Tourismus-Impulse

Nr. 3
Dezember
2014

UNIVERSITÄT BERN

CRED
CENTER FOR REGIONAL ECONOMIC DEVELOPMENT

Forschungsstelle Tourismus

# Gästezufriedenheit als Einflussfaktor der Unternehmensleistung in der Hotellerie

## Eine explorative Analyse

**Durch den steigenden Wettbewerbsdruck im Tourismus und die zunehmende Bedeutung von Online-Bewertungs- und Buchungsplattformen sind zufriedene Gäste für die Hotellerie unabdingbar geworden. Vor diesem Hintergrund wurde im Rahmen einer studentischen Arbeit an der Forschungsstelle Tourismus eine empirische Analyse mit explorativem Charakter durchgeführt, welche den Zusammenhang von Gästezufriedenheit und Unternehmensleistung untersucht. Dabei wurde die Gästezufriedenheit anhand des TrustScores operationalisiert. Dieses Mass für die Reputation eines Hotels resultiert aus Hotelbewertungen verschiedener Online-Bewertungs- und Buchungsplattformen. Die Unternehmensleistung wurde anhand des Revenue per available Room (REVPAR) resp. der Auslastungsrate gemessen. Insgesamt lag eine Stichprobe mit betrieblichen Daten von 237 Schweizer Hotels vor. Aufgrund der Analyse konnte bestätigt werden, dass die Gästezufriedenheit einen wesentlichen Erfolgsfaktor in der Hotellerie darstellt. Investitionen in eine Erhöhung der Zufriedenheit ihrer Gäste scheinen sich für die Hoteliers auszuzahlen.**

Zufriedene Gäste sind das A und O in der Hotellerie, gerade weil die Gästezufriedenheit einen potenziellen Zusammenhang mit der Unternehmensleistung aufweist.
Bild: Private Selection Hotels, Hotel Adler Dolomiti Spa & Sport Resort

**„Tourismus-Impulse“** vermitteln in geraffter Form Ergebnisse unserer abgeschlossenen Forschungsarbeiten. Bei vertieftem Interesse steht auf unserer Webseite jeweils der entsprechende „CRED-Bericht“ zur Verfügung.

Kontakt

Universität Bern
Schanzeneckstrasse 1
Postfach 8573
CH-3001 Bern

Tel. +41 031 631 37 11
Fax +41 031 631 34 15
info@cred.unibe.ch
www.cred.unibe.ch

source: https://doi.org/10.48350/154217 | downloaded: 23.4.2024

**Gästezufriedenheit – ein relevantes Thema**

Der steigende Wettbewerbsdruck im Tourismus und speziell in der Hotellerie führt dazu, dass eine hohe Dienstleistungsqualität – und als Folge davon zufriedene Gäste – von enormer Bedeutung sind. Online-Bewertungs- und Buchungsplattformen werden in diesem Zusammenhang immer wichtiger. Auf solchen Portalen haben Gäste die Möglichkeit, ihren Hotelaufenthalt anhand von diversen Qualitätsaspekten subjektiv zu bewerten. Mund-zu-Mund-Werbung findet dementsprechend heutzutage zu einem beträchtlichen Teil online statt. Folglich ist auch der Empfängerkreis dieser Rückmeldungen viel grösser geworden. Positive wie negative Empfehlungen sind schriftlich festgehalten und können langfristig online abgerufen werden (Yoo/Gretzel 2006, S. 284). So wird mit hoher Wahrscheinlichkeit die Reputation der Hotelbetriebe beeinflusst.

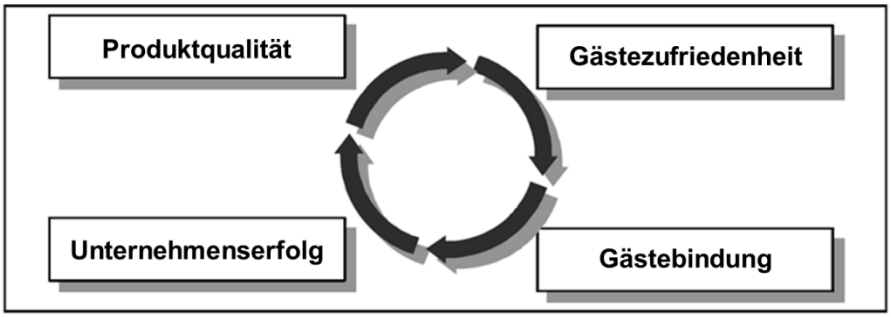
Die Frage, ob sich die Gästezufriedenheit in der Unternehmensleistung niederschlägt und sich somit Investitionen in die Erhöhung derselben auch ökonomisch lohnen, wurde daher mit einer explorativen Analyse empirisch untersucht.

