

Hotellimmobilien im Wettbewerb

Professionelles Assetmanagement
schafft Kostensenkungs- und
Ertragsteigerungspotenziale

- Betriebskosteneffizienz -

Spezialisierung

- NEU -
- NISCHE -
- KONZEPTE -
- USPs -
-
- POSITIONIERUNG
-



Wirtschaftlichkeit

Konzepte =

+ Belegung

+ Preis

Ergebnis =

+ Erlöse

- Kosten



Betriebskosteneffizienz

Teil 1 : Betriebskosten

Uniform System of Accounts (“USALI”)

| | Jahr 1 | Jahr 2 | Jahr 3 | Jahr 4 | Jahr 5 |
|-------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Logisumsatz | | | | | |
| - Personalkosten | | | | | |
| - Direkte Kosten | | | | | |
| = Abteilungsergebnis | | | | | |
| Gastronomieumsatz | | | | | |
| - Wareneinsatz | | | | | |
| = Rohertrag | | | | | |
| - Personalkosten | | | | | |
| - Direkte Kosten | | | | | |
| = Abteilungsergebnis | | | | | |
| Umsatz Nebenabteilungen | | | | | |
| - Personalkosten | | | | | |
| - Direkte Kosten | | | | | |
| = Abteilungsergebnis | | | | | |
| GOI (Gross Operating Income) | | | | | |
| - Verwaltung Personalkosten | | | | | |
| - Verwaltung Sachkosten | | | | | |
| = Abteilungsergebnis | | | | | |
| - Marketing Personalkosten | | | | | |
| - Marketing Sachkosten | | | | | |
| = Abteilungsergebnis | | | | | |
| - Instandhaltung Personalkosten | | | | | |
| - Instandhaltung Sachkosten | | | | | |
| = Abteilungsergebnis | | | | | |
| - Energie | | | | | |
| GOP (Gross Operating Profit) | | | | | |
| - Anlagebedingte Kosten | | | | | |
| - Steuern, Versicherungen | | | | | |
| - FF&E Reserve | | | | | |
| NOP (Net Operating Profit) | | | | | |

Profit Center

Cost Center
(Gemeinkosten)

| | Jahr 1 | Jahr 2 | Jahr 3 | Jahr 4 | Jahr 5 |
|-------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Logisumsatz | | | | | |
| - Personalkosten | | | | | |
| - Direkte Kosten | | | | | |
| = Abteilungsergebnis | | | | | |
| Gastronomieumsatz | | | | | |
| - Wareneinsatz | | | | | |
| = Rohertrag | | | | | |
| - Personalkosten | | | | | |
| - Direkte Kosten | | | | | |
| = Abteilungsergebnis | | | | | |
| Umsatz Nebenabteilungen | | | | | |
| - Personalkosten | | | | | |
| - Direkte Kosten | | | | | |
| = Abteilungsergebnis | | | | | |
| GOI (Gross Operating Income) | | | | | |

Profit Center Logis

Profit Center F&B

Profit Center Sonstige

Den einzelnen Umsatzträgern werden alle direkt zurechenbaren Kosten zugeordnet.

| | Jahr 1 | Jahr 2 | Jahr 3 | Jahr 4 | Jahr 5 |
|-------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| - Verwaltung Personalkosten | | | | | |
| - Verwaltung Sachkosten | | | | | |
| = Abteilungsergebnis | | | | | |
| - Marketing Personalkosten | | | | | |
| - Marketing Sachkosten | | | | | |
| = Abteilungsergebnis | | | | | |
| - Instandhaltung Personalkosten | | | | | |
| - Instandhaltung Sachkosten | | | | | |
| = Abteilungsergebnis | | | | | |
| - Energie | | | | | |
| GOP (Gross Operating Profit) | | | | | |
| - Anlagebedingte Kosten | | | | | |
| - Steuern, Versicherungen | | | | | |
| - FF&E Reserve | | | | | |
| NOP (Net Operating Profit) | | | | | |

(Cost Center)
Gemeinkosten

anlagebedingte Kosten

Alle nicht direkt zurechenbare Kosten werden als Gemeinkosten zusammengefasst und dann in Abzug gebracht.

