% der Zimmer mit separatem WC	5					
	33	Duschvorrichtung mit Duschvorhang /-wand <sup>16</sup>	1	M	M	M	M	M
	34	Waschbecken	1	M	M	M	M	M
	35	Doppelwaschbecken in Doppelzimmern	5					
	36	Doppelwaschbecken in Suiten	2					
	37	Waschbarer Badvorleger	1		M	M	M	M
	38	Zweckmäßige Beleuchtung am Waschbecken	1	M	M	M	M	M
	39	Spiegel	1	M	M	M	M	M

<sup>14</sup> Bei mehr als 3 Stockwerken (inkl. Erdgeschoss).

<sup>15</sup> Sind 15% der Zimmer ohne Dusche/WC oder Bad/WC – also nur mit Etagedusche / -WC - ausgestattet, muss der Gast vor Abschluss des Beherbergungsvertrages auf das Unterschreiten des Standards und diesen Umstand bei diesen Zimmern ausdrücklich hingewiesen werden.

<sup>16</sup> Sollte durch die räumliche Gestaltung der Dusche sichergestellt sein, dass der Sanitärbereich vor Spritzwasser geschützt ist, ist das Vorhandensein eines Duschvorhangs oder Duschwand entbehrlich.

Deutsche Hotelklassifizierung 2010-2014 / Seite 5 von 23

Bereich	Nr.	Kriterium	Punkte	★	★★	★★★	★★★★	★★★★★
	40	Steckdose in Spiegelnähe	1	M	M	M	M	M
	41	Kosmetikspiegel	1					
	42	Beweglicher Kosmetikspiegel	2				M	M
	43	Beleuchteter Kosmetikspiegel	1					
	44	Handtuchhalter oder -haken	1	M	M	M	M	M
	45	Heizmöglichkeit im Bad	3			M <sup>17</sup>	M <sup>17</sup>	M <sup>17</sup>
	46	Handtuchwärmer	3					
	47	Ablagefläche	1	M	M	M		
	48	Großzügige Ablagefläche	3				M	M
	49	Zahnbecher / -glas	1	M	M	M	M	M
	50	Seife oder Waschlotion	1	M	M	M	M	M
	51	Schaumbad oder Duschgel	1		M	M	M	M
	52	Shampoo <sup>18</sup>	1			M	M	M
	53	Körperpflegeartikel in Einzelflacons	2					M
	54	Zusätzliche Kosmetikartikel (z.B. Duschhaube, Nagelfeile, Wattestäbchen, Wattepads, Bodylotion)	pro Artikel 1, max. 3				M	M
	55	Papier-Gesichtstücher	2			M	M	M

<sup>17</sup> Mindestkriterium gilt als erfüllt, wenn das Kriterium „Handtuchwärmer“ (Nr. 46) vorhanden.

<sup>18</sup> Gilt als erfüllt, wenn das Schaumbad/Duschgel ausdrücklich auch für die Haarpflege geeignet ist.

Deutsche Hotelklassifizierung 2010-2014 / Seite 6 von 23



Bereich	Nr.	Kriterium	Punkte	★	★★	★★★	★★★★	★★★★★
	56	WC-Papierreserverolle	1	M	M	M	M	M
	57	1 Handtuch pro Person	1	M	M	M	M	M
	58	1 Badetuch pro Person	2		M	M	M	M
	59	Bademantel auf Wunsch	2				M	
	60	Bademantel	4					M
	61	Hausschuhe (Slipper) auf Wunsch	1				M	
	62	Hausschuhe (Slipper)	3					M
	63	Haartrockner auf Wunsch	1					
	64	Haartrockner	2			M	M	M
	65	Badezimmerhocker	3					M
	66	Personenwaage	1					
	67	Abfallbehälter	1	M	M	M	M	M
Schlafkomfort	68	Einzelbetten von mind. 0,90 m x 1,90 m und Doppelbetten von mind. 1,80 m x 1,90 m <sup>19</sup>	1	M	M	M		
	69	Einzelbetten von mind. 0,90 m x 2,00 m und Doppelbetten von mind. 1,80 m x 2,00 m <sup>19</sup>	10				M	M
	70	Einzelbetten von mind. 1,00 m x 2,00 m und Doppelbetten von mind. 2,00 m x 2,00 m <sup>19</sup>	15					
	71	10% der Betten mit einer Länge von mindestens 2,10 m	5					

<sup>19</sup> Werden in einem Doppelzimmer statt eines Doppelbettes zwei Einzelbetten oder ein Queen-Size-Bett (einteilige Matratze mit Mindestmaß von 1,50 m x 2,00 m) angeboten, muss der Hotelgast vor Abschluss des Beherbergungsvertrages darauf hingewiesen werden.

Deutsche Hotelklassifizierung 2010-2014 / Seite 7 von 23

Bereich	Nr.	Kriterium	Punkte	★	★★	★★★	★★★★	★★★★★
	72	Zeitgemäße und gepflegte Matratzen von mindestens 13 cm Stärke	1	M	M	M	M	M
	73	Matratzen-Hygienebezüge / Encasings <sup>20</sup>	10					
	74	Matratzen-Tiefenreinigung <sup>21</sup> spätestens alle zwei Jahre (Nachweis ist dem Klassifizierungsantrag beizufügen)	10					
	75	Zustellbare Babybetten	3					
	76	Waschbare Vorlage am Bett	3					M
	77	Weckvorrichtung (für Weckservice siehe Nr. 207)	1	M	M	M	M	M
	78	Zeitgemäße und gepflegte Oberbetten / Bettdecken	1	M	M	M	M	M
	79	Zeitgemäße und gepflegte Kopfkissen	1	M	M	M	M	M
	80	Kopfkissen-Hygienebezüge / Encasings	3					
	81	Zusatzkopfkissen auf Wunsch	1			M	M	
	82	2 Kopfkissen pro Gast	4					M
	83	Kopfkissenauswahl <sup>22</sup>	4				M	M
	84	Zusatzdecke auf Wunsch	2			M	M	M
	85	Verdunkelungsmöglichkeit (z.B. Vorhänge)	1	M	M	M	M	
	86	Vollverdunkelungsmöglichkeit (z.B. Rollläden oder lichtundurchlässige Blackouts)	5					M

<sup>20</sup> Keine einfache Molton- / Kalmuckauflage, sondern ein kochbarer oder chemothermisch waschbarer, atmungsaktiver, milben- und milbenkotdichter Spannbettbezug aus einem Baumwollstoff oder synthetischen Materialien, der an der Matratzenunterseite geöffnet sein darf.

<sup>21</sup> Das Kriterium gilt als erfüllt, wenn keine Restfeuchte zurückbleibt und die Milbenbestände abgetötet und deren Wachstum unterbunden wird.

<sup>22</sup> Dem Gast steht eine Auswahl unterschiedlicher Typen von Kopfkissen zur Verfügung.

Deutsche Hotelklassifizierung 2010-2014 / Seite 8 von 23

Bereich	Nr.	Kriterium	Punkte	★	★★	★★★	★★★★	★★★★★
Zimmerausstattung	87	Kleiderschrank oder -nische angemessener Kapazität	1	M	M	M	M	M
	88	Wäschefächer	1		M	M	M	M
	89	Angemessene Anzahl einheitlicher Kleiderbügel <sup>23</sup>	1	M	M	M	M	M
	90	Garderobe oder Garderobenhaken	1	M	M	M	M	M
	91	Aufhängmöglichkeit für Kleidersack (außerhalb des Kleiderschranks)	1			M	M	M
	92	1 Stuhl	1	M	M			
	93	1 Sitzgelegenheit pro Bett, davon mind. 1 Stuhl	2			M	M	M
	94	1 bequeme Sitzgelegenheit (gepolsterter Sessel / Couch) mit Beistelltisch / Ablage	4				M	M
	95	1 zusätzliche bequeme Sitzgelegenheit (gepolsterter Sessel oder Doppelsitzercouch) in Doppelzimmern und Suiten	4					M
	96	Tisch, Schreibtisch oder Schreibplatte	1	M	M			
	97	Tisch, Schreibtisch oder Schreibplatte mit einer freien Arbeitsfläche von mind. 0,5 m <sup>2</sup> und zweckmäßiger Schreibtischbeleuchtung	5			M	M	M
	98	Freie Netzsteckdose im Zimmer	1	M	M	M	M	M
	99	Zusätzliche, freie Netzsteckdose in Tischnähe	2			M	M	M
	100	Zweckmäßige Zimmerbeleuchtung	1	M	M	M	M	M
	101	Nachttisch / Ablagemöglichkeit am Bett	2			M	M	M
	102	Leselicht am Bett	2		M	M	M	M

23 Simple Drahtgestelle erfüllen das Kriterium nicht.

Deutsche Hotelklassifizierung 2010-2014 / Seite 9 von 23

Bereich	Nr.	Kriterium	Punkte	★	★★	★★★	★★★★	★★★★★
	103	Zentralschalter für Zimmerbeleuchtung	3					
	104	Bedienbarkeit der Zimmerbeleuchtung vom Bett	2					
	105	Zentrale Bedienbarkeit der Zimmerbeleuchtung vom Bett	3					M
	106	Freie Netzsteckdose in Bettnähe	1			M	M	M
	107	Ankleidespiegel	2			M	M	M
	108	Kofferablage	1			M	M	M
	109	Papierkorb	2			M	M	M
Safe / Depotmöglichkeit	110	Depotmöglichkeit (z.B. am Empfang)	1	M	M			
	111	Zentraler Safe (z.B. am Empfang)	3			M <sup>24</sup>	M <sup>24</sup>	M
	112	Safe im Zimmer	6			M <sup>25</sup>	M <sup>25</sup>	M
	113	Safe mit integrierter Steckdose im Zimmer	8					
Schallschutz / Klimatisierung	114	Angemessener Schallschutz der Fenster	8					
	115	Schallschluckende Türen oder Doppeltüren	8					
	116	Zimmer mit zentral regelbarer Klimaanlage	8					
	117	Zimmer mit individuell regelbarer Klimaanlage	15					
	118	Klimatisierung des öffentlichen Gästebereiches (Restaurant, Lobby, Empfangshalle, Frühstücksraum)	4					

