Die approbierte Originalversion dieser Diplom-/Masterarbeit ist an der Hauptbibliothek der Technischen Universität Wien aufgestellt (http://www.ub.tuwien.ac.at).

The approved original version of this diploma or master thesis is available at the main library of the Vienna University of Technology (http://www.ub.tuwien.ac.at/englweb/).

CONTINUING EDUCATION CENTER

TU VIENNA

Postgradualer Universitätslehrgang
"Immobilienmanagement und Bewertung"

ERFOLGSFAKTOREN und BENCHMARKS von HOTELIMMOBILIEN mit detaillierter Betrachtung von Budget-Hotel-Konzepten

Masterthese zur Erlangung des akademischen Grades eines „Master of Science (Real Estate – Investment and Valuation)“

Betreuer: Dipl.-Ing. Martin Roth, CIS HypZert (F/R)

Mag. Robert Hörhann

Wien, 1. März 2008

9104715

Eidesstattliche Erklärung

Ich, **ROBERT HÖRHANN** versichere hiermit

1. dass ich die vorliegende Master These, "Erfolgsfaktoren und Benchmarks von Hotelimmobilien mit detaillierter Betrachtung von Budget-Hotel-Konzepten", 100 Seiten, gebunden, selbstständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfen bedient habe, und
2. dass ich diese Master These bisher weder im Inland noch im Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe.

Wien, am _____ _____

Datum Unterschrift

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung ... 3
2. Grundlagen ... 6
   2.1. Begriffserklärung: Spezialimmobilie - Betreiberimmobilien ... 6
   2.2. Hotelimmobilie ... 9
      2.2.1. Charakteristika eines Hotelbetriebes ... 9
      2.2.2. Allgemeine Rahmenbedingungen ... 10
      2.2.3. Hotelkategorien/Hotelqualität ... 10
      2.2.4. Risikofaktoren der Hotelimmobilie ... 14
3. Bewertungsmethoden ... 15
   3.1. Benchmarks/Kennzahlensystem ... 16
   3.2. Sachwertverfahren ... 18
   3.3. Vergleichswertverfahren ... 21
   3.4. Ertragswertverfahren ... 22
      3.4.1. 1000stel-Methode ... 23
      3.4.2. Pachtvertrag/Managementvertrag ... 24
      3.4.3. Auswirkungen des Vertragsart auf die Bewertung ... 28
      3.4.4. Pachtverfahren ... 30
      3.4.5. Betriebswirtschaftliches Verfahren ... 33
      3.4.6. Gewinn- und Verlustrechnung ... 36
      3.4.7. Erlöse im Hotelbetrieb ... 39
      3.4.8. Kosten im Hotelbetrieb ... 45
      3.4.9. Diskontierungszinssatz ... 48
      3.4.10. GOP Benchmarks ... 51
   3.5. Internationale Bewertungsansätze ... 54
      3.5.1. Gewinnorientierte Bewertung – Profit Method ... 56
      3.5.2. Earnings Multiple Method ... 57
      3.5.3. Discounted-Cash-Flow-Method (DCF-Methode) ... 58
   3.6. Fazit ... 60
4. Aktuelle Tendenzen in der Hotellerie ... 62
5. Erfolgsfaktoren in der Projektentwicklung ... 63
   5.1. Standortanalyse ... 63

5.2. Analyse des Hotelmarktes ... 64
5.3. Marketingkonzept ... 65
5.4. Umsatz- und Kostenstruktur ... 66
5.5. Rendite ... 67
6. Budget-Hotellerie ... 67
6.1. Budget-Design-Hotels ... 70
6.2. Budget-Hotels ... 73
6.2.1. Erfolgsfaktoren - Budget-Hotels ... 73
6.2.2. Standortkriterien und Kennzahlen - Budget-Hotels ... 76
6.3. Hostels ... 78
6.3.1. Charakteristika von Hostels ... 79
6.3.2. Abgrenzung zu anderen Beherbergungstypen ... 81
6.4. Zusammenfassung Budget-Hotellerie ... 83
7. Schlussfolgerungen ... 86
8. Kurzfassung ... 90
Begriffe Hotelbetrieb ... 93
Verzeichnisse ... 97

1. Einleitung

Hotelimmobilien stellen für Projektentwickler, Investoren, Immobiliengutachter, Kreditinstitute,… aus verschiedenen Gründen ein interessantes und herausforderndes Betätigungsfeld dar. Interessant und herausfordernd vor allem deshalb, da sich die Hotelimmobilien in wesentlichen Punkten von anderen Gewerbeimmobilien unterscheiden. Innerhalb der Gruppe der Hotelimmobilien gibt es wiederum die unterschiedlichsten Ausprägungsformen. Die Hotels unterscheiden sich dabei in den verschiedensten Kategorien und Typen (Ausstattung, Lage, Konzept, angebotene Dienstleistungen, …).

Ziel der Arbeit ist es, die wesentlichen *Erfolgsfaktoren/Risken* und branchenüblichen *Benchmarks* zur Bewertung und Beurteilung von Hotelimmobilien herauszuarbeiten. Neben den allgemeinen Rahmenbedingungen und Entwicklungstendenzen wird ergänzend der in letzter Zeit stark wachsende Bereich der Budget-Hotels näher beleuchtet. Um diese stark an Bedeutung gewinnende Kategorie besser fassen zu können wird eine Kategorisierung dieses Teilsegments der Hotellerie vorgenommen.

Aufgrund der Detailbetrachtung unterschiedlichster Aspekte des Hotelimmobilienmarktes soll unter anderem aufgezeigt werden, wie heterogen der Hotelimmobilienmarkt ist und welchen Wandlungsprozessen dieser Markt laufend unterliegt.

Um sich dem Thema entsprechend nähern zu können, werden zu Beginn der Arbeit die Grundlagen erarbeitet. Mit einer systematischen Abgrenzung (Kategorisierung) gegenüber den anderen Immobilienkategorien sollen die wesentlichen Einflussfaktoren und Begriffe, die für eine Hotelimmobilienbewertung notwendig sind, dargestellt werden. Ziel des ersten Schrittes ist es die Besonderheiten dieser Immobilienkategorie herauszufiltern. Darunter fallen z. B. die allgemeinen Charakteristika des Hotelbetriebes, die für Hotelimmobilien zu beachtenden Rahmenbedingungen (z. B. Nachfrage- und Angebotsseite) aber auch welche besonderen Risikofaktoren (Sonderimmobilie, Betreiberimmobilie, …) mit diesem Immobilientypus verbunden sind.

Bevor die einzelnen Bewertungsmethoden in der vorliegenden Arbeit im Detail diskutiert werden, wird auf die allgemeine Bedeutung von Benchmarks eingegangen. Dabei soll die Frage beantwortet werden, ob es allgemein gültige Benchmarks gibt, oder ob diese immer kritisch zu hinterfragen sind? Zusätzlich wird dargestellt warum ein funktionierendes Kennzahlensystem aus betriebswirtschaftlicher Sicht von so großer Bedeutung ist.

Ein Kernpunkt der Arbeit ist die Darstellung, welche *Bewertungsverfahren* zur Verkehrswertermittlung für Hotelimmobilien geeignet sind und welche nicht. Der allgemeine Aufbau und Ablauf der in der Wissenschaft und Praxis anerkannten

Bewertungsverfahren wird nicht im Detail behandelt. Ziel der Arbeit ist es, die *wertrelevanten Einflussfaktoren* von Hotelimmobilien herauszuarbeiten und soweit sinnvolle Benchmarks abgeleitet werden können, diese im Zuge der Diskussion der Bewertungsstandards in der Arbeit anzuführen. Bei den einzelnen Bewertungsmethoden wird daher immer sofort auf die relevanten *Benchmarks* Bezug genommen.

Da es sich bei der Hotellerie um eine internationale Branche handelt, werden nicht nur die nationalen (Sachwertverfahren, Vergleichswertverfahren und Ertragswertverfahren), sondern auch die internationalen Bewertungsstandards (Profit Method, Earnings Multiple Method und Discounted-Cash-Flow-Methode) im Bereich der Hotelimmobilienbewertung untersucht. Zum besseren Verständnis wird zu Beginn, neben dem Aufbau und der Systematik der internationalen Bewertungsstandards, kurz dargestellt warum sich im angelsächsischen Raum, im Vergleich zur österreichischen bzw. deutschen Bewertungslehre, diese sich in eine andere Richtung entwickelt hat.

Nach der vor allem immobilienwirtschaftlichen Betrachtungsweise (z. B. nationale Bewertungsstandards, Pachtverfahren, betriebswirtschaftliches Verfahren, Wert der Hotelimmobilie, gedankliche Trennung von Immobilie und laufenden Betrieb, …) und den wesentlichen Benchmarks in der Hotellerie, wird in weiterer Folge der Schwerpunkt auf betriebswirtschaftliche Aspekte gelegt.

Zu Beginn dieses Abschnitts werden die aktuellen Entwicklungstendenzen in der Hotellerie (Gewinner/Verlierer) dargestellt. In diesem Zusammenhang wird auf die so wichtige Projektentwicklungsphase eingegangen. Diese erste Phase ist insofern von größter Bedeutung, da meistens für den Erfolg- bzw. Misserfolg bereits in der *Projektentwicklung* der Grundstein gelegt wird. Ziel dieses Kapitels ist es, die wesentlichen Erfolgsfaktoren in der Projektentwicklung eines Hotels zu untersuchen.

Nach Abhandlung der wesentlichen immobilienwirtschaftlichen und betriebswirtschaftlichen Grundgedanken im Bereich der Hotelimmobilien wird das Teilsegment *„Budget-Hotellerie“* näher betrachtet.

Es wird untersucht, ob es sich bei der *Budget Hotellerie* um ein altes oder neues Phänomen handelt, warum sich dieses Teilsegment der Hotellerie so erfolgreich entwickelt hat und noch weiter entwickelt, bzw. wer die Nutznießer dieses Trends sind. Profitieren davon nur die großen Hotelketten oder können sich auch Privathotelliers in diesem Segment erfolgreich positionieren?

Anhand einer Analyse der verschiedenen Kategorien innerhalb dieses Teilsegments wird eine Kategorisierung vorgenommen. Im nächsten Schritt werden diese Kategorien miteinander verglichen, Unterschiede herausgearbeitet, eventuelle Annäherungen zwischen den Segmenten analysiert und die entsprechenden Schlüsse daraus gezogen. Es werden die allgemeinen Entwicklungstendenzen

näher beleuchtet und herausgearbeitet. Zum Abschluss wird noch diskutiert, welchen Konzepten nach Ansicht des Autors die in Zukunft gehört.

2. Grundlagen

Um sich mit dem Thema der Hotelimmobilie näher auseinander setzen zu können müssen zu Beginn die speziellen Begrifflichkeiten geklärt werden. Eine zusammenfassende Übersicht allgemeiner Begrifflichkeiten im Zusammenhang mit Hotels siehe Begriffe Hotelbetrieb am Ende der Arbeit.

2.1. Begriffserklärung: Spezialimmobilie - Betreiberimmobilien [1]

Unter dem Begriff Spezialimmobilien werden jene Immobilien erfasst, welche nicht zur Kategorie der klassischen Wohn- oder Gewerbe- bzw. gemischt genutzte Immobilien zu zählen sind.

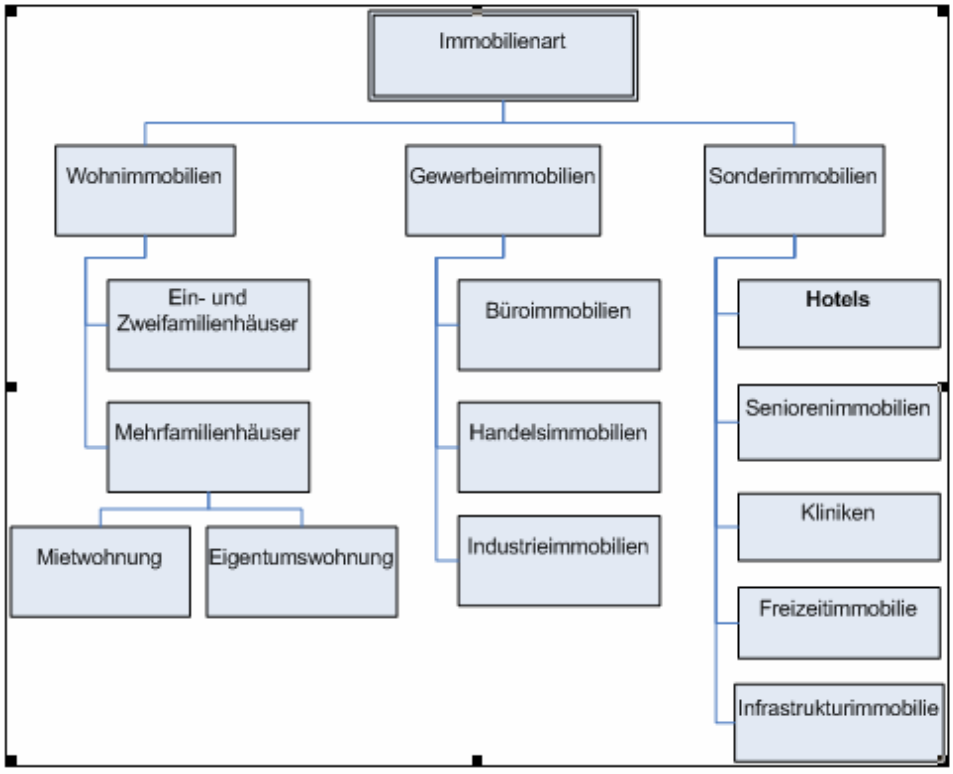

Abbildung 1: Einteilung Immobilienarten[2]

Spezialimmobilien sind im allgemeinen solche Immobilien, die von einem Investor projektiert und erbaut derart auf die Nutzungsbedürfnisse eines Pächters, (General-) Mieters oder sonstigen Nutzers zugeschnitten sind, dass sie vom Investor nicht ohne unerhebliche bauliche Veränderungen einer anderweitigen Nutzung zugeführt werden können um die Folgenutzung durch einen anderen Nutzer zu ermöglichen

[1] Vgl. Lutz, Dieter: Strategien für ein langfristig ertragreiches Investment in Spezialimmobilien, Zeitschrift für Immobilienökonomie 2/2003, S 41 ff
[2] Vgl. Bosak A., Kaufmann P.: Präsentation Immobilienmarketing, TU Wien, Wien 2006, S 49

und die in ihrer Wirtschaftlichkeit von dem Betreiben durch einen Nutzer in Gestalt des Einsatzes von personellen und sächlichen Mitteln abhängig sind.[3]

Kleiber definiert kurz, dass Sonder- (bzw. Spezial-) Immobilien Objekte sind, die auf eine spezielle Nutzung mit geringer Drittverwendungsfähigkeit ausgerichtet sind.[4]

Es handelt sich demnach um Immobilien angefangen von nutzerspezifisch konzipierten Hallen für gewerbliche und oder industrielle Nutzungen, Gewerbeparks, Einkaufszentren, Factory-Outlet-Center, über Ärzte- und Krankenhäuser bis hin zu Hotels, Boardinghäusern, Seniorenresidenzen, Pflegeheimen, Freizeitimmobilien - wie z.B. Gastronomiebetriebe, Veranstaltungshallen, Stadien, Freizeitparks etc.

Gemeinsam ist diesen Immobilientypen, dass sie so spezifisch auf bestimmte Nutzer und/oder (deren) Nutzungszwecke zugeschnitten sind, dass die *Drittverwendungsmöglichkeit* wenigstens *eingeschränkt*, wenn nicht sogar überhaupt nicht gegeben ist, und die Immobilie in der Regel eines *fachlich kompetenten Betreibers* bedarf, um eine wirtschaftliche Nutzung zu erreichen. Aufgrund dieses Umstandes findet man in der Literatur öfters die Gleichsetzung „Spezialimmobilie = Betreiberimmobilie“.

Alle Arten von Betreiberimmobilien (also auch Hotels) sind den Spezialimmobilien zuzuordnen. Wie in der obigen Definition angeführt, ist für die Erwirtschaftung von Überschüssen eine erfolgreiche unternehmerische Tätigkeit erforderlich. Der Erfolg der Immobilieninvestition ist von den betriebswirtschaftlichen Kenntnissen des Nutzers abhängig. Die Immobilie selbst kann dabei nicht isoliert betrachtet werden. Sie ist ein Teil der unternehmerischen Tätigkeit.[5]

Ein weiteres Spezifikum ist, welches vor allem auch auf Hotels zutrifft, ist dass bei Spezialimmobilien häufig umfangreiche Einbauten vorhanden sind, welche einen erheblichen Teil des Wertes darstellen, jedoch nur aus Sicht der gegenwärtigen Nutzung. Damit verbunden sind oftmals erhöhte Instandhaltungs- und sonstige Bewirtschaftungskosten.[6]

Normalerweise sind bei Spezialimmobilien höhere Risken zu erwarten als bei multifunktionalen Objekten. Die Marktteilnehmer akzeptieren in der Regel bei diesen Objekten ein erhöhtes Risiko/Rendite Profil. Damit steht den *Spezialimmobilien* oftmals die Chance auf eine *erhöhte Rendite* - im Vergleich zu einem klassischen Immobilieninvestment – das mindestens gleich hohe *Risiko* einer niedrigeren Verzinsung bzw. eines *Verlustes* gegenüber.

[3] Vgl. Lutz, Dieter: Strategien für ein langfristig ertragreiches Investment in Spezialimmobilien, Zeitschrift für Immobilienökonomie 2/2003, S 41
[4] Vgl. Kleiber/Simons/Weyers: Verkehrswertermittlung von Grundstücken, 2002, S 1274, S 1251
[5] Vgl. Bienert Sven: Bewertung von Spezialimmobilien, 2005: Aufsatz: Grundlagen der Bewertung von Spezialimmobilien, S 7 ff
[6] Vgl. Bienert Sven: Bewertung von Spezialimmobilien, 2005: Aufsatz: Grundlagen der Bewertung von Spezialimmobilien, S 9

Nichts desto trotz ist die Hotelimmobilie eine interessante Alternative für Investoren, da die Preisbildung in der Hotellerie abgekoppelt vom restlichen Immobilienmarkt erfolgt. Ein Hotel kann deshalb eine sinnvolle Ergänzung zu einem bestehenden Immobilienportfolio darstellen.

Allgemein sind Spezialimmobilien durch eine oder mehrere der folgenden Merkmale zu identifizieren:

Identifikationskriterien einer Spezialimmobilie	
Nutzungsorientierung	Die Immobilien sind in besonderer Weise auf die gegenwärtige Nutzung ausgerichtet (Architektur, Bauweise)
Drittverwendungsfähigkeit	Die Immobilie ist aufgrund der klaren Ausrichtung auf eine bestimmte Nutzung für eine Alternativnutzung schwer oder gar nicht zugänglich. Eine Umnutzung ist nur mit hohen Kosten möglich, die sich im Regelfall nicht rentieren (Gefahr von sunk-costs)
Handelbarkeit	Es gibt nur einen stark eingeschränkten oder überhaupt keinen Markt für die Immobilie.
Unternehmensbezug	Häufig handelt es sich um Immobilien, die im Bereich Management- und Betreiberimmobilien angesiedelt sind, weshalb die Trennung zwischen dem immobilienbezogenen Wert und dem Unternehmenswert nicht einfach ist, da die Immobilie nicht separat sondern oftmals als Teil des Unternehmens mitveräußert wird.
Aus- und Einbauten	Häufig sind diese Objekte mit umfangreichen Einbauten und wesentlichen Bestandteilen verbunden, die einen erheblichen Teil des Wertes umfassen, jedoch nur aus Sicht der gegenwärtigen Nutzungsform.
Unterhaltungskosten und Revitalisierungsanfälligkeit	Diese Immobilien erfordern aufgrund des teilweise sehr hohen technischen Aufwands wesentlich höhere Instandhaltungs- und sonstige Bewirtschaftungskosten.
Rechte und Lasten	Häufig treten zusätzliche Erschwernisse wie Altlasten oder Denkmalschutz bei der Analyse der Liegenschaften auf.

Tabelle 1: Identifikationskriterien einer Spezialimmobilie [7]

[7] Vgl. Bienert Sven: Bewertung von Spezialimmobilien, 2005: Aufsatz: Grundlagen der Bewertung von Spezialimmobilien, S 8 f

2.2. Hotelimmobilie

Grundsätzlich kann festgehalten werden, dass die Hotelimmobilie alle Arten von Beherbergungen in voll ausgestatteten Zimmern für einen kurz- und mittelfristigen Aufenthalt umfasst. Damit verbunden sind meistens angeschlossene Einrichtungen wie Gastronomie-, Bankett-, Tagungs- und Seminarräumlichkeiten, Wellness- und Gesundheitsbereiche, Sport- und Freizeiteinrichtungen in unterschiedlichster Ausprägung je nachdem, um welcher Art „Hotel" es sich handelt (z. B. Business-/Stadthotel, Tagungs-/Seminarhotel, Urlaubs-/Freizeithotel oder -ressort, Pension, Gasthaus, etc um nur ein paar Hauptgruppen zu erwähnen).[8]

Die Immobilie stellt für den Managementbetrieb Hotel nur den äußeren Raum, quasi die Hülle, dar. Auch das Entgelt für die Übernachtungen ist nur zu einem Teil ein Nutzungsentgelt für die Immobilie. Der größere Teil ist ein Ausgleich für den geleisteten Service und die vom Hotel vorfinanzierte Infrastruktur des Hotels (Einrichtung etc.).[9]

2.2.1. Charakteristika eines Hotelbetriebes

Wesentlich ist, wie der Teilbegriff „Betrieb" bereits ausdrückt, der starke Unternehmensbezug dieser Immobilienart, die ohne einen guten Betreiber faktisch wertlos ist. Hotels sind damit nicht nur den klassischen Immobilienrisken (Property risk) ausgesetzt, sondern müssen zusätzlich die Gefahren einer ordentlichen Bewirtschaftung (Business risk) tragen.[10]

Wird die Hotelimmobilie detaillierter betrachtet, kann man sehr schnell die Heterogenität dieser Immobilienkategorie feststellen. Die Hotelimmobilie stellt eine Kombination aus verschiedenen Immobilienarten dar:[11]

- Wohnimmobilie – Vermietung an den Hotelgast (im Extremfall täglich neu vermietet)
- Betreiberimmobilie – Unternehmer führt das Hotel
- Gewerbeimmobilie und Anlageobjekt – Investor vermietet/verpachtet das Hotel (Gewinnerzielungsabsicht)
- Dienstleistungsimmobilie – Hotelgast erhält diverse Serviceleistungen

Nur eine entsprechende Kombination in Bezug auf Betriebsart, Kategorie Größe, Produktausgestaltung,… können den wirtschaftlichen Erfolg sicherstellen.

[8] Vgl. Lutz, Dieter: Strategien für ein langfristig ertragreiches Investment in Spezialimmobilien, Zeitschrift für Immobilienökonomie 2/2003, S 41ff
[9] Vgl. Pohnert F./Ehrenberg B./Haase W.-D./Horn H.-J.: Kreditwirtschaftliche Wertermittlungen, Typische und atypische Beispiele der Immobilienbewertung, Luchterhand 6. Auflage, S 122
[10] Vgl. Bienert Sven: Bewertung von Spezialimmobilien, 2005: Aufsatz: Bewertung von Hotelgrundstücken, S 409
[11] Vgl. Bienert Sven: Bewertung von Spezialimmobilien, 2005: Aufsatz: Bewertung von Hotelgrundstücken, S 409

2.2.2. Allgemeine Rahmenbedingungen

Nachfrageseitig bestimmen hauptsächlich die Entwicklungen in den Bereichen Tourismus und Business den Hotelmarkt in seiner Gesamtheit. Eine entsprechende Infrastruktur ist für beide Teilsegmente Voraussetzung.

Die Nachfrage nach Tourismusdienstleistungen wird generell durch die Entwicklung der verfügbaren Einkommen und die Konsumausgaben der Touristen beeinflusst. Weitere nachfragebestimmende Einflussgrößen sind Bevölkerung (demographische Entwicklung) und die Preisentwicklung. Im Business-Segment ist vor allem die jeweilige konjunkturelle Lage entscheidend. In einer wachsenden Wirtschaft steigt die Summe aller geschäftlichen Transaktionen und dadurch ist mit zusätzlichen Geschäftsreisen, die eine oder mehrere Übernachtungen erfordern, zu rechnen.