Direkte Kosten / Gemeinkosten

| Logis | Gastronomie | Verwaltung |
|-------------------------|--------------------------|------------------------|
| Wäschekosten und Ersatz | Tisch-, Serviettenwäsche | Versicherung |
| Reinigung und Uniformen | Reinigung und Uniformen | Rechtsberatung |
| Reinigungsmittel | Reinigungsmittel | Bewachung |
| Gästeartikel | Drucksachen, Büro | Beiträge |
| VIP Service | Telekommunikation | Reisekosten, KFZ |
| Drucksachen, Büro | Blumen und Dekoration | Telekommunikation |
| Telekommunikation | Gästeartikel | Porto, Bank, EDV |
| Provisionen Reisebüros | Glas, Besteck, Porzellan | Drucksachen, Büro |
| Blumen und Dekoration | | Provision Kreditkarten |
| Kleininventar | | Bewirtung |

Teil der betriebsbedingten Kosten.

Anlagebedingte Kosten

Pacht,

Grundsteuern,

Versicherungen, ...

(ca. 20-25% des Umsatzes)

Fixe und Variable Kosten

-Trennung in variable und fixe Kosten kaum möglich -

Hotel muss in Erwartung evtl. Gäste immer eine gewisse Grundleistung erbringen, die sämtliche Bereiche des Betriebes betrifft. Nahezu jede Kostenstelle weist somit einen Anteil an fixen und variablen Kosten auf.

(Anteil fixer Kosten ca. 70-80 % des Umsatzes)