**Ziel der empirischen Untersuchung**

Ziel der Analyse war es, den Zusammenhang von Gästezufriedenheit und Unternehmenserfolg zu untersuchen. Die Gästezufriedenheit wurde dabei anhand des TrustScores als Mass für die Online-Reputation eines Hotelbetriebes operationalisiert. Der TrustScore wird von der Plattform TrustYou erhoben, welche Bewertungen von mehreren Online-Bewertungs- und Buchungsplattformen zusammenzieht. Für den Unternehmenserfolg standen der Umsatz pro verfügbares Zimmer in CHF (REVPAR = Revenue per available Room) und die Auslastung in Prozent zur Verfügung. Als Kontrollvariablen wurden die Anzahl Zimmer, das Qualitäts-Gütesiegel, die Sternekategorie sowie der Standort (Kanton) in die multivariate Analyse miteinbezogen. Der Datensatz für die Analyse, welcher von der Fachhochschule Westschweiz (HES-SO) zur Verfügung gestellt wurde, umfasst 237 Hotels und bezieht sich auf das Jahr 2010. Obwohl die Daten bereits 4-jährig sind, stellen sie eine wichtige Analysegrundlage für überbetriebliche Auswertungen dar, aus denen Erkenntnisse mit potenziell hoher Relevanz für die Unternehmenspraxis abgeleitet werden können. Konkretes Ziel der empirischen Analyse war die Beantwortung der folgenden Forschungsfragen:

1. Welchen Einfluss hat die Gästezufriedenheit auf die Unternehmensleistung (Auslastungsrate resp. REVPAR) eines Hotels?
2. Welche funktionale Form weist der Zusammenhang zwischen der Gästezufriedenheit und der Unternehmensleistung auf?
3. Welcher Zusammenhang besteht in den einzelnen Sternekategorien zwischen der Gästezufriedenheit und der Unternehmensleistung

**Abbildung 1: Zusammenhang zwischen Produktqualität, Kundenzufriedenheit, Kundenbindung und Unternehmenserfolg**




Quelle: in Anlehnung an Braunstein/Hermann/Huber (2009), S. 72

**Bisherige Erkenntnisse**

Der Zusammenhang zwischen Gästezufriedenheit und Unternehmenserfolg kann als Kreislauf beschrieben werden (Braunstein/Herrmann/Huber 2009, S. 72). Ausgehend von einer hohen Produktqualität, welche über eine hohe Gästezufriedenheit zu einer erhöhten Loyalität führt, kann der Unternehmenserfolg positiv beeinflusst werden (vgl. Abbildung 1). Genauso kann gemäss Heskett et al. (1994, S. 166) in der Service-Wertschöpfungskette die Gästeloyalität, welche direkt aus der Gästezufriedenheit resultieren kann, zu betrieblichem Gewinn führen. Aufgrund dieser Argumentationslinie sollte eine positive Beziehung zwischen der Gästezufriedenheit und dem ökonomischen Erfolg einer Unternehmung bestehen. Es gibt jedoch auch Forschungsarbeiten, die diesen Zusammenhang nicht stützen (vgl. Bernhardt et al. 2000; Schneider 1991). Zudem argumentieren einige Autoren, dass die Gästezufriedenheit ein Kernelement der Leistungserstellung von Dienstleistungsbetrieben darstellt, welches per se gegeben sein sollte (Gursoy/Swanger 2007). Der Zusammenhang zwischen der Gästezufriedenheit und dem Unternehmenserfolg wird entsprechend in der Literatur kontrovers diskutiert und Untersuchungen zeigen ebenfalls ambivalente Ergebnisse (vgl. Anderson/Fornell/Lehmann 1994; Bernhardt et al. 2000). Die durchgeführte Analyse sollte deshalb einen Beitrag zu dieser Diskussion leisten.