24 Oder Safe im Zimmer (siehe Nr. 112).

25 Oder zentraler Safe (z.B. am Empfang) (siehe Nr. 111).

Deutsche Hotelklassifizierung 2010-2014 / Seite 10 von 23

Bereich	Nr.	Kriterium	Punkte	★	★★	★★★	★★★★	★★★★★
Unterhaltungselektronik	119	Stimmige Raumatmosphäre (Licht, Geruch, Musik, Farbe etc.) im öffentlichen Gästebereich	4					
	120	Radioprogramme <sup>26</sup>	1			M	M	M
	121	CD-/ DVD-/ MP3-Player oder -Dockingstation	2					
	122	Lautsprecher im Bad	5					
	123	Farbfernseher samt Fernbedienung	2	M	M			
	124	Farbfernseher in für die Raumverhältnisse angemessener Größe samt Fernbedienung und Programmbelegungsübersicht	4			M		
	125	Farbfernseher in für die Raumverhältnisse angemessener Größe samt Fernbedienung, Programmbelegungsübersicht und aktuellem TV-Programmüberblick	6				M	M
	126	Zusätzlicher Farbfernseher in Suiten in für die Raumverhältnisse angemessener Größe	2					
	127	Satelliten- / DVBT- <sup>27</sup> oder Kabelempfang	2					
	128	Pay-TV oder Videogames mit Kinderspernmöglichkeit	5					
Telekommunikation	129	Telefax am Empfang	1	M	M	M	M	M
	130	Dem Hotelgast zugängliches Telefon	1	M	M	M	M	M
	131	Auf Wunsch (mobiles) Telefon auf dem Zimmer samt mehrsprachiger Bedienungsanleitung <sup>28</sup>	3			M		
	132	Telefon auf dem Zimmer samt mehrsprachiger Bedienungsanleitung	8				M	M
	133	Internetzugang im öffentlichen Bereich (z.B. DSL, WLAN)	2			M <sup>29</sup>	M	M

26 Der Empfang von Radioprogrammen kann auch über das Fernsehgerät oder ein zentrales Haussystem erfolgen.

27 Terrestrische Ausstrahlung digitaler Fernsehprogramme, die mit einer normalen Zimmerantenne und einer DVB-T-Settopbox (Decoder) empfangen werden können („Überall-Fernsehen“).

28 Der Gast muss beim *Check in* auf dieses Angebot hingewiesen werden.

29 Oder Internetzugang auf dem Zimmer (siehe Nr. 134).

Deutsche Hotelklassifizierung 2010-2014 / Seite 11 von 23

Bereich	Nr.	Kriterium	Punkte	★	★★	★★★	★★★★	★★★★★
	134	Internetzugang auf dem Zimmer (z.B. DSL, WLAN)	8			M <sup>30</sup>	M	M
	135	Dem Hotelgast zugänglicher Internet-Terminal	5				M	
	136	Internet-PC auf dem Zimmer auf Wunsch	1					M
	137	Internet-PC auf dem Zimmer	3					
Sonstiges	138	Hotellinformation <sup>31</sup> (Die Hotellinformation ist dem Klassifizierungsantrag beizufügen.)	1	M	M			
	139	Serviceleitfaden A-Z (Der Serviceleitfaden A-Z ist dem Klassifizierungsantrag beizufügen.)	2			M		
	140	Mehrsprachiger Serviceleitfaden A-Z (Der Serviceleitfaden A-Z ist dem Klassifizierungsantrag beizufügen.)	3				M	M
	141	Regionales Informationsmaterial am Empfang / Rezeption verfügbar	1	M	M	M	M	M
	142	Tageszeitung auf dem Zimmer	3					
	143	Gästemagazin auf dem Zimmer	1					M
	144	Schreibgerät und Notizblock	1			M	M	M
	145	Korrespondenzmappe	1				M	M
	146	Hosenbügler oder Bügeleisen und Bügelbrett	3					
	147	Wäschebeutel	1			M	M	M
	148	Nähzeug auf Wunsch	1			M <sup>32</sup>		
	149	Nähzeug auf dem Zimmer	2				M	M

30 Oder Internetzugang im öffentlichen Bereich (siehe Nr. 133).

31 Der Hotellinformation sind mindestens die Frühstückzeiten, Öffnungszeiten von Hoteleinrichtungen, *Check out*-Zeiten zu entnehmen.

32 Statt des Nähzeugs auf Wunsch kann auch ein Nähservice (siehe Nr. 212) angeboten werden.

Deutsche Hotelklassifizierung 2010-2014 / Seite 12 von 23

Bereich	Nr.	Kriterium	Punkte	★	★★	★★★	★★★★	★★★★★
	150	Schuhanzieher / Schuhlöffel auf dem Zimmer	1					M
	151	Schuhputzutensilien auf Wunsch	1			M <sup>33</sup>		
	152	Schuhputzutensilien auf dem Zimmer	2				M	M
	153	Schuhputzgerät im Betrieb	3			M <sup>34</sup>	M <sup>35</sup>	M <sup>35</sup>
	154	Türspion	2					
	155	Zusätzliche Schließvorrichtung an Zimmertür	3					

33 Statt der Schuhputzutensilien auf Wunsch kann auch ein Schuhputzservice (siehe Nr. 213) angeboten werden. Ein Schuhputzgerät im Betrieb (siehe Nr. 153) erfüllt dieses Kriterium auch.

34 Statt des Schuhputzgerätes im Betrieb kann auch ein Schuhputzservice (siehe Nr. 213) angeboten werden. Schuhputzutensilien auf dem Zimmer (siehe Nr. 152) erfüllen dieses Kriterium auch.

35 Statt des Schuhputzgerätes im Betrieb kann auch ein Schuhputzservice (siehe Nr. 213) angeboten werden.

Deutsche Hotelklassifizierung 2010-2014 / Seite 13 von 23

Bereich	Nr.	Kriterium	Punkte	★	★★	★★★	★★★★	★★★★★
<b>III. Service</b>								
Zimmerreinigung / Wäschewechsel	156	Tägliche Zimmerreinigung	1	M	M	M	M	M
	157	Täglicher Handtuchwechsel auf Wunsch	1	M	M	M	M	M
	158	Bettwäschewechsel mind. einmal pro Woche	1	M	M	M		
	159	Bettwäschewechsel mind. zweimal pro Woche	2				M	M
	160	Täglicher Bettwäschewechsel auf Wunsch	4				M	M
Getränke	161	Getränkeangebot im Betrieb	1	M	M			
	162	Getränkeautomat / Getränkestation im Betrieb	1					
	163	Getränkeangebot auf dem Zimmer	2			M	M	M
	164	16 Stunden Getränke im <i>Roomservice</i>	2					
	165	24 Stunden Getränke im <i>Roomservice</i>	4				M <sup>36</sup>	M
	166	Minibar	5				M <sup>37</sup>	M
	167	Kaffee- / Teekocher mit Zubehör auf dem Zimmer	4					
Frühstück	168	Erweitertes Frühstücksangebot <sup>38</sup>	1	M				
	169	Frühstücksbuffet oder gleichwertige Frühstückskarte <sup>39</sup>	2		M	M		

36 Oder Minibar (siehe Nr. 166).

37 Oder 24 Stunden Getränke im *Roomservice* (siehe Nr. 165).

38 Ein erweitertes Frühstücksangebot besteht mindestens aus einem Heißgetränk (wahlweise Tee oder Kaffee), einem Fruchtsaft, einem Obstsalat/Obst und einer Auswahl an Brot/Brötchen, Butter, Marmelade, Wurst und Käse.

39 Selbstbedienungsangebot mit einem größeren Umfang als das eines erweiterten Frühstücksangebots ergänzt um ein Angebot an Ei/Eierspeise und Müsli.

Deutsche Hotelklassifizierung 2010-2014 / Seite 14 von 23

Bereich	Nr.	Kriterium	Punkte	★	★★	★★★	★★★★	★★★★★
Speisen	170	Frühstücksbuffet mit Bedienung oder gleichwertige Frühstückskarte auch mit <i>Roomservice</i>	5				M	M
	171	Frühstückskarte im <i>Roomservice</i>	2					M
	172	Mittagessen mindestens 2 Stunden	2					
	173	Abendessen mindestens 3 Stunden	2					
	174	Dreigängiges Menu oder „À la carte“ oder Buffet	1	M	M			
	175	Dreigängiges Menu mit Wahlmöglichkeit oder „À la carte“ oder Buffet	2			M	M	M
	176	Speisenangebot im <i>Roomservice</i> bis 22 Uhr	5				M	
	177	24 Stunden Speisenangebot im <i>Roomservice</i>	10					M
	178	Restaurant <sup>40</sup> geöffnet an mind. 5 Tagen pro Woche	je 5, max. 10	M (mind. 1)	M (mind. 1)	M (mind. 1)		
	179	À la carte-Restaurant <sup>40</sup> geöffnet an 6 Tagen pro Woche	je 8, max. 16				M (mind. 1)	
	180	À la carte-Restaurant <sup>40</sup> geöffnet an 7 Tagen pro Woche	je 10, max. 20					M (mind. 1)
	181	Diätküche (diätetisch geschulter Koch, Diätassistent oder Ökotrophologe)	2					
	182	Regionale Küche <sup>41</sup>	4					
Empfang / Rezeption	183	Empfangsdienst, Erreichbarkeit durch Telefon von innen und außen	1	M	M			
	184	Rezeption 14 Stunden besetzt, 24 Stunden telefonisch von innen und außen erreichbar	3			M		
	185	Rezeption 18 Stunden besetzt, 24 Stunden telefonisch von innen und außen erreichbar	4				M	

40 Jeweils unterschiedliche Gastronomiekonzepte und Räumlichkeiten.

41 Die Speisekarte weist einen signifikanten Anteil regionaler / nationaler Spezialitäten auf. Die verwendeten Produkte stammen mehrheitlich aus der Region.