Betriebskosten

| | 2008 | | 2009 | | 2010 | | 2011 | | 2012 | |
|--------------------------|------------------|---------------|------------------|---------------|------------------|---------------|------------------|---------------|------------------|---------------|
| | EUR | % |
| Anzahl Zimmer | | 100 | | 100 | | 100 | | 100 | | 100 |
| RN pro Tag | | 50 | | 56 | | 61 | | 63 | | 63 |
| Zimmerbelegung | | 50,00 | | 56,00 | | 61,00 | | 63,00 | | 63,00 |
| Durchschnittsrate | 75,00 | | 77,00 | | 80,00 | | 82,00 | | 83,64 | |
| Rooms RevPar | 37,50 | | 43,12 | | 48,80 | | 51,68 | | 52,69 | |
| Gesamtumsatz | 2.401.316 | 100% | 2.733.581 | 100% | 3.031.165 | 100% | 3.208.811 | 100% | 3.272.987 | 100% |
| Logis - Umsatz | 1.368.750 | 100% 57% | 1.573.880 | 100% 58% | 1.781.200 | 100% 59% | 1.885.590 | 100% 59% | 1.923.302 | 100% 59% |
| Logis - Personalkosten | 232.688 | 17% 10% | 259.690 | 17% 10% | 267.180 | 15% 9% | 282.839 | 15% 9% | 288.495 | 15% 9% |
| Logis - Sachkosten | 109.500 | 8% 5% | 125.910 | 8% 5% | 142.496 | 8% 5% | 150.847 | 8% 5% | 153.864 | 8% 5% |
| Logis - Ergebnis | 1.026.563 | 75% 43% | 1.188.279 | 76% 43% | 1.371.524 | 77% 45% | 1.451.904 | 77% 45% | 1.480.942 | 77% 45% |
| F&B - Umsatz | 912.500 | 100% 38% | 1.021.641 | 100% 37% | 1.093.719 | 100% 36% | 1.157.818 | 100% 36% | 1.180.975 | 100% 36% |
| F&B - Wareneinsatz | 241.813 | 27% 10% | 270.735 | 27% 10% | 262.493 | 24% 8,7% | 277.876 | 24% 9% | 283.434 | 24% 9% |
| F&B - Personalkosten | 428.875 | 47% 18% | 475.063 | 47% 17% | 481.236 | 44% 16% | 521.018 | 45% 16% | 531.439 | 45% 16% |
| F&B - Sachkosten | 73.000 | 8% 3% | 81.731 | 8% 3% | 87.498 | 8% 3% | 92.625 | 8% 3% | 94.478 | 8% 3% |
| F&B - Ergebnis | 168.813 | 19% 7% | 194.112 | 19% 7% | 262.493 | 24% 9% | 266.298 | 23% 8% | 271.624 | 23% 8% |
| Sonstiges - Umsatz | 120.066 | 100% 5% | 138.060 | 100% 5% | 156.246 | 100% 5% | 165.403 | 100% 5% | 168.711 | 100% 5% |
| Sonstiges - Personal | 15.008 | 13% 1% | 13.806 | 10% 1% | 14.062 | 9% 0% | 16.540 | 10% 1% | 16.871 | 10% 1% |
| Sonstiges - Sachkosten | 36.020 | 30% 2% | 41.418 | 30% 2% | 46.874 | 30% 2% | 49.621 | 30% 2% | 50.613 | 30% 2% |
| Sonstiges - Ergebnis | 69.038 | 58% 3% | 82.836 | 60% 3% | 95.310 | 61% 3% | 99.242 | 60% 3% | 101.226 | 60% 3% |
| GOI | 1.264.413 | 52,66% | 1.465.227 | 53,60% | 1.729.326 | 57,05% | 1.817.444 | 56,64% | 1.853.793 | 56,64% |
| Verwaltung - Personal | 120.066 | 5% | 136.679 | 5% | 151.558 | 5% | 144.396 | 5% | 144.011 | 4% |
| Verwaltung - Sachkosten | 96.053 | 4% | 109.343 | 4% | 121.247 | 4% | 112.308 | 4% | 114.555 | 4% |
| Marketing - Personal | 43.224 | 2% | 46.471 | 2% | 45.467 | 2% | 48.132 | 2% | 49.095 | 2% |
| Marketing - Sachkosten | 168.092 | 7% | 123.011 | 5% | 121.247 | 4% | 128.352 | 4% | 130.919 | 4% |
| Instandh. - Personal | 36.020 | 2% | 41.004 | 2% | 75.779 | 3% | 96.264 | 3% | 98.190 | 3% |
| Instandh. - Sachkosten | 48.026 | 2% | 54.672 | 2% | 90.935 | 3% | 96.264 | 3% | 98.190 | 3% |
| Energie | 120.066 | 5% | 136.679 | 5% | 151.558 | 5% | 160.441 | 5% | 163.649 | 5% |
| GOP | 632.867 | 26,36% | 817.368 | 29,90% | 971.535 | 32,05% | 1.031.285 | 32,14% | 1.055.184 | 32,24% |
| Pacht | 600.329 | 25% | 683.395 | 25% | 757.791 | 25% | 802.203 | 25% | 818.247 | 25% |
| FF&E Reserve | 24.013 | 1% | 54.672 | 2% | 90.935 | 3% | 96.264 | 3% | 98.190 | 3% |
| Steuern / AfA | 72.039 | 3% | 82.007 | 3% | 90.935 | 3% | 96.264 | 3% | 98.190 | 3% |
| IOP | -63.515 | -2,64% | -2.706 | -0,10% | 31.874 | 1,05% | 36.554 | 1,14% | 40.558 | 1,24% |
| Personalkosten ges. | 875.880 | 36,48% | 972.713 | 35,58% | 1.035.283 | 34,15% | 1.109.190 | 34,57% | 1.128.101 | 34,47% |