Angebots- und Nachfrageentwicklungen laufen aufgrund langer Projektvorlaufzeiten selten parallel. Die Entwicklung eines 5* Hotels kann z. B. bis zu fünf Jahren dauern.[12]

Die Angebotsseite hängt neben der aktuellen Marktsituation und zukünftigen Markteinschätzung auch vor allem an der zukünftigen (geschätzten) Entwicklung der für ein Hotel entscheidenden kostenintensiven Faktoren ab (Betriebskosten, Personalkosten, Finanzierungskosten).[13]

2.2.3. Hotelkategorien/Hotelqualität

Zur Hotelklassifizierung wurden bis dato nur nationale Klassifizierungen verabschiedet, die sich an den Sterne Kategorisierungen orientieren. Der deutsche Hotel- und Gaststättenverband (DEHOGA) hat z. B. für Deutschland 1996 einheitliche Kriterien und Standards zur Klassifizierung definiert. Die Sterne werden nach dem Grad der Erfüllung „harter“ und „weicher“ Kriterienbereiche vergeben:[14]

***** Luxushotel
**** First-Class-Hotel
*** Mittelklassehotel (Komfort)
** komfortables oder Economy Hotel (Standard)
* einfaches oder Budget Hotel (Tourist)

Vom Fachverband der Wirtschaftskammer Österreichs wurden ebenfalls Richtlinien zur Klassifizierung von Hotel- und Beherbergungsbetrieben herausgegeben. Diese Richtlinien orientieren sich ebenfalls am System der Sterne:[15]

***** Luxusbetrieb
**** erstklassiger Betrieb

[12] Vgl. Schulte, Bone-Winkel, Immobilienprojektentwicklung, 2002, S 797
[13] Vgl. Beherbergungsgewerbe in Deutschland, 2004, S 16 ff
[14] http://www.dehoga-bundesverband.de
[15] Vgl. Kranewitter H.: Liegenschaftsbewertung, 2002 (4. Auflage), S 218 f

*** gutbürgerlicher Betrieb
** zweckmäßiger Betrieb
* einfacher Betrieb

Diese beiden Kriterienkataloge sind annähernd vergleichbar. In der folgenden Tabelle von Kranewitter wird exemplarisch dargestellt, welche Hotelkategorie welche Ausstattungsmerkmale aufweisen sollte:

Merkmale	*	**	***	****	*****
Rezeption	Jederzeit erreichbare verantwortliche Person	Jederzeit erreichbare verantwortliche Person	ab 15 Zimmern Rezeption 15 Stunden besetzt	Rezeption 15 Stunden besetzt	Rezeption oder Portierloge 24 Stunden besetzt
Empfangsbereich			funktionell	erstklassig ausgestattet	exklusiv ausgestattet
Fremdsprachenkenntnisse					sehr gute Kenntnisse
Verhältnis Mitarbeiter zu Zimmer					1:2
Safe/ Depots	zentrales Depot	zentrales Depot	zentrales Depot	Zimmersafes	Zimmersafes
Lift		bei mehr als 3 Geschossen (Neubauten)	bei als 3 Geschossen	bei mehr als 3 Geschossen	bei mehr als einem Geschoss
Speiseraum: Verhältnis Zimmer zu Tischen (Ferienbetriebe)			3:2	3:2	1:1
Frühstück	Frühstücks-angebot	Frühstücks-angebot	Frühstücksbuffet	Frühstücksbuffet mit Service für heiße Aufgussgetränke	Frühstücksbuffet mit Service für heiße Aufgussgetränke
Speisenangebot (entfällt bei Garnibetrieben)	dreigängiges Menü oder à la carte oder Buffet	dreigängiges Menü oder à la carte oder Buffet	dreigängiges Menü mit Wahlmöglichkeit beim Hauptgang oder à la carte oder Buffet	viergängiges Menü mit Wahlmöglichkeit bei 3 Gängen oder à la carte oder Buffet	viergängiges Menü mit Wahlmöglichkeit bei 3 Gängen oder à la carte oder Buffet
Imbisskarte (entfällt bei Garnibetrieben)			10 Stunden	10 Stunden	10 Stunden
Getränkeservice (entfällt bei Garnibetrieben)			12 Stunden oder Minibar	16 Stunden oder Minibar	24 Stunden
Hausbar oder Theke			ja	ja	ja
Hoteleigene Garage oder Abstellplätze mit Garagierungsdienst					ja
Zimmerausstattung	einfach	zweckmäßig	gehoben und einheitlich	erstklassig	exklusiv, luxuriös
Mindestzimmerflächen (inkl. Bad und WC) Stadthotel			Einzelzimmer: 12 m² Doppel-Zi: 18 m²	Einzelzimmer: 14 m² Doppel-Zi: 19 m²	Einzelzimmer: 16 m² Doppel-Zi: 22 m²
Mindestzimmerflächen (inkl. Bad und WC) Ferienhotel			Einzelzimmer: 14 m² Doppel-Zi: 20 m²	Einzelzimmer: 17 m² Doppel-Zi: 22 m²	Einzelzimmer: 18 m² Doppel-Zi: 24 m²

Mindestzimmerflächen (inkl. Bad und WC) Altbauten				Einzelzimmer: 11 m² Doppel-Zi: 17 m²	Einzelzimmer: 13 m² Doppel-Zi: 19 m²
Bettwäschewechsel	mindestens einmal pro Woche	mindestens einmal pro Woche	mindestens zweimal pro Woche	mindestens zweimal pro Woche, auf Wunsch täglich	jeden zweiten Tag, auf Wunsch täglich
Radio und TV in Zimmern		Radio und Farbfernsehgerät	Radio- und Farbfernsehgerät mit Sat- oder Kabel-TV	Radio- und Farbfernsehgerät mit Sat- oder Kabel-TV	Radio- und Farbfernsehgerät mit Sat- oder Kabel-TV
Telefon in Zimmern			ja	ja	ja
Modemanschluss im Betrieb für Gast verfügbar				ja	ja
Kofferablage, Fauteuil					ja
Wasch- und Bügelservice			ja	Rückgabe innerhalb von 24 Stunden, Aufbügeln auch am Wochenende	Rückgabe innerhalb von 24 Stunden, Aufbügeln auch am Wochenende
Zimmer mit Bad/WC oder Dusche/WC	ja (Neubauten)	ja (Neubauten)	ja (Neubauten)	ja, bei 75 % der Zimmer Mindestgröße 4 m²	ja, bei Neubauten WC räumlich getrennt
Altbauten: Zimmer mit Bad/Dusche und WC in % der Gästezimmeranzahl	50%	70%	90%		
Altbauten: Zimmer ohne Nasszelle und WC eine Etagennasszelle und ein Etagen-WC	in jedem Stockwerk für je angefangene 10 Gästebetten	in jedem Stockwerk für je angefangene 4 Gästebetten	in jedem Stockwerk für je angefangene 4 Gästebetten		

Tabelle 2: Ausstattungsmerkmale bei Sternekategorisierung[16]

International bestehen aber weiterhin große Unterschiede in den Qualitätskriterien. Der potentielle Kunde weiß also oftmals nicht, was ihn im Detail erwartet. Allgemein kann aber festgehalten werden, dass je höher ein Hotel kategorisiert ist, desto höher sind die Errichtungs- und Betriebskosten und desto höher muss der den Umsatz bestimmende erzielbare Zimmerpreis sein.[17]

Leider gibt es weltweit keine einheitliche Hotelklassifizierung mit einheitlichen Kriterien. Die meisten Bewertungen werden von den unterschiedlichen Interessen ihrer Initiatoren bestimmt. Es gibt staatliche Initiativen, verbandsbezogene und kommunale sowie differenzierende Bewertungen einzelner Hotelführer.

[16] Vgl. Kranewitter H.: Liegenschaftsbewertung, 2002 (4. Auflage), S 219
[17] Vgl. Schulte, Bone-Winkel, Immobilienprojektentwicklung, 2002, S 797

Hotels unterscheiden sich sehr stark in Hinblick auf Zielgruppen, Standorte, Ausstattung oder Service:[18]

Zielgruppenorientiert	Businesshotel, Passantenhotel, Tagungshotel, Ferienhotel, Kurhotel
Standortorientiert	City-Hotel, Landhotel, verkehrsorientiertes Hotel (Autobahn, Bahnhof, Flughafen)
Ausstattungsorientiert	Vollhotel (mit Restaurant), Hotel Garni (ohne Restaurant)
Serviceorientiert	Luxushotel 5*, Commercial Hotel 4*, Ökonomiehotel 3*, Gutbürgerliches Hotel 2*, Einfaches Hotel 1*
Sondertypen	Appartementhotel (Boardinghäuser), Hotelpark, Feriendorf
Hotelähnliche Immobilien	Hotelpension, Fremdenheim, Gasthof, Privatzimmer

Die Qualität des Hotels ist nicht nur immobilienbezogen zu beurteilen (Zimmergrößen, Ausstattungen etc.), sondern beruht auch wesentlich auf Softfacts (Personaleinsatz, Servicequalität, Angebotsvielfalt etc.).

Eine Studie von J.D. Power and Associates definierte folgende Hauptkriterien zur Zufriedenheitsmessung: Reservierung, Check-in/Check-out, Gästezimmer, Speisen/Getränke, Hotel-Dienste, Hotel-Anlagen sowie Kosten/Gebühren.

Entsprechend dieser Studie sind vor allem die Kosten und Gebühren in Verbindung mit einem Hotel-Aufenthalt der Hauptfaktor in Bezug auf die Kundenzufriedenheit - und das über alle Segmente (Luxusklasse bis Budgethotel) hinweg. Die Gäste gaben den Hotels hohe Bewertungen, wenn der Preis stimmte. Die Zufriedenheit sank deutlich ab, wenn die Kosten für Telefonate oder andere Hotel-Einrichtungen als nicht günstig empfunden wurden.[19]

Trotz der oben angeführten Sterne-Kategorisierung muss festgestellt werden, dass sich die Hotels in den jeweiligen Kategorien noch sehr stark unterscheiden können. Allgemein gültig ist, dass die Kategorie regelmäßig in direkter Verbindung zum Preisniveau steht, das ein Hotel vertreten möchte.

Ein Trend der seit mehreren Jahren zu beobachten ist, dass eine Polarisierung hin zum sehr niedrigpreisigen Segment (Low-Budget) und dem Luxussegment (High-Budget) stattfindet. Tendenziell versuchen die großen Hotelbetreiber die verschiedenen Segmente mit eigenen Marken zu belegen. Durch die differenzierte

[18] Vgl. Pohnert F./Ehrenberg B./Haase W.-D./Horn H.-J.: Kreditwirtschaftliche Wertermittlungen, Typische und atypische Beispiele der Immobilienbewertung, Luchterhand 6. Auflage, S 122
[19] Vgl. www.jdpower.com, Press Release, September 2005, Kundenzufriedenheit Hotelrating

Markenstrategie weiß der Gast im Vorfeld, welche Qualität er zu welchem Preis bekommt. Gepaart mit Kundenbindungsinstrumenten soll eine gesteigerte Loyalität zu einem gewissen Produkt (Marke) gefördert werden.

Die Budget-Idee ist keine neue Erfindung der letzten Jahre, sondern wurde bereits in den 60iger Jahren in den USA eingeführt. Auch die bewusste Marktsegmentierung wird von den großen Marktteilnehmern schon sehr lange betrieben. Beispielsweise führte die in der Mittelklasse angesiedelte Hotelkette Holiday Inn bereits in den 80iger Jahren zusätzlich ein Luxus- und ein Economyprodukt ein (Crowne Plaza und Hampton Inn), um in den Teilmärkten vertreten zu sein. In den 90iger Jahren wurde in den USA als Fortsetzung des Economy-Bereiches das so genannte Hard-Budget-Hotel eingeführt. Es wurde nur noch das Grundbedürfnis „Dach über dem Kopf", ohne zusätzliche Dienstleistungen befriedigt.[20]

Zurzeit wird der Begriff Budget Hotels vor allem von einem Teil der Markenhotellerie geprägt, der sich mit einem standardisierten Angebot auf die reine Beherbergungsdienstleistung bei stark eingeschränktem Service spezialisiert hat. Gerade dieses Markensegment konnte sich auch in konjunkturellen schwachen Phasen behaupten. Marken die den Begriff Budget-Hotels prägten sind z. B. Formule 1, ETAP und Ibis.

2.2.4. Risikofaktoren der Hotelimmobilie

Wie bereits erwähnt ist die Spezialimmobilie „Hotel" aufgrund einiger Risikofaktoren (Business risks/Property risks) nicht unproblematisch:[21]

- Betreiberimmobilie
  Für den Geschäftserfolg sind neben Standort, Konzeption und Bauausführung die Managementfähigkeiten des Betreibers ganz entscheidend.

- Geringe Flexibilität
  Eine Umnutzung dieser Immobilie ist nur eingeschränkt möglich und meistens mit hohen Umbaukosten verbunden. Das Angebot kann nicht flexibel auf die Nachfrage verändert werden.

- Hohe Kapitalintensität
  Bezogen auf ihre Nutzung bzw. Auslastung haben Hotelimmobilien hohe Errichtungskosten pro Zimmer. Ein Hotel wird mit all seinen Bereichen (Zimmer, Service, Restaurant, Wellness etc.) zu 100 % vorgehalten, unabhängig davon, ob die vorgehaltenen Leistungen von einem Gast in Anspruch genommen werden oder nicht.

[20] Vgl. Bienert Sven: Bewertung von Spezialimmobilien, 2005: Aufsatz: Bewertung von Hotelgrundstücken, S 417
[21] Vgl. Beherbergungsgewerbe in Deutschland, 2004, S 31

- Personalintensität
  Bei Budget-Hotels und Hotels mit geringem Restaurantanteil liegt der Personalaufwand unter 30 % des Umsatzes. Mit zunehmendem Serviceangebot steigt der Personalbedarf an und sollte bei Luxushotels aber nicht über 35 % liegen.

3. Bewertungsmethoden

Für die Ermittlung des Verkehrswertes von Liegenschaften werden national gegenwärtig drei Wertermittlungsverfahren verwendet:[22]

- das Verlgeichswertverfahren
- das Sachwertverfahren
- das Ertragswertverfahren

Die drei Verfahren sind grundsätzlich als gleichrangig zu betrachten. Nach welcher Methode der Verkehrswert ermittelt wird, richtet sich nach der Charakteristik der zu bewertenden Liegenschaft.

Auf die allgemein anerkannten Bewertungsmethoden wird in dieser Arbeit nicht im Detail eingegangen, da dazu genügend Fachliteratur vorhanden ist. Es soll im Folgenden ein Überblick gegeben, warum welche normierten Bewertungsmethoden bei Hotelimmobilien zur Anwendung kommen oder auch nicht.

Die Bewertung einer Hotelimmobilie unterscheidet sich von der Bewertung anderer gewerblicher Immobilien wie einer Büroimmobilie dadurch, dass ihr Wert wesentlich vom Erfolg des mit ihr verbundenen Hotelbetriebes bestimmt wird. Die Hotelimmobilie und der Hotelbetrieb stellen eine Bewertungseinheit dar. Man kann dies als eine Art Kombination aus Hard- und Softfacts betrachten.

Ein Hotel kann sich z.B. in einer 1a-Lage befinden, über ein erstklassiges Produkt und eine adäquate Einrichtung verfügen und trotzdem keine Erträge erwirtschaften. Bei einer Ertragswertbetrachtung würde ein entsprechend niedriger Marktwert festgestellt werden müssen. Der mit dieser Methode ermittelte Wert würde nur noch einen Bruchteil seiner ursprünglichen Herstellungskosten betragen.

Bei sehr vielen Immobilienarten können Vergleichspreise ermittelt werden. Für Betreiberimmobilien, wie Hotels, gibt es z.B. naturgemäß keine Vergleichsmieten auf Quadratmeterbasis. Bei einer Büroimmobilie z.B. bestimmt sich der Wert nach den erzielbaren Mieten. Die Vergleichswertmethode kann daher oftmals nicht angewendet werden. Was es natürlich gibt sind Benchmarks für erfolgreich geführte Hotels, welche aber keine Allgemeingültigkeit besitzen.

[22] Vgl. Kranewitter H.: Liegenschaftsbewertung, 2002 (4. Auflage), S 28 f

Eine weitere Besonderheit von Hotelimmobilien liegt darin, dass Betreiber und Eigentümer der Immobilie (Investor) unterschiedliche Parteien sein können. Das Vertragsverhältnis zwischen Betreiber und Eigentümer wird entweder in Form eines Pacht- oder Managementvertrages ausgestaltet. Folgende Konstellationen sind vorstellbar.[23]

- Der Eigentümer der Hotelimmobilie betreibt das Hotel selber, hat also keinen Betriebsführungsvertrag mit einer Hotelgesellschaft. Gegebenenfalls kann eine Vereinbarung zum Franchise abgeschlossen werden.
- Der Eigentümer hat die Betriebsführung der Hotelimmobilie einer Hotelgesellschaft übertragen (Managementvertrag).
- Der Eigentümer hat seine Hotelimmobilie an einen Pächter verpachtet (Pachtvertrag).

Keinen Betreibervertrag haben in der Regel kleinere Familienbetriebe, in denen die Eigentümer das Haus selber führen. Gegenstand einer Hotelbewertung sind in diesem Fall die vom Eigentümer erwirtschafteten Überschüsse. Es gibt natürlich auch große Hotelbetriebe mit internationalem Bekanntheitsgrad, die von der Eigentümerin selbst geführt wird. Dies ist jedoch eher die Ausnahme.

3.1. Benchmarks/Kennzahlensystem

In den folgenden Kapiteln wird auf die einzelnen Bewertungsmethoden und auf deren Bedeutung im Zusammenhang mit Hotelimmobilien eingegangen. Es wird nicht nur die Systematik der Bewertungsmethoden dargestellt, sondern auch immer auf repräsentative Benchmarks verwiesen. Aufgrund der Heterogenität der Hotelbranche besitzen diese Benchmarks natürlich keine Allgemeingültigkeit, können für den Bewerter/Analysten aber ein probates Hilfsmittel zur Bewertung/Analyse einer Hotelimmobilie bzw. eines Hotelbetriebes darstellen.

Hotels sind so unterschiedlich und individuell wie ihre Gäste, die in ihnen nächtigen. Dennoch sind Vergleiche innerhalb der Branche sinnvoll und notwendig. Der Vergleich der wirtschaftlichen Zahlen z. B. des eigenen Objektes mit den Marktzahlen (Benchmarks) zeigt die Position der eigenen Hotelimmobilie innerhalb des Marktes. Das eigene Objekt kann damit mit den „Best in Class“ verglichen werden. Dies kann extern aber auch intern erfolgen wenn z. B. ein größeres Hotelportfolio vorhanden ist. Mit entsprechenden Benchmarking können Schwachstellen aufgefunden und wertrelevante Tatsachen festgestellt werden. Vor allem Verbesserungspotentiale können durch entsprechendes Benchmarking aufgezeigt werden.

Die Vergleichbarkeit muss aber stets kritisch hinterfragt werden. Ein Luxushotel im Stadtzentrum einer Großstadt mit einem Budget-Hotel am Stadtrand zu vergleichen ist natürlich nicht zielführend. Jede wirtschaftliche Analyse muss hotelbezogen

[23] Vgl. Schröder M.: Bewertung von Hotelimmobilien, Sachverständigen Infodienst, 2005/04

erfolgen, wobei die besonderen Umstände des Einzelfalls genau zu analysieren sind. Die bloße Übernahme von Durchschnittskennzahlen oder Benchmarks einer vergleichbaren Gruppe von Unternehmen („Peer Group“) kann zu falschen Ergebnissen führen.

Beim Benchmarking wird nicht wie im Vergleichswertverfahren der Transaktionspreis verglichen, sondern nur noch preisbestimmende - also den Preisen vorgelagerte – Kriterien, wie Erlöskennzahlen, Pachtansätze etc. Bei Verwendung von Benchmarks ist ebenfalls darauf zu achten, dass diese regionalen Ursprungs sein können (z. B. Bodenwert), teilweise aber auch überregionale Gültigkeit besitzen können (z. B. Management-Fees).[24]

Auf Unternehmensebene ist für eine erfolgreiche Umsetzung von Benchmarksystemen die Akzeptanz der Führungsebene und aller betroffenen Mitarbeiter notwendig. Die notwendigen Daten sind standardisiert zu erheben und strukturiert zu verarbeiten. Aus den eruierten Benchmarks sind dann entsprechende Ziele für den Hotelbetrieb abzuleiten. Ein Benchmarksystem soll dazu beitragen, dass sich der Hotelbetrieb verbessert. Da es sich oftmals um ein quantitatives Benchmarksystem handelt, lässt sich der Erfolg/Misserfolg in weiterer Folge relativ leicht messen.

Um zu vergleichbaren Benchmarks zu kommen ist ein aussagekräftiges Kennzahlensystem erforderlich. Die besten externen Benchmarks nützen nichts, wenn kein funktionierendes Kennzahlensystem im Haus etabliert wurde.

Die grundsätzlichen Ziele und Aufgaben eines Kennzahlensystems sind folgende:[25]

- Fokussierung auf die wesentlichen Inhalte
- Schaffung einheitlicher konsistenter Datenbasis
- Standardisierung der Steuerungsgrößen
- Zieldefinition über Benchmarking
- Schnelle und effiziente Datenbereitstellung
- Transparenz des Immobilienbestandes

Das Kennzahlensystem soll helfen komplexe Sachverhalte besser beurteilen zu können. Es dient zum Erkennen von Auffälligkeiten und Abweichungen. Innerhalb des Kennzahlensystems sind Schwellenwerte und Warngrenzen zu definieren um auch noch rechtzeitig auf Veränderungen und Abweichungen reagieren zu können.

Das Kennzahlensystem erleichtert/unterstützt die Unternehmens- bzw. die Portfoliosteuerung. Ziele können über das Kennzahlensystem operationalisiert und

[24] Vgl. Bienert Sven: Bewertung von Spezialimmobilien, 2005: Aufsatz: Bewertung von Hotelgrundstücken, S 482 f
[25] Vgl. Teufelsdorfer H., Immobilienfonds und Portfoliomanagement,TU-Lehrgang, Wien 2007, S 94

damit auch kontrolliert werden. Um einen besseren Überblick zu erhalten können die Kennzahlen hierarchisch und aggregierend aufgebaut werden.

Nach Analyse der erhobenen Daten sind die weiteren Planungsschritte (z. B. Instandhaltungsplan, Liquiditätsplanung, Investitionsanalyse, …) festzulegen.

In den Folgekapiteln wird nun näher auf die einzelnen Bewertungsverfahren und deren Bedeutung eingegangen. Hinsichtlich Bewertung und Benchmarks ist vorauszuschicken, dass bei der Bewertung von Hotelimmobilien der Gutachter versuchen muss Extremwerte auszuschalten. Es setzt dabei ein kompetentes durchschnittliches Management für den Hotelbetrieb voraus, keinen ausgesprochenen Spitzenmanager, der aus einem schlecht geführten Betrieb noch Geld herausholt, aber auch keinen inkompetenten, der binnen kurzer Zeit den besten Betrieb herunterwirtschaftet. Der Gutachter muss also die Qualitätsunterschiede in der Führung ausgleichen. Um dies beurteilen zu können, ist zumindest ein Kennziffernvergleich (Benchmarks) erforderlich. Nur so erhält man realistische und nachhaltige Marktverhältnisse.[26]

3.2. Sachwertverfahren

Das Sachwertverfahren ist im § 6 Liegenschaftsbewertungsgesetz - LBG (bzw. §§ 21 – 25 Wertermittlungsverordnung – WertV) geregelt. Die Berechnungsmethodik wird vorausgesetzt.

Allgemein kann festgehalten werden, dass das Sachwertverfahren auf den Wert der Liegenschaftssubstanz am Stichtag der Wertermittlung abstellt. Der Sachwert setzt sich aus Bodenwert, Bauwert (Wert der baulichen Anlagen) und dem Wert sonstiger Anlagen zusammen. Die Summe dieser Werte stellt noch nicht den Verkehrswert dar. Durch zusätzliche Berücksichtigung der Verhältnisse im redlichen Geschäftsverkehr wird der Verkehrswert ermittelt.[27]

Das Sachwertverfahren sollte nur bei Objekten angewendet werden, bei denen die Eigennutzung sowie technische Aspekte im Vordergrund stehen. Es kommt also zur Anwendung, wenn ein potentieller Erwerber sich die Frage stellt, ob das angebotene Objekt erworben oder selbst errichtet werden soll. In diesem Fall sind für den Investor die Gestehungskosten (Reproduktionskosten) entscheidend (Make or Buy Entscheidung). Dieses Verfahren kommt insbesondere zur Anwendung, wenn nicht primär die Ertragserzielungsabsicht im Vordergrund steht. Somit spielt das Sachwertverfahren zur Bewertung von Hotelimmobilien eine untergeordnete Rolle. Als Plausibilisierung der Ergebnisse anderer Verfahren kann das Sachwertverfahren natürlich angewendet werden.