Deutsche Hotelklassifizierung 2010-2014 / Seite 15 von 23

Bereich	Nr.	Kriterium	Punkte	★	★★	★★★	★★★★	★★★★★
	186	Rezeption 24 Stunden besetzt, 24 Stunden telefonisch von innen und außen erreichbar	6					M
	187	Zweisprachige Mitarbeiter (deutsch/englisch)	2			M	M	
	188	Mehrsprachige Mitarbeiter (deutsch, englisch, sowie mindestens eine weitere Fremdsprache)	4					M
	189	Fotokopiergerät / -möglichkeit	2				M	M
	190	<i>Doorman</i> - oder Wagenmeisterservice	4					M
	191	Wagenmeister ( <i>Valet Parking</i> ) (191 – 194 jeweils separates Personal)	15					
	192	<i>Doorman</i> (191 – 194 jeweils separates Personal)	15					
	193	<i>Concierge</i> (191 – 194 jeweils separates Personal)	15					M
	194	Hotelpagen / Hoteldiener (191 – 194 jeweils separates Personal)	15					M
	195	Gepäckservice auf Wunsch	2			M	M	
	196	Gepäckservice	5					M
	197	Gesicherte Gepäckaufbewahrung für an- und abreisende Gäste im Betrieb	5				M	M
Wasch- / Bügelservice	198	Reinigen der Gästewäsche (Abgabe vor 9.00 Uhr, Rückgabe innerhalb von 24 h)	1					
	199	Reinigen der Gästewäsche (Abgabe vor 9.00 Uhr, Rückgabe innerhalb von 12 h)	2					
	200	Bügelservice (Rückgabe innerhalb einer Stunde)	2					M
	201	Waschen und Bügeln der Gästewäsche (Rückgabezeitpunkt nach Absprache)	1			M		
	202	Waschen und Bügeln der Gästewäsche (Bei Abgabe vor 9.00 Uhr Rückgabe am gleichen Tag (außer Wochenende))	2				M	

Deutsche Hotelklassifizierung 2010-2014 / Seite 16 von 23

Bereich	Nr.	Kriterium	Punkte	★	★★	★★★	★★★★	★★★★★
	203	Waschen und Bügeln der Gästewäsche (Bei Abgabe vor 9.00 Uhr Rückgabe innerhalb von 12 Stunden)	4					M
Zahlungsart	204	Kreditkarten	2		M <sup>42</sup>	M <sup>42</sup>	M	M
	205	Debitkarten (z.B. ec-Cash oder ELV)	2		M <sup>43</sup>	M <sup>43</sup>	M <sup>43</sup>	M <sup>43</sup>
Sonstiges	206	Qualifizierter Supportservice für die hauseigene Informationstechnologie	2				M	M
	207	Weckservice (für Weckvorrichtung siehe Nr. 77)	2					
	208	Regenschirm am Empfang/auf dem Zimmer	1					
	209	Kartenverkauf und Ticketservice über Rezeption (z.B. Theater, Kino)	1					
	210	Aktuelles Zeitschriftenangebot	1					M
	211	Tagesaktuelles Zeitungsangebot	2				M	M
	212	Nähservice	2				M	M
	213	Schuhputzservice	2			M <sup>44</sup>	M <sup>45</sup>	M
	214	Shuttle-Dienst oder Limousinen-Service	2					M
	215	Angebot von Hygieneartikeln (Zahnbürste, Zahncreme, Einmal-Rasierer etc.)	2		M	M	M	M
	216	Bankettmöglichkeit für mindestens 50 Personen <sup>46</sup>	2					
	217	Bankettmöglichkeit für mindestens 100 Personen <sup>46</sup>	4					

42 Oder Debitkarten (siehe Nr. 205).

43 Oder Kreditkarten (siehe Nr. 204).

44 Statt des Schuhputzservices kann auch ein Schuhputzgerät im Betrieb (siehe Nr. 153) angeboten werden. Schuhputzutensilien auf dem Zimmer (siehe Nr. 152) erfüllen dieses Kriterium auch.

45 Statt des Schuhputzservices kann auch ein Schuhputzgerät im Betrieb (siehe Nr. 153) angeboten werden.

46 Die Fläche eines Restaurants findet keine Berücksichtigung.

Deutsche Hotelklassifizierung 2010-2014 / Seite 17 von 23

Bereich	Nr.	Kriterium	Punkte	★	★★	★★★	★★★★	★★★★★
	218	Bankettmöglichkeit für mindestens 250 Personen <sup>46</sup>	8					
	219	Personalisierte Begrüßung eines <u>jeden</u> Gastes mit frischen Blumen oder Präsent auf dem Zimmer (keine Bildschirmnachricht)	6					M
	220	Begleitung der Gäste bei Anreise auf ihr Zimmer	2					
	221	Abendlicher <i>Turndownservice</i> als zusätzlicher Zimmercheck <sup>47</sup>	10					M
	222	Sekretariatsservice (abgetrenntes Büro und Personalbereitstellung)	3					
	223	Tagungsbetreuung (eigene Abteilung, separates Personal; Punktwertung nur, wenn mindestens eines der Kriterien 253 - 255 erfüllt ist)	5					

#### IV. Freizeit

Hauseinrichtung	224	Lese- und Schreibzimmer (eigene Räumlichkeit)	1					
	225	Bibliothek (eigene Räumlichkeit)	2					
	226	Spielmöglichkeit für Kinder (Spielzimmer / Spielplatz)	4					
	227	Fitnessraum <sup>48</sup> , wenn mindestens 4 verschiedene Geräte (z.B. Ergometer, Hantel- und Trainingsbank, Kraftsportgerät, Laufband, Rudergerät, Stepper) vorhanden	4					
Wellness / Beauty <sup>49</sup>	228	Solarium	2					
	229	Massagen <sup>50</sup> (z.B. Ganzkörpermassage, Lymphdrainage, Shiatsu, Fuß-Reflexzonenmassage)	je Anwend.-raum 2, max 6					

47 Auch *Second Service* genannt. Handtuchtausch, ggf. Entfernen der Tagesdecke, Papierkorbleerung etc.

48 Der Fitnessraum hat eine Mindestgröße von 20 m<sup>2</sup>.

49 Der Spa- / Wellnessbereich muss ohne Durchqueren von Tagungs- oder Restaurantbereichen erreichbar sein.

50 Die Anwendungsräume haben eine Mindestgröße von 10 m<sup>2</sup>.

Bereich	Nr.	Kriterium	Punkte	★	★★	★★★	★★★★	★★★★★
	230	Separate Liegehalle / Ruheraum <sup>51</sup>	3					
	231	Whirlpool	3					
	232	Sauna (mit einer Mindestgröße von 6 Plätzen)	je Saunatyp <sup>52</sup> 5, max. 15					
	233	Beautyfarm <sup>53</sup> , wenn mindestens 4 verschiedene Anwendungen (z.B. Gesichtsbehandlungen, Nagel- / Fußpflege, Peeling, Entspannungsmassage) angeboten	5					
	234	Bäder- / Kneippabteilung <sup>54</sup> , wenn mindestens 4 verschiedene Anwendungen (z.B. Wannenbäder, Kneipp, Hydrotherapie, Felke, Moor, Hammam) angeboten	5					
	235	Swimming-Pool (außen) <sup>55</sup> oder Schwimmteich <sup>56</sup>	10					
	236	Swimming-Pool (innen) <sup>57</sup>	15					
Sonstiges	237	Ferienbetreuer / Animateur	3					
	238	Babysitter auf Wunsch	1					
	239	Hauseigene Kleinkindbetreuung (bis 3 Jahre) mindestens 3 Stunden werktags durch geschultes Personal	10					
	240	Hauseigene Kinderbetreuung (ab 3 Jahre) mindestens 3 Stunden werktags durch geschultes Personal	10					
	241	Sportgeräteverleih (z.B. Ski-, Boots-, Fahrradverleih)	2					
	242	Hauseigener Strand oder hauseigene Liegewiese	4					

51 Die Liegehalle / der Ruheraum hat eine Mindestgröße von 20 m<sup>2</sup>.

52 Saunatypen: „Heiß / trocken“ (z.B. Finnische Sauna), „warm / leicht feucht“ (z.B. Tepidarium) oder „warm / stark feucht“ (z.B. Dampfbad).

53 Die Anwendungsräume haben eine Mindestgröße von 10 m<sup>2</sup>.

54 Die Anwendungsräume haben eine Mindestgröße von 10 m<sup>2</sup>.

55 Der Außen-Pool ist beheizt und hat eine Mindestgröße von 60 m<sup>2</sup>.

56 Ein Schwimm- oder Badeteich ist ein künstlich angelegtes, stehendes Gewässer zum Schwimmen oder Baden, bei dem auf eine Wasseraufbereitung mit chemischen Mitteln verzichtet wird.

57 Der Innen-Pool hat eine Mindestgröße von 40 m<sup>2</sup>.

Bereich	Nr.	Kriterium	Punkte	★	★★	★★★	★★★★	★★★★★
<b>V. Angebotsgestaltung</b>								
	243	Systematischer Umgang mit Gästebeschwerden <sup>58</sup>	3			M	M	M
	244	Systematische Gästebefragungen <sup>59</sup>	5				M	M
	245	<i>Mystery guestings</i> <sup>60</sup> (Nachweis ist dem Klassifizierungsantrag beizufügen.)	15				(M) <sup>61</sup>	M
	246	Qualitätsmanagement-System gemäß EHQ <sup>62</sup> Stufe 1 („Q“)	4					
	247	Qualitätsmanagement-System gemäß EHQ <sup>62</sup> Stufe 2 („QQ“)	6					
	248	Qualitätsmanagement-System gemäß EHQ <sup>62</sup> Stufe 3 („QQQ“)	10					
	249	Homepage mit aussagekräftigen, realistischen Hotelbildern <sup>63</sup>	5			M	M	M
	250	Online-Buchbarkeit über elektronische Buchungssysteme oder eigene Homepage <sup>64</sup>	5					
	251	Anfahrtsskizze / Wegbeschreibung auf Wunsch oder im Internet	1		M	M	M	M
	252	Einladung an abreisende / abgereiste Gäste, eine Bewertung der Hotelleistung auf einem Portal oder der eigenen Homepage abzugeben	5					

58 Zu einem systematischen Umgang mit Gästebeschwerden gehört die strukturierte Annahme, Auswertung und eine angemessene Reaktion auf die Beschwerde.