4-Sterne-Kettenhotel, Großstadt

Betriebskosteneffizienz

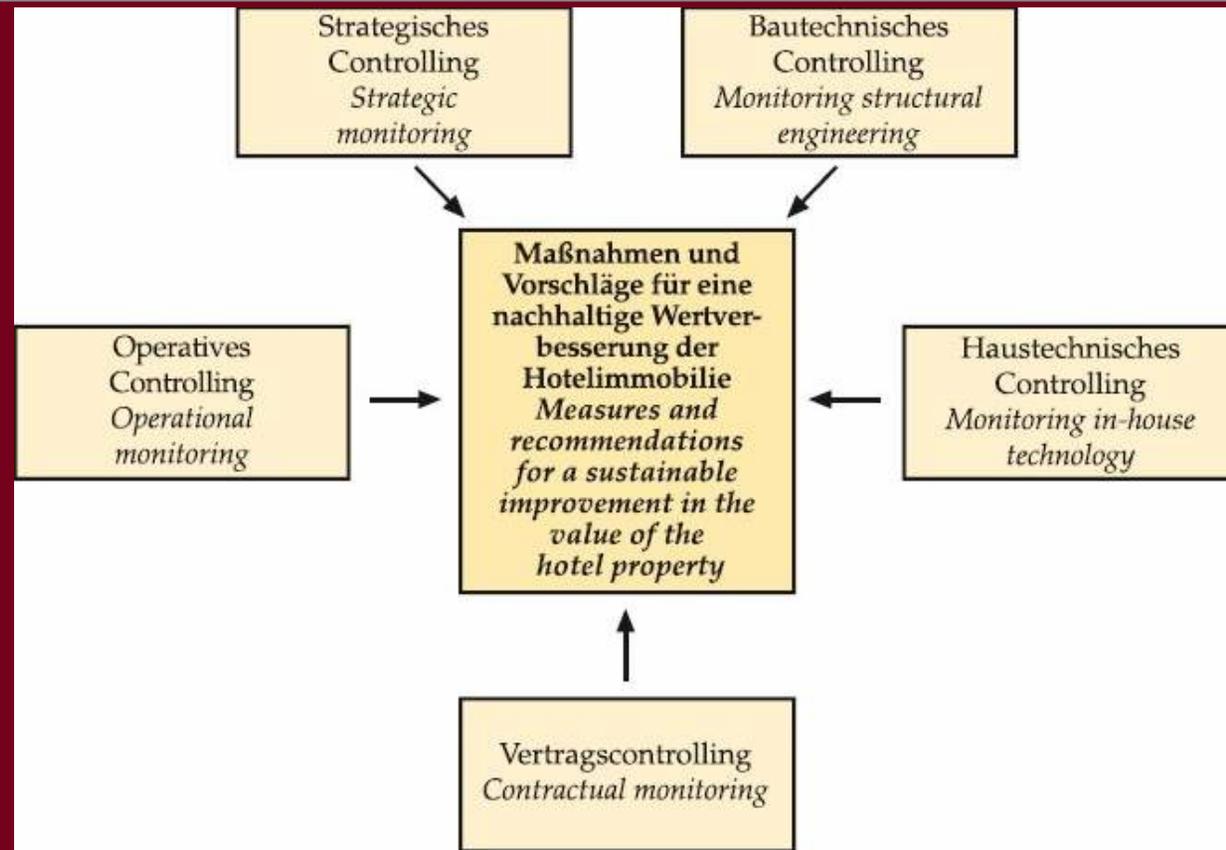
Teil 2 : Effizienz

Hotel Asset Management

gewährleistet, dass der Betrieb zu einem marktkonformen Preis erworben oder erstellt, professionell betrieben und letztlich zum richtigen Zeitpunkt und zum richtigen Preis veräußert wird.