[26] Vgl. Pohnert F./Ehrenberg B./Haase W.-D./Horn H.-J.: Kreditwirtschaftliche Wertermittlungen, Typische und atypische Beispiele der Immobilienbewertung, Luchterhand 6. Auflage, S 121
[27] Vgl. Kainz F.: Liegenschaftsbewertung - Das Sachwertverfahren (2004) – Skript TU Wien, S 10

Im Zusammenhang mit den grundsätzlichen Sachwertüberlegungen soll noch kurz auf die in der Praxis üblicherweise verglichenen *Investitionskosten pro Zimmer* eingegangen werden. Naturgemäß hängen die sehr stark von der in Frage stehenden Hotelkategorie ab. Einschließlich Grundstück, Baunebenkosten, Küche, Flächen für Restaurants, Pre-Opening-Kosten und einer (Zwischen-)Finanzierung der Baumaßnahmen können folgende Richtgrößen angeführt werden.

Investkosten je Zimmer			
Kategorie	Gesamtgröße in m² BGF bezogen auf ein Zimmer	Zimmergröße in m² NF	Kosten in Euro
2**	30 – 35	16 – 18	50.000 – 75.000
3***	35 – 60	18 – 25	75.000 – 100.000
4****	50 – 65	25 – 35	100.000 – 125.000
5*****	> 65	> 35	125.000 – 250.000

Tabelle 3: Benchmark: Investkosten pro Zimmer (Kleiber, Simon, Weyers)[28]

Ergänzend zur oben angeführten Tabelle soll noch eine neuere weitere Kostenschätzung von Ehrenberg angeführt werden. Dieser rechnet mit folgenden Investitionskosten pro Hotelzimmer (ohne Grundstück):

Investkosten je Zimmer		
Kategorie	Zimmergröße in m² NF	Kosten in Euro
1*	18 - 20	35.000 – 50.000
2**	20 – 22	50.000 – 70.000
3***	25 – 27	70.000 – 90.000
4****	28 – 32	90.000 – 130.000
5*****	> 30	> 130.000

Tabelle 4: Benchmark: Investkosten pro Zimmer (Ehrenberg B.)[29]

Dies entspricht ca. 250 – 280 EUR/m³ im Standard und 380 – 410 EUR/m³ im First-class Bereich. Ältere Hotels mit übergroßen Raumhöhen sollten mit einem niedrigeren Raummeterpreis angesetzt werden. Hotels mit einem guten Ausbauverhältnis (Bruttorauminhalt zu Nutzfläche) haben höhere Raummeterpreise. Insofern hängen Raummeterpreise nicht nur vom Ausstattungstandard ab.[30]

Weitere Benchmarks hinsichtlich Herstellungskosten pro Zimmer (ohne Grundstück) hat Eurohypo 2002 Eurohypo veröffentlicht. Die Liste wurde dabei erweitert um eine Kategorie „ohne Stern“ (EUR 20.000 – EUR 25.000/Zimmer) und um die Kategorie „Luxus“ (> EUR 250.000/Zimmer).

[28] Kleiber, Simon, Weyers, Verkehrswertermittlung von Grundstücken, 2002, S 1275
[29] Ehrenberg B, Bewertung von Hotelimmobilien, GuG Grundstücksmarkt und Grundstückswert, Jg.: 16, Nr.2, 2005, S 73
[30] Vgl. Pohnert F./Ehrenberg B./Haase W.-D./Horn H.-J.: Kreditwirtschaftliche Wertermittlungen, Typische und atypische Beispiele der Immobilienbewertung, Luchterhand 6. Auflage, S 131

Im Luxussegement sind nach oben kaum Grenzen gesetzt. Die Inneneinrichtung und Ausstattung (auch FF&E genannt) stellt bei einem Hotel einen wesentlichen Posten des Sachwertes dar. Je nach Hoteltyp und Kategorie kann diese bis zu EUR 50.000/Zimmer betragen. Der Begriff FF&E beinhaltet alle nicht baulich mit dem Gebäude verbundenen Einrichtungsgegenstände.[31]

Betreffend *Grundstückskosten* gilt folgende Faustregel: Je höher die Kosten für das Grundstück sind, desto hochwertiger sollte das projektierte Hotel positioniert werden. Erfahrungsgemäß sollte der Grundstückspreis jedoch nicht mehr als 10 % - 15 % der gesamten Investitionskosten betragen.[32]

Budget-Hotels gehen oftmals in dezentrale Lagen, da sie sehr preissensibel sind und der Grundstückserwerb in der Regel einen relativ größeren Anteil an den gesamten Investitionskosten hat, wohingegen Luxushotels die Bestlagen suchen und der Grundstückspreis eine relativ geringe Rolle spielt.[33] Idealtypisch verteilen sich bei einem 4-Sterne-Hotel die Investkosten folgendermaßen:

Miete/Umsatz nach Hotelklassen	
Grundstück	8 – 10 % (max. 25 %)
Herrichten und Erschließen	1 %
Bauwerk – Baukonstruktion	35 – 40 %
Bauwerk – technische Anlage	16 – 28 %
Außenanlagen	1 – 2 %
Sonstige Ausstattung und Kunstwerke (FF&E): 20 % Equipment 60 % Innenausstattung 12 % Küchenausstattung 7 % EDV 1 % Rest	14 – 16 %
Baunebenkosten	14 – 16 %

Tabelle 5: Benchmark: Investkostenaufteilung 4*-Kategorie (Bienert) [34]

[31] Schröder/Forstnig/Widmann: Bewertung von Hotelimmobilien, PKF-Schriftenreihe, Band 1,München 2005, S 64
[32] Vgl. http://www.hotelprojects.de, Kehrer A.: Die Bewertung von Hotel-Grundstücken
[33] Vgl. Höfler u.a., (1998): „Hotels“ in Sonderimmobilien, S 190
[34] Bienert Sven: Bewertung von Spezialimmobilien, 2005: Aufsatz: Bewertung von Hotelgrundstücken, S 477

Ein weiterer wesentlicher Faktor beim Sachwertverfahren ist die Nutzungsdauer. In Bezug auf die Gesamtnutzungsdauer einer Hotelimmobilie werden in der Literatur folgende Werte vorgeschlagen:

Gesamtnutzungsdauer	
NHK	40 – 80 Jahre
Kleiber/Simon/Weyers	40 – 60 Jahre
Ostermann	40 – 70 Jahre
Rushmore/de Roos	40 Jahre
Gesamtnutzungsdauer: FF&E (Revitalisierungszyklus)	
Weyers	10 – 20 Jahre
Ostermann	10 – 20 Jahre
Rushmore/de Roos	3 – 12 Jahre (FF&E außer Küchen: bis 25 Jahre)

Tabelle 6: Benchmark: Gesamtnutzungsdauer, Revitalisierungszyklus [35]

Zu beachten ist, dass der betriebswirtschaftliche Lebenszyklus eines Hotels wesentlich kürzer ist als die gesamte Wirtschaftliche Nutzungsdauer. Der erste Zyklus umfasst ca. 12 Jahre und teilt sich wie folgt auf:

- Anlaufphase (drei bis vier Jahre)
- Stabilisierungsphase (sechs bis sieben Jahre)
- Verlangsamungsphase (zwei Jahre)

Diese betriebswirtschaftlichen Zyklen erzwingen, dass nach ca. 10 bis 20 Jahren erste umfangreiche Instandhaltungsmaßnahmen zu setzen sind, damit die gewünschte wirtschaftliche Nutzung aufrechterhalten werden kann.

3.3. Vergleichswertverfahren

Das Vergleichswertverfahren ist im § 4 Liegenschaftsbewertungsgesetz - LBG (bzw. §§ 13 und 14 Wertermittlungsverordnung – WertV) geregelt. Die Berechnungsmethodik wird vorausgesetzt.

Die Voraussetzung für die Anwendung des Vergleichswertverfahrens sind zusammengefasst folgende:[36]

- Eine genügende Anzahl von Kaufpreise vergleichbarer Liegenschaften
- Die ausreichende Übereinstimmung der wertbestimmenden Merkmale der Vergleichsliegenschaften mit der Bewertungsliegenschaft. Die wertbestimmenden Merkmale müssen verarbeitbar sein.
- Es muss die Möglichkeit bestehen, die Kaufpreise für abweichende Eigenschaften „umrechnen“ zu können.

[35] Bienert Sven: Bewertung von Spezialimmobilien, 2005: Aufsatz: Bewertung von Hotelgrundstücken, S 478
[36] Vgl. Kainz F.: Liegenschaftsbewertung - Das Vergleichswertverfahren (2004) – Skript TU Wien, S 13

Das Vergleichswertverfahren für die Bewertung von Hotelimmobilien kommt aufgrund der mangelnden Datenverfügbarkeit als Hauptbewertungsmethode nicht zur Anwendung. Das Vergleichswertverfahren wird in der Praxis insbesondere zur Bewertung von Grund und Boden bzw. Eigentumswohnungen eingesetzt.

Die notwendige Vergleichbarkeit ist oftmals nicht gegeben, da sich die Betriebe der Hotellerie hinsichtlich des Objektes, der Lage, des Business-Mix, des Gästemix, der historischen Performance, der Vertragsgestaltung, des Zustandes des Objektes, der Ausstattung, der Betriebskosten, der Größe, … stark unterscheiden. Kurz zusammengefasst handelt es sich um einen äußerst heterogenen Markt.

Des Weiteren sind oftmals die Vergleichswerte nicht in ausreichender Zahl vorhanden. Vor allem im europäischen Raum wechseln die Eigentümer nicht so oft wie etwa in den Metropolen der USA.[37]

Zusätzlich müssten die Details der Transaktion bekannt sein um entsprechende Anpassungen vornehmen zu können. Dies ist im Normalfall auszuschließen.

In der praktischen Anwendung kommt das direkte Vergleichswertverfahren insbesondere zur Plausibilisierung der Ergebnisse einer ertragsorientierten Bewertung zur Anwendung. Die Erträgnisse der Ertragswertverfahren werden auf Zimmerpreise umgerechnet und den tatsächlich erzielten Verkaufspreisen von erfolgten Transaktionen in der gleichen Kategorie gegenübergestellt.[38]

3.4. Ertragswertverfahren

Die Normen zur Ertragswertberechung finden sich im § 5 Liegenschaftsbewertungsgesetz – LBG (bzw. §§ 15 bis 20 der Wertermittlungsverordnung – WertV). Beim Ertragswertverfahren wird der Wert der Immobilie aus den zukünftig erwarteten Erträgen abgeleitet.

Die wesentlichen Kriterien des Ertragswertverfahrens sind die nachhaltig erzielbare Miete und der Liegenschaftszinssatz. In einer Modellberechnung wird aus bekannten Kauffällen mit nachhaltig angesetzten Mieten und Bewirtschaftungskosten der Reinertrag ermittelt. Dieser Reinertrag wird auf Boden und Gebäude aufgeteilt, wobei dem Boden eine dauerhafte Nutzung und den Gebäuden unter Berücksichtigung einer angenommenen wirtschaftlichen Restnutzungsdauer eine befristete Nutzung zugesprochen wird. Somit kann über die Analyse von Kauffällen ein marktgerechter Liegenschaftszins abgeleitet werden. Abweichungen zur nachhaltigen Miete werden über Over- und Underrent gesondert betrachtet.[39]

[37] Vgl. Schröder/Forstnig/Widmann: Bewertung von Hotelimmobilien, PKF-Schriftenreihe, Band 1,München 2005, S 66
[38] Vgl. Bienert Sven: Bewertung von Spezialimmobilien, 2005: Aufsatz: Bewertung von Hotelgrundstücken, S 481
[39] Vgl. Gif: Standardisierung des DCF-Verfahrens, 2006, S 4

Anzuwenden ist dieses Verfahren grundsätzlich bei der Bewertung von Renditeobjekten wie Mietwohnhäuser, gewerbliche Objekte (Büro, Handel, etc.) sowie Sonderimmobilien (*Hotels*, Freizeitanlagen, etc.).

Hotels dienen der Ertragserzielung und sind damit Renditeobjekte. Das anzuwendende Verfahren ist somit das Ertragswertverfahren.

Hotels sind auch so genannte Management- (Betreiber-) Immobilien. Wie der Name „Management-Immobilie" bereits sagt, hängt der Wert der Immobilie stark vom Management ab. Die Bewertung bewegt sich oftmals im Grenzbereich zwischen Immobilien- und Unternehmensbewertung. Diejenigen Gutachter, die sich auf die reine Lehre der Immobilienbewertung zurückziehen, sind in den letzten Jahren immer stärker in den Hintergrund gedrängt worden.[40]

3.4.1. 1000stel-Methode

Die einfachste ertragsorientierte Bewertungsmethode ist die so genannte Tausender-Regel bei der der erzielbare Zimmerpreis pro Tag einfach mit tausend multipliziert wird.

Verkehrswert = ARR * Zimmeranzahl * 1000

Der Ansatz für diese Einschätzung geht vom Ertragpotenzial des Hotels aus. Die Formel basiert auf der Annahme, dass ein Hotel pro Zimmer so viel wert ist, wie das Tausendfache des zu erwartenden durchschnittlichen Nettozimmerpreis. Der Vorteil dieses Verfahrens liegt in der Einfachheit der Anwendung. Diese Formel kann natürlich nur als erste Einschätzung oder Gegenprüfung von anderen Verfahren angewendet werden. Nicht berücksichtigt werden dabei die durchschnittliche Zimmerbelegung, die sehr unterschiedlichen Erträge aus Speisen und Getränken und sonstige Erträge, die Höhe der Betriebskosten und die unterschiedlichen Cashflows während der Nutzung der Immobilie als Hotel.[41]

Basis für die Bewertung stellt der Rohertrag dar. In der Praxis haben sich zwei Methoden entwickelt, um bei Managementimmobilien zu einem zufrieden stellenden Rohertragsansatz zu kommen:[42]

- Pachtmethode
- Betriebswirtschaftliches Verfahren

[40] Vgl. Ehrenberg B, Bewertung von Hotelimmobilien, GuG Grundstücksmarkt und Grundstückswert, Jg.: 16, Nr.2, 2005, S 70
[41] Vgl. Schröder/Forstnig/Widmann: Bewertung von Hotelimmobilien, PKF-Schriftenreihe, Band 1,München 2005, S 51
[42] Vgl. Ehrenberg B, Bewertung von Hotelimmobilien, GuG Grundstücksmarkt und Grundstückswert, Jg.: 16, Nr.2, 2005, S 70

Bevor auf die Stärken und Schwächen der Bewertungsmethoden eingegangen wird, werden die verschiedenen Vertragstypen analysiert.

3.4.2. Pachtvertrag/Managementvertrag

Als Erfolgsfaktor ist neben den bekannten Faktoren Lage (Lage, Lage), ein marktgerechtes Konzept, entsprechende Servicequalität, ein angemessenes Preis/Leistungs-Verhältnis etc. besonders eine interessengerechte, auf nachhaltige Wirtschaftlichkeit fokussierte Gestaltung des Betreibervertrages wichtig.[43]

Da der Betreibervertrag die hoffentlich lange Geschäftsbeziehung zwischen Betreiber und Investor (Eigentümer der Immobilie) regelt, ist bei der Auswahl entsprechende Sorgfalt walten zu lassen. Mit der Wahl des Betreibervertrages wird zwischen Investor und Betreiber eine entscheidende Weichenstellung vorgenommen. Je nach Interessensage, wirtschaftlichen, politischen und rechtlichen Rahmenbedingungen bewegt sich dies zwischen den beiden extremen Pachtvertrag und Managementvertrag.

Beim Pachtvertragsmodell zieht sich der Investor auf die Eigentümerposition zurück. Er erhält in der Regel nur noch eine feste Vergütung für die Überlassung des Objektes an den Betreiber. Beim Managementvertrag verbleiben die Chancen und Risiken des Betriebs beim Eigentümer der Immobilie (Gewinnbeteiligung). Die operative Betriebsführung überträgt der Eigentümer dabei auf seinen Manager. Der Manager betreibt das Hotel im Namen und für Rechnung des Eigentümers oder Pächters bzw. Mieters und erhält dafür eine Vergütung. Managementvertrag bedeutet, dass der Investor bzw. Eigentümer unternehmerisches Risiko (Chance) mit trägt bzw. unternehmerisch mitwirkt. Pachtvertrag bedeutet normalerweise Reduzierung der Einflussmöglichkeiten des Pächters im Wesentlichen auf immobilienbezogene Kontroll-, Berichts- und Eingriffsrechte.[44]

In Deutschland/Österreich ist der Pachtvertrag der vorherrschende Vertragstypus. Für das europäische und internationale Geschehen ist dies der Managementvertrag.

In der Praxis sind häufig Mischformen anzutreffen, in denen durch komplexe Vertragsgestaltungen das Risiko und die Chancen aus dem Hotelbetrieb zwischen Eigentümer und Betreiber aufgeteilt werden. Oftmals werden Pachtverträge mit umsatz- oder ergebnisabhängigen Komponenten abgeschlossen, in denen sich die Pachthöhe nach dem Umsatz oder dem operativen Ergebnis des Pächters richtet. Pachtverträge haben eine Laufzeit von in etwa 15 bis 20 Jahren (mit Verlängerungsoptionen).

Feststellbar ist, dass mehr und mehr managementvertragliche Elemente in Pachtverträgen an Bedeutung gewinnen. Vor dem Hintergrund des Finanzierungsverhaltens der Banken, der Erwartungen der Investoren auf der einen

[43] Vgl. Lutz, Die optimierte Gestaltung von Hotelverträgen, Zeitschrift für Immobilienökonomie, 2003/2
[44] Vgl. Lutz, Die optimierte Gestaltung von Hotelverträgen, Zeitschrift für Immobilienökonomie, 2003/2

und der Zurückhaltung der Betreiber gegenüber Pachtverträgen auf der anderen Seite erreicht man mit Mischformen oftmals den besten Konsens.

Die Vertragsgestaltung zwischen Betreiber und Eigentümer ist somit der wesentliche Schlüssel für den nachhaltigen Erfolg eines Hotelbetriebes, der nur dauerhaft im Wettbewerbsumfeld bestehen kann, wenn zwischen den beteiligten Personen Interessensübereinstimmung besteht. Die beste Festpacht wird dem Eigentümer wenig nutzen, wenn diese schon nach kurzer Zeit vom Betreiber nicht mehr aufgebracht werden kann.

Folgende Pachtarten können unterschieden werden:[45]

- Festpacht – gleich bleibender (ev. indexierter) jährlicher Pachtzins auf Basis der Fläche oder als Pauschalbetrag
- Umsatzpacht – an den jeweiligen Jahresumsatz gekoppelter Pachtzins
- Staffelpacht – Umsatzpacht in Abhängigkeit des Umsatzes differierenden Prozentsätzen
- Mischpacht – Kombination aus Fest- und Umsatzpacht

Nach dem Betriebsvergleich Hotellerie & Gastronomie Deutschland 2004 der BBG-consulting Kreig GmbH Düsseldorf ergeben sich folgende Pachten in Prozent vom Netto-Logisumsatz (ohne Frühstück).

Hotelkategorie	Logisanteils	Bandbreite
A	bis 40 %, auch Gasthöfe	11 – 14 %
B	40 % – 60 %, auch Saisonbetriebe	14 – 15 %
C	über 60 %, auch Hotel garni	22 – 23 %
D	Großhotellerie	18 – 20 %

Tabelle 7: Benchmark: Pacht in % vom Netto-Logisumsatz (BBG-Consulting)

Hoteltyp	Anteil der Erträge			
	aus Beherbergung %	aus Gastronomie %	aus sonstigen Erträge %	Gesamtpacht % (Durchschnitt)
4* bis 5*	15 – 25	6 – 10	10 – 15	15 - 20
1* bis 3*	20 – 25	6 – 10	5 – 10	18 - 23
Hotel Garni	20 – 25	8 – 12	5 – 10	20 - 25

Quelle: Kleiber, Simon, Weyers; Verkehrswertermittlung von Grundstücken

Tabelle 8: Benchmark: Pacht in % vom Ertrag (Kleiber, Simon, Weyers)

[45] Vgl. Bienert Sven: Bewertung von Spezialimmobilien, 2005: Aufsatz: Bewertung von Hotelgrundstücken, S 468

Das Sachverständigenbüro Kieffer & Partner, Frankfurt/M. hat bei Transaktionen von Kettenhotels an institutionelle Anleger folgende Mietanteile am Umsatz festgestellt.

Miete/Umsatz nach Hotelklassen		
Klassen	Mietanteil	Spannen
3*	30 %	27 % - 35 %
4*	26 %	20 % - 30 %
5*	22 %	20 % - 25 %

Quelle: Kieffer&Partner, Frankfurt/M., BiiS

Tabelle 9: Benchmark: Miete/Umsatz nach Hotelklassen (Kieffer&Partner)

Wie erwähnt ist die Bandbreite der möglichen Ausgestaltung auch bei Managementverträgen sehr groß. Neben Mindestgarantien in Bezug auf den Erfolg werden z.B. auch Vereinbarungen getroffen, dass der Eigentümer der Immobilie von Weisungs- und Zustimmungsrechten ausgeschlossen wird. Hinter dem Manager (Managementgesellschaft) stehen in der Regel Hotelketten mit standardisierten Verträgen und strikten Vorgaben. Der Eigentümer stellt sämtliche Ressourcen, die für den Betrieb notwendig sind zur Verfügung. Der Manager handelt im Namen und auf Rechnung des Eigentümers. Im Gegenzug für den höheren Investitionsbedarf, die höheren Risken und seinem Arbeitgeberstatus erhält er eine höhere Gewinnchance. Besonders bei Managementverträgen ist es üblich, dass der Eigentümer als Hotelier sich das Recht vorbehält, das Jahresbudget zu genehmigen, wichtige Personalentscheidungen mit entscheidet oder bei größeren Investitionen seine Zustimmung eingeholt werden muss.[46]

Managementgebühr für Betreiber		
	Durchschnitt	Bandbreite
Basisvergütung (Base-Fee) vom Umsatz	2 %	2 % - 4 %
Erfolgsabhängige Komponente (Incentive-Fee) vom Bruttobetriebsgewinn (GOP)	10 %	7 % – 12 %

Tabelle 10: Benchmark: Managementgebühr für Betreiber

Die Incentive-Fee wird in der Regel nur gewährt, wenn der Betreiber eine Marke zur Verfügung stellt (First-tier Management Company). Ohne den Branding müsste ein zusätzlicher Franchisevertrag abgeschlossen werden, weshalb der Betreiber dann nur die Base-Fee erhält (Second-tier Management Company).[47]

[46] Vgl. JLLS (Juni 2005): Global Management Agreement Trends
[47] Vgl. Höfler u.a., (1998): „Hotels“ in Sonderimmobilien, S 200

Abschließend sind noch die *Franchiseverträge* zu betrachten. Diese Vertragsarten beinhalten Bestandteile beider zuvor erwähnten Vertragstypen. In der Regel ist der Antrieb des Eigentümers zum Abschluss derartiger Verträge der erwartete Know-how-Transfer vom Franchisegeber. Der Franchisenehmer handelt im eigenen Namen und auf eigene Rechnung und ist somit Hotelier. Franchisenehmer kann der Eigentümer bzw. Betreiber sein. Die Franchisegebühren betragen ca. 6 % - 10 % vom Umsatz. Als Bezugsbasis dient oftmals nur der Logis-Umsatz. Oftmals ist noch eine einmalige Anschlussgebühr zu entrichten.[48]

Die Höhe der Franchisegebühr richtet sich nach der in Anspruch genommenen Leistung (Branding, Reservierungssystem, Managementberatung, Schulungen, Kundenbindungsprogramme, gemeinsamer Einkauf, gemeinsames Marketing, …) und kann deshalb stark variieren.

Durch den Verdrängungswettbewerb werden privat geführte Hotels oftmals zu Franchisenehmern um den Bekanntheitsgrad zu steigern und um Kosteneinsparungspotentiale (z.B. gemeinsamer Einkauf) zu erzielen.