59 Hierunter ist das aktive und systematische Einholen und Auswerten von Gästeeinungen zur Qualität der erbrachten Hotelleistungen (z.B. durch Befragungsbögen / -karten) und der darauf folgender Abbau etwaiger betrieblicher Schwachstellen und die Umsetzung von Verbesserungsvorschlägen zu verstehen.

60 *Mystery guestings* müssen von spezialisierten Drittanbietern auf Initiative und Rechnung des Hotels mindestens einmal innerhalb des Klassifizierungszeitraums durchgeführt, ausgewertet und dokumentiert werden. Verdeckte Eigenkontrollen durch Hotelketten oder Hotelkooperation sind als gleichwertig zu betrachten.

61 Ein *Mystery guesting* ist Mindestkriterium für die 4 Sterne **Superior**-Kategorie.

62 *European Hospitality Quality* (EHQ) ist das von HOTREC, dem europäischen Branchenverband des Gastgewerbes, entwickelte Dachsystem für Qualitätsprogramme (vgl. [www.hotrec.eu](http://www.hotrec.eu)). Es dient als Referenzmodell für nationale oder regionale Qualitätsinitiativen. Die Initiative „ServiceQualität Deutschland“ beispielsweise ist vollumfänglich akkreditiert (vgl. [www.servicequalitaet-deutschland.de](http://www.servicequalitaet-deutschland.de)).

63 Mindestens Außenansicht, öffentlicher Bereich und Zimmer.

64 Keine bloße eMail-Anfrage.

Bereich	Nr.	Kriterium	Punkte	★	★★	★★★	★★★★	★★★★★
---------	-----	-----------	--------	---	----	-----	------	-------

<b>VI. Hauseigener Tagungsbereich</b>								
Räume	253	Tagungsraum/-räume von mind. 36 m <sup>2</sup> bis 100 m <sup>2</sup> , nutzbare Mindesthöhe 2,50 m	5					
	254	Tagungsraum/-räume größer als 100 m <sup>2</sup> , nutzbare Mindesthöhe 2,75 m	8					
	255	Tagungsraum/-räume größer als 250 m <sup>2</sup> , nutzbare Mindesthöhe 3,00 m	10					
	256	Tagungs-/Schreibbüro <sup>65</sup>	1					
	257	Gruppenarbeitsräume <sup>65</sup>	4					
Telekommunikation / Medien	258	Telefon <sup>65, 66</sup>	1					
	259	Internetzugang (z.B. DSL, WLAN) <sup>65, 66</sup>	2					
	260	Beamer <sup>65, 66</sup>	2					
	261	Moderationsmaterial/Moderatorenkoffer <sup>65, 66</sup>	1					
	262	3 Pinwände je Tagungsraum <sup>65, 66</sup>	1					
	263	1 Flip-Chart je Tagungsraum <sup>65, 66</sup>	1					
Ausstattung/Technik	264	Projektionsfläche (der Raumgröße und -höhe angemessen, mind. jedoch 1,50 x 1,50 m) <sup>65, 66</sup>	1					
	265	Garderobenständler oder Garderobenschrank <u>im</u> Tagungsraum <sup>65, 66</sup>	1					
	266	Redner- oder Tischpult <sup>65</sup>	1					

<sup>65</sup> Punktwertung nur, wenn mindestens eines der Kriterien 253 – 255 erfüllt ist.  
<sup>66</sup> Mindestkriterium für jeden Tagungsraum.

Deutsche Hotelklassifizierung 2010-2014 / Seite 21 von 23

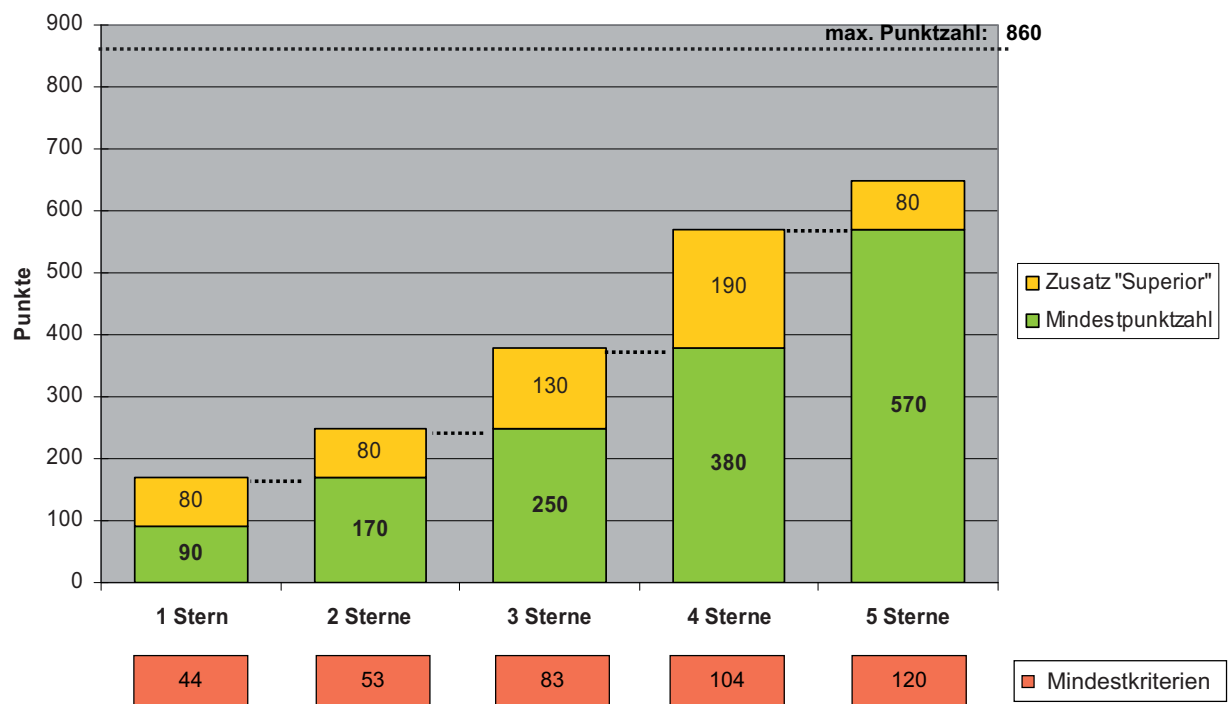
Bereich	Nr.	Kriterium	Punkte	★	★★	★★★	★★★★	★★★★★
	267	Mindestens 8 Netz-Steckdosen, Netzverlängerungskabel und Netzverteiler <sup>65, 66</sup>	1					
	268	Tageslicht im Tagungsraum und Verdunkelungsmöglichkeit <sup>65, 66</sup>	3					
	269	Zweckmäßige Beleuchtung mit Kunstlicht <sup>67</sup>	2					
	270	Individuell regelbare Klimatisierung der Tagungsräume <sup>65</sup>	3					

<b>VII. Mindestpunkte<sup>68</sup></b>								
Hotels				90	170	250	380	570
Zusatz „Superior“ <sup>69</sup>				170	250	380	570	650

<sup>67</sup> Fest eingebaute Beleuchtungskörper mit mind. 300 Lux. Ab 100 m<sup>2</sup> muss die Beleuchtung dimm- oder segmentweise schaltbar sein. Punktwertung nur, wenn mindestens eines der Kriterien 253 – 255 erfüllt ist.  
<sup>68</sup> Für ein Hotel garni reduziert sich die erforderliche Punkteanzahl in allen Kategorien um jeweils 20 Punkte. Ein Hotel garni kann nicht 5 Sterne erhalten.

<sup>69</sup> „Superior“ bezeichnet Spitzenbetriebe, welche deutlich mehr Punkte als in ihrer Kategorie erforderlich erreicht haben und deren Gesamteindruck den in ihrer Kategorie erwarteten übertrifft. Diese Betriebe weisen somit ein besonders hohes Maß an Dienstleistungen auf. Der Superior-Zusatz ist für Vollbetriebe und „garni“-Betriebe erreichbar.





## 10.2 Anhang B: Wienerwald Gästeankünfte 2008-2011 nach Herkunftsländern

Bericht: **November 2008 bis Oktober 2009, Herkunftsländer**  
Sortierung: **Alphabetisch nach Zeilentitel** (aufsteigend)