**Messung der Gästezufriedenheit mittels TrustScore**

Die Gästezufriedenheit wurde für die Analyse anhand des TrustScores gemessen. Dieser beinhaltet u.a. Online-Bewertungen für die Bereiche Service, Ausstattung, Standort und Preis. Die so erfasste Zufriedenheit der bewertenden Gäste enthält immer eine subjektive Komponente, selbst wenn das Urteil breit abgestützt ist: Der Referenzwert, aufgrund dessen die Gäste ihre Zufriedenheit äussern, ergibt sich nämlich aus dem persönlichen Abgleich ihrer Erwartungen mit der Erfüllung derselben.

Als Mass für die Unternehmensleistung wurden der REVPAR resp. die Auslastungsrate verwendet. Da eine hohe Auslastung auch mit einem tiefen REVPAR erreicht werden kann, erscheint der REVPAR als das validere Erfolgsmass. Der momentan starke Schweizer Franken schlägt sich zum Beispiel gerade in einem erhöhten preislichen Wettbewerbsdruck nieder, was schliesslich zu tieferen Zimmerpreisen führen kann. Trotzdem ist der mögliche Zusammenhang zwischen Bewertung und Auslastung intiuitiver nachvollziehbar. Je zufriedener seine Gäste sind, desto eher kann ein Hotelier seine Zimmer auslasten. Zufriedene Gäste kommen eher wieder. Ausserdem können positive Hotelbewertungen neue Gäste anziehen. Die potenziellen Auswirkungen positiver Bewertungen auf den Buchungsstand eines Hotelbetriebes sind insgesamt unmittelbarer vorstellbar als diejenigen, welche sich auf den REVPAR ergeben könnten. Daher wurde der Einfluss auf beide Erfolgsmasse betrachtet und interpretiert.

**Gästezufriedenheit resultiert als wichtiger Erfolgsfaktor**

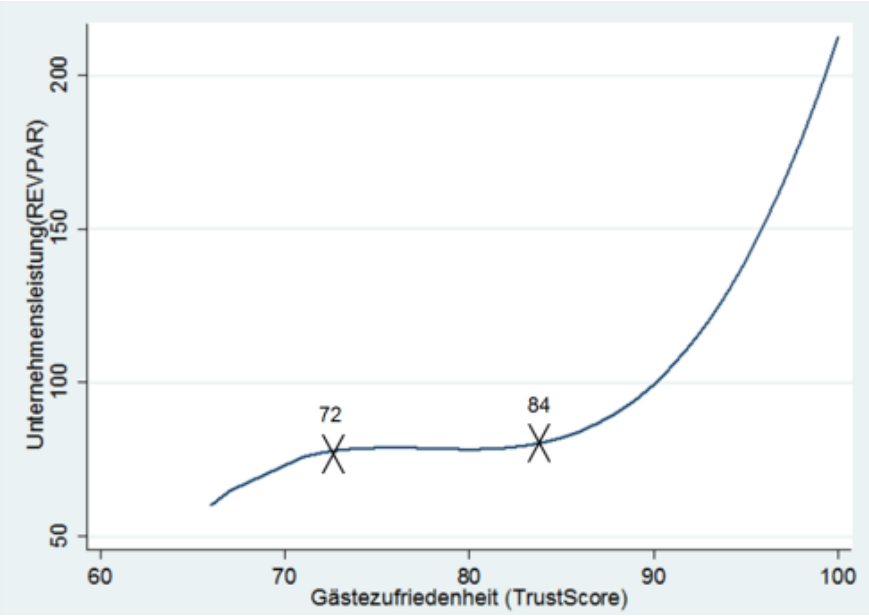
Die Resultate der multiplen Regressionsanalyse stützen den vermuteten, positiven Zusammenhang von Gästezufriedenheit und Unternehmensleistung anhand der untersuchten Daten. Es zeigt sich ausserdem, dass der Zusammenhang zwischen TrustScore und Umsatz pro verfügbares Zimmer nicht-linear sattelförmig ist (vgl. Abbildung 2). Der genaue Kurvenverlauf ist von Interesse, weil er für die Praxis relevante Erkenntnisse liefern kann. So kann beispielsweise daraus abgeleitet werden, welcher Wertebereich des TrustScores anzustreben ist, um in höchst möglichem Mass vom positiven Zusammenhang zwischen TrustScore und REVPAR zu profitieren. Dieser Zusammenhang muss nämlich nicht für alle Wertbereiche des TrustScores gleich stark sein. Es zeigt sich konkret, dass sich hohe TrustScore-Werte, insbesondere ab einem Wert von 84, positiv in der Unternehmensleistung niederschlagen. Zuerst muss jedoch ein Indifferenzbereich überwunden werden: Im Wertebereich zwischen ungefähr 72 und 84 hängt ein höherer TrustScore nicht mit einem höheren REVPAR zusammen.