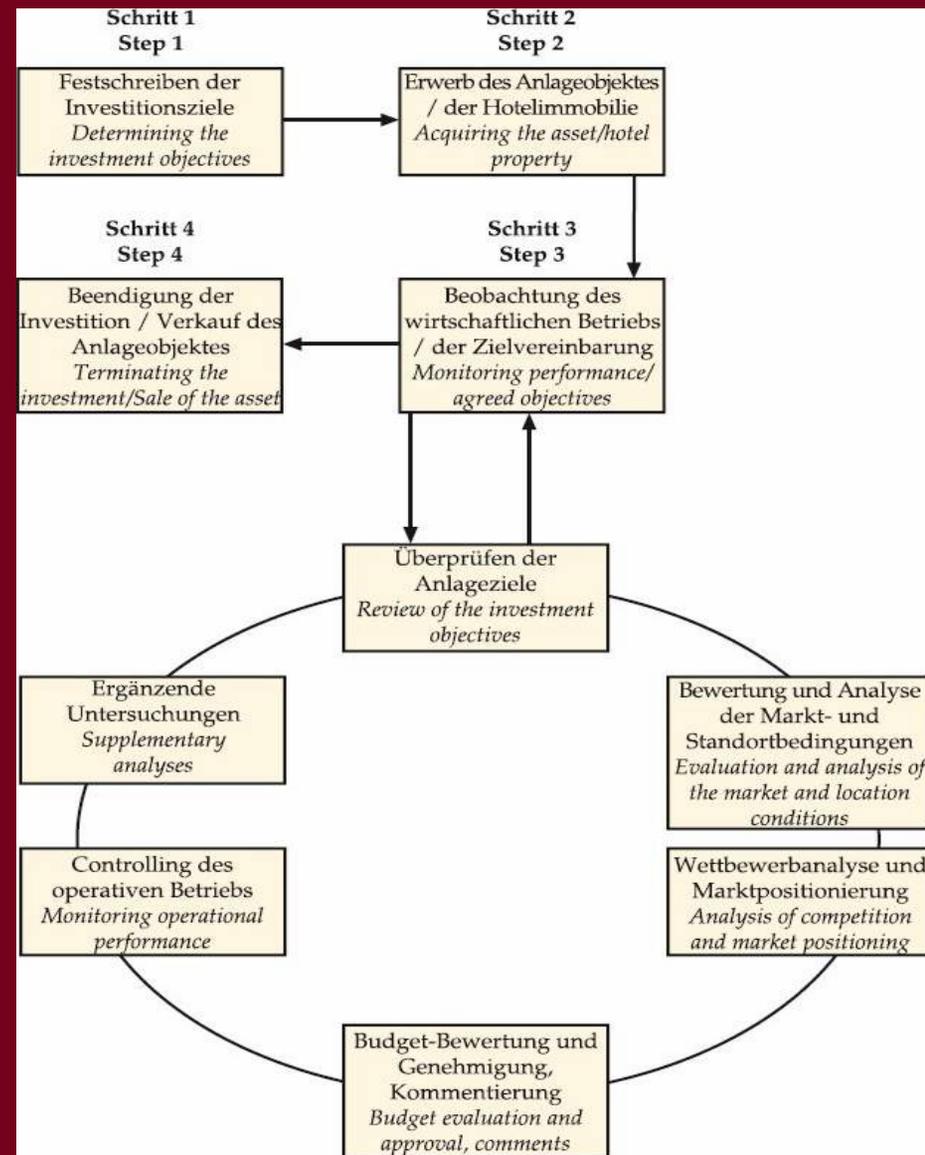
Hotel Asset Management

- für den Investor / Eigentümer
- zur Maximierung von Cash-Flow und Ertragswert
- durch Analyse des Status Quo + Ableitung von Maßnahmen



Hotel Asset Management

- Controlling Regelprozeß
- Unterstützung des Investors über den gesamten Lebenszyklus der Hotelimmobilie
- projektbezogene Aufgabenbereiche



Wozu brauche ich Hotel Asset Management ?

Bislang :

Hoher Anteil von Pachtverträgen in Deutschland

Aktuell :

**Trend zu Managementverträgen bzw.
Hybridverträgen**

Wozu brauche ich Hotel Asset Management ?

- = aktives Investment
- = Hotelinvestor ist Unternehmer
- = Zusammenarbeit mit dem Betreiber

Betriebskosteneffizienz



Vorgehen

- Grundlagen
- Analyse nach Abteilungen (Profit Center; Verantwortungsbereiche)
- unterschiedliche und umfassende Sichtweisen
- Kennzahlenvergleiche / Ablauf- und Organisationsanalysen
- Abgleich mit Entwicklungen / Prognosen



Bedeutung Personalkosten

Die Personalkosten stellen für ein Hotel gewöhnlich den höchsten Kostenblock dar. Insofern ist die Optimierung der internen Funktionsabläufe von hoher Relevanz.

| | |
|--|-----------|
| Monatsgehalt des Mitarbeiters | 2.000 € |
| Jahresgehalt | 24.000 € |
| Lohnnebenkosten ca. 40 % | 9.600 € |
| Gesamtkosten pro Jahr | 33.600 € |
| Gesamtkosten auf eine Laufzeit von 20 Jahren | 672.000 € |



Beispiel: Betriebsphase (Outsourcing)

Vorteile = geringerer Verwaltungsaufwand und flexiblerer Einsatz von Arbeitskräften (Anpassung an die Belegung)

Nachteile = fehlende Weisungsbefugnis, Aufwand Einarbeitung, eingeschränkter Einfluß auf die Serviceleistung.