Wienerwald	Ankünfte				Nächtigungen			
	Nov 07 bis	Nov 08 bis	Veränderung		Nov 07 bis	Nov 08 bis	Veränderung	
	Okt 08	Okt 09	absolut	in %	Okt 08	Okt 09	absolut	in %
<b>Inland</b>								
Burgenland	6.243	6.870	627	10,0	23.270	25.473	2.203	9,5
Kärnten	20.859	18.923	-1.936	-9,3	57.693	53.018	-4.675	-8,1
Niederösterreich	55.957	55.655	-302	-0,5	234.725	248.448	13.723	5,8
Oberösterreich	41.164	39.805	-1.359	-3,3	93.480	97.018	3.538	3,8
Salzburg	24.053	23.035	-1.018	-4,2	52.247	58.358	6.111	11,7
Steiermark	38.293	39.346	1.053	2,7	109.720	114.642	4.922	4,5
Tirol	18.432	18.382	-50	-0,3	41.330	41.988	658	1,6
Vorarlberg	4.968	3.726	-1.242	-25,0	13.227	9.865	-3.362	-25,4
Wien	60.744	50.992	-9.752	-16,1	213.680	197.308	-16.372	-7,7
<b>Summe Inland</b>	<b>270.713</b>	<b>256.734</b>	<b>-13.979</b>	<b>-5,2</b>	<b>839.372</b>	<b>846.118</b>	<b>6.746</b>	<b>0,8</b>
<b>Deutschland</b>								
Baden Württemberg	10.856	9.027	-1.829	-16,8	27.315	23.979	-3.336	-12,2
Bayern	30.864	27.178	-3.686	-11,9	73.796	64.695	-9.101	-12,3
Berlin	2.722	2.328	-394	-14,5	8.811	7.503	-1.308	-14,8
Mitteldeutschland	14.184	11.815	-2.369	-16,7	41.207	33.542	-7.665	-18,6
Norddeutschland	9.363	7.441	-1.922	-20,5	25.977	22.374	-3.603	-13,9
Nordrhein-Westfalen	12.521	10.335	-2.186	-17,5	34.929	28.728	-6.201	-17,8
Ostdeutschland	11.333	9.650	-1.683	-14,9	38.449	36.088	-2.361	-6,1
<b>Summe Deutschland</b>	<b>91.843</b>	<b>77.774</b>	<b>-14.069</b>	<b>-15,3</b>	<b>250.484</b>	<b>216.909</b>	<b>-33.575</b>	<b>-13,4</b>
<b>Ausland</b>								
Arabische Länder in Asien	412	215	-197	-47,8	1.231	665	-566	-46,0
Australien	5.453	1.985	-3.468	-63,6	10.072	4.256	-5.816	-57,7
Belgien	4.052	3.574	-478	-11,8	11.402	9.898	-1.504	-13,2
Bulgarien	2.002	1.802	-200	-10,0	3.885	3.594	-291	-7,5
China	13.425	11.261	-2.164	-16,1	19.481	15.080	-4.401	-22,6
Dänemark	1.288	1.270	-18	-1,4	3.810	3.447	-363	-9,5
Estland	154	105	-49	-31,8	429	271	-158	-36,8
Finnland	644	441	-203	-31,5	1.251	1.299	48	3,8
Frankreich mit Monaco	6.857	6.269	-588	-8,6	16.522	14.718	-1.804	-10,9
Griechenland	1.211	494	-717	-59,2	2.951	1.670	-1.281	-43,4
Indien	724	407	-317	-43,8	1.329	1.915	586	44,1
Irland Republik	331	170	-161	-48,6	870	408	-462	-53,1
Island	43	61	18	41,9	115	176	61	53,0
Israel	916	870	-46	-5,0	2.706	3.126	420	15,5
Italien	18.534	13.683	-4.851	-26,2	48.923	31.562	-17.361	-35,5
Japan	7.376	5.326	-2.050	-27,8	13.049	8.417	-4.632	-35,5
Jugoslawien	3.183	1.901	-1.282	-40,3	5.535	3.807	-1.728	-31,2
Kanada	767	486	-281	-36,6	2.306	1.293	-1.013	-43,9
Kroatien	4.111	4.001	-110	-2,7	5.832	6.062	230	3,9
Lettland	193	248	55	28,5	355	492	137	38,6
Litauen	284	229	-55	-19,4	602	443	-159	-26,4
Luxemburg	203	258	55	27,1	463	697	234	50,5
Malta	72	54	-18	-25,0	237	280	43	18,1
Neuseeland	85	243	158	185,9	161	828	667	414,3
Niederlande	13.206	12.995	-211	-1,6	48.705	47.349	-1.356	-2,8
Norwegen	782	1.255	473	60,5	2.183	3.937	1.754	80,3
Polen	8.875	8.791	-84	-0,9	15.659	17.320	1.661	10,6
Portugal	322	257	-65	-20,2	1.163	750	-413	-35,5
Rumänien	13.542	10.388	-3.154	-23,3	24.907	18.745	-6.162	-24,7
Russland	2.874	2.117	-757	-26,3	13.095	9.506	-3.589	-27,4
Schweden	1.496	1.092	-404	-27,0	3.465	2.557	-908	-26,2
Schweiz und Liechtenstein	6.157	4.442	-1.715	-27,9	13.543	12.165	-1.378	-10,2
Slowakische Republik	3.241	2.147	-1.094	-33,8	6.787	5.514	-1.273	-18,8
Slowenien	2.264	1.450	-814	-36,0	5.121	3.204	-1.917	-37,4
Spanien	4.255	1.730	-2.525	-59,3	10.001	4.342	-5.659	-56,6
Südafrika	93	119	26	28,0	314	327	13	4,1
Südkorea	5.366	495	-4.871	-90,8	6.528	757	-5.771	-88,4
Südostasien	2.776	1.380	-1.396	-50,3	4.626	1.954	-2.672	-57,8
Taiwan	2.320	670	-1.650	-71,1	4.162	1.075	-3.087	-74,2
Tschechische Republik	6.405	5.088	-1.317	-20,6	10.232	8.582	-1.650	-16,1
Türkei	1.386	672	-714	-51,5	3.340	1.877	-1.463	-43,8
übrige GUS	1.510	1.222	-288	-19,1	2.740	2.525	-215	-7,8

Übriges Afrika	256	143	-113	-44,1	858	511	-347	-40,4
Übriges Asien	869	289	-580	-66,7	1.142	874	-268	-23,5
Übriges Ausland	8.632	5.247	-3.385	-39,2	16.741	10.927	-5.814	-34,7
Ukraine	1.676	1.226	-450	-26,8	3.967	3.253	-714	-18,0
Ungarn	8.448	5.993	-2.455	-29,1	18.751	15.084	-3.667	-19,6
USA	6.562	6.970	408	6,2	16.257	21.052	4.795	29,5
Vereintes Königreich	5.696	4.488	-1.208	-21,2	14.717	10.781	-3.936	-26,7
Zentral- u. Südamerika	451	632	181	40,1	1.658	3.223	1.565	94,4
Zypern	121	98	-23	-19,0	500	546	46	9,2
<b>Summe Ausland</b>	<b>181.901</b>	<b>136.749</b>	<b>-45.152</b>	<b>-24,8</b>	<b>404.679</b>	<b>323.141</b>	<b>-81.538</b>	<b>-20,1</b>

<b>Summe</b>	<b>544.457</b>	<b>471.257</b>	<b>-73.200</b>	<b>-13,4</b>	<b>1.494.535</b>	<b>1.386.168</b>	<b>-108.367</b>	<b>-7,3</b>
--------------	----------------	----------------	----------------	--------------	------------------	------------------	-----------------	-------------

© 2012 Amt der NÖ Landesregierung - Abteilung Tourismus  
die Erstellung des Berichtes dauerte 20 Sekunden

Quelle der Rohdaten: Statistik Austria  
erstellt am: 20.04.2012

Bericht: **November 2010 bis Oktober 2011, Herkunftsländer**  
 Sortierung: **Alphabetisch nach Zeilentitel** ()

**Wienerwald**

	Ankünfte				Nächtigungen			
	Nov 09 bis Okt 10	Nov 10 bis Okt 11	Veränderung		Nov 09 bis Okt 10	Nov 10 bis Okt 11	Veränderung	
			absolut	in %			absolut	in %
<b>Inland</b>								
Wien	63.960	60.677	-3.283	-5,1	242.057	219.673	-22.384	-9,2
Burgenland	12.132	13.448	1.316	10,8	36.689	37.459	770	2,1
Kärnten	25.160	25.070	-90	-0,4	66.762	69.402	2.640	4,0
Niederösterreich	65.948	66.529	581	0,9	275.678	252.150	-23.528	-8,5
Oberösterreich	44.376	42.187	-2.189	-4,9	108.670	103.568	-5.102	-4,7
Salzburg	25.846	24.204	-1.642	-6,4	58.275	53.711	-4.564	-7,8
Steiermark	46.282	44.175	-2.107	-4,6	134.718	138.615	3.897	2,9
Tirol	19.991	25.539	5.548	27,8	43.773	55.094	11.321	25,9
Vorarlberg	10.172	20.420	10.248	100,7	21.653	38.924	17.271	79,8
<b>Summe Inland</b>	<b>313.867</b>	<b>322.249</b>	<b>8.382</b>	<b>2,7</b>	<b>988.275</b>	<b>968.596</b>	<b>-19.679</b>	<b>-2,0</b>

**Deutschland**

Berlin	1.952	2.670	718	36,8	6.734	7.641	907	13,5
Bayern	25.568	24.417	-1.151	-4,5	61.551	57.880	-3.671	-6,0
Baden Württemberg	8.056	8.032	-24	-0,3	21.391	21.285	-106	-0,5
Nordrhein-Westfalen	10.313	9.798	-515	-5,0	28.112	26.314	-1.798	-6,4
Mitteldeutschland	10.206	10.230	24	0,2	28.354	27.428	-926	-3,3
Norddeutschland	7.287	6.656	-631	-8,7	20.552	17.944	-2.608	-12,7
Ostdeutschland	8.547	8.913	366	4,3	31.034	29.940	-1.094	-3,5
<b>Summe Deutschland</b>	<b>71.929</b>	<b>70.716</b>	<b>-1.213</b>	<b>-1,7</b>	<b>197.728</b>	<b>188.432</b>	<b>-9.296</b>	<b>-4,7</b>