Ausserdem zeigt die Analyse, gesondert nach Sternekategorie:

- dass der Einfluss der Gästezufriedenheit auf die Unternehmensleistung in allen Kategorien positiv ist,
- der Effekt jedoch nicht für alle Sternekategorien signifikant ist. Dies kann allerdings mit der teilweise geringen Fallzahl pro Sternekategorie zusammenhängen;
- dass der stärkste Zusammenhang in der 3-Sternhotellerie ausgemacht werden kann,
- der Zusammenhang aber auch in der 2- und 4-Sternhotellerie signifikant ist;
- dass der Zusammenhang bei den Swiss Lodge sowie in der 5-Sternhotellerie ebenfalls positiv, aber nicht signifikant ist.

Die Ergebnisse stützen die Vermutung, dass die Hotels in den mittleren Kategorien im Vergleich zur Luxushotellerie einen stärkeren Zusammenhang zwischen Gästezufriedenheit und Unternehmensleistung aufweisen, weil sie ein höheres Potenzial besitzen, ihre Gäste zusätzlich zu begeistern. In der Luxushotellerie dagegen herrschen bereits sehr hohe Gästeerwartungen, was das Auslösen einer zusätzlichen Begeisterung bei den Gästen erschwert. Das Erreichen eines hohen TrustScores scheint aber aufgrund des durchwegs positiven Zusammenhangs für alle Sternekategorien zentral zu sein.

**Abbildung 2: Nicht-linearer Zusammenhang zwischen TrustScore und REVPAR**




Quelle: Eigene Darstellung auf der Basis Daten TrustYou und hotelleriesuisse 2010

Das Vorhandensein eines Qualitätsgütesiegels weist sowohl bei der 2- als auch bei der 5-Sternhotellerie einen signifikant positiven Zusammenhang mit der Auslastung auf. Bei der 2-Sternhotellerie scheint also die Qualitätsarbeit ganz besonders erstrebenswert zu sein. So kann sie durchaus ein Differenzierungsmerkmal darstellen, welches zu einer höheren Auslastung führt.

**Grenzen der durchgeführten empirischen Analyse**

Die Schwierigkeit in Bezug auf die Auslastungsrate als Erfolgsmass wurde bereits erwähnt. In den Ergebnissen wurde ersichtlich, dass das Modell für den REVPAR eine wesentlich höhere Erklärungskraft besitzt als dasjenige für die Auslastungsrate. Das liegt jedoch vermutlich an den Kontrollvariablen, welche die beiden Erfolgsmasse nicht gleich gut erklären können. Aufgrund dieses Resultates kann daher nicht empirisch bestätigt werden, dass der REVPAR das validere Erfolgsmass ist. Insgesamt könnten wahrscheinlich betriebswirtschaftliche Kennzahlen wie der Gewinn als abhängige Variable eine höhere Aussagekraft besitzen. Solche sensiblen Unternehmensdaten stehen der Forschung jedoch selten zur Verfügung. Um sichere Aussagen zum untersuchten Zusammenhang von Gästezufriedenheit und Unternehmensleistung machen zu können, müsste ausserdem für weitere bedeutende qualitative sowie quantitative Faktoren, die einen Einfluss auf die Unternehmensleistung haben, kontrolliert werden. Vor allem nicht direkt quantifizierbare Faktoren, wie z.B. das Unternehmensimage, welche für den Unternehmenserfolg zentral sein können, standen für die Analyse jedoch nicht zur Verfügung.