[48] Vgl. Höfler u.a., (1998): „Hotels“ in Sonderimmobilien, S 202

3.4.3. Auswirkungen des Vertragsart auf die Bewertung

Die Vertragsgestaltung (Managementvertrag oder Pachtvertrag) kann natürlich auch Auswirkungen auf die Bewertung haben. Vor der Bewertung eines bestehenden Hotels ist deshalb zu untersuchen um welche Vertragsart es sich handelt. Bei einem Pachtvertrag sieht dies folgendermaßen aus:

Szenario	Folge	Grundlage für die Bewertung
Die vereinbarte Pacht kann von dem Pächter nicht oder nicht in voller Höhe erwirtschaftet werden, bzw. das Ergebnis des Pächters nach Pachtzahlung ist relativ gering und liegt unter dem Branchendurchschnitt.	Der Pachtvertrag führt beim Pächter zu Verlusten. Die Vertragsfortführung ist durch Insolvenz des Pächters oder Auflösung des Pachtvertrages gefährdet (Vertrag ist overrented).	Die Bewertung wird sich im Wesentlichen an einer marktüblichen Pacht orientieren, die an die künftige Ertragskraft des Hotels anknüpft.
Die vereinbarte Pacht wird vom Pächter in voller Höhe erwirtschaftet.	Der Pächter erwirtschaftet Überschüsse:	
	a) Das Pachtergebnis ist marktüblich. Es kann von einer Vertragserfüllung während der Laufzeit des Vertrages ausgegangen werden.	Die Bewertung wird sich an der vertraglich vereinbarten Pacht orientieren.
	b) Das Pachtergebnis nach Pachtzahlungen ist überdurchschnittlich hoch.	Die Bewertung wird sich für die Laufzeit des Vertrages an der vereinbarten Pacht und für die Zeit nach Ablauf des Pachtvertrages an der für dieses Hotel marktüblichen Pacht orientieren.

Tabelle 11: Einfluss der Miet- und Pachtverträge auf die Bewertung[49]

Bei einem Managementvertrag ist die Sachlage anders zu beurteilen. Wie erwähnt betreibt der Manager das Hotel im Namen und für Rechnung des Eigentümers/Pächters/Mieters und erhält dafür eine Vergütung. Das Risiko des Managers ist auf die Höhe seiner Vergütung beschränkt. Der Managementvertrag ist in der Regel nicht an die Hotelimmobilie gebunden. Wechselt der Eigentümer geht der Managementvertrag nicht zwingend auf den neuen Eigentümer über, wie dies beim Pachtvertrag üblich ist. Ein langfristiger Managementvertrag kann bei Unterstellung der Annahme, dass der Eigentümer nicht wechselt, erheblichen Wert

[49] Schröder/Forstnig/Widmann: Bewertung von Hotelimmobilien, PKF-Schriftenreihe, Band 1,München 2005, S 36

auf die Hotelimmobilie haben. Der Eigentümer hat bei dieser Vertragsart in den meisten Fällen sehr wenige Möglichkeiten auf die Betriebsführung Einfluss zu nehmen bzw. den Managementvertrag vorzeitig zu beenden.[50]

Folgende Übersicht zeigt schematisch den Cash-Flow von Hotelbetrieben in Abhängigkeit davon ob ein Managementvertrag oder ein Pachtvertrag besteht:[51]

		Erträge	Waren-einsatz	Personal-aufwendungen	Sonstige Aufwendungen	Ergebnis
	operative Abteilungen					
	Logis	x		x	x	•
	Speisen	x	x	x	x	•
	Getränke	x	x	x	x	•
	Sonstige operative Abteilungen	x	x	x	x	•
	Vermietung und Sonstiges	x			x	•
	Summe operative Abteilungen	•	•	•	•	•
	Serviceabteilungen					
	Verwaltung und Allgemeines			x	x	•
	Marketing			x	x	•
	Reparaturen und Instandhaltung			x	x	•
	Energie und Wasser				x	•
+	**Summe Serviceabteilungen (Gemeinkosten)**			•	•	•
=	**Betriebsergebnis nach Gemeinkosten**			•	•	•

Die Ergebnisrechnung auf Basis eines Managementvertrages setzt sich wie folgt fort:

./.	Rücklagen für Erneuerungen (FF&E und Dach und Fach)	x
./.	Managementvergütung	x
./.	Objektsteuern und Gebäudeversicherungen	x
./.	sonstige nicht operative Verwaltungsaufwendungen	x
=	**Relevante Cash-Flows Managementvertrag**	•

Tabelle 12: Schematisierte Ergebnisrechnung auf Basis Managementvertrag

[50] Schröder/Forstnig/Widmann: Bewertung von Hotelimmobilien, PKF-Schriftenreihe, Band 1,München 2005, S 36 f
[51] Vgl. Schröder/Forstnig/Widmann: Bewertung von Hotelimmobilien, PKF-Schriftenreihe, Band 1,München 2005, S 37 f

Die Ergebnisrechnung auf Basis eines Pachtvertrages sieht folgendermaßen aus:

	Pachteinnahme (Festpacht und/oder variable Pachtbestandteile)	x
./.	Rücklagen für Erneuerungen (FF&E und Dach und Fach)	x
./.	Objektsteuern und Gebäudeversicherungen	x
./.	sonstige nicht operative Verwaltungsaufwendungen	x
=	**Relevante Cash-Flows Pachtvertrag**	•

Tabelle 13: Schematisierte Ergebnisrechnung auf Basis Pachtvertrag

3.4.4. Pachtverfahren [52]

Bei der herkömmlichen Pachtmethode wird die Bewertungsfiktion aufgestellt, dass zwischen dem Eigentümer der Immobilie und dem Betreiber, auch wenn diese tatsächlich identisch sind, ein Mietvertrag zustande kommt, aus dem der Immobilieneigentümer eine ausreichende Rendite unter Berücksichtigung von Lage, Ertragskraft und Zustand der Immobilie erhält. Aus diesem Grund stehen beim Pachtwertverfahren deshalb die Umsätze des Betreibers im Vordergrund.

Die Schwachstelle des Pachtwertverfahrens besteht darin, einfach von tatsächlichen oder nachhaltig erzielbaren Umsätzen auszugehen und davon einen branchenüblichen Pachtanteil als Rohertrag zu kapitalisieren. Eine unkritische Anwendung des Verfahrens birgt die Gefahr, dass für einen unrentablen Betrieb noch sehr gute Erträge dargestellt werden.

Man könnte immer zum Schluss kommen, dass der Betrieb die Pacht auf jeden Fall zahlen kann. Dieses Ergebnis kann vermieden werden, wenn man den Umsatz bis zum Betriebsergebnis vor anlagebedingten Aufwendungen verfolgt.

Der aus dem Umsatz abgeleitete Rohertrag des Eigentümers der Immobilie muss um die auf ihn entfallenden Bewirtschaftungskosten zur Herleitung des Reinertrags des Hotelgrundstücks reduziert werden. Bei Hotels ist es üblich, dass der Betreiber einen Großteil der Kosten des Eigentümers übernimmt, weshalb die Bewirtschaftungskosten des Eigentümers in der Regel nicht mehr als 17,5 % des Rohertrages betragen. Die Benchmarkbandbreite beträgt 10 bis 20 %.[53]

[52] Vgl. Ehrenberg B, Bewertung von Hotelimmobilien, GuG Grundstücksmarkt und Grundstückswert, Jg.: 16, Nr.2, 2005, S 70

[53] Vgl. Bienert Sven: Bewertung von Spezialimmobilien, 2005: Aufsatz: Bewertung von Hotelgrundstücken, S 520

Bewirtschaftungskosten für Hotelgrundstücke im Pachtwertverfahren:[54]

Bewirtschaftungskosten im Pachtwertverfahren in % vom Rohertrag	
Betriebskosten	1,5 %
Verwaltungskosten	1 %
Pachtausfallswagnis	3,5 %
Instandhaltung „Dach & Fach“	11,5 %
Rücklage FE & E	9 – 14 %

Tabelle 14: Benchmark: Bewirtschaftungskosten im Pachtwertverfahren

- *Betriebskosten:* Diese umfassen beispielsweise Energie, Wasser, Entsorgung, öffentliche Abgaben, Versicherungen etc. In der Regel werden diese vom Betreiber übernommen. Als Residuum an „nicht umlegbare Betriebskosten“ werden durchschnittlich 1,5 % angesetzt, welche beim Eigentümer verbleiben.

- *Verwaltungskosten:* Diese umfassen die Kosten für die Verwaltung aus Sicht der Besitzgesellschaft (z. B. Abrechnungen mit dem Betreiber, Vergabe und Kontrolle laufender Instandhaltungsarbeiten, Jahresabschlusserstellung, …). Da es bei einem Hotel in der Regel nur einen Nutzer gibt, sind diese Kosten im Vergleich zu anderen Immobilienarten relativ gering. Durchschnittlich ist daher 1 % vom Rohertrag in Abzug zu bringen.

- *Pachtausfallswagnis:* Dabei handelt es sich um einen kalkulatorischen Ansatz (Kosten für Leerstandszeiten, uneinbringliche Forderungen, gerichtliche Streitigkeiten, …). Dieses anzusetzende Risiko hängt vom Betreiber/Nutzer ab. Durchschnittlich werden ca. 3,5 % vom Rohertrag angesetzt.

- *Instandhaltung „Dach und Fach“:* Für die laufende Instandhaltung der Gebäude werden durchschnittlich 11,5 % vom Rohertrag angesetzt. Die Instandhaltung der Gebäude, des Zubehörs und der wesentlichen Bestandteile der Immobilie obliegen in der Regel dem Eigentümer des Hotels. Da die Instandhaltung bei Hotels aufwendig ist und diese Wartung, Inspektion und Instandsetzung dieser Teile umfasst, ist ein relativ hoher Ansatz von durchschnittlich 11,5 % nötig (1 bis 2 % vom Gesamtertrag).

- *Rücklage „FF & E“:* Diese sind in der Regel nicht vom Eigentümer zu bilden. Die Instandhaltung des Inventars übernimmt in der Regel der Pächter. Durchschnittlich ergeben sich Rücklagen für FF&E von ca. 3 bis 5 % des Umsatzes (bzw. 9 bis 14 % vom Rohertrag). Es liegt zwar im Eigeninteresse des Pächters, dass sich das Objekt in einem ordnungsgemäßen Zustand befindet, aber oftmals ist die Motivation des Pächters zu Laufzeitende nicht mehr so ausgeprägt alle von ihm zu tragenden Instandhaltungspflichten auch

[54] Vgl. Bienert Sven: Bewertung von Spezialimmobilien, 2005: Aufsatz: Bewertung von Hotelgrundstücken, S 521

entsprechend umzusetzen. Der Eigentümer muss daher sicherstellen, dass der Pächter die Mittel nicht zweckentfremdet. Damit die Kontrollmöglickeit gewährleistet ist werden die Beträge für die Rücklage in der Regel auf ein Konto des Eigentümers gebucht, welche vom Pächter abgerufen werden können.

BEISPIEL: Auf Basis der oben angeführten Tabelle 13: Schematisierte Ergebnisrechnung auf Basis Pachtvertrag und den bisher herausgearbeiteten Benchmarks könnte eine Ertragswertberechnung wie folgt aussehen (Es soll lediglich der Aufbau eines Pachtwertverfahrens dargestellt werden):

Beispiel: 4*-Kategorie (bestehendes Cityhotel), 350 Zimmer, Restaurant
Zinssatz: 6,5 %

Umsatzart		Umsatz	Zins	Pachtzins
Logis	70%	10.000.000	25%	2.500.000
F+B	28%	4.000.000	10%	400.000
Sonstiges	2%	250.000	15%	37.500
Summe	**100%**	**14.250.000**	**21%**	**2.937.500**

	Jahresrohertrag	2.937.500
./.	Bewirtschaftungskosten (15 %)	-440.625
=	Jahresreinertrag	2.496.875
./.	Bodenwertverzinsung	560.000
=	Gebäudereinertrag	1.936.875
*	Verzinsung: 6,5 % RND 50 Jahre	
=	**Gebäudeertragswert**	**28.519.556**
	besondere Wertbeeinflussende Umstände	0
+	**Bodenwertanteil**	**8.000.000**
=	**Verkehrswert**	**36.519.556**

Zusammengefasst muss sich die Pachtwertmethode folgender Kritik stellen:

- Die Zahlungsströme bei Hotels erfolgen nicht kontinuierlich. Nichts desto trotz wird beim Pachtwertverfahren nur ein repräsentatives Jahr betrachtet.

- Die ausschließliche Betrachtung des Umsatzes kann zu falschen Ergebnissen führen, denn der Umsatz sagt noch nichts über die Profitabilität eines Hotelbetriebes aus.

- Das Pachtwertverfahren eignet sich vor allem für Betriebe, welche auf Basis einer Umsatzpacht betrieben werden, weniger für andere Vertragsgestaltungen.

3.4.5. Betriebswirtschaftliches Verfahren [55]

Die Pachtmethode hat also die Schwäche, nur die Umsätze des Betreibers zu beachten. Ein nachhaltiger Ertrag, wie er insbesondere unter Beleihungsgesichtspunkten gefordert ist, kann jedoch besser unter Berücksichtigung der Kostensituation des Betreibers ermittelt werden. Dieser Umstand wird im betriebswirtschaftlichen Verfahren berücksichtigt. Der Reinertrag für die Kapitalisierung setzt sich in groben Zügen aus folgenden Werten zusammen: Betriebsbedingter Umsatz abzüglich betriebsbedingte Aufwendungen, aber außer Fremd- und Eigenkapitalzinsen, auch ohne Tilgung, Steuern vom Einkommen und Ertrag bzw. Gebäudeabschreibung.

Dreh und Angelpunkt dieses Bewertungsverfahrens ist der Brutto-Betriebsgewinn der kapitalisiert wird. In Deutschland ist dieses Verfahren als so genanntes betriebswirtschaftliches Verfahren bekannt. Inhaltlich entspricht dieses Verfahren der angloamerikanischen Praxis und damit den dort vorherrschenden Gewinnmethoden. Details siehe Kapitel 3.5.[56]

Oft wird der betriebswirtschaftlichen Methode unterstellt, dass Betriebsergebnisse einfach ungeprüft übernommen und kapitalisiert werden und diese Methode daher einer Unternehmensbewertung gleich kommen. Dies ist nicht der Fall, da es in der Aufgabe des Gutachters liegt eine marktgerechte und nachhaltig vermietete Immobilie zu simulieren.

Der Bewerter muss versuchen, Extremwerte auszuschalten. Er setzt dabei ein kompetentes durchschnittliches Management für die Betreiberimmobilie voraus. Um dies beurteilen zu können, ist zumindest ein Kennziffernvergleich (Benchmarks) der relevanten Teilbereiche erforderlich. Nur so erhält man realistische Marktwerte.

In der Literatur wird diese Methode oft kritisiert, weil die notwendigen Anpassungen nicht vorgenommen werden. Werden diese Modifizierungen unterlassen oder z.B. aufgrund fehlender Marktkenntnisse nicht korrekt vorgenommen, ist die einzelne Bewertung natürlich zu kritisieren, da diese zu einem falschen Ergebnis geführt hat, nicht jedoch die Bewertungsmethode per se.

Um einen Immobilienwert (keinen Unternehmenswert) zu erhalten fordert z. B. Bienert, dass eine sachlich fundierte Trennung des Ertragsstroms „Gewinn“ in Bestandteile die auf die Immobilie, den Betreiber, das Inventar, etc. durchgeführt wird. Ohne eine solche Trennung wird in weiterer Folge bei der Berechnung der volle Gewinn kapitalisiert und man erhält quasi einen Unternehmenswert. Das Problem liegt wiederum nicht im Verfahren sondern in dessen Anwendung.[57]

[55] Vgl. Ehrenberg B, Bewertung von Hotelimmobilien, GuG Grundstücksmarkt und Grundstückswert, Jg.: 16, Nr.2, 2005, S 70
[56] Vgl. Bienert Sven: Bewertung von Spezialimmobilien, 2005: Aufsatz: Bewertung von Hotelgrundstücken, S 486
[57] Vgl. Bienert Sven: Bewertung von Spezialimmobilien, 2005: Aufsatz: Bewertung von Hotelgrundstücken, S 487

Eine korrekte marktkonforme Bewertung hängt daher in erster Linie von der Qualifikation des Bewerters/Analysten ab.

Im Folgenden wird fiktives ein Bewertungsbeispiel dargestellt.[58]

BEISPIEL:
(Annahmen: 4*-Kategorie (bestehendes Cityhotel), 350 Zimmer, inkl. Restaurant):

Wie oben beim Pachtwertverfahren soll eine Ertragswertermittlung exemplarisch kurz im Überblick dargestellt werden. Es handelt sich dabei um ein Ertragswertverfahren, welche die Aufwands- und Ertragssituation (G+V) untersucht, die relevanten Cash-flows darstellt und im Weiteren unterscheidet ob es sich um einen Management- oder Pachtbetrieb handelt. In Anlehnung an die angelsächsischen Methoden wird der Bodenwert nicht separat berücksichtigt.

	Erträge	Waren-einsatz	Personal-aufwendungen	Sonstige Aufwendungen	Ergebnis
operative Abteilungen					
Logis	10.000.000		2.000.000	1.000.000	7.000.000
Speisen	3.000.000	900.000	1.380.000	300.000	420.000
Getränke	1.000.000	180.000	230.000	100.000	490.000
Sonstige operative Abteilungen	250.000		100.000	25.000	125.000
Vermietung und Sonstiges	0			0	0
Summe operative Abteilungen	14.250.000	1.080.000	3.710.000	1.425.000	**8.035.000**
Serviceabteilungen					
Verwaltung und Allgemeines			741.000	399.000	1.140.000
Marketing			285.000	427.500	712.500
Reparaturen und Instandhaltung			199.500	370.500	570.000
Energie und Wasser					427.500
Summe Serviceabteilungen (Gemeinkosten)			1.225.500	1.197.000	**2.850.000**
Betriebsergebnis nach Gemeinkosten					**5.185.000**

[58] Vgl. Schröder/Forstnig/Widmann: Bewertung von Hotelimmobilien, PKF-Schriftenreihe, Band 1,München 2005, S 98 ff

Im Weiteren wird unterschieden, ob es sich um einen Pacht oder Managementvertrag handelt.

	Betrieb durch Management-gesellschaft		Betrieb durch Pächter	
Gesamterträge	14.250.000	100%	14.250.000	100%
Betriebsergebnis nach Gemeinkosten	5.185.000	36%	5.185.000	36%
Rücklagen für FF&E	-427.500	-3%	-427.500	-3%
Managementvergütung	-855.000	-6%		
Betriebsergebnis nach Gemeinkosten, Rücklage FF&E und Managementvergütung	3.902.500	27%		
Ergebnis Pächter vor Pacht, Zinsen und Ertragssteuern			4.757.500	33%
Pacht			2.937.500	21%
Rücklagen Dach und Fach	-285.000	-2%	-285.000	-2%
Grundsteuer, Objektsteuern und Gebäudeversicherungen, Verwaltungsaufwand	-142.500	-1%	-142.500	-1%
Relevante Cash-Flows	**3.475.000**	**24%**	**2.510.000**	**18%**

Die unterschiedliche Vertragsart zeigt im Beispiel eine Cash-Flow Differenz von 6 %. Die Differenz ist damit zu erklären, dass sich der Pächter das zusätzliche Risiko zur Führung des Hotels abgelten lässt. Der Eigentümer trägt während der Laufzeit des Pachtvertrages nur noch das Risiko, dass die Pacht tatsächlich bezahlt wird (Vertragsrisiko und Risiko der Bonität des Pächters). Wird das Hotel von einer Managementgesellschaft geführt, so liegen Chancen und Risken beim Eigentümer. Der Eigentümer erspart sich in diesem Fall die Risikovergütung für den Pächter.

	Betrieb durch Management-gesellschaft	Betrieb durch Pächter
Relevante Cash-Flows	3.475.000	2.510.000
Zinssatz	*9,3%*	*6,5%*
Restnutzungsdauer	50	50
Ertragswert	**36.958.547**	**36.958.547**

Beim Managementvertragsmodell wurde ein erhöhter Zinssatz berücksichtigt. Dies lässt sich insofern erklären, da bei dieser Vertragsart das gesamte unternehmerische Risiko beim Eigentümer der Liegenschaft liegt. Beim Pachtvertrag übernimmt der Eigentümer lediglich das Bonitätsrisiko des Pächters und das Vertragsrisiko, welches als geringer eingestuft wird. Im Beispiel wurde der Zinssatz derart geändert, damit sich der gleiche Ertragswert ergibt.

Nach Ermittlung der Ertragswerte sind u. U. noch sonstige wertbeeinflussende Umstände (z. B. unterlassene Instandhaltungs-, Renovierungs- und Modernisierungsmaßnahmen, …) zu berücksichtigen.

Die Beispiele wurden dargestellt um zu zeigen, dass es zwar anerkannte Methoden aber kein einheitliches Schema zur Wertermittlung gibt (siehe z. B. Tabelle 15: G+V gemäß USALI/Bewertungsbasis). Dadurch, dass jedes Hotel seine Spezifika aufweist muss jede Gewinn- und Verlustrechnung (siehe nächstes Kapitel) im Detail analysiert werden.

Vorauszuschicken ist, dass die Betrachtung der Gewinn- und Verlustrechnung eines Hotels sehr gute Ansatzpunkte liefert. Es muss jedem aber bewusst sein, dass es sich dabei um eine Vergangenheitsbetrachtung handelt. Genauso wichtig ist es im Zuge der Bewertung/Analyse eine Standort- und Marktuntersuchung durchzuführen und diese in Bezug zur Positionierung des Hotels zu setzen.

3.4.6. Gewinn- und Verlustrechnung

Der Bewerter muss auf Basis der Daten des betrieblichen Rechnungswesens die Gewinn- und Verlustrechnung der Jahresabschlüsse untersuchen, wobei entweder die nachhaltig erzielbaren Umsätze (Pachtwertverfahren) oder der Brutto-Betriebsgewinn (betriebswirtschaftliches Verfahren) im Vordergrund stehen.

Folgende Faktoren müssen kritisch hinterfragt und gegebenenfalls angepasst werden:[59]

- Sind die in der Vergangenheit realisierten Ergebnisse auch von einem zukünftigen, durchschnittlich begabten, Betreiber zu erwirtschaften?
- Sind die Prognosen für die nahe Zukunft realitätsnah?
- Sind bei Abschlüssen von Hotelketten die Overheadkosten auf den Einzelabschluss des bewerteten Hotels verursachungsgerecht zugeordnet?
- Handelt es sich um einen Eigenbetrieb, bei dem der kalkulatorische Unternehmerlohn noch nicht im Jahresabschluss inkludiert ist?
- Muss in Bezug auf die Abschreibung oder andere Positionen eine Korrektur vorgenommen werden?
- Muss in Hinblick auf die notwendige Instandhaltung und FF & E-Rücklage eine Korrektur vorgenommen werden?
- Können die insgesamt für die Immobilienbewertung relevanten Ertragsströme zweifelsfrei isoliert werden?

Hier stellt sich naturgemäß die Frage auf Basis welcher Regeln die Rechnungslegung in der Hotellerie erfolgt. Um aussagekräftige Benchmarks zu erhalten muss sicher gestellt sein, dass nicht die falschen Zahlen miteinander

[59] Vgl. Bienert Sven: Bewertung von Spezialimmobilien, 2005: Aufsatz: Bewertung von Hotelgrundstücken, S 488

verglichen werden. Dies ist nur dann der Fall, wenn die gleichen Geschäftsfälle in unterschiedlichen Betrieben gleich verbucht werden.

Ein einheitlicher Standard für die Rechnungslegung in der Hotellerie wurde durch das *Uniform System of Accounts fort he Lodging Industry* (USALI) geschaffen. Der Grundstein wurde bereits in den 20iger Jahren in New York gelegt und nimmt speziell auf die Besonderheiten der Branche in Bezug auf die Rechnungslegung Rücksicht.

In Deutschland werden die Geschäftsfälle auf Basis von Standardkontenrahmen (SKR) verbucht. Im Bereich der Hotels und Gaststätten wird der so genannte SKR 70 verwendet. Primärer Unterschied dieses Kontenrahmens (ebenfalls USALI) im Vergleich zu gewöhnlichen Rechnungslegungsgrundlagen ist die Aufteilung in betriebs- und anlagenbedingte Kosten.

Dieser spezielle Kontenrahmen unterteilt die Kosten nach betriebs- und anlagebedingten Kosten. Die betriebsbedingten Kosten sind größtenteils noch vom Unternehmer zu beeinflussen. Hierzu zählen Waren-, Personal-, Energiekosten und gewerbliche Steuern, Versicherungen und Beiträge sowie die Betriebs- und Verwaltungskosten. Die anlagebedingten Kosten sind vom Betreiber nur noch geringfügig zu beeinflussen, da sie von externen Faktoren wie Gesetzgebung, Finanzierungskonditionen, Investitionsvolumen oder Pacht bestimmt sind. Hierzu zählen vor allem die Kostenarten Miete oder Pacht, Leasing, Zinsen, Abschreibungen. Weitere Kosten dieses Segmentes sind geringwertige Wirtschaftsgüter, für Instandhaltung und Reparaturen und Nebenkosten des Geldverkehrs.[60]

Wie in den letzten Jahren deutlich zu erkennen war, stellen Unternehmen aus allen Branchen auf internationale Rechnungslegungsvorschriften wie IFRS (International Financial Reporting Standards) oder US-GAAP (United States Generally Accepted Accounting Principles) um. Dieser Trend macht natürlich auch vor der Hotellerie nicht halt. International ist daher der USALI-Standard tonangebend.