**Ausland**

Kanada	368	776	408	110,9	878	1.699	821	93,5
Ukraine	1.254	1.173	-81	-6,5	2.932	3.469	537	18,3
Rumänien	6.955	8.439	1.484	21,3	13.942	15.969	2.027	14,5
Tschechische Republik	4.873	5.550	677	13,9	9.174	9.919	745	8,1
Griechenland	376	795	419	111,4	844	2.829	1.985	235,2
Litauen	650	298	-352	-54,2	1.304	558	-746	-57,2
Slowenien	1.510	1.899	389	25,8	3.403	4.101	698	20,5
Saudi-Arabien	0	22	22	100,0	0	52	52	100,0
Schweiz und Liechtenstein	4.922	4.899	-23	-0,5	12.332	11.495	-837	-6,8
Norwegen	1.226	591	-635	-51,8	3.023	1.967	-1.056	-34,9
Estland	130	231	101	77,7	252	405	153	60,7
Luxemburg	89	107	18	20,2	260	434	174	66,9
Island	44	30	-14	-31,8	140	106	-34	-24,3
China	6.509	8.328	1.819	27,9	8.250	11.759	3.509	42,5
Polen	10.043	9.360	-683	-6,8	19.212	18.948	-264	-1,4
Japan	977	5.365	4.388	449,1	1.787	9.078	7.291	408,0
Übriges Asien	303	767	464	153,1	1.066	1.792	726	68,1
Südkorea	2.312	1.327	-985	-42,6	4.140	1.854	-2.286	-55,2
Ungarn	5.700	7.053	1.353	23,7	13.503	18.167	4.664	34,5
übrige GUS	1.536	839	-697	-45,4	3.268	2.075	-1.193	-36,5
Zypern	93	88	-5	-5,4	1.045	298	-747	-71,5
Irland Republik	140	184	44	31,4	493	1.317	824	167,1
Slowakische Republik	2.127	2.344	217	10,2	5.977	6.705	728	12,2
Neuseeland	58	100	42	72,4	124	289	165	133,1
Malta	40	20	-20	-50,0	98	61	-37	-37,8
Vereinigte Arabische Emirate	0	163	163	100,0	0	562	562	100,0
Taiwan	394	392	-2	-0,5	1.010	739	-271	-26,8
Israel	832	854	22	2,6	2.602	2.471	-131	-5,0
Niederlande	11.350	10.377	-973	-8,6	42.757	39.577	-3.180	-7,4
Türkei	995	2.987	1.992	200,2	2.596	5.787	3.191	122,9
Finnland	442	441	-1	-0,2	827	963	136	16,4
Belgien	2.982	3.023	41	1,4	8.119	8.998	879	10,8
Arabische Länder in Asien	230	228	-2	-0,9	624	566	-58	-9,3
Jugoslawien	3.729	10.831	7.102	190,5	8.797	19.145	10.348	117,6
Südostasien	1.568	1.999	431	27,5	3.830	3.906	76	2,0
Spanien	2.045	1.714	-331	-16,2	5.350	4.043	-1.307	-24,4
USA	2.491	2.775	284	11,4	6.540	7.440	900	13,8
Vereintes Königreich	3.303	4.582	1.279	38,7	9.178	8.791	-387	-4,2
Lettland	109	200	91	83,5	207	375	168	81,2
Brasilien	0	160	160	100,0	0	512	512	100,0
Indien	203	273	70	34,5	707	1.465	758	107,2
Schweden	1.061	928	-133	-12,5	2.592	2.243	-349	-13,5

Australien	434	1.154	720	165,9	1.400	2.883	1.483	105,9
Übriges Ausland	3.184	4.278	1.094	34,4	7.932	9.607	1.675	21,1
Südafrika	92	97	5	5,4	241	373	132	54,8
Dänemark	963	893	-70	-7,3	2.251	2.776	525	23,3
Russland	2.757	3.771	1.014	36,8	11.499	15.705	4.206	36,6
Italien	9.047	9.575	528	5,8	18.691	20.801	2.110	11,3
Portugal	161	259	98	60,9	451	784	333	73,8
Übriges Afrika	138	146	8	5,8	281	374	93	33,1
Frankreich mit Monaco	5.696	4.536	-1.160	-20,4	13.457	11.844	-1.613	-12,0
Zentral- u. Südamerika	263	294	31	11,8	1.567	1.042	-525	-33,5
Bulgarien	1.486	1.653	167	11,2	3.979	3.163	-816	-20,5
Kroatien	2.420	2.397	-23	-1,0	4.752	4.945	193	4,1
<b>Summe Ausland</b>	<b>110.610</b>	<b>131.565</b>	<b>20.955</b>	<b>18,9</b>	<b>269.684</b>	<b>307.226</b>	<b>37.542</b>	<b>13,9</b>
<b>Summe</b>	<b>496.406</b>	<b>524.530</b>	<b>28.124</b>	<b>5,7</b>	<b>1.455.687</b>	<b>1.464.254</b>	<b>8.567</b>	<b>0,6</b>

© 2012 Amt der NÖ Landesregierung - Abteilung Tourismus  
 die Erstellung des Berichtes dauerte 17 Sekunden

Quelle der Rohdaten: Statistik Austria  
 erstellt am: 20.04.2012

**10.3 Anhang C: Fremdenverkehrsbericht Baden bei Wien  
2009/2010 und 2010/2011**

***STATISTISCHER***

***JAHRESBERICHT***

***FREMDENVERKEHRSJAHR***

***2009/2010***

***BADEN BEI WIEN***

## GÄSTEANKÜNFTE

	<i>Inländer</i>	<i>Ausländer</i>	<b>Gesamtzahl2009/10</b>	% / + / -	<b>Gesamtzahl2008/09</b>
<b>Winter2009/10</b>	20.374	10.801	31.175	0,00%	31.174
<b>Sommer2010</b>	22.540	17.593	40.133	8,18%	43.706
<b>Gesamtsumme</b>	<b>42.914</b>	<b>28.394</b>	<b>71.308</b>	4,77%	<b>74.880</b>

## GÄSTEÜBERNACHTUNGEN

	<i>Inländer</i>	<i>Ausländer</i>	<b>Gesamtzahl 2009/10</b>	% / + / -	<b>Gesamtzahl 2008/2009</b>
<b>Winter 2009/10</b>	152.752	27.967	180.719	2,55%	176.220
<b>Sommer 2010</b>	161.450	60.319	221.769	2,68%	227.883
<b>Gesamtsumme</b>	<b>314.202</b>	<b>88.286</b>	<b>402.488</b>	0,40%	<b>404.103</b>

## AUFENTHALTSDAUER IN TAGEN

	<b>2009/10</b>	<b>2008/09</b>
<b>Inländer</b>	7,32	7,01
<b>Ausländer</b>	3,11	3,06
<b>Durchschnitt</b>	5,22	5,40
<b>Sozialversicherungen</b>	18,73	20,32
<b>Hotellerie</b>	2,66	2,56
<b>Privatzimmer</b>	13,24	15,89

**GÄSTEÜBERNACHTUNGEN**  
**AUFTEILUNG NACH UNTERKÜNFEN**

Betriebe		Winter 2009/10	Sommer 2010	Gesamtzahl 2009/10	% / + / -	Gesamtzahl 2008/09
****	Inland	21.302	23.568	44.870	-0,61%	45.146
	Ausland	21.943	38.066	60.009	-12,53%	68.604
	Gesamt	43.245	61.634	104.879	-7,80%	113.750
***	Inland	6.096	8.354	14.450	-7,63%	15.644
	Ausland	4.210	11.354	15.564	-14,53%	18.210
	Gesamt	10.306	19.708	30.014	-11,34%	33.854
**	Inland	2.705	7.338	10.043	7,19%	9.369
	Ausland	1.419	9.440	10.859	173,94%	3.964
	Gesamt	4.124	16.778	20.902	56,77%	13.333
Hotels	Inland	30.103	39.260	69.363	-1,13%	70.159
	Ausland	27.572	58.860	86.432	-4,79%	90.778
	Gesamt	57.675	98.120	155.795	-3,20%	160.937
Privat	Inland	245	466	711	106,69%	344
	Ausland	280	744	1.024	-38,83%	1.674
	Gesamt	525	1.210	1.735	-14,02%	2.018
Soz. Vers.	Inland	77.097	74.100	151.197	1,09%	149.568
	Ausland	0	0	0	-100,00%	55
	Gesamt	77.097	74.100	151.197	1,05%	149.623
Sonst. Kurh.	Inland	44.723	46.791	91.514	3,76%	88.197
	Ausland	0		0	-100,00%	189
	Gesamt	44.723	46.791	91.514	3,54%	88.386
Sonstige	Inland	584	833	1.417	-39,34%	2.336
	Ausland	115	715	830	3,36%	803
	Gesamt	699	1.548	2.247	-28,42%	3.139
Gesamt	Inland	152.752	161.450	314.202	1,16%	310.604
	Ausland	27.967	60.319	88.286	-5,58%	93.499
Gesamtsumme		180.719	221.769	402.488	-0,40%	404.103



## **MONATSVERGLEICH / ÜBERSICHT(Übernachtungen)**

	<i>Inland</i>		<i>Ausland</i>		<i>Gesamt</i>	
Monate	2009/10	2008/09	2009/10	2008/09	2009/10	2008/09
November	27.975	26.446	4.407	5.492	32.382	31.938
Dezember	24.060	22.106	4.680	7.358	28.740	29.464
Jänner	22.490	19.684	3.934	4.587	26.424	24.271
Februar	24.717	25.329	3.260	3.383	27.977	28.712
März	27.147	26.369	5.396	4.106	32.543	30.475
April	26.363	26.068	6.290	5.292	32.653	31.360
<b>Winterhalbjahr 2009/10</b>	152.752	146.002	27.967	30.218	180.719	176.220
Mai	27.505	23.549	9.282	9.358	36.787	32.907
Juni	27.244	29.063	9.157	9.505	36.401	38.568
Juli	27.743	27.527	10.705	10.662	38.448	38.189
August	25.792	27.791	12.246	12.749	38.038	40.540
September	27.762	28.098	8.017	11.840	35.779	39.938
Oktober	25.404	28.384	10.912	9.357	36.316	37.741
<b>Sommerhalbjahr 2010</b>	161.450	164.412	60.319	63.471	221.769	227.883
<b>Berichtsjahr 2009/10</b>	<b>314.202</b>	<b>310.414</b>	<b>88.286</b>	<b>93.689</b>	<b>402.488</b>	<b>404.103</b>

## ***BETTENKAPAZITÄT***

Stichtag	Gesamt	****	***	**	Hotels gesamt	Privat	KH der Sozialv.	Sonst. Kurheim	Sons- tige
31.05.2004									
WHJ 03/04	2.093	865	312	200	1.377	56	489	122	49
SHJ 04	2.401	1.007	399	248	1.654	67	489	122	69
31.05.2005									
WHJ 04/05	1.968	856	307	114	1.277	55	458	123	55
SHJ 05	2.300	993	380	175	1.548	71	481	123	77
31.05.2006									
WHJ 05/06	2.221	1.042	334	148	1.524	45	481	145	26
SHJ 06	2.449	1.181	345	196	1.722	51	481	145	50
31.05.2007									
WHJ 06/07	2.325	1.122	315	105	1.542	34	481	246	22
SHJ 07	2.354	1.055	323	153	1.531	52	481	246	44
31.05.2008									
WHJ 07/08	2.245	987	362	142	1.491	26	395	258	75
SHJ 08	2.335	987	370	190	1.547	38	395	258	97
31.05.2009									
WHJ 08/09	2171	897	345	150	1392	38	395	258	88
SHJ 09	2308	897	356	192	1445	38	479	258	88
31.05.2010.									
WHJ 09/10	2287	796	317	312	1425	48	341	389	84
SHJ 10	2341	796	332	354	1482	45	341	389	84