Voraussetzung = verläÙlicher Partner und exakte Leistungsbeschreibung; sinnvoll ab ca. 70 Zimmern

| | Eigenpersonal | Fremdpersonal | Abweichung |
|------------------------------|---------------|---------------|------------|
| Nettojahreslohn | 14.400 € | | |
| zzgl. Nebenkosten 40 % | 5.760 € | | |
| täglich zu reinigende Zimmer | 18 | | |
| - pro Jahr (210 Arbeitstage) | 3.780 | | |
| Kosten pro Zimmer | 5,33 € | 4,90 € | 0,43 € |



Beispiel: Betriebsphase

Analyse der Verkaufswege (Distributionskosten)

| Mittler | Merchant Direkt, Fax | Merchant GDS | Retail (über GDS) | Retail (Direkt, Fax) | Hotel- website | Konsortium (über GDS) | Retail (Extranet) | Voice |
|-------------------------------|-------------------------|-----------------|----------------------|-------------------------|-------------------|--------------------------|----------------------|--------------|
| Beispiel | Expedia | Price- line | Travel. (Sabre) | HRS.de | Hotel | CWT | hotel.de | Hotel |
| Wert der Reservierung | 150 € | 150 € | 150 € | 150 € | 150 € | 150 € | 150 € | 150 € |
| Buchungsgebühr | 4 € | 4 € | N/A | N/A | N/A | N/A | N/A | 9 € |
| Geschätzter Preisaufschlag | 30% | 25% | N/A | N/A | N/A | N/A | N/A | N/A |
| Reisebüro- Kommission | N/A | N/A | 10% | 10% | N/A | 10% | 8% | N/A |
| CRS & Switch | N/A | 8% | 8% | N/A | 8% | 8% | N/A | N/A |
| GDS Gebühr | N/A | 5 € | 5 € | N/A | N/A | 5 € | N/A | N/A |
| Kreditkarte | N/A | N/A | 2,50% | 2,50% | 2,50% | 2,50% | 2,50% | 2,50% |
| Restbetrag | 112 € | 104 € | 118 € | 131 € | 138 € | 118 € | 134 € | 137 € |
| Buchungskosten | 25,00% | 31,00% | 21,00% | 13,00% | 8,00% | 21,00% | 11,00% | 9,00% |



Beispiel: Betriebsphase

Optimierungsoptionen durch Einsatz von Convenience-Produkten oder modernen Zubereitungstechnologien
= Verlagerung und Vereinfachung von Produktionsschritten

| Cook & Chill | Dream Steam | Cook & Serve |
|--|--|--|
| Komplexe Zubereitungsformen | Gedämpfte oder gekochte Komponenten | Front-Cooking und einfache Garvorgänge im Kombidämpfer |
| Aufläufe Gulasch Paprikaschoten Ratatouille | Braten Fleisch- Fischstücke Frische Gemüse | Pommes frites Kartoffeln TK-Gemüse |



Beispiel: Betriebsphase

in der Privathotellerie oft
vernachlässigt :

- Unternehmerlohn
 - Rücklagen
- (FF&E-Reserve 3/4% vom Umsatz)
(D&F-Reserve 1/2% vom Umsatz)



Beispiel: Planungsphase

Tagungsbereich mit eigener Satellitenküche,
Garderobe, großzügigem Foyer, PKW-
Eignung, aber OHNE Lager für Stühle, Tische





Beispiel: Planungsphase

Design vor Funktionalität

Hochwertiges und extravagantes
Design ist oft nicht besonders
pflegeleicht (erhöhter Arbeitsaufwand)
und kommt auch nicht immer so beim
Gast an, wie gewünscht
„Mischung aus Bahnhofstoilette und
Spuckbecken beim Zahnarzt“



Beispiel: Planungs- und Betriebsphase

XY-West : hoher Nitratgehalt im Leitungswasser = Teppich um das Waschbecken herum fleckig/angegriffen

XY-Süd : Nähe zu Autobahn und Kraftwerk = jährlich spezielle Fassadenreinigung notwendig

Fazit

Das Thema „Betriebskosteneffizienz“ als ein Teilaspekt des Hotel Asset Management ist ein komplexes und vielschichtiges Arbeitsfeld mit einer Vielzahl von Variablen und Einflußfaktoren.

Die Analyse einer Hotelimmobilie unter dem Gesichtspunkt der „Betriebskosteneffizienz“ ist ein wichtiger Baustein für die Optimierung des Ertragswertes.

**Danke für Ihre
Aufmerksamkeit !**