Die internationalen Standards werden auch immer wieder angepasst und sind oftmals einen Schritt weiter. In den USA gibt es z. B. bereits eine spezielle Wellness-Abwandlung des Kostenrechnungssystems USALI (Uniform System of Accounts for the Lodging Industry), mit dem der Wellness-Bereich nicht nur als eigenständige Abteilung betrachtet werden kann, sondern auch wellness-spezifische Erlös- und Kosten-Positionen enthält.[61]

[60] http://www.gbsnrw.de, Luxenburger B., Beim Werben um Hoteliers zählt nur Professionalität, S 5
[61] Vgl. www.gast.at: Interview mit Dagmar Rizzato, Spa-Bereich als eigener Profit Center, 2006

Die Aufbereitung der Gewinn- und Verlustrechnung eines Hotels zu Bewertungszwecken kann in Anlehnung an das USALI wie folgt dargestellt werden.[62]

		+ Betriebserlöse (Department Revenues)
		Beherbergungsumsatz (Logis)
		Verpflegungsumsatz (F&B)
		Umsätze der Nebenabteilungen (z. B. Wellness)
		Sonstige Erlöse (z. B. Internet, Telefon, Parken, …)
Basis des Rohertrages beim Pachtwertverfahren	•	**= Summe der Erlöse der Abteilungen** (Total Operating Revenue)
		- Direkt zurechenbare Betriebskosten
		Personalkosten (Direct Payroll)
		Warenkosten (Cost of Sale)
		= Summe der Abteilungsergebnisse
		- Nicht direkt zurechenbare Betriebskosten
		Personalkosten der Verwaltung (Administration & General)
		Vertriebskosten (Marketing)
		Lfd. Reparaturen und Unterhaltung (Repairs & Maintenance)
Basis der weiteren Berechnungen bei einer Unternehmensbewertung	•	**= Brutto-Betriebsgewinn vor Management (Net-IBFC & Management)**
		- Managementvergütungen
		Franchise Fee
		Management-Base-Fee
		Management-Incentive-Fee
		= Brutto-Betriebsgewinn nach Management (GOP, Net-IBFC)
		- Anlagenbedingte Kosten:
		Gebäudeversicherung (Building & Content Insurance)
		Grundsteuer (Property Taxes)
		Ausstattungsreserve (Reserve FF & E)
		Instandhaltung "Dach & Fach" (Capital Expenditure Reserve)
Basis der Kapitalisierung internationaler Immobilienbewertungen	•	**= Netto Betriebsergebnis (NOP, Adjusted GOP to Owner)**

Tabelle 15: G+V gemäß USALI/Bewertungsbasis

Als *Benchmark* für den *GOP* ist anzumerken, dass dieser in der 5-Sterne-Kategorie bis zu 35 % und bei kleineren 1- bis 2- Sterne Hotels 25 Prozent beträgt. Ein GOP über 35 % des Umsatzes muss besonders kritisch hinterfragt werden. In der Budget-Hotellerie gelten wiederum andere Benchmarks (siehe Kapitel 6 Budget-Hotels).

GOP in Prozenten vom Umsatz	
Kategorie	GOP
5 *	bis zu 35%
1* bis 2*	bis zu 25 %

Tabelle 16: Benchmark: GOP in % vom Umsatz

[62] Bienert Sven: Bewertung von Spezialimmobilien, 2005: Aufsatz: Bewertung von Hotelgrundstücken, S 490

Wie bereits festgestellt kann die Performance von Hotelbetrieben sehr stark abweichen und es muss daher immer die besondere Situation (Teilmarkt, Positionierung, Standort, Betreiber, …) berücksichtigt werden.

3.4.7. Erlöse im Hotelbetrieb

Die Erlöse setzen sich normalerweise aus den Komponenten Übernachtung (Logis), Speisen und Getränke (Food & Beverage kurz: F&B) sowie sonstigen Erlösen zusammen.

Die folgenden Benchmarks bei der Aufteilung der Erlöse auf die einzelnen Erlöskomponenten haben z. B. bei Gasthöfen keine Gültigkeit, da diese naturgemäß einen höheren F&B-Anteil haben. Bei Hotel garnis wäre umgekehrt natürlich der Logisanteil wesentlich höher. Bei der Bewertung muss immer der entsprechende Businessmix beachtet werden.

Aufteilung der Erlöse			
Profit-Center/ Abteilung	Richtwert: Businesshotel	Durchschnitt: Deutschland 2002	Dorint-Gruppe 2002
Logis-Anteil	50 – 60 %	53 %	55 %
F&B-Anteil	30 – 40 %	39 %	36 %
Sonstiges-Anteil	5 – 10 %	8 %	9 %

Tabelle 17: Benchmark: Aufteilung der Erlöse[63]

Logis: Die Erlöse Logis umfassen den Nettoerlös aus der Vermietung der Zimmer ohne Umsatzsteuer und ohne Erlöse aus Telefon, Frühstück etc.
F&B: Die Erlöse aus „Food“ umfassen die Nettoerlöse aus dem Verkauf von Speisen, Kaffee, Milch, Tee und gepressten Säften. Die Erlöse aus „Beverage“ umfassen die Nettoerlöse aus dem Verkauf von allen anderen Getränken.
Sonstige Erlöse: Die Sonstigen Erlöse umfassen die Nettoerlöse aus dem Verkauf von Massagen, Wellness- und Beauty-Anwendungen, Sportangeboten, Telefongebühren, …

Eine Studie aus 2005 belegt diese Zahlen, wobei die Entwicklung der 200 Umsatzstärksten Hotels Deutschland untersucht wurden. Die Gesamtzimmeranzahl dieser Häuser betrug 63.264 (Stand 2004). Die durchschnittliche Zimmeranzahl betrug 316. Eine Kapazitätsauslastung von 63,4 % konnte erreicht werden. Die ARR betrug EUR 102,53. Der Nettoumsatz pro Zimmer machte EUR 40.560 aus. Die Umsätze gliederten sich wie folgt: Logisanteil 54,4 %; F&B 39 %; sonstiges 6,6 %. Die durchschnittliche Mitarbeiteranzahl betrug 140 (= 0,44 Mitarbeiter/Zimmer).[64]

[63] Bienert Sven: Bewertung von Spezialimmobilien, 2005: Aufsatz: Bewertung von Hotelgrundstücken, S 492
[64] Vgl. ghh consult GmbH, Der Hotelmark in Deutschland 2005, S 37

2005 konnte die Belegungsquote auf 64,3 % gesteigert werden. Obwohl der Nettoumsatz auf EUR 101,62 sank, konnten in Summe höhere Erlöse erzielt werden.[65]

Folgende Studie wurde von BBG-Consulting erstellt:

Tabelle 3

Ergebnisrechnung im Beherbergungsgewerbe (Hotellerie) 2005

Position	Größenklassen (Jahresumsatz in Mill. €)											
	bis 0,5	>0,5 bis 1,25	>1,25 bis 2,5	bis 0,5	>0,5 bis 1,25	>1,25 bis 2,5	bis 0,5	>0,5 bis 1,25	>1,25 bis 2,5	>2,5 bis 5	>5 bis 10	über 10
	Beherbergungsanteil[a]											
	bis 40%			über 40 bis 60%			über 60%			Großhotellerie		
	in 1 000 €											
Durchschnittlicher Umsatz[b]	442	1 075	2 188	413	1 135	2 283	445	1 120	2 498	4 501	8 103	20 586
Gewinn vor Steuern												
– Eigentumsbetriebe	58	192	349	68	248	418	102	238	531	980	1 682	4 852
– Pachtbetriebe	45	143	274	58	204	354	72	154	328	624	1 131	2 670
	in % des jeweiligen Betriebsumsatzes											
Gewinn vor Steuern												
– Eigentumsbetriebe	13,2	17,9	15,9	16,4	21,9	18,3	22,9	21,2	21,2	21,8	20,8	23,6
– Pachtbetriebe	10,1	13,3	12,5	14,1	18,0	15,5	16,2	13,7	13,1	13,9	14,0	13,0
	Beherbergungs-Kennziffern der Betriebe											
Zimmerzahl	28	44	68	31	60	95	35	58	95	160	215	306
Bettenzahl	50	78	112	55	97	143	57	99	139	286	377	599
Auslastungsgrad Zimmer (%)	49,6	58,9	63,4	47,1	60,1	66,2	57,4	64,1	67,2	68,5	68,7	69,2
Auslastungsgrad Betten (%)	35,1	42,9	52,0	35,5	50,9	53,5	45,0	47,6	55,5	43,8	46,2	41,4

[a] Umsatzanteil der Beherbergung am Gesamtumsatz. – [b] Ohne Mehrwertsteuer.

Quelle: BBG-Consulting Kreuzig GmbH, Düsseldorf, Betriebsvergleich Hotellerie und Gastronomie Deutschland 2006.

Abbildung 2: Hotelmarkt Deutschland (diverse Kennzahlen)

Logisumsatz pro Zimmer	
Sehr einfache Betriebe	5.000 bis 8.000
Durchschnittliche Betriebe	8.000 bis 10.000
Sehr gute Betriebe	10.000 bis 20.000
Luxushotels	> 20.000

Tabelle 18: Benchmark: Logisumsatz pro Zimmer p.a. in Euro[66]

Zum Vergleich: Der gesamte Jahresumsatz pro Zimmer schwankte bei deutschen Businesshotels in den Metropolen zwischen EUR 30.000 und EUR 40.000,-. Diese Werte haben für Landhotels, etc. natürlich keine Gültigkeit.

Zu beachten ist, dass dabei die Auslastung bei den Logisumsätzen zwischen 50 % (einfache Hotels) und 70 % (Spitzenhotels) lag.

Zur Auslastung ist grundsätzlich zwischen der Auslastung von Betten und Zimmern zu unterscheiden. Das Zimmer bezeichnet dabei die kleinste Einheit, die einem Gast angeboten werden kann (Ausnahme z. B. ein „Dorme“ in einem Hostel).

[65] www.immoreport.com, Der Hotelmark in Deutschland 2006
[66] Bienert Sven: Bewertung von Spezialimmobilien, 2005: Aufsatz: Bewertung von Hotelgrundstücken, S 492

$$\text{Bettenauslastung} = \frac{\text{Anzahl der Übernachtungen} * 100}{\text{Anzahl der Betten} * 365}$$

Formel 1: Bettenauslastung

$$\text{Zimmerauslastung} = \frac{\text{Anzahl der Zimmerbelegungen} * 100}{\text{Anzahl der verfügbaren Zimmer} * 365}$$

Formel 2: Zimmerauslastung

Diese Kennziffern sind der Maßstab für die prozentuale Inanspruchnahme der Übernachtungskapazitäten. Sie geben das Verhältnis der belegten Betten/Zimmer zur maximal möglichen Betten- bzw. Zimmerbelegung an. Die Aussagekraft der Zimmerauslastung ist größer, da Doppelzimmer auch von nur einer Person genutzt werden kann. Die Zimmerauslastung muss daher immer größer sein als die Bettenauslastung.

$$\text{Doppelbelegungsfaktor} = \frac{\text{Anzahl der Übernachtungen}}{\text{Anzahl der Zimmerbelegungen}}$$

Formel 3: Doppelbelegungsfaktor

Die Doppelbelegungsquote ist jener Anteil der vermieteten Zimmer, die mit einer zweiten Person belegt wurden. Die Doppelbelegungsquote ist wichtig, um von einer bekannten Zimmerauslastung die Umsätze abzuleiten die von der Anzahl der übernachtenden Personen abhängt (z. B. Frühstücksumsatz). Eine Doppelbelegung von 1,3 bedeutet, dass in 100 Zimmern 130 Gäste untergebracht sind. 30 % der Zimmer sind von mehr als einer Person belegt.

Die Doppelbelegungsfaktoren betragen in gehobenen Stadthotels in etwa 1,3 in der Ferienhotellerie in etwa 1,8.

Doppelbelegungsfaktor	
Gehobene Stadthotels	1,3
Ferienhotellerie	1,8

Tabelle 19: Benchmark: Doppelbelegungsfaktor

Eine entscheidende Frage ist immer, welche Mindestauslastung erreicht werden muss um den Hotelbetrieb kostendeckend führen zu können.

Als Faustregel gilt, dass die Zimmerauslastung bei einfachen Häusern zumindest 50 % und bei Häusern mit gehobenen Standard zumindest 60 % betragen sollte. Bei weniger optimierten Kostenstruktur sind sogar 65 % bis 70 % Auslastung notwendig um den Break-even zu erreichen. Luxushotels können sogar 70 % bis 75 % Auslastung erfordern. Geringe Schwankungen in der Auslastung können bereits dazu führen, dass der Hotelbetrieb nicht mehr kostendeckend geführt werden kann.

Zimmerauslastung zur Erreichung des Break-even	
Business Hotel	> 50%
First-Class Hotel	> 60 %
Luxus Hotel	> 70 %
Ketten Hotel	> 80 %
Minimum	> 50 %

Tabelle 20: Benchmark: Zimmerauslastung zur Erreichung des Break-even

In der Budget Hotellerie liegt - je nach Hotelgröße - der Break-even bereits bei einer Zimmerauslastung von 30 – 45 %.

Die wesentliche wertbestimmende Größe eines Hotels sind die Netto-Zimmerdurchschnittspreise (Average Room Rate, kurz: ARR). Dies ist der durchschnittliche Zimmerpreis exklusive Umsatzsteuer und Frühstücksumsätze, Telefon, Minibar, …In der ARR sind die für die einzelnen Zielgruppen gewährten Nachlässe berücksichtigt.

$$ARR = \frac{\text{Gesamtertrag Logis}}{\text{Anzahl der Zimmerbelegungen}}$$

Formel 4: ARR

An guten Hotelstandorten können weit über EUR 100 erzielt werden. An weniger attraktiven Standorten sind es teilweise unter EUR 60. Zum Vergleich die Budget Hotellerie findet ihr Auslangen oftmals bei Preisen zwischen EUR 35 und EUR 60.

Erlöse im Logisbereich (Deutschland, Stadthotels ohne Ust. Frühstück in Abhängigkeit der Kategorie Kategorie: einfach – mittel - gehoben)		
	Stadthotel – EZ	Stadthotel - DZ
Netto-Zimmerpreis, ARR (getrennt nach EZ und DZ)	35 – 75 – 125	50 – 100 - 150

Tabelle 21: Benchmark: Netto Zimmerpreise

Die höchsten Zimmerpreise werden u.a. in London, Mailand, Rom, … erzielt. Im folgenden eine Preis- und Auslastungsstatistik aus dem 4* und 5* - Segment.

Hotelmärkte Europa 2005 - Performance 4- und 5-Sterne Hotels

Hotelmarkt	Belegung in %	Zimmerpreis in EUR	Room Yield in EUR	Room Yield Veränderung zu 2004
Amsterdam	78,5	158,83	124,72	8,2%
Barcelona	70,5	191,64	135,12	-2,2%
Berlin	61,8	127,44	78,76	-3,5%
Birmingham	72,9	120,33	87,75	4,4%
Budapest	72,3	74,91	54,14	15,4%
Düsseldorf	66,3	108,76	72,11	-8,1%
Edinburgh	76,4	145,72	111,30	2,9%
Frankfurt	64,1	124,73	79,95	5,6%
Hamburg	70,6	107,93	76,20	1,7%
Köln	65,8	96,60	63,59	7,4%
London	73,7	277,26	204,47	6,8%
Madrid	62,7	147,63	92,63	5,9%
Mailand	60,6	294,13	178,18	11,3%
Manchester	74,9	107,05	80,20	5,9%
Moskau	72,4	187,50	135,75	30,4%
München	69,6	113,60	79,05	-3,1%
Paris	70,8	281,75	199,38	7,9%
Prag	75,3	101,40	76,36	1,0%
Rom	71,5	185,07	132,41	7,7%
St. Petersburg	68,5	180,54	123,72	0,7%
Stockholm	70,2	114,02	80,09	8,6%
Warschau	61,3	81,27	49,80	15,0%
Wien	71,6	129,19	92,56	3,2%
Zürich	71,6	122,22	87,52	15,4%

JONES LANG LASALLE HOTELS

Quellen: Jones Lang LaSalle Hotels; HotelBenchmark Survey by Deloitte

Abbildung 3: Hotelmärkte Europa 2005 (Belegungsquote, Zimmerpreise)

Der ausgewiesene Zimmerpreis, welcher oftmals erheblich von dem tatsächlich durchschnittlich erzielten Zimmerpreis abweicht wir *Rack-Rate* genannt. Unterschiedlichen Zielgruppen werden unterschiedliche Preise angeboten (Preisdifferenzierung). Dabei können nicht nur Abschläge (Corporate Rate, Gruppenrabatte, Sonderaktionen, Weekend Rate, …) sondern auch Zuschläge (Congress Rate) zur Anwendung kommen.

Führt man als nächsten Schritt die Preiskomponente (ARR) mit der Mengenkomponente (Zimmerauslastung) zusammen erhält man den so genannten *Revenue per Available Room* (kurz: RevPar).

RevPar = Zimmerbelegung * ARR

Formel 5: RevPar

Mit dieser Kennzahl (RevPar auch Yield genannt) kann ein Preis-Belegungszusammenhang hergestellt werden und macht dadurch unterschiedliche Vermarktungsstrategien vergleichbar.

Beispiel:
75 % Auslastung und EUR 100 ARR = RevPar 75
50 % Auslastung und EUR 150 ARR = RevPar 75

Für die Erlösstruktur ist des Weiteren noch die Aufenthaltsdauer interessant. Die durchschnittliche Verweildauer der Gäste ist abhängig von Standort, Reisezweck und Herkunft der Gäste.

$$\text{Aufenthaltsdauer} = \frac{\text{Anzahl der Zimmerbelegungen}}{\text{Anzahl der Zimmerankünfte}}$$

Formel 6: Aufenthaltsdauer

In Stadthotels liegt die Verweildauer zwischen 1,2 bis 1,7 Nächten (Durchschnitt 1,3 Nächte). In Feriendestinationen liegt diese naturgemäß weit höher. Diese Kennzahl ist in vielen Regionen insbesondere im Städtetourismus aufgrund des Trends zu Kurzurlauben rückläufig. Oftmals werden auch Städtereisenkombinationen (Wien – Prag – Budapest) angeboten, wodurch die durchschnittliche Verweildauer ebenfalls sinkt.

Bei den Erlösen ist außerdem der Anteil der Stammgäste relevant, da dieser auf die Kundenzufriedenheit (=Servicequalität) schließen lässt und sich dies auch auf die Marketingkosten auswirkt.

Der *Umsatz* im *F& B Bereich* kann sehr stark schwanken. Bei ganzjährigem Betrieb kann dieser zwischen EUR 1.500 und über EUR 10.000 pro Sitzplatz liegen. Werte zwischen EUR 3.000 und EUR 6.000 sind bei Stadthotels in Deutschland die Regel. Die Umsatzaufteilung zwischen Speisen und Getränken beträgt in etwa 3:2.

Warenumsatz pro Sitzplatz in EUR p.a. (excl. Ust.)	
Gute Betriebe	EUR 1.500 – EUR 5.000
Sehr gute Betriebe	EUR 5.000 – EUR 8.000
Luxushotels mit Gourmet-Restaurant	> EUR 10.000

Tabelle 22: Benchmark: Warenumsatz pro Sitzplatz

In der Praxis werden zur Schätzung des F&B-Umsatzes oftmals einfache Überschlagsrechnungen angestellt. Dabei wird ein Prozentsatz von den Gesamterlösen als F&B-Umsatz angesetzt. Dieser Betrag wird dann mit Erfahrungswerten und mit den Ergebnissen der vergangenen Jahre verglichen.

Je nach Lage und Angebot können die F&B-Umsätze stark variieren. Ein Innenstadthotel in zentraler Lage, mit großem Gastgarten und mit Restaurant im Erdgeschoss hat wesentlich andere Voraussetzungen als ein Hotel in Randlage mit Restaurant im Obergeschoss.

Oftmals arbeitet der Gastronomiebereich nicht kostendeckend, sondern stellt lediglich einen Zuschussbetrieb im Hotel dar. Dieser Bereich wird trotzdem

weitergeführt, da dies ab einer gewissen Kategorie von den Kunden erwartet wird und die Gastronomie in einem hohem Maße der Kundenbindung zu gute kommt.[67]

Einen wesentlichen Einfluss auf die Erlöse hat natürlich die *Betriebsdauer*. Während Stadt-, Business- und Kongresshotels normalerweise ganzjährig geöffnet sind, müssen Saisonbetriebe ihre Umsätze innerhalb relativ kurzer Zeit erwirtschaften. Da viele Hotels es nicht mehr schaffen während der oftmals kurzen Hauptsaison die notwendigen Erträge zu erwirtschaften, versuchen die Betriebe immer mehr die Nebensaison zu verlängern und ihre Erlöse in dieser Zeit zu steigern.

Zu den sonstigen Erlösen zählen Telefongebühren, Mieteinnahmen (Einzelhändler im Hotel), Einnahmen aus der Vermittlung (z. B. Autovermietung), Mieteinnahmen aus aufgestellten Automaten, Pay-TV, Garagenmieten etc. Diese Erlöse hängen in der Regel proportional mit der Gästeentwicklung zusammen und dürfen daher nicht isoliert betrachtet werden.

Fitness- und auch Wellnesseinrichtungen sind in der Regel eigene Profit-Center im Hotel. Die Abgrenzung fällt dabei oftmals schwer, da diese Einrichtungen indirekt die ARR beeinflussen.

3.4.8. Kosten im Hotelbetrieb

Da die Kosten einen wesentlichen Einfluss auf die Profitabilität und damit auf den Wert der Hotelimmobilie ausüben, müssen diese ebenfalls detailliert betrachtet werden.

Die Kostenstruktur ist, wie die Erlösstruktur stark abhängig von der Hotelkategorie. Innerhalb einer Hotelkategorie hängen die Kosten wiederum stark von der Größe (Zimmer- bzw. Bettenanzahl) des Hotels ab.

Eine Messgröße ist oftmals der Umsatz pro Mitarbeiter, welcher sich bei kleineren Hotels (< 100 Zimmer) bei ca. EUR 67.000/MA/p.a., und bei größeren Häusern (> 100 Zimmer) bei ca. EUR 75.000/MA/p.a. bewegen. Der Wareneinsatz bewegt sich bei kleineren Häusern teilweise über 30 %, bei größeren Häusern auch unter 25 %. Daraus lassen sich bereits erste Schlüsse auf die Effizienz in Bezug auf die Hotelgröße ziehen. Im „Food-Bereich“ bewegt sich der Wareneinsatz bei ca. 30 % bis 35 %. Im „Beverage-Bereich“ ist von einem Wareneinsatz von ca. 20 % bis 25 % auszugehen. Bei den Nebenabteilungen sind Werte bis 50 % möglich.[68]

$$\text{Umsatz je Vollbeschäftigter} = \frac{\text{Gesamtertrag}}{\text{Anzahl der Vollbeschäftigte}}$$

Formel 7: Umsatz je Vollbeschäftigter

[67] Vgl. Pohnert F./Ehrenberg B./Haase W.-D./Horn H.-J.: Kreditwirtschaftliche Wertermittlungen, Typische und atypische Beispiele der Immobilienbewertung, Luchterhand 6. Auflage, S 132
[68] Vgl. Föllmer, hotelbiz consulting (2003)

Absolut betrachtet stellen die Personalkosten mit bis zu 40 % der Gesamtaufwendungen den größten Kostenblock dar. Wird dieser Kostenblock in Logis und F&B getrennt, so ist der Personalkostenanteil im F&B-Bereich höher (ca. 45 %).

Aufwandstruktur für touristische Beherbergungsbetriebe im Bilanzjahr 1999:

	Saisonbetriebe 3*	Saisonbetriebe 4* und 5*	Jahresbetriebe 3*	Jahresbetriebe 4* und 5*
Betriebseinnahmen ohne Ust.	100	100	100	100
Wareneinsatz	16 – 20	14 – 16	14 – 22	12 – 15
Personalaufwand	27 – 32	29 – 34	34 – 44	33 – 43
Energieaufwand	6 – 9	5 – 7	3 – 6	4 – 6
Instandhaltung	5 – 8	6 – 10	4 – 8	6 – 10
Werbung und Repräsentation	3	4 – 5	2 – 3	3 – 4
Verwaltung	6 – 8	5 – 7	3 – 5	5
Steuern und Abgaben	6	4 – 6	5 – 6	4 – 6
Sonstiger Aufwand	3 – 6	3 – 5	3 – 4	3 – 5
Betriebsergebnis vor Zinsen, Pacht/Mieten, Abschreibung und Rücklagen	13 – 28	12 – 29	15 – 26	10 – 29

Tabelle 23: Benchmark: Aufwandsstruktur für Beherbergungsbetriebe Österreich[69]

Eine andere wichtige Kennzahl ist die *Mitarbeiteranzahl pro Zimmer*. In 5-Sterne-Hotels kann dieser über 0,5 Mitarbeiter pro Zimmer betragen. Im Low-Budget Bereich oder bei Boardinghäuser kommt man teilweise unter 0,1 Mitarbeiter pro Zimmer aus.
Die Effizienz eines Hotelbetriebes kann bis hin zum Reinigungspersonal geprüft werden. Diese sollte pro Person und pro Schicht ca. 14 Zimmer reinigen.

Von großer Bedeutung sind ebenfalls die *Marketingkosten*, welche sich zwischen 4 % - 7 % des Gesamtumsatzes bewegen. Der Marketingaufwand ist bei den klassischen Hotels insofern relativ hoch, da die Zimmer jeden Tag neu vermietet werden müssen. In den *Betriebskosten* enthalten sind oft auch Franchisegebühren sowie damit verbundene Systemgebühren der Betreiber für die Nutzung von Buchungs- und Reservierungssystemen, dem gemeinsamen Marketing, einer

[69] Vgl. Kranewitter H.: Liegenschaftsbewertung, 2002 (4. Auflage), S 224

Buchhaltung sowie z. B. Mitarbeiterfortbildung. Bei der Bewertung der Marketingkosten muss darauf Rücksicht genommen werden und ein entsprechend moderater Ansatz gewählt werden, wenn z. B. in den Franchisegebühren ein hoher Marketinganteil berücksichtigt ist.

Kennzahlen zu Betriebskosten und -ergebnis		
Kategorie	Bandbreiten (in Abhängigkeit des Produktes, der Kategorie, der Größe, der Region)	Durchschnitt: Deutschland 2003
Vollbeschäftigte Mitarbeiter (MA) pro Zimmer	0,05 – 0,8 Mitarbeiter	0,42
Personalaufwand je vollbeschäftigten MA in EUR p.a.	23.000 – 40.000	25.748
Personalaufwand in %	25 – 35 %	23 %
Wareneinsatz F&B in %	14 – 35 %	26 %
Platzbedarf je Sitzplatz in m ²	0,8 – 1,5	k. A.
Aufwendungen operative Abteilungen in Prozent vom Umsatz (Logis, F&B, Sonstige)	30 – 50 %	49 %
Nicht verteilte operative Aufwendungen in Prozent vom Umsatz (Verwaltung, Marketing, Reparaturen, Energie, Wasser)	20 – 30 %	24 %
Betriebsergebnis nach Gemeinkosten in Prozent vom Umsatz (GOP, IBFC nach USALI)	20 – 35 %	27 %
Betriebsergebnis pro Zimmer in Euro p.a.	8.000 – 12.000	8.851
Marketingaufwand	4 – 7 %	5 %
vom GOP zum NOP (=gebäudebezogene Kosten)	10 – 14 %	
Instandhaltungskosten bei Eigenbetrieb	> 5 %	

Tabelle 24: Benchmark: Kennzahlen zu Betriebskosten und -ergebnis[70]

Im Zuge der Bewertung sind die Kosten und deren Aufteilung (fixe Kosten, variable Kosten, Einzel- und Gemeinkosten, Kosten welche nicht abteilungsbezogen zugeordnet werden können, wie Energiekosten, …) einer kritischen Prüfung zu unterziehen.

Insgesamt sind bis zu 85 % aller Kosten in Hotels Fixkosten. Dies ist darauf zurückzuführen, dass zu jeder Zeit die volle Dienstleistung erbracht werden muss.

[70] Vgl. Bienert Sven: Bewertung von Spezialimmobilien, 2005: Aufsatz: Bewertung von Hotelgrundstücken, S 503 f

Darüber hinaus entstehen hohe Fixkosten aufgrund der Anlagenintensität eines Hotelbetriebes.

Aufgrund des hohen Fixkostenanteils schwanken die Kosten nicht im gleichen Verhältnis wie die Erlöse. Eine niedrigere Auslastung bedeutet daher nicht, dass die Kosten im gleichen Ausmaß sinken. Die variablen Kosten betragen (weitgehend unabhängig von der Kategorie) zwischen EUR 15 und EUR 20. Dieser Preis stellt die kurzfristige Preisuntergrenze dar. Wird ein Zimmer über diesen Preis vermietet, wird zumindest ein positiver Deckungsbeitrag erzielt.[71]

Zur Berechnung des NOP (siehe oben), der einem Eigentümer der Immobilie verbleibt, müssen vom GOP gebäudebezogene Kosten in Höhe von 10 bis 14 % bezogen auf den Umsatz sowie gegebenenfalls eine Managementgebühr in Abzug gebracht werden. Hierbei sind Kosten, die auf die Instandhaltung für „Dach und Fach“ sowie „FF&E“ entfallen, der größte Kostenbestandteil. Die gesamten Instandhaltungskosten betragen bei Eigenbetrieben in der Nutzungsphase mindestens 5 % des Umsatzes.[72]

3.4.9. Diskontierungszinssatz

Die Höhe des Zinssatzes ist für die Berechnung von besonderer Bedeutung. Ein Kriterium für die Wahl des Zinssatzes ist das Risiko, welchem der Ertrag aus dem Immobilienbesitz unterworfen ist. Einfamilienhäuser sowie land- und forstwirtschaftliche Liegenschaften unterliegen einem geringeren Risiko als gewerblich oder industriell genutzte Objekte.

Wie im Bankgeschäft gilt der Grundsatz:
- geringes Risiko – kleiner Zinssatz
- großes Risiko – hohe Verzinsung

Im Allgemeinen wird man mit folgenden Zinssätzen zu zutreffenden Liegenschaftswerten kommen:[73]

Einfamilienwohnhäuser	2,5 – 3,5 %
Mietwohnhäuser	2,5 – 4,0 %
Büro- und Geschäftshäuser	5,5 – 6,0 %
Kaufhäuser, Einkaufszentren	6,0 – 6,5 %
Industriegrundstücke	6,0 – 7,0 %
Touristische Liegenschaften	8,0 – 12,0 %

Wie aus der Aufstellung erkennbar ist, werden Hotels in der Regel als risikoreiches Investment eingestuft.

[71] Vgl. Bienert Sven: Bewertung von Spezialimmobilien, 2005: Aufsatz: Bewertung von Hotelgrundstücken, S 503
[72] Vgl. Höfler u.a., (1998): „Hotels“ in Sonderimmobilien, S 188 f
[73] Vgl. Kranewitter H.: Liegenschaftsbewertung, 2002 (4. Auflage), S 97 f

Die Ableitung des Diskontierungssatzes kann über verschiedene Wege erfolgen. Eine Möglichkeit lehnt sich an die Ermittlung des Diskontierungszinssatzes bei anderen Anlageformen an. Der Diskontierungszinssatz spiegelt alle Risiken wider, die mit dieser Investition verbunden sind.

Da die Immobilie eine langfristige Anlage ist, kann der risikofreie Zinssatz mit langfristigen Bundesanleihen, Pfandbriefen oder der Sekundärmarktrendite verglichen werden. Die Zinsaufschläge sind Risikoprämien, welche sich am Immobilientyp, an der Makro- und Mikrolage, Objektqualität etc. orientieren. Um zu qualifizierten Marktwerten zu kommen, müssen diese Risikoprämien aus Markttransaktionen abgeleitet werden.

Ein grundsätzliches Berechnungsschema für die Ableitung des Diskontierungszinssatzes aus dem Kapitalmarktzinssatz für eine Hotelimmobilie kann wie folgt aussehen:[74]

Sekundärmarktrendite	5,0 %
- Geldentwertungsabschlag	0,0 %
+ allgemeines Risiko	2,5 %
+ geringe Mobilität der Investition	2,0 %
= Kapitalisierungszinssatz	9,5 %

Zu den einzelnen Komponenten kann folgendes festgehalten werden: [75]

Geldentwertungsabschlag: Da Anleihen nominell gebunden sind und daher keinen Schutz gegen die Geldentwertung bieten, ist in deren Zinssatz eine Komponente enthalten, die die künftig zu erwartende Geldentwertung berücksichtigt. Kann die Geldentwertung durch die Anpassung der Liegenschaftserträge an den geänderten Geldwert ausgeglichen werden, so ist ein Abschlag vom Kapitalisierungszinssatz vorzunehmen.

Das *allgemeine Risiko* ergibt sich generell aus der Investition in eine Liegenschaft. Dazu zählen die Gefahr von Konjunkturschwankungen, branchenbedingt, nicht vorhersehbare Umwelteinflüsse etc. Das allgemeine Risiko, welches bei Hotelimmobilien als durchaus hoch einzuschätzen ist, kann nach Expertenmeinung bis zur Hälfte es Kapitalmarktzinssatzes gehen.

Das *spezielle Risiko*, das sich aus der besonderen Situation der zu bewertenden Liegenschaft ergibt, ist bei der Ermittlung der Zukunftserträge zu berücksichtigen.

[74] Vgl. Kranewitter H.: Liegenschaftsbewertung, 2002 (4. Auflage), S 99
[75] Vgl. Kranewitter H.: Liegenschaftsbewertung, 2002 (4. Auflage), S 98

Da Liegenschaften – vor allem betrieblich genutzte Liegenschaften – schwerer zu verkaufen sind als Anleihen wird auf den Kapitalmarktzinssatz aufgrund der *geringeren Mobilität* ein zusätzlicher Aufschlag berücksichtigt.

Eine weitere Möglichkeit ist eine Marktableitung direkt aus den Transaktionspreisen vergleichbarer Immobilien (Ableitung des Kapitalisierungszinssatzes aus Kaufpreisen). Wenn die Einnahmen, Ausgaben und der Restwert abgeleitet werden können, kann der Diskontierungssatz als interner Zinsfuß ermittelt werden. Des Weiteren sind konjunkturelle Änderungen zum Stichtag zu berücksichtigen.

Der Kapitalisierungszinssatz bei Hotels/Beherbergungsbetrieben wird im Allgemeinen nicht unter 8 % liegen. Durchschnittlich können etwa 10 % angenommen werden, In besonders gelagerten Fällen müssen aber auch höhere Zinssätze herangezogen werden.[76]

Ergänzend ist zu erwähnen, dass der österreichische Hauptverband der allgemein beeideten und gerichtlich zertifizierten Sachverständigen Österreichs eine Empfehlung betreffend Liegenschaftszinssätze abgegeben hat. Je nach Immobilienkategorie (z. B. Wohnliegenschaft oder Industrieliegenschaft) wurden in Abhängigkeit von der Lage (hochwertig bis mäßig) Bandbreiten für Zinssätze veröffentlicht.[77]

International wird ein Renditeansatz (All Risk Yield = ARY) für das zu bewertende Objekt ermittelt, der alle Risken, die mit der Immobilie verbunden sind, berücksichtigt. Zur Bestimmung des ARY sollten als erstes Renditen aus vergleichbaren Transaktionen der näheren Vergangenheit herangezogen werden, die auch hinsichtlich der verwendeten Bewertungsmethode identisch sind, da sonst die Vergleichbarkeit nicht gegeben ist. Bei der Heranziehung von Vergleichsobjekten muss der Bewerter auch objektbezogene Faktoren beachten, wie z. B. Lage des Objektes, Alter, Mietverträge, welche die Rendite des Objektes beeinflussen und deshalb der ARY gegebenenfalls nochmals korrigiert werden muss. Neben dem Immobilienmarkt, sollte auch hier der Kapitalmarkt beachtet werden, insbesondere die Renditeentwicklung von vergleichsweise sicheren, alternativen Anlageformen, um die Attraktivität deines Investments in Immobilien mit anderen Anlageformen besser vergleichen zu können.[78]

Nationale Bewerter haben oftmals ein Problem mit dem ARY, da sehr viel mehr in diesem Zinssatz enthalten ist als im nationalen Liegenschaftszinssatz. International wird z. B. mit einer ewigen Rente gerechnet wird. Im ARY muss daher die Restnutzungsdauer des Objektes berücksichtigt sein. Kurze Restnutzungsdauern der baulichen Anlagen werden insofern berücksichtigt, als sich der ARY erhöht. Ebenso enthalten im ARY ist das Mietausfallswagnis. Da international, im Vergleich

[76] Vgl. Kranewitter H.: Liegenschaftsbewertung, 2002 (4. Auflage), S 225
[77] Vgl. Kranewitter H.: Liegenschaftsbewertung, 2002 (4. Auflage), S 100
[78] Vgl. Meyer J.: Europäische Immobilien-Bewertungsstandards, VDM Verlag Dr. Müller, Berlin 2007, S 83

zu Österreich, sehr viel mehr an Datenmaterial zu Vergleichstransaktionen vorhanden ist, lässt sich diese Methode dort auch sehr viel leichter anwenden.

3.4.10. GOP Benchmarks

Aufbauend auf die bis dato gewonnen Erkenntnisse werden im Folgenden diverse Beziehungen zwischen ausgewählten Benchmarks untersucht. Da die folgenden ausgesuchten Kennzahlen in der Literatur nicht explizit erwähnt werden, handelt es sich einerseits um Ableitungen von bisher gewonnen Erkenntnissen/Benchmarks und andererseits wurden diese aus den gesammelten Erfahrungen des Autors abgeleitet.

Verhältnis Pacht zu GOP:

Zu Beginn wird das zu erwartende Verhältnis zwischen Pachthöhe und GOP untersucht. Wie in Tabelle 8 dargestellt betragen die Pachtanteile durchschnittlich zwischen 15 % und 23 % vom Umsatz. Die Pachtansätze können ohne weiteres auch mehr als 30 % vom Gesamtumsatz betragen (siehe Tabelle 9) Der GOP beträgt durchschnittlich in etwa 25 % bis 35 % vom Umsatz (siehe Tabelle 16).

Werden beide Tabellen 8 und 9 zusammengefügt ergibt sich folgendes Bild:

Pacht/GOP		
Kategorie	Pachtanteil	GOP
1 * bis 2 *	18 % - 23 %	bis 25 %
3*	18 % - 23 %	
4*	15 % - 20 %	
5*	15 %– 20 %	bis 35 %

Tabelle 25: Gegenüberstellung GOP/Pacht

Ergänzend dazu ist zu erwähnen, dass z. B. in der modernen Budgethotellerie in Abhängigkeit von der Auslastung mit einem GOP von 45 % bis 60 % gerechnet wird. In der 4* Kategorie wird in den meisten Planrechnungen (nach der Einführungsphase) mit einem GOP von in etwa 35 % - 38 % kalkuliert (teilweise auch knapp über 40 %).

Bei Luxushotels können Pachtansätze von über 30 % tragbar sein, wohingegen bei einfachen 2*-Hotels bereits 20 % zuviel sein können. Im Durchschnitt liegt der tragbare Pachtanteil von First-Class/Luxus Hotels zwischen 13 % und 15 %. In der Kettenhotellerie und bei großen Hotels liegt gemäß DEHOGA der tragbare Pachtanteil zwischen 18 % und 30 % vom Gesamtumsatz.[79] Nach Erfahrungen des Autors liegt der realistische Wert in der Kettenhotellerie eher am mittleren bis oberen Ende der eben erwähnten Bandbreite.

[79] Vgl. Bienert Sven: Bewertung von Spezialimmobilien, 2005: Aufsatz: Bewertung von Hotelgrundstücken, S 517

Festzustellen ist also, dass die Bandbreite sowohl beim GOP als auch beim durchschnittlichen Pachtanteil relativ hoch ist.

Ausgehend von den durchschnittlichen Benchmarks kann zusammenfassend festgestellt werden, dass das Verhältnis Pacht/GOP im Durchschnitt zwischen 0,5 bis 0,8 liegen wird.

Verhältnis Marktwert zu GOP:

Da in der Praxis für die Einschätzung des Kaufpreises oftmals nicht das Verhältnis zwischen GOP und Marktwert betrachtet wird, sondern andere Methoden für die Ersteinschätzung eines möglichen Kaufpreises angewendet werden (z. B. siehe „1000stel Methode"), konnten in der Literatur keine entscheidenden Anhaltspunkte gefunden werden.

Die Durchsicht mehrerer Schätzgutachten renommierter Gutachter hat aber ergeben, dass der in den Gutachten ermittelte Verkehrswert der Objekte in etwa das 6 bis 9fache des GOP ausmachte. Einzelne Ausreißer nach oben (knapp über das 10fache) bzw. nach unten (im Extremfall das 3fache) mussten ebenfalls festgestellt werden. Ob die Transaktionen zustande gekommen sind, bzw. zu welchen Konditionen abgeschlossen wurde konnte nicht eruiert werden.

Der 6 bis 9fache Wert des GOP vom Verkehrswert wurde unabhängig von der Kategorie ermittelt. Sowohl Budget-Hotels, Stadthotels als auch Ferienhotels waren unter der Stichprobe. Sowohl österreichische als auch ausländische Projekte wurden begutachtet.

Obwohl die Stichprobe relativ klein war (ca. 20 Gutachten) konnte doch eine deutliche Tendenz festgestellt werden. Aus Sicht des Autors kann mit der festgestellten Bandbreite, wie bei der 1000stel Methode, eine grundsätzliche Plausibilitätsprüfung vorgenommen werden.

Betreiberrendite:

Für die Ermittlung der Betreiberrendite ist die Unterscheidung wesentlich, welche Vertragsform (Management- oder Pachtvertrag) gewählt wurde. Beim Managementvertrag wird der Eigentümer der Hotelimmobilie zum Hotelier und er hat dadurch ein erhöhtes unternehmerisches Risiko im Vergleich zu einem Pachtvertrag zu tragen.

Aufgrund des höheren Risikos erhält der Eigentümer bei einem Managementvertrag in der Regel einen größeren Gewinnanteil nach Abzug der auf ihn entfallenden Kosten. Wird das Hotel verpachtet, liegen Betriebsrisiko und -chancen beim Pächter. Der Verpächter trägt während der Vertragslaufzeit nur noch das Risiko, dass die Pacht vom Pächter auch wirklich erwirtschaftet wird bzw. werden kann

(Bonitätsrisiko des Pächters). Wird das Hotel von einer Managementgesellschaft geführt, verbleiben die Chancen und Risken aus dem Betrieb beim Eigentümer. Der Eigentümer erspart sich in diesem Fall die Risikovergütung für den Pächter.

Wie groß ist nun der Unterschied zwischen den beiden Vertragstypen? *Marktrelevante Benchmarks konnten dazu leider nicht gefunden werden.*

Ausgehend davon, dass Managementverträge in der Regel in der Großhotellerie zur Anwendung kommen und die Basisvergütung im Durchschnitt 2 % bis 4 % vom Umsatz beträgt und zusätzlich eine erfolgsabhängige Komponente von 7 % bis 12 % vom GOP zu erwarten ist, muss in Summe von einer Managementvergütung von in etwa zwischen 4 % und 8 % vom Gesamtumsatz ausgegangen werden. Im Durchschnitt wird ein Wert von in etwa 6 % realistisch sein.

Wird zum Vergleich für einen Pachtvertrag eine Pacht von 21 % vom Umsatz angesetzt ergibt sich unter der Annahme sonst gleicher Rahmenbedingungen bei einem Ergebnis vor Pacht und Zinsen von 33 % vom Umsatz eine Differenz bei den relevanten Cash-Flows von 6 %. Die Differenz ist damit zu erklären, dass sich der Pächter das zusätzliche Risiko zur Führung des Hotels abgelten lässt. (siehe Beispiel in Kapital 3.4.5).

Ausgehend von einer durchschnittlichen GOP-Bandbreite von 25 % bis 30 % vom Umsatz und durchschnittlichen Bewirtschaftungskosten zwischen 10 % und 20 % vom Umsatz (siehe Kapital 3.4.4) ergibt sich eine fiktive Betreiberrendite von ca. 5 % bis 20 %. Ergänzend dazu müssen noch die Auswirkungen der oben festgestellten Vertragsarten berücksichtigt werden. Auch hier muss wieder festgestellt werden, dass die Bandbreite sehr groß ist.

Aus den bis dato gewonnenen Erkenntnissen kann von einer *fiktiven Betreiberrendite* von in etwa *5 % bis 20 % (+/- Risikoverteilung nach Vertragstyp)* ausgegangen werden.

Die obere Bandbreite von in etwa 20 % wird normalerweise nur von gut geführten Hotels in entsprechend guten Lagen mit einer konstant hohen Auslastung erreicht. Sinkt die Auslastung kann der Prozentsatz sehr rasch in den einstelligen Bereich fallen.

Im Durchschnitt wird ein Wert von bis zu 15 % zu erwarten sein. Sollten Werte darüber genannt werden, so sind diese im Einzelfall besonders kritisch zu hinterfragen.

Wie auch in der restlichen Arbeit schon mehrmals erwähnt, handelt es sich lediglich um Bandbreiten um grundsätzlich die Plausibilität prüfen zu können. Um genauere Aussagen treffen zu können, muss jedenfalls die individuelle Situation des zu untersuchenden Hotels detailliert analysiert werden.

3.5. Internationale Bewertungsansätze

Der Immobilienmarkt ist in den letzten Jahrzehnten ohne Zweifel internationaler und professioneller geworden. Sehr viele internationale institutionelle Anleger sind am Immobilienmarkt zu beobachten, die sich mit dem Erwerb von Ertragsimmobilien beschäftigen. Deren Einfluss auf die Immobilienbewertung besteht darin, dass diese eine Bewertungen unter Anwendung internationaler Bewertungsmethoden fordern und insofern die jeweiligen nationalen Bewertungsstandards in den Hintergrund gedrängt werden.

Aufgrund der verschiedensten Wertbegriffe und Wertdefinitionen sowie Bewertungsmethoden haben sich internationale und europäische Verbände (z. B. IVSC, TEGoVA) bzw. Organisationen das Ziel gesetzt, diese Begriffe und Methoden zu harmonisieren bzw. zu standardisieren.

International, vor allem in Großbritannien, hat sich aufgrund der rechtlichen Rahmenbedingungen und Arten der Mietverträge eine andere Bewertungsmethodik entwickelt. Im Folgenden wird kurz darauf eingegangen, warum sich die Bewertungslehre in eine andere Richtung entwickelt hat. In Großbritannien gehört aller Grund und Boden theoretisch der Krone. D.h. ein Investor/Käufer kann nur ein Nutzungsrecht erwerben. Dabei sind zwei verschiedene Formen zu unterscheiden:[80]

- das „Freehold (freier Grundbesitz) und
- das „Leasehold“ (vergleichbar mit deutschem Erbaurecht)

Die Eigentumsform des Freehold ist in Großbritannien dabei weit verbreitet, denn die „Freeholder“ besitzen die Rechte am Grundstück und können über das Grundstück nach eigenem ermessen verfügen. Freeholder sind im Prinzip Grundstückseigentümer. Die Eigentumsform des Freehold ist vererbbar, sollte jedoch kein Erbberechtigter oder testamentarische Verfügung vorhanden sein, fällt der Immobilienbesitz, das Freehold an die Krone zurück. Die Gebäude sind, wie in Österreich, wesentlicher Bestandteil des Grundstückes und damit im Eigentum des Grundstückseigentümers, weshalb die Eigentumsform des freehold bei Investitionen, bzw. Erwerb eines Grundstückes bevorzugt wird.

Neben dem freehold kann ein Investor/Käufer eines Grundstückes bzw. einer Immobilie auch ein leashold erwerben. Bevorzugt werden dabei langfristige Mietverträge, die ein Mietrecht über 99 und mehr (sogar bis zu 999) Jahren einräumen. Das Leasehold ist vergleichbar mit dem deutschen Erbbaurecht. Das Leasehold an einem Grundstück/Immobilien ist vererbbar, ebenso kann der leaseholder seine Rechte am Grundstück an Dritte vermieten oder verkaufen, bleibt aber gegenüber dem Eigentümer (freeholder) in der Haftung.

[80] Vgl. Meyer J.: Europäische Immobilien-Bewertungsstandards, VDM Verlag Dr. Müller, Berlin 2007, S 65

Generell weist der britische Mietvertrag gegenüber der österreichischen/deutschen Mietvertragsgestaltung einige Besonderheiten auf:

- Langfristige Laufzeiten von ca. 25 Jahren
- Mieter verpflichten sich in der Regel zu „full repairing and insuring lease“ (FRI), d. h. Mieter kommt für sämtliche Betriebs-, Neben- und Reparaturkosten inkl. Instandhaltungen sowie für Versicherung auf, nur Verwaltungskosten sind davon in der Regel ausgenommen
- Mietzinsanpassungen an das jeweilige Marktniveau finden üblicherweise alle fünf Jahre statt und erfolgen meistens in Form einer Mieterhöhung, d. h. eine Mietzinsanpassung an sinkende Marktmieten erfolgt in der Regel nicht
- Bei einer Untervermietung oder Übertragung des Mietvertrages auf einen Dritten bleiben sowohl der ursprüngliche Mieter als auch alle eventuellen Nachmieter in der Haftung gegenüber dem Vermieter

Aufgrund dieser Rahmenbedingungen hat sich international eine andere Bewertungsmethodik entwickelt. Aufgrund der langfristigen Mietverträge, des „nicht vorhandenen Grundeigentums“ ist es nur logisch, dass in der internationalen Bewertungslehre keine getrennte Betrachtung von Grund und Gebäude stattfindet (siehe Tabelle 26: Vergleich Ertragswertverfahren – Investment Method)

Bei den gebräuchlichsten Bewertungsmethoden handelt es sich international um folgende:[81]

Vergleichswertverfahren – Capital Comparison Method
Ertragswertverfahren – Investment Method
Sachwertverfahren – Depreciated Replacement Cost Method
Barwertverfahren – Profits Method und Discounted Cash Flow-Method

Da das Vergleichswertverfahren und Sachwertverfahren nur in Ausnahmefällen für die Bewertung von Hotelimmobilien anzuwenden ist (siehe Kapitel 3.2 bzw. Kapitel 3.3) basieren die in Frage kommenden Bewertungsverfahren in der Regel auf Ertragswertüberlegungen. Bei den international üblichen Methoden handelt es sich in der Regel nur um Abwandlungen von der Investment Method.

Bei der Wertermittlung von Renditeobjekten wird die Investment Method verwendet. Ziel ist es, auf der Basis des Kapitalwertes der zukünftigen Einnahmenüberschüsse (Jahresreinertrag), den Investment Value der Immobilie zu bestimmen.[82]

Im Folgenden wird der Unterschied zwischen dem nationalen Ertragswertverfahren und der internationalen Investment Method tabellarisch dargestellt:

[81] Vgl. Roth M.: Internationale Aspekte der Immobilienbewertung, Der Sachverständige Heft 2/2003, S 78
[82] Vgl. Meyer J.: Europäische Immobilien-Bewertungsstandards, VDM Verlag Dr. Müller, Berlin 2007, S 82

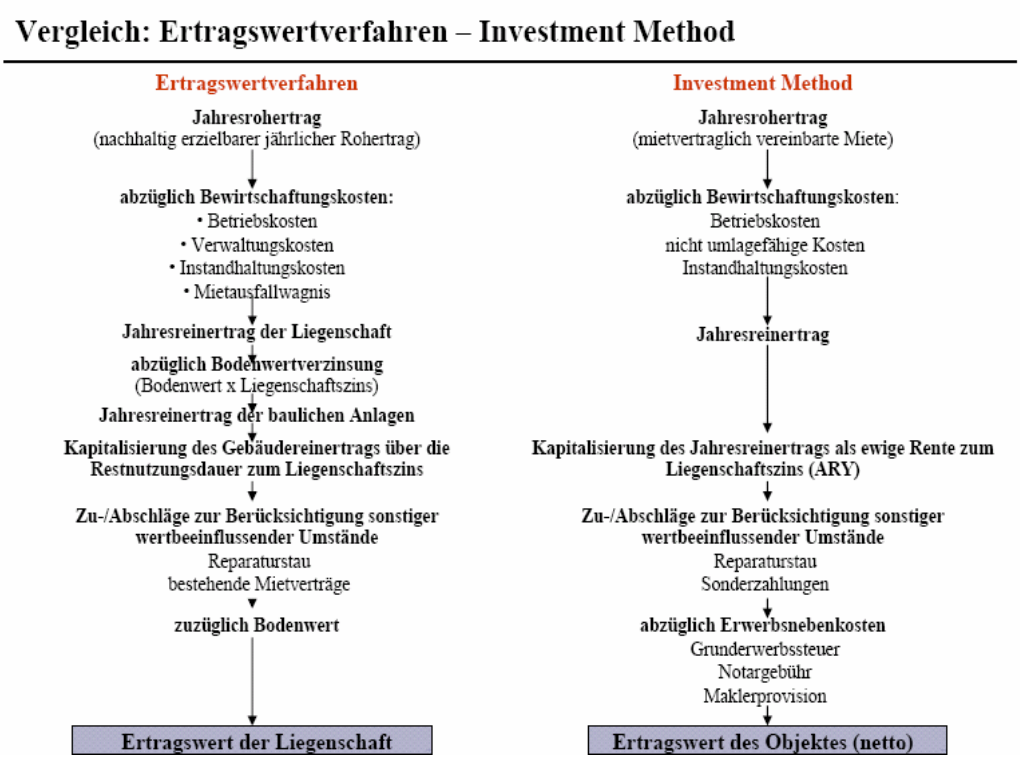

Tabelle 26: Vergleich Ertragswertverfahren – Investment Method[83]

3.5.1. Gewinnorientierte Bewertung – Profit Method

Im Gegensatz zu Europa überwiegen im angloamerikanischen Raum Managementverträge bei Hotels. Das bedeutet, dass die in Europa übliche Situation „Eigentümer gegen Betreiber“ mit entsprechender Aufteilung der Erträge durch einen Pachtvertrag nicht anzutreffen ist. Der Betreiber ist oftmals Eigentümer der Immobilie. Gesellschaftsrechtlich ist der Besitz vom Betrieb aber meistens getrennt. Der Betrieb in der Regel immer von einer eigenen Managementgesellschaft wahrgenommen.

Vor diesem Hintergrund ist es nicht verwunderlich, dass die Bewertung von Hotelimmobilien einen anderen Weg als den des Pachtwertverfahrens eingeschlagen hat. Es wurde vielmehr auf die Erkenntnisse der Unternehmensbewertung zurückgegriffen und auf die Immobilienbewertung umgelegt. Eine Immobilienbewertung erfolgt allgemein auf Basis der Ergebnisse der G+V-Rechnung mehrerer Jahresabschlüsse. Dem folgend wird bei der Immobilienbewertung die G+V-Rechnung (nach USALI) bis zu den auf die Immobilie entfallenden Gewinnen und Verlusten durchgerechnet. Diese Methode wird als Gewinnmethode (*Profit Method)* bezeichnet.

Bei der Gewinnmethode wird der Wert des Objektes aus den zukünftigen Gewinnen des Unternehmens abgeleitet, die sich mit der Immobilie erwirtschaften lassen. Die Gewinnmethode ist zukunftsorientiert. Ein weiterer Eckpfeiler dieser Methode ist die

[83] Vgl. Roth M.: Internationale Aspekte der Immobilienbewertung, Der Sachverständige Heft 2/2003, S 82

Annahme, dass die Höhe der Miete/Pacht, die ein Nutzer zu zahlen bereit ist, in Zusammenhang steht, mit der Höhe des Gewinnes, der sich erwirtschaften lässt. Es wird also unterstellt, dass ein Unternehmer, der einen hohen Gewinn erwirtschaftet hat, auch bereit ist, eine hohe Miete zu zahlen.[84]

Nicht die Umsätze, sondern der Gewinn (bzw. Verlust) der dem Eigentümer verbleibt dient als Bezugsgröße. Die Gewinnmethode ist dem Pachtwertverfahren damit überlegen, da diese eine Aussage darüber trifft, ob eine Pacht überhaupt tragbar ist.

Um nicht eine Unternehmensbewertung durchzuführen ist es entscheidend als Basis für die Kapitalisierung der Zahlungsströme den NOP (= adjusted GOP to owner) und nicht den GOP (= Erlöse minus Betriebskosten) verwenden (siehe Tabelle 15: G+V gemäß USALI/Bewertungsbasis). Der NOP ist mit den Pachteinnahmen nach Abzug der Bewirtschaftungskosten vergleichbar. Die Immobilie ist aus Sicht des Investors zu bewerten. Es sind daher auch Management Honorare (kalkulatorischer Unternehmerlohn, Eigenkapitalverzinsung, Gewinnanteil des Nutzers) und ein Risikozuschlag für das Betriebsrisiko des Betreibers zu Herleitung des NOP zu berücksichtigen. Ohne diese Anpassungen würde die Managementdienstleistung zu unrecht mit kapitalisiert werden.[85]

Mit dieser Berechnung kann die tragbare Pacht eines Hotelgrundstückes ermittelt werden:[86]

+ Bruttobetriebsergebnis
- Bruttobetriebskosten
= Brutto-Betriebsgewinn
- anlagenbezogenen Aufwendungen des Betreibers
- Gewinnanteil des Betreibers inkl. Managementgebühren
= Pachtwert des Grundstückes

3.5.2. Earnings Multiple Method[87]

Dieser Ansatz ist das Gegenstück der vereinfachten Ertragswertmethode (sog. Income Method bzw. Income Approach). Dieses Verfahren wird insbesondere in Großbritannien sowie in den USA angewendet.

Bezugsgröße der Kapitalisierung ist der NOP eines repräsentativ angenommenen Jahres. Dieser Betrag wird als ewige Rente kapitalisiert. Der Kapitalisierungszinssatz wird auf Basis von vergleichbaren, bereits erfolgten Transaktionen abgeleitet. Der Kapitalisierungszinssatz repräsentiert das Risiko, welches mit dem konkreten Bewertungsobjekt in Verbindung gebracht wird.

[84] Vgl. Meyer J.: Europäische Immobilien-Bewertungsstandards, VDM Verlag Dr. Müller, Berlin 2007, S 100
[85] Vgl. Bienert Sven: Bewertung von Spezialimmobilien, 2005: Aufsatz: Bewertung von Hotelgrundstücken, S 529
[86] Vgl. Bienert Sven: Bewertung von Spezialimmobilien, 2005: Aufsatz: Bewertung von Hotelgrundstücken, S 529
[87] Vgl. Bienert Sven: Bewertung von Spezialimmobilien, 2005: Aufsatz: Bewertung von Hotelgrundstücken, S 530

Eine Gemeinsamkeit mit dem Pachtwertverfahren ist, dass ebenfalls von gleich bleibenden nachhaltigen Erlösen ausgegangen wird. Was jedoch unterbleibt ist die Aufteilung in Grund und Boden, der Verzicht auf einen Ansatz von Pachten bzw. Mieten, die Annahme von ewigen Zahlungsströmen und insbesondere die Bezugsgröße „Gewinn“ statt „Umsatz“ (siehe Vergleich Tabelle 26: Vergleich Ertragswertverfahren – Investment Method).

3.5.3. Discounted-Cash-Flow-Method (DCF-Methode)

Die DCF-Methode ist wie das Ertragswertverfahren ein Wertermittlungsverfahren, welches auf die Ertragskraft der Immobilie abstellt.[88]

Die DCF-Methode ist Ende des 19. Jahrhunderts erstmals in den USA beschrieben worden. Es wurde dann zu Beginn des 20 Jahrhunderts insbesondere zur Bewertung großer industrieller Investitionsentscheidungen immer häufiger eingesetzt. Die Investitionen wurden dabei über die gesamte Nutzungsdauer ihrer Produktion betrachtet. Nach Ablauf dieses Zeitraums galten die Maschinen und Einrichtungen als abgeschrieben und wertlos. Da Immobilien eine längere Nutzungsdauer haben, haben Sie nach Ablauf der in Perioden (Beobachtungszeitraum) aufgeteilten Dauer einen Restwert. Im Gegensatz zum Ertragswertverfahren (siehe Kapitel 3.4) gibt es kein standardisiertes Modell für die Ermittlung von Marktwerten über die DCF-Methode.[89]

Bei der DCF-Methode wird, wie bei der Earnings-Multiple-Method, ausgehend von in Zukunft liegenden Zeitwerten ein Barwert einer Investition hergeleitet. Zentraler Unterschied ist der, dass nicht ein repräsentatives Jahr, sondern ein längerer Prognosezeitraum sowie ein fiktiver Veräußerungserlös betrachtet werden.

Die Dauer des Beobachtungszeitraumes ist unter anderem abhängig von der verbleibenden Laufzeit der Verträge, der Restnutzungsdauer und von der Art der Immobilie. Der Beobachtungszeitraum beträgt für Hotelimmobilien in etwa fünf bis zehn Jahre. Nur in wenigen Fällen werden längere Zeithorizonte verwendet. Zu beachten ist, dass bei einem zu kurz gewählten Zeitraum bestimmt Einflussgrößen nicht dargestellt werden können, da diese nur in größeren Zeitabständen wirksam werden (z. B. Instandsetzungs- und Modernisierungskosten). Bei einem zu lang gewählten periodischen Beobachtungszeitraum besteht die Gefahr, dass die Eintrittswahrscheinlichkeit zunehmend unsicherer wird.

Für den festgelegten Beobachtungszeitraum sind die Erlöse und Kosten periodengerecht (in Jahre) zu erfassen. Alle Ansätze sind kritisch zu würdigen und nachvollziehbar zu begründen.

[88] Vgl. Gif: Standardisierung des DCF-Verfahrens, 2006, S 4
[89] Vgl. Gif: Standardisierung des DCF-Verfahrens, 2006, S 4

Wegen der Möglichkeit, in einzelnen Jahren unterschiedliche Ergebnisse bei der Bewertung berücksichtigen zu können, wird dieses Verfahren insbesondere bei komplexeren Situationen mit diskontinuierlichen Zahlungsströmen angewendet. Insbesondere im 4- und 5-Sterne-Bereich, oder in Hotelmärkten, die sich durch eine große Dynamik mit entsprechend schwankenden Auslastungen und ARR´s konfrontiert sind, ist das DCF-Verfahren zu empfehlen. Auch wenn ein neues Hotel oder ein Hotel-Relaunch zu bewerten ist, ist dieses Verfahren empfehlenswert. Vor allem deswegen, da in der tabellarischen Darstellung des DCF-Modells die Auswirkungen gut dargestellt und verarbeitet werden können.

Die Offenlegung der Geldflüsse ermöglicht es außerdem Finanzierungsentscheidungen zu treffen. Aus den jährlichen Ergebnissen der periodischen DCF-Betrachtung lassen sich Über- und Unterdeckungen des zu leistenden Kapitaldienstes erkennen.

Neben der guten Handhabbarkeit und Transparenz ist ein weiterer Vorteil, dass Abweichungen vom prognostizierten Plan jederzeit erkennbar sind und gegebenenfalls notwendige Anpassungen rechtzeitig in die Wege geleitet werden können. Das Verfahren trägt somit zur Qualitätssicherung bei. Das DCF-Verfahren kann auch an vorhandene Datenbanken angeschlossen werden, wodurch sich das Datenmaterial im Laufe der Zeit in Summe qualitativ deutlich verbessern wird (z. B. Erleichterung der kontinuierlichen Wertermittlung).

Zu beachten ist, dass es sich bei den in der DCF-Methode verwendeten Zahlen um eine Prognose handelt. Es wird oftmals davon ausgegangen, dass sich verschiedene Kennzahlen zueinander kausal verhalten (z. B. Auslastung zu Erlöse zu Kosten). Dies geschieht aus der Annahme, dass in der Vergangenheit gewonnene Erkenntnisse auch in der Zukunft Geltung haben. In einer dynamischen Umwelt kann sich dies aber jederzeit ändern. Erkenntnisse aus der Vergangenheit in die Zukunft umzulegen ist daher mit Unsicherheiten behaftet.

Beim zu wählenden Zinssatz bei der Kapitalisierung muss beachtet werden, dass bei der DCF-Methode im Gegensatz zur statischen Einjahresbetrachtung regelmäßig eine Indexsteigerung berücksichtigt wird. Inflations- und Wertsteigerungsraten werden direkt in den Zeitreihen berücksichtigt.

Am Ende des Beobachtungszeitraumes wird ein Wiederverkauf des Objektes angenommen. Das Kapital des zu schätzenden Veräußerungserlöses wird über die ewige Rente des Cash-Flows aus dem letzten Beobachtungszeitraum ermittelt und über den Beobachtungszeitraum abgezinst. Der Barwert des Wiederverkaufes und der Erträge über den Beobachtungszeitraumes ergeben den Kapitalwert der Hotelimmobilie.

Für die Ermittlung des Veräußerungserlöses ist beim Kapitalisierungszinssatz ein Abschlag anzusetzen, um die erwartete Wertsteigerung der Liegenschaft

abzubilden. Beim zu wählenden Diskontierungszinssatz ist kein Abschlag anzusetzen, da die Wertentwicklung bereits im Cash-Flow berücksichtigt wurde.[90]

Der Abschlag auf den Zinssatz kann auch als Wachstumsabschlag bezeichnet werden. Der Wachstumsabschlag bei einer Inflationsrate von 2 % bis 3 % beträgt bis zu einem Prozentpunkt.[91]

Wie oben erwähnt gibt es kein standardisiertes Verfahren für die DCF-Methode. Die Gesellschaft für Immobilienwirtschaftliche Forschung e. V. (kurz: gif) hat ein allgemeines Schema für die DCF-Methode veröffentlicht. Für die Bewertung einer Hotelimmobilie ist auf jeden Fall eine abgewandelte Form dieses Schemas zu verwenden. Wichtig ist, dass die bereits behandelten Besonderheiten der Hotelimmobilie (z. B. FF & E, Modernisierungszyklen, …) berücksichtigt werden. Um zu den relevanten Cash-Flows zu kommen, kann als Anhaltspunkt die oben im Ertragswertbeispiel angeführte Tabelle verwendet werden (siehe Kapitel 3.4.5 Betriebswirtschaftliches Verfahren).

Kritisch an der DCF-Methode ist die Tatsache zu sehen, dass die Eingangsgrößen größtenteils aus Schätzungen hervorgehen, die je länger der Betrachtungszeitraum ist, umso ungenauer werden, da die prognostizierten Wachstums- und Inflationsraten nur die Zukunftserwartungen wiedergeben. Ebenfalls die Wahl des Diskontierungsfaktors ist oftmals schwer nachzuvollziehen und richtet sich hauptsächlich nach den Renditeerwartungen des Investors.[92] Ebenso ergibt sich aus der Berechnungsmethodik, dass der nach dem Beobachtungszeitraumes abgezinste Exit-Value oftmals einen Großteil des Wertes der Immobilie ausmacht.

Für mögliche Investitionsentscheidungen eines Investors bleibt die DCF-Methode jedoch das geeignete Instrumentarium, um verschiedene Alternativanlagen abzuwiegen. Werden die laufenden Cash-Flows (inkl. Kaufpreis und Veräußerungserlös) z. B. mit der Renditeerwartung des Investors abgezinst und ergibt sich ein positiver Betrag, kann die Investition als Vorteilhaft eingestuft werden. Ein negatives Ergebnis hat zur Folge, dass die Investition abzulehnen ist.

Mit dem DCF-Verfahren kann auch der interne Zinsfuß einer Investition ermittelt werden. Bei einer Auswahl von mehreren Investitionsobjekten wird sich der Investor für das mit dem höchsten internen Zinsfuß entscheiden.

3.6. Fazit

Bei der Bewertung von Hotels steht weniger die Immobilie als Baukörper im Vordergrund, sondern vielmehr das richtige Konzept am richtigen Standort. Entscheidend für den wirtschaftlichen Erfolg und damit für den Wert dieser

[90] Vgl. Roth M.: Internationale Aspekte der Immobilienbewertung, Der Sachverständige Heft 2/2003, S 85
[91] Vgl. Schröder M.: Bewertung von Hotelimmobilien, Sachverständigen Infodienst, 2005/04, S 36
[92] Vgl. Meyer J.: Europäische Immobilien-Bewertungsstandards, VDM Verlag Dr. Müller, Berlin 2007, S 96 f

Betreiberimmobilie ist ein erfahrenes Management, welches ein zeitgemäßes Konzept durch professionelles Marketing verkauft. Im Erfolgsfall sind in der Hotellerie ausgezeichnete Renditen zu erwirtschaften. Verfehlt aber die Immobilie den Zeitgeist oder wurde der falsche Standort gewählt kann sich sehr bald ein Totalverlust einstellen. Der Freizeit- und Businessmarkt und damit in weiterer Folge auch der Hotelmarkt ist sehr konjunkturanfällig. Außerdem sind die Modernisierungsintervalle oftmals relativ kurz. Dem erhöhten Renditepotential stehen also schwierige Rahmenbedingungen gegenüber.

Aufgrund dieser Rahmenbedingungen steht der Bewerter einer Hotelimmobilie vor einer schwierigen Aufgabe. Um den Wert der Immobilie feststellen zu können hat dieser die zukünftigen Unternehmensgewinne zu schätzen. Dafür müssen die Zahlungsströme über den gesamten Investitionszeitraum prognostiziert werden, um eine Erfolgsprognose erstellen zu können. Da die Konzepte in der Hotelbranche sehr unterschiedlich sind, ist zur Bewertung ein sehr großes Branchen-Know-How notwendig. Der Bewerter hat zur Aufstellung der Erfolgsprognose nicht nur die Jahresabschlüsse der vergangenen Geschäftsperioden zu analysieren und eventuelle Tendenzen daraus abzuleiten. Er muss ebenfalls die Zukunftserwartungen des Betriebes einschätzen. Er hat außerdem Antworten auf die Frage zu finden, ob mit Wachstum, Rezession oder Stagnation zu rechnen ist.

„Als Fazit zum Bereich der Hotelbewertung lässt sich festhalten, dass sich die Bewertung eines Hotels einer schematischen Begutachtung entzieht. Ein Hotel ist so individuell wie die Menschen die darin wohnen.“[93]

[93] Pohnert F./Ehrenberg B./Haase W.-D./Horn H.-J.: Kreditwirtschaftliche Wertermittlungen, Typische und atypische Beispiele der Immobilienbewertung, Luchterhand 6. Auflage, S 123

4. Aktuelle Tendenzen in der Hotellerie

Wie in anderen Wirtschaftsbereichen ist auch in der Hotellerie deutlich geworden, dass größere Häuser häufig erfolgreicher arbeiten können als Kleinbetriebe und dass gemeinsame Marketingaktivitäten in Hotelketten und -kooperationen effektiver sind als die Vermarktung eines Einzelbetriebes. Kurz bis mittelfristig ist von folgenden Strukturveränderungen auszugehen:[94]

Die *Angebotsexpansion* konzentriert sich auf:

- Groß- und Mittelstädte
- Betriebe mittlerer Größenordnung (ca. 100 Zimmer/Betrieb)
- Betriebe der Low-Budget- und Mittelklasse-Hotellerie bzw. Luxushotellerie
- Hotelketten- und zu Hotelkooperationen gehörende Betriebe

Folgende strukturelle Veränderungen sind verstärkt zu erwarten:

- Ältere Klein- und Mittelbetriebe verschwinden zunehmend vom Markt
- Der Anteil der Einzelbetriebe schrumpft
- Der Zusammenschluss in Ketten oder Kooperationen gewinnt an Bedeutung
- Die Konzentration auf einzelne Marktsegmente nimmt zu

Diese Veränderungen erfordern eine Anpassung der innerbetrieblichen Strukturen - oftmals mit dem Ziel der Kostenreduzierung:

- Outsourcing
- starke Einbeziehung neuer Vertriebswege (rentable Reservierungssysteme)

Nicht nur auf der Angebotsseite sondern auch auf der *Nachfrageseite* sind klare Strukturveränderungen zu bemerken:

- Verkürzte Aufenthaltsdauer: Mehrere Kurz- und Wochenendreisen treten an die Stelle des klassischen Urlaubs.
- Steigendes Preisbewusstsein: Die Gewährung von Sonderrabatten infolge des hohen Konkurrenzkampfes in der Vergangenheit führte zu intensiver Überprüfung des jeweiligen Preis-Leistungs-Verhältnisses in der Hotellerie.
- Verlagerung der Übernachtungsnachfrage in Mittelklassebetriebe: Kürzungen des Dienstreisebudgets zwingen zu Einsparungen bei den Übernachtungen; neue moderne Hotels entstehen vorwiegend im Mittelklassebereich; bezogen auf Größe und Ausstattungsmerkmale der Zimmer unterscheiden sie sich nur geringfügig von First Class-Hotels.
- Gehobene Ansprüche an die Serviceleistung: Die Wandlung vom Verkäufer- zum Käufermarkt führte zur Anhebung des Anspruchsniveaus; es werden verstärkt Konkurrenzvergleiche angestellt.