## WINTERHALBJAHR 2009/10

181 Tage

	Verfügbare Betten		Auslastung			
	im Durchschnitt		in %		in Tagen	
	2009/10	2008/09	2009/10	2008/09	2009/10	2008/09
Insgesamt	2.287	2.171	43,00%	45,00%	78	81
Kategorie *****	796	897	29,00%	26,00%	52	47
Kategorie ***	317	345	18,00%	20,00%	32	36
Kategorie **	312	150	7,00%	18,00%	13	32
Hotels gesamt	1.425	1.392	22,00%	24,00%	40	43
Privatzimmer	48	38	6,00%	13,00%	11	23
Kurheime d. Soz. Vers. Inst.	341	395	100,00%	98,00%	181	177
Sonstige Kurheime	389	258	64,00%	93,00%	116	169
Sonstiges	84	88	5,00%	8,00%	10	14

## SOMMERHALBJAHR 2010

184 Tage

	Verfügbare Betten		Auslastung			
	im Durchschnitt		in %		in Tagen	
	2010	2009	2010	2009	2010	2009
Insgesamt	2.341	2.308	51,00%	53,66%	93	100
Kategorie *****	796	897	42,00%	42,99%	77	80
Kategorie ***	332	356	32,00%	32,35%	58	59
Kategorie **	354	192	26,00%	23,92%	67	44
Hotels gesamt	1.482	1.445	36,00%	37,84%	66	70
Privatzimmer	45	38	15,00%	16,28%	28	30
Kurheime d. Soz. Vers. Inst.	341	479	100,00%	100,00%	184	184
Sonstige Kurheime	389	258	65,00%	94,23%	120	173
Sonstiges	84	88	10,00%	11,54%	19	22

# **FREMDENVERKEHRSJAHR 2009/10**

365 Tage

	Verfügbare Betten im Durchschnitt		Auslastung			
	2009/10	2008/09	in %		in Tagen	
			2009/10	2008/09	2009/10	2008/09
Insgesamt	2.314	2.240	48,00%	49,44%	175	183
Kategorie ****	796	897	36,00%	34,74%	131	128
Kategorie ***	325	351	25,00%	26,46%	91	95
Kategorie **	333	171	17,00%	21,36%	62	77
Hotels gesamt	1.454	1.419	29,00%	31,08%	105	113
Privatzimmer	47	38	10,00%	14,55%	37	54
Kurheime d.Soz.Vers.Inst.	341	437	100,00%	100,00%	365	365
Sonstige Kurheime	389	258	64,00%	93,86%	234	343
Sonstiges	84	88	7,00%	10,00%	26	37

***STATISTISCHER***  
***JAHRESBERICHT***  
***FREMDENVERKEHRSJAHR***  
***2010/2011***  
***BADEN BEI WIEN***

## ***GÄSTEANKÜNFTE***

	Inländer	Ausländer	Gesamtzahl 2010/2011	% / + / -	Gesamtzahl 2009/2010
Winter 2010/11	18.087	7.609	25.696	-17,57%	31.175
Sommer 2011	20.340	15.676	36.016	-10,26%	40.133
<b>Gesamtsumme</b>	<b>38.427</b>	<b>23.285</b>	<b>61.712</b>	<b>-13,46%</b>	<b>71.308</b>

## ***GÄSTEÜBERNACHTUNGEN***

	Inländer	Ausländer	Gesamtzahl 2010/2011	% / + / -	Gesamtzahl 2009/2010
Winter 2010/11	134.994	21.074	156.068	-13,64%	180.719
Sommer 2011	149.940	51.534	201.474	-9,15%	221.769
<b>Gesamtsumme</b>	<b>284.934</b>	<b>72.608</b>	<b>357.542</b>	<b>-11,17%</b>	<b>402.488</b>

## ***AUFENTHALTSDAUER IN TAGEN***

	2010/2011	2009/2010
Inländer	2,29	7,32
Ausländer	3,06	3,11
Durchschnitt	2,68	5,22
Sozialversicherungen	17,53	18,73
Hotellerie	2,51	2,66
Privatzimmer	6,8	13,24

## **GÄSTEÜBERNACHTUNGEN**

### **AUFTEILUNG NACH UNTERKÜNFEN**

Betriebe		Winter 2010/11	Sommer 2011	Gesamtzahl 2010/11	% / + / -	Gesamtzahl 2009/10
****	Inland	15.614	16.710	32.324	-27,96%	44.870
	Ausland	14.218	34.253	48.471	-19,23%	60.009
	Gesamt	29.832	50.963	80.795	-22,96%	104.879
***	Inland	5.420	10.353	15.773	9,16%	14.450
	Ausland	5.046	11.094	16.140	3,70%	15.564
	Gesamt	10.466	21.447	31.913	6,33%	30.014
**	Inland	2.669	2.818	5.487	-45,36%	10.043
	Ausland	780	1.951	2.731	-74,85%	10.859
	Gesamt	3.449	4.769	8.218	-60,68%	20.902
F.W. (Gew.)	Inland	197	104	301		
	Ausland	83	364	447		
	Gesamt	280	468	748		
Hotels	Inland	23.900	29.985	53.885	-22,31%	69.363
	Ausland	20.127	47.662	67.789	-21,57%	86.432
	Gesamt	44.027	77.647	121.674	-21,90%	155.795
Privat	Inland	609	890	1.499	110,83%	711
	Ausland	915	3.091	4.006	291,21%	1.024
	Gesamt	1.524	3.981	5.505	217,29%	1.735
Soz. Vers.	Inland	56.226	73.322	129.548	-14,32%	151.197
	Ausland	0	0	0	#DIV/0!	0
	Gesamt	56.226	73.322	129.548	-14,32%	151.197
Sonst. Kurh.	Inland	53.734	44.639	98.373	7,50%	91.514
	Ausland	0	105	105	#DIV/0!	0
	Gesamt	53.734	44.744	98.478	7,61%	91.514
Sonstige	Inland	425	1.104	1.529	7,90%	1.417
	Ausland	132	676	808	-2,65%	830
	Gesamt	557	1.780	2.337	4,01%	2.247
Gesamt	Inland	134.894	149.940	284.834	-9,35%	314.202
	Ausland	21.174	51.534	72.708	-17,64%	88.286
<b>Gesamtsumme</b>		<b>156.068</b>	<b>201.474</b>	<b>357.542</b>	<b>-11,17%</b>	<b>402.488</b>

## ***MONATSVERGLEICH / ÜBERSICHT(Übernachtungen)***

	Inland		Ausland		Gesamt	
Monate	2010/2011	2009/2010	2010/2011	2009/10	2010/2011	2009/2010
November	24.279	27.975	3.541	4.407	27.820	32.382
Dezember	20.624	24.060	3.161	4.680	23.785	28.740
Jänner	21.382	22.490	3.874	3.934	25.256	26.424
Februar	21.620	24.717	1.944	3.260	23.564	27.977
März	23.774	27.147	3.414	5.396	27.188	32.543
April	23.315	26.363	5.140	6.290	28.455	32.653
Winterhalbjahr 2010/11	134.994	152.752	21.074	27.967	156.068	180.719
Mai	24.525	27.505	7.359	9.282	31.884	36.787
Juni	25.531	27.244	8.230	9.157	33.761	36.401
Juli	24.114	27.743	9.200	10.705	33.314	38.448
August	24.986	25.792	10.923	12.246	35.909	38.038
September	25.251	27.762	9.179	8.017	34.430	35.779
Oktober	25.533	25.404	6.643	10.912	32.176	36.316
Sommerhalbjahr 2011	149.940	161.450	51.534	60.319	201.474	221.769
<b>Berichtsjahr 2010/11</b>	<b>284.934</b>	<b>314.202</b>	<b>72.608</b>	<b>88.286</b>	<b>357.542</b>	<b>402.488</b>



# GÄSTEÜBERNACHTUNGEN IN GEWERBLICHEN BETRIEBEN Herkunftsländer

Herkunftsland	Winter 2010/11	Sommer 2011	Gesamtzahl 2010/11	Gesamtzahl 2009/10	% +/-
Wien	6.277	6.531	12.808	19.223	-33,37%
Österreich	23.900	29.985	53.885	50.140	7,47%
Deutschland	7.375	20.335	27.710	39.677	-30,16%
Arab. Länder in Asien <sup>4)</sup>	19	32	51	298	-82,89%
Australien	7	129	136	108	25,93%
Belgien	114	313	427	453	-5,74%
Basilien	0	0	0		
Bulgarien	111	112	223	329	-32,22%
China <sup>5)</sup>	75	78	153	783	-80,46%
Dänemark	73	134	207	378	-45,24%
Estland	0	35	35	56	-37,50%
Finnland	52	148	200	276	-27,54%
Frankreich (inkl. Monaco)	414	927	1.341	1.497	-10,42%
Griechenland	31	81	112	261	-57,09%
übrige GUS <sup>6)</sup>	333	383	716	1.647	-56,53%
Indien	30	31	61	78	-21,79%
Irland (Republik)	24	74	98	119	-17,65%
Island	27	23	50	68	-26,47%
Israel	122	757	879	1.781	-50,65%
Italien	967	1.986	2.953	2.834	4,20%
Japan	162	234	396	649	-38,98%
Jugoslawien <sup>7)</sup>	515	437	952	776	22,68%
Kanada	84	319	403	410	-1,71%
Kroatien	30	59	89	113	-21,24%
Lettland	11	36	47	46	2,17%
Litauen	24	53	77	137	-43,80%
Luxemburg	8	60	68	41	65,85%
Malta	32	1	33	15	120,00%
Neuseeland	26	71	97	12	708,33%
Niederlande	214	657	871	3.039	-71,34%
Norwegen	79	101	180	147	22,45%
Polen	632	1.045	1.677	2.192	-23,49%
Portugal	11	8	19	50	-62,00%
Rumänien	660	1.148	1.808	2.650	-31,77%
Russland	3.130	7.537	10.667	7.852	35,85%
Saudi Arabien	0	0	0		
Schweden	82	336	418	683	-38,80%
Schweiz u. Liechtenstein	524	1.510	2.034	2.431	-16,33%
Slowakei	441	447	888	659	34,75%
Slowenien	128	187	315	286	10,14%
Spanien	144	354	498	612	-18,63%
Südafrika	0	89	89	26	242,31%
Südkorea	5	165	170	32	431,25%
Südostasien <sup>8)</sup>	11	121	132	238	-44,54%
Taiwan	1	78	79	19	315,79%
Tschechische Republik	402	735	1.137	1.891	-39,87%
Türkei	95	134	229	297	-22,90%
Ukraine	665	906	1.571	1.609	-2,36%
Ungarn	669	1.206	1.875	2.472	-24,15%
USA	356	1.491	1.847	2.042	-9,55%
Vereinigte Arabische Emirate	0	0	0		
Vereinigtes Königreich	310	682	992	1.869	-46,92%
Zypern	0	6	6	18	-66,67%
Übriges Afrika	57	57	114	45	153,33%
Übriges Asien	12	131	143	115	24,35%
Zentral- u. Südamerika	15	42	57	179	-68,16%
Übriges Ausland	818	1.641	2.459	2.137	15,07%
Ausland gesamt	20.127	47.662	67.789	86.432	-21,57%
Insgesamt	44.027	77.647	121.674	155.795	-21,90%