**Lohnen sich Investitionen in die Gästezufriedenheit?**

Die Analyse hat ergeben, dass sich eine vergleichsweise hohe Gästezufriedenheit im ökonomischen Erfolg niederschlägt. Investitionen in die Erhöhung der Gästezufriedenheit scheinen sich für Hoteliers demzufolge auszuzahlen. Nicht Gegenstand der Untersuchung war hingegen, mit welchen Qualitätsfaktoren Hoteliers die Zufriedenheit ihrer Gäste am effektivsten steigern bzw. deren Unzufriedenheit reduzieren könnten. Es besteht diesbezüglich entsprechend noch weiterführender Forschungsbedarf. So könnte analysiert werden, bei welchen Faktoren der Dienstleistungsqualität sich Investitionen besonders lohnen. Gerade weil die Qualität im Tourismus, insbesondere in der hochpreisigen Schweiz, ein wichtiges Wettbewerbsinstrument ist, wäre die wissenschaftliche Beantwortung dieser Frage von höchstem Interesse. In Zusammenhang mit Online-Bewertungen, welche hier zur

Operationalisierung der Gästezufriedenheit dienten, besteht ebenfalls grosser Forschungsbedarf. So wäre eine vertiefte Betrachtung der Bedeutung dieser neuen Form des Reklamationsmanagements, speziell für die Anbieterseite, wünschenswert.

Abschliessend kann die Gästezufriedenheit eindeutig als zentraler Faktor für Hoteliers angesehen werden. Diesen gilt es positiv zu beeinflussen. Zufriedene Gäste haben eine höhere Zahlungsbereitschaft, kommen wieder und empfehlen das Hotel weiter. Diese Arbeit konnte ein erstes Indiz dafür liefern, dass sich eine hohe Gästezufriedenheit in einer gestiegenen Auslastung und in einem höheren Umsatz pro Zimmer, d.h. einem grösseren ökonomischen Erfolg, widerspiegeln könnte.

Gerade in wirtschaftlich schwierigeren Zeiten, in denen die Gäste tendenziell preissensibler reagieren, ist es wichtig, ihnen eine hohe Qualität zu bieten und so die Gästezufriedenheit hoch zu halten. Investitionen in die Qualität sollten dabei sowohl auf Ebene des Betriebes als auch auf Ebene der Mitarbeiter (z.B. durch Aus- und Weiterbildung) kontinuierlich erfolgen.

---


**Autorenschaft:**

CRED: Simone Lussi, Monika Bandi


**Weiterführende Informationen**

CRED-Berichte: http://www.cred.unibe.ch/content/forschung/cred_berichte/index_ger.html

Tourismus-Impulse online: http://www.cred.unibe.ch/content/publikationen___medien/index_ger.html

---

**Literatur:**


Anderson, Eugene W.; Fornell, Claes; Lehmann, Donald R. (1994): Customer Satisfaction, Market share and Profitability: Findings from Sweden, in: Journal of Marketing, Vol. 58, S. 53-66.

Bernhardt, Kenneth L.; Donthu Naveen; Kennett Pamela A. (2000): A Longitudinal Analysis of Satisfaction and Profitability. Journal of Business Research 47(2). S. 161-171.

Braunstein, Christine; Herrmann, Andreas; Huber, Frank (2009): Der Zusammenhang zwischen Produktqualität, Kundenzufriedenheit und Unternehmenserfolg. In: Hans H. Hinterhuber, Kurt Matzler (Hrsg.) Kundenorientierte Unternehmensführung, 5. Aufl. S. 69-85.

Gursoy, Dogan; Swanger, Nancy (2007): Performance-enhancing internal strategic factors: impacts on financial success. International Journal of Hospitality Management 26 (1), S. 213–227.

Heskett, James L., Jones; Thomas O., Loveman; Gary W., Sasser; W. Earl, Schlesinger, Leonard A. (1994): Putting the service-profit chain to work. Harvard Business Review 72 (2), S. 164–175.

Schneider, Benjamin (1991): Service quality and profits: can you have your cake and eat it too? Human Resource Planning 14, S. 151–157.

Yoo, Kyung Hyan; Gretzel, Ulrike (2008): What motivates consumers to write online travel reviews? Information Technology & Tourism, 10, S. 283–295.


**Daten:**


HES-SO (2010): TrustYou Daten. Gästebewertungen von 69 Plattformen für 1889 Schweizer Hotels aggregiert im TrustScore inkl. Betriebscharakteristika gemäss hotelleriesuisse.