[94] Vgl. ghh consult GmbH: Der Hotelmarkt in Deutschland 2005, S 54

- Kurzfristiges Buchungsverhalten: Da bei ständig wachsendem Angebot kaum Kapazitätsengpässe zu befürchten sind, werden Reiseentscheidungen immer kurzfristiger getroffen; darüber hinaus locken Last Minute-Angebote.

5. Erfolgsfaktoren in der Projektentwicklung[95]

Neben den in dieser Arbeit dargestellten Begrifflichkeiten, Besonderheiten, unterschiedlichen Bewertungsmethoden und aktuellen Tendenzen in der Hotellerie soll im Folgenden Kapitel darauf eingegangen werden, welche Schritte bei der Entwicklung eines Hotelprojektes besonders sorgfältig geplant werden müssen.

Grundsätzlich ist festzuhalten, dass die Entwicklung von Hotelimmobilien äußerst komplex und oftmals wesentlich umfangreicher als herkömmliche Immobilienprojekte ist. Die Herausforderung ist es, den richtigen Standort für die passende Art von Hotel, den optimalen Hotelbetreiber für das Projekt sowie den richtigen Vertrag (Pacht- bzw. Managementvertrag) und die Finanzierung auf einen Nenner zu bringen. Das erfordert viel Spezial-Know-How und Branchenwissen.[96]

Idealtypisch ist folgendermaßen vorzugehen:

5.1. Standortanalyse

Zu Beginn gibt die Standortanalyse entscheidende Hinweise hinsichtlich des Betriebs- und Motivtypus, des Niveaus bzw. Standards (Hotelklassifizierung) sowie über die mögliche Zimmeranzahl und -typen, die Gastronomieausrichtung, das Preisniveau sowie die elementaren Zusatzbereiche.

Hierzu ist hotelspezifische *Marktforschung* zu betreiben.

Im Bereich des wirtschaftlichen Umfelds von z. B. einem Stadthotel ist darauf zu achten, dass die im Umfeld liegenden Unternehmen indirekt oder direkt Hoteldienstleistungen nachfragen. Autohäuser, kleine Handwerksbetriebe, usw. generieren in der Regel keine oder eine nur sehr geringe Nachfrage. Ideal sind Unternehmen, die einen hohen Kommunikationsbedarf vorweisen. Somit gilt es dies genau zu recherchieren. Gerade bei der Untersuchung hinsichtlich eines Stadthotels werden gerne Einwohnerzahlen benannt. Diese sind jedoch nur von geringem Interesse. Hotelnachfrage wird über die wirtschaftlichen und touristischen Standortfaktoren generiert.

Weitere wesentliche Eckpunkte sind die Verkehrsanbindung (Auto, Bahn, Flug, innerstädtische Verkehrsanbindung, …), und die Auffindbarkeit (Sichtbarkeit). Entscheidend ist, dass nicht jeder Hoteltypus zu jedem Standort passt. Die Aufgabe der Marktforschung ist es das geeignete Hotelprodukt für den in Frage kommenden Standort zu finden. Das Ergebnis einer Marktforschung kann natürlich auch sein,

[95] http://www.gbsnrw.de, Luxenburger B., Beim Werben um Hoteliers zählt nur Professionalität
[96] Vgl. PKF hotelexperts, Presse-Bulletin, Der Wiener Hotelmarkt, September 2006, S 8

dass nur ein spezieller Hoteltypus für einen gewissen Standort in Frage kommt oder überhaupt kein Hotel am Standort zu empfehlen ist.

Ein Standortbeispiel über den zu wählenden Betriebstypus: Der Betriebstyp Hotel garni (ein Betrieb mit Übernachtung und Frühstück), benötigt in seinem fußläufigen Umfeld einen ausgewogenen Gastronomiemix. Ein entsprechend erfolgreiches Hotel garni befindet sich deshalb in Zentren oder Teilmärkten mit entsprechendem Gastronomieangebot. In Industrie- und Gewerbegebieten setzt sich derzeit ein ähnlicher Betriebstypus - das Budget-Hotel - durch, der sich gerne neben fast food - Kettenbetrieben positioniert. Diese Hoteltypen liegen oftmals an hoch verkehrsreichen Autobahnen, am idealsten an Autobahnkreuzen im „Dunstkreis“ von Groß- oder zumindest Mittelstädten. Kann das gastronomische Angebotsprofil nicht erfüllt werden, so muss eine gastronomische Leistung entsprechend dem Standortprofil konzipiert werden.

Wichtige Standortfaktoren für Hotels sind beispielsweise folgende (Vergleiche Tabelle 28: Standortgewichtungskriterien Budget-Hotel):

Standortanforderungen		
	Sehr wichtig	Wichtig
Top-Hotels	• imageträchtiger Standort • zentrale Lage, attraktives Umfeld • attraktives Kultur-/Freizeitangebot	• öffentliche Nahverkehrsanbindung
Tagungshotels	• gute Individualverkehrsanbindung • leichte Auffindbarkeit • Qualität des Umfeldes (ggfs. Ruhige Lage)	• Nähe zum Flughafen
2* Hotels	• überregionale Verkehrsanbindung • hohes Verkehrsaufkommen	• moderate Grundstückspreise • gute Auffindbarkeit

Tabelle 27: Standortanforderungen (Beispiele für ausgewählte Kategorien)[97]

5.2. Analyse des Hotelmarktes

Hierbei gilt es sowohl das Ist-Angebot, die laufenden Projektentwicklungen und die bestehende Nachfrage zu untersuchen. Ein marktgerechtes Angebot hilft Gäste zu halten sowie neue Gäste hinzuzugewinnen. Dies kann durch Qualitätsverbesserung, durch eine höhere Betriebstypenvielfalt sowie durch fehlende Angebote oder einzigartige, unverwechselbare Konzepte erzielt werden. Für die Hotellerie kann ein neues Vorhaben aber auch bedeuten, dass die Hotels mit nicht mehr adäquatem Angebot ihre Gäste verlieren. Herausragende Hotelkonzepte, oftmals unterstützt durch ihre „Marke“, können einer Destination aber auch ein eigenes, bisher noch nicht akquirierbares Nachfragevolumen zuführen. Von einem „Imagehotel“ kann somit auch die Bestand-Hotellerie profitieren.

[97] Vgl. Schäfer J./Conzen G.: Praxishandbuch der Immobilien-Investitionen, München 2005, S 457

Inwieweit ein Hotelbedarf für größere Gruppen gegeben ist, lässt sich über die Hotelkapazitäten ermitteln. Der Standort (Hotelangebot) ist dabei genau zu analysieren (s.o. Marktforschung). Durch die genaue Analyse des Hotelmarktes lassen sich latent vernachlässigte Nachfragebedürfnisse herausfiltern. Die Erkenntnisse müssen dann entsprechend in Szenarien evaluiert werden.

Bei der Analyse des Marktes müssen vor allem die zum Einsatz gelangenden Marketinginstrumente untersucht werden. Ein Marketinginstrument ist zum Beispiel der Preis. Über eine Zimmer-/Betten-Preis-Matrix kann das vorliegende Preisniveau ermittelt und eventuelle „Preislücken“ aufgezeigt werden. Hierbei ist entscheidend, dass die Preisdifferenzierungen beachtet werden. Daneben müssen nicht die Betriebe sondern die Anzahl der Zimmer in das Beurteilungsraster aufgenommen werden. Die möglichen Zielgruppen bestimmen den Preis mit. Ein Niedrigpreisniveau kann auch Gäste mit einem bestimmten Anforderungsprofil abschrecken.

Die wesentlichen Determinanten der Nachfragesituation (Ankünfte, Übernachtungen und durchschnittliche Bettenauslastung) sind sehr genau zu analysieren, da aus einer oberflächlichen Betrachtung sehr schnell falsche Schlüsse gezogen werden können. Eine Zimmerauslastung von 100 % kann bei einer Belegung von nur Einzelzimmergästen eine Bettenauslastung von 50 % bedeuten.

Daneben muss über einen Zeitvergleich die Bettenauslastung mit dem Zimmerangebot verglichen werden. Ein weiteres Betrachtungsmerkmal kann die saisonale Betrachtung sein. Monatliche Auslastungen, aber auch Auslastungen über Werktage und Wochenenden sind für die spätere Umsatzprognosen und Budgetierung der Kosten elementar.

Die Basis für die Entwicklung eines erfolgreichen Hotelprojektes ist die Durchführung einer fachlich fundierten Marktforschungsanalyse. Aus dieser sollten konkrete Schlussfolgerungen abgeleitet werden können. Neben der Analyse der Ist-Situation sollten auch konkrete Aussagen über die Zukunft enthalten sein. Je konkreter im Vorfeld die Vorstellungen über das Projekt sind, desto eher kann die Marktforschung darauf eingehen.

5.3. Marketingkonzept

Nach der Standortanalyse und Analyse des Marktes in Verbindung mit der Marktforschung können die weiteren Schritte in die Wege geleitet werden. Zunächst müssen die genauen Zielgruppen definiert werden (Potentialanalyse) und deren Verteilung über den Jahresverlauf. Aus einem solchen Zielgruppenprofil lassen sich dann weitere Rückschlüsse über Kategorie des Hotels, Zimmertypen sowie über die Gastronomie etc. schließen.

Ziel ist, dass durch ein entsprechendes Konzept grobe Planungsfehler vermieden werden. Ein Architekt sollte erst seine Planung beginnen, wenn Raum- und

Funktionsdaten feststehen. Raum- und Funktionsdaten setzen – wie erwähnt - ein Marketingkonzept auf der Basis einer Standort- und Marktanalyse voraus. Große Hotelketten haben derart standardisierte Vorgaben in punkto Raum- und Funktionsdaten, dass diese lediglich nach dem geeigneten Standort für Ihre Hotelmarke suchen.

Kurz gesagt definiert das Marketingkonzept, welche Leistungen zu welchem Preis angeboten werden. Das Marketingkonzept gibt Fragen auf die Antwort, ob ein eigener Frühstücksbereich erforderlich ist, wie viele Gastronomietypen notwendig sind, ein Veranstaltungsbereich notwendig ist, ob eine eigene Individualgastronomie für externe Gäste offeriert werden soll udgl..

Des Weiteren wird im Marketingkonzept ermittelt, welche Preispolitik verfolgt werden soll. Welche Preisnachlässe sind zu gewähren bzw. wie sind die Preise zu differenzieren (Preisdifferenzierungen). Verkaufs- und Vertriebsmöglichkeiten sind aufzuzeigen. Letztendlich wird über das Marketingkonzept das Umsatzvolumen prognostiziert. Auch die Budgetierung der Kosten wird hiervon in hohem Maße beeinflusst. So verlangt beispielsweise ein 4-Sterne-Hotel eine 24-stündige Rezeptionsbereitschaft, was die Höhe der Personalkosten beeinflusst. Eine Fehlpositionierung der Küche kann sich im laufenden Betrieb jährlich mit einer zusätzlichen Einstellung einer Vollzeitkraft bemerkbar machen.

5.4. Umsatz- und Kostenstruktur

Je detaillierter die vorherigen Schritte durchgeführt wurden, desto weniger sollte es zu größeren Abweichungen bei den prognostizierten Umsätzen bzw. Kosten kommen.

Zielgruppenanteile und deren Übernachtungsvolumen sind für den Beherbergungsbereich monatlich zu budgetieren, die unterschiedliche Preispolitik über den durchschnittlichen Zimmerpreis zu dokumentieren. Im Gastronomiebereich sind Berechungen über Gästefrequenz und Ausgabeverhalten je nach Gastronomietypus darzustellen. Im Weiteren sind die sonstigen Umsätze/Erlöse wie Garagenvermietung, Raumieten, Telefonerlöse, Umsätze aus Freizeitbereichen, usw. zu berechnen.

Auf der Basis der unterschiedlichen Umsatzanteile sind im nächsten Schritt die Kosten zu budgetieren (USALI-Standard oder über den Spezialkontenrahmen des Hotel- und Gaststättengewerbes siehe Kapitel 3.4.6). Diese Kontenrahmen nehmen auf die Besonderheiten des Hotelbetriebes Rücksicht. Die betriebsbedingten Kosten sind größtenteils noch vom Unternehmer zu beeinflussen (Waren-, Personal-, Energiekosten, …). Die anlagebedingten Kosten sind vom Betreiber nur noch geringfügig zu beeinflussen, da sie von externen Faktoren wie Gesetzgebung, Finanzierungskonditionen, Investitionsvolumen oder Pacht bestimmt sind (Miete oder Pacht, Leasing, Zinsen, Abschreibungen).

5.5. Rendite

Durch das Einarbeiten von Abschreibungen und Zinsen in das Umsatz- und Kostengerüst ergibt sich ein Gesamt(finanzierungs-)konzept. Um die Abschreibungen und Zinsen aufnehmen zu können muss eine entsprechende Detailplanung vom Architekten vorliegen. Dem Architekten sind für seine Planerstellung genaue Vorgaben zu machen (Einrichtung, Ausstattung, Zimmerkonfiguration, …). Aus dem Finanzierungskonzept ergibt sich der Cash-Flow, welcher zum liquiden Ergebnis führt. Daraus kann die Rendite berechnet werden.

Nur eine professionelle Vorgehensweise kann verhindern, dass das falsche Hotel am falschen Standort entwickelt wird. Viele sinnvolle Hotelvorhaben scheitern an einer unprofessionellen Vorgehensweise. Ziel einer professionellen Projektentwicklung ist es, systematisch und Schritt für Schritt eine fundierte Entscheidungsgrundlage zu schaffen, damit Fehlinvestitionen vermieden werden. Nur mit entsprechender Planung und Weitsicht kann eine zufrieden stellende Investitionssicherheit gewährleistet werden und das Betreiberrisiko eingeschätzt werden.

6. Budget-Hotellerie

Wie oben dargestellt gibt es kein einheitliches Schema zur Hotelklassifizierung. Der Hotelmarkt ist grundsätzlich ein sehr heterogener Markt. Neben der überwiegend service- und ausstattungsorientierten Klassifizierung in 1 bis 5-Sterne haben sich in den letzten Jahren einige besondere Marktsegmente entwickelt.

Ein Segment davon war die Budget-Hotellerie (Niedrigpreishotellerie). Der Begriff wird von Hotelmarken geprägt, die sich auf die reine Beherbergungsdienstleistung mit stark eingeschränktem Service spezialisieren. Der französische Hotelkonzern Accor ist z. B. mit den Marken Formule 1 und ETAP vertreten. Die Markenbildung ist von entscheidender Bedeutung und Abgrenzungsmerkmal zu traditionellen Anbietern preiswerter Übernachtungen wie Gasthöfen und Pensionen. Dem Gast garantiert ein standardisiertes Leistungsangebot ein ihm in vorhinein bekanntes Qualitätsniveau. Eine vergleichbare Entwicklung ist aus der Fast-Food-Branche bekannt.[98]

Die gute Marke ist insofern von entscheidender Bedeutung, da diese aus Sicht des Konsumenten Sicherheit, Vertrauen und Verlässlichkeit bietet. Des Weiteren dient die Marke als Orientierungs- und Entscheidungshilfe und führt damit zu schnelleren Entscheidungs- und Kaufprozessen. Aus Sicht des Unternehmers bietet die Marke Schutz vor Nachahmung. Es erfolgt damit eine Differenzierung im Vergleich zur

[98] Vgl. Pohnert F./Ehrenberg B./Haase W.-D./Horn H.-J.: Kreditwirtschaftliche Wertermittlungen, Typische und atypische Beispiele der Immobilienbewertung, Luchterhand 6. Auflage, S 123

Konkurrenz. Beim Kunden wird versucht Präferenzen hin zur eigenen Marke aufzubauen und ihn als Kunden zu behalten. Durch Kundenbindungsprogramme wird versucht die Markentreue zu erhöhen. Die großen Hotelkonzerne haben aber nicht nur eine Marke. Mit verschiedenen Marken wird versucht den gesamten (lukrativen Teil) des Hotelmarktes abzudecken. Die unterschiedlichen Märkte werden dabei differenziert mit unterschiedlichen Marken (Markenerweiterung) bearbeitet. Die großen Konzerne verwenden unterschiedliche Markenstrategien. Ziel ist es durch eine gute Marke erfolgreicher als die Konkurrenz zu sein und mit der Marke den Unternehmenswert als ganzes zu steigern.[99]

Im oberen Marktsegment zum Vergleich zeichnet sich ein Trend zu noch mehr persönlicher Dienstleistung, perfektem Service und hochwertiger Infrastruktur ab. Die stärker werdende Individualisierung der Kunden führt zu einer immer stärker werdenden Differenzierung des Hotelangebots.

Grundsätzlich hat es in den vergangen Jahren deutliche Strukturveränderungen in der Hotellerie gegeben. So gibt es qualitative Veränderungen, die überwiegend von der Markenhotellerie vorangetrieben werden (z. B. Low-Budget-Hotellerie). Strukturelle Veränderungen zeigen sich in einer deutlichen Zunahme von Kettenhotellerie und Hotelkooperationen. Die Unterschiede zwischen Hotelketten und Hotelkooperationen verschwinden allerdings. Einzelhäuser sind mitunter mehreren Kooperationen gleichzeitig angeschlossen, Hotelketten ihrerseits sind wieder Mitglieder von Hotelkooperationen.[100]

Die Hotelbranche - Verlierer und Gewinner

Verlierer	Gewinner
Pension	Themenhotel (z. B. Design)
Einfacher Gasthof	Motivhotel (Wellness)
Hotel garni mit Standortnachteil	Landhotel
Hotel mit zu kleinen Kapazitäten	Ressort
Hotel mit minderem Standard	Low-Budget-Hotel

Quelle: Betriebsvergleich und Branchenbarometer NRW, Luxenburger und Partner

Strukturveränderungen erfolgen aufgrund von Veränderungen des Verbraucherverhaltens. Im Einzelhandel ist dies bereits seit längerer Zeit zu beobachten. Diesem Trend kann sich auch die Hotellerie nicht entziehen. Es ist dabei zu beobachten, dass ein und derselbe Käufer eines Produktes/Dienstleistung einmal in Luxus schwelgt und sich das andere mal in Askese übt. Prof. Opaschowski nennt dies „Luxese“. Der Konsument kauft dabei z. B. Kleidung bei international renommierten Designern und verbringt seinen Urlaub in Low-Budget-Hotels bzw. steigt bei Geschäftsreisen in 5*-Häusern ab, privat aber wiederum in

[99] Vgl. Bosak A., Kaufmann P.: Präsentation Immobilienmarketing, TU Wien, Wien 2006, S 30
[100] Vgl. Pohnert F./Ehrenberg B./Haase W.-D./Horn H.-J.: Kreditwirtschaftliche Wertermittlungen, Typische und atypische Beispiele der Immobilienbewertung, Luchterhand 6. Auflage, S 123

Low-Budget-Hotels oder umgekehrt. Aus diesem Konsumentenverhalten heraus haben sich in letzter Zeit nicht nur z. B. neue Einzelhandelsformen entwickelt sondern auch neue Hotelkonzepte.[101]

Der Erfolg der Budgethotellerie (vom Hostel bis zum Budget-Design-Hotel) wird unter anderem durch die modernen Kommunikationstechnologien und den damit verbundenen Internetbuchungsplattformen unterstützt. Die individuelle und einfache Buchbarkeit, welche für die Budget-Hotellerie und deren preisbewusstes Publikum sehr wichtig ist, wird dadurch stark vereinfacht und auch vom Zielpublikum auch angenommen.

Eine Studie von J.D. Power and Associates fand auch heraus, dass insgesamt 37 % der Gäste ihre Hotel-Reservierung über das Internet vornehmen. Gäste, die in Mittelklasse-Hotels und in Hotels der Budget/Economy Kategorie übernachten buchen ihre Zimmer meistens per Internet. 39 % erledigen ihre Reservierung entweder über die Website des Hotels oder über eine unabhängige Website wie Expedia oder Travelocity. Dagegen haben lediglich 26 % der Gäste von Luxus-Hotels ihre Reservierung Online durchgeführt.[102]

Allgemein gesprochen werden vor allem Hotels mit einer unklaren Positionierung, einem abgewohnten Produkt, einem zweitrangigen Standort sowie schlechten Vertriebssystemen unter Druck kommen. Profitieren werden Hotels mit exzellentem Standort, einer klaren zielgruppenorientierten Positionierung, einem trendigen und marktkonformen Angebot sowie Hotels mit einer bekannten und starken Marke und sehr gutem Vertriebssystem im Hintergrund. Im speziellen auf Wien bezogen gibt es noch insbesondere Potenzial im Segment der gebrandeten Low-Budget- und Budget-Hotels sowie der design-orientierten Budget-Hotels. In diesen Segmenten sind bisher nur wenige internationale Marken in Wien vertreten.[103]

Wie oben bereits dargestellt ist die Budget-Idee keine neue Erfindung der letzten Jahre, sondern wurde bereits in den 60iger Jahren in den USA eingeführt. Auch die bewusste Marktsegmentierung wird von den großen Marktteilnehmern schon sehr lange betrieben. Zurzeit wird der Begriff Budget Hotels vor allem von einem Teil der Markenhotellerie geprägt, der sich mit einem standardisierten Angebot auf die reine Beherbergungsdienstleistung bei stark eingeschränktem Service spezialisiert hat. Gerade dieses Markensegment konnte sich auch in konjunkturellen schwachen Phasen behaupten. Marken die den Begriff Budget Hotels prägten sind z. B. Formule 1, ETAP und Ibis.

In Deutschland ist der Marktführer Accor (85 Ibis Hotels, 67 ETAP Hotels, 9 Formule I Hotels). Motel One hat z. B. 13 Hotels (Motto: viel Design für wenig Geld). Andere Anbieter sind z. B. B&B 10 Hotels, Achat Eco und acom. Der deutsche Budget-Hotel

[101] Kraus M.: Skriptum: Gewerbeimmobilien und Centermanagement, TU Wien 2007, S 79
[102] Vgl. www.jdpower.com: Press Release, September 2005, Kundenzufriedenheit Hotelrating
[103] Vgl. PKF hotelexperts, Presse-Bulletin, Der Wiener Hotelmarkt, September 2006, S 8

Markt ist der drittgrößte in Europa. Folgende allgemeine Tendenzen am Markt sind festzustellen, was einen Vormarsch der Budget-Hotels, vor allem der Kettenhotels, unterstützt:[104]

- Sinkende Reisebudgets zwingen zu mehr Wirtschaftlichkeit bei hohem Komfort
- Mehr und mehr Preisbewusste Individualtouristen treten am Markt auf
- Hotelketten expandieren zu Lasten der Mittelständler und Kleinunternehmer
- Es werden hohe Standards zu relativ niedrigen Preisen (Motel One: ab € 35 pro Zimmer) angeboten
- Einzelhotelliers ohne Marke behaupten sich nur schwer am Markt
- Konzentration der großen Konzerne
- Verstärkte Übernahme von Einzelhotels und Gruppen
- Design wird Standard

Aber auch innerhalb der Gruppe der Budget-Hotellerie sind starke Differenzierungen und unterschiedliche Konzepte festzustellen. Unter die allgemeine Kategorie des Niedrigpreissegments fallen nach Ansicht des Autors auf der einen Seite die Hostels und auf der anderen Seite die Budget-Design-Hotels. Dazwischen sind die Budget-Hotels anzusiedeln. So unterschiedlich die Ausprägungsformen dieser Konzepte ist, so ist bei allen festzustellen, dass sie jeweils in ihrem Marktsegment die Kostenführerschaft anstreben.

Kategorisierung Budgethotellerie:

- Hostels
- Budget-Hotels bzw. designorientierte Budget-Hotels
- Budget-Design-Hotels

6.1. Budget-Design-Hotels

Budget-Design-Hotels etablieren sich in einer Nische zwischen Luxus-Design-Hotels und Low-Budget-Hotels. Bei dem Konzept handelt es sich um preisbewusste urbane Hotelkonzepte im Zwei- und Drei-Sterne-Bereich, die zusätzlich zur Hotel-Funktionalität einen attraktiven Design- und Lifestyle-Faktor aufweisen. Sie entsprechen dem Zeitgeist. Attribute welche im Zusammenhang mit Budget-Design-Hotels immer wieder auftauchen sind „smart & schick, lässig & leistbar“. Diese Konzepte werden sowohl in städtischen Bereichen aber auch abseits internationaler Metropolen umgesetzt.

Ihr