## ***BETTENKAPAZITÄT***

Stichtag	Gesamt	****	***	**	Hotels gesamt	Privat	KH der Sozialv.	Sonst. Kurheim	Sons- tige
31.05.2005									
WHJ 2004/2005	1.968	856	307	114	1.277	55	458	123	55
SHJ 2005	2.300	993	380	175	1.548	71	481	123	77
31.05.2006									
WHJ 2005/2006	2.221	1042	334	148	1.524	45	481	145	26
SHJ 2006	2.449	1181	345	196	1.722	51	481	145	50
31.05.2007									
WHJ 2006/2007	2.325	1.122	315	105	1.542	34	481	246	22
SHJ 2007	2.354	1.055	323	153	1.531	52	481	246	44
31.05.2008									
WHJ 2007/2008	2.245	987	362	142	1.491	26	395	258	75
SHJ 2008	2.335	987	370	190	1.547	38	395	258	97
31.05.2009									
WHJ 2008/2009	2.171	897	345	150	1.392	38	395	258	88
SHJ 2009	2.308	897	356	192	1.445	38	479	258	88
31.05.2010.									
WHJ 2009/2010	2287	796	317	312	1425	48	341	389	84
SHJ 2010	2341	796	332	354	1482	45	341	389	84
31.05.2011.									
WHJ 2010/2011	1907	653	294	127	1074	77	416	251	89
SHJ 2011	1903	653	290	127	1070	77	416	251	89

## WINTERHALBJAHR 2010/11

	Verfügbare Betten im Durchschnitt		Auslastung			
			in %		in Tagen	
	2009/2010	2010/2011	2009/2010	2010/2011	2009/2010	2010/2011
Insgesamt	2.287	1.907	43,00%	45,00%	78	81
Kategorie ****	796	653	29,00%	25,00%	52	45
Kategorie ***	317	294	18,00%	20,00%	32	36
Kategorie **	312	127	7,00%	18,00%	13	32
Hotels gesamt	1.425	1.074	22,00%	23,00%	40	41
Privatzimmer	48	77	6,00%	11,00%	11	20
Kurheime						
d.Soz.Vers.Inst.	341	416	100,00%	75,00%	181	135
Sonstige Kurheime	389	251	64,00%	100,00%	116	181
Sonstiges	84	89	5,00%	3,00%	10	5

## SOMMERHALBJAHR 2011

	Verfügbare Betten im Durchschnitt		Auslastung			
			in %		in Tagen	
	2010	2011	2010	2011	2010	2011
Insgesamt	2.341	1.903	51,00%	58,00%	93	106
Kategorie ****	796	653	42,00%	42,00%	77	77
Kategorie ***	332	290	32,00%	40,00%	58	74
Kategorie **	354	127	26,00%	22,00%	67	40
Hotels gesamt	1.482	1.070	36,00%	39,00%	66	72
Privatzimmer	45	77	15,00%	28,00%	28	51
Kurheime						
d.Soz.Vers.Inst.	341	416	100,00%	96,00%	184	177
Sonstige Kurheime	389	251	65,00%	97,00%	120	178
Sonstiges	84	89	10,00%	11,00%	19	20

## ***FREMDENVERKEHRSJAHR 2010/2011***

	Verfügbare Betten im Durchschnitt		Auslastung			
	2009/2010	2010/2011	in %		in Tagen	
			2009/2010	2010/2011	2009/2010	2010/2011
Insgesamt	2.314	1.905	48,00%	51,00%	175	186
Kategorie ****	796	653	36,00%	34,00%	131	124
Kategorie ***	325	292	25,00%	30,00%	91	109
Kategorie **	333	127	17,00%	16,00%	62	58
Hotels gesamt	1.454	1.072	29,00%	31,00%	105	113
Privatzimmer	47	77	10,00%	20,00%	37	73
Kurheime						
d.Soz.Vers.Inst.	341	416	100,00%	85,00%	365	310
Sonstige Kurheime	389	251	64,00%	100,00%	234	365
Sonstiges	84	89	7,00%	7,00%	26	26



[illegible]

## **10.5 Anhang E: Kurzfassung, Abstract & Lebenslauf**

### **Kurzfassung**

Diese Arbeit stellt die alternativen Organisationsformen für einen internationalen Markteintritt in der Hotellerie dar. Insbesondere werden die Vertragstypen die sich bei einer Kooperationsform bieten, erläutert und analysiert. Darüberhinaus soll diese Arbeit Aufschluss darüber geben, welche Kriterien ausschlaggebend für die Entscheidung eines Markteintritts sind. Mittels einer Hotelprojektstudie soll der Prozess eines Markteintritts klar dargestellt werden. Eine geeignete Immobilie in Baden bei Wien wird als Grundlage für die Studie herangezogen. Die Potenziale des Kurortes Baden bei Wien als Niederlassungsort einer Hotelkette werden dargestellt und analysiert. Der Kurort Baden hat die Besonderheit der geographischen Nähe zur Hauptstadt Wien, die als Destination für Städtereisen sehr beliebt ist. Eine Verkaufsstrategie, die daher wirtschaftlich sinnvoll angewendet werden kann, ist die Ausrichtung auf Wellness in Form eines Ressorthotels, das mit Städtereisen verbunden werden kann.

Eine komplette Analyse des Standorts, der Konkurrenz und des Marktes wurde erstellt, um die Frage der Machbarkeit eines solchen Projekts zu beantworten. Es wurden internationale Hotelbetreiber ermittelt, die ein etabliertes Vertriebssystem haben, das mit den vorhandenen Qualitäten kongruent ist. Ein wesentlicher Aspekt für die Projektentwicklung sind die verschiedenen Vertragsgestaltungsmöglichkeiten mit den in Frage kommenden internationalen Betreibern. Unter Einbeziehung der Voraussetzungen des Betreibers wurde eine Alternative ausgewählt, und die Vertragsgrundlagen ausgearbeitet. Letztendlich wurde beurteilt, ob eine Vermarktung unter internationalen Betreibern möglich ist und ob eine wirtschaftliche Umsetzung möglich wäre.

## **Abstract**

This thesis shows the different methods of entering international markets in the hospitality industry. In particular, the advantages and disadvantages of entry modes with a low level of shareholder involvement are discussed and analysed. Moreover, this thesis shows the decisive factors for choosing to enter the market. By means of a hotel project study, the process of an international market entry can be shown clearly. A suitable site in Baden, near Vienna, will serve as the basis for the study. The potential of the spa town Baden as the place of establishment for a hotel chain, are presented and analysed. Baden is distinct due to its geographical proximity to the capital Vienna, a popular destination for city trips. A resort hotel with a sales strategy focused on wellness would therefore make economic sense.

A complete analysis of the location, the competition and the market was undertaken to establish the feasibility of such a project. Furthermore, international hotel operators, which have an established distribution system that match the existing criteria, are identified. Important aspects of project development are the various forms of contract opportunities with potential, international operators. Taking into account the requirements of the operator, an option was chosen and the contractual basis developed. Finally, it was assessed whether it is possible to market the project successfully to international operators, and whether the implementation would be economically feasible.



# Lebenslauf

## Persönliche Daten

---

Familienname: Zweymüller  
Vorname: Valerie  
Geburtsdatum: 21.05.1987  
Geburtsort: Wien  
Staatsbürgerschaft: Österreich  
Familienstand: ledig

## Akademische Ausbildung

---

10/2005 – 05/2012      Universität Wien, Betriebswirtschaftszentrum  

- Diplomstudium der Internationalen Betriebswirtschaft

  
09/1990 – 06/2005      Vienna International School  

- Internationales Bakkalaureat
- Matura
- Zweisprachiges Diplom

## Beruflicher Werdegang

---

02/2006 – 2008      Diem & Oberbauer GmbH  
    Untere Viaduktgasse 6/ Top 12, A-1030 Wien  

- Marketingaktivitäten

  
11/2007 – laufend      ACB Bauplanung GmbH (Teilzeit angestellt)  
    Falkestraße 1 / 3, A-1010 Wien  

- Assistenz bei Projektdevelopment, Kundenbetreuung, Administrationstätigkeiten

## Praktika/Auslandssemester

---

02/2009 – 07/2009      Auslandsstipendium mit ERASMUS (Europäisches Studienaustauschprogramm) in Barcelona an der *Universitat de Barcelona*, u.a. Teilnahme an einem Intensivsprachkurs in Castellano

## Weitere Kenntnisse

---

Sprachkenntnisse:

- Deutsch: Fließend, Muttersprache
- Englisch: Fließend, Muttersprache
- Spanisch: Businesskenntnisse
- Serbo-Kroatisch: Grundkenntnisse

Führerschein: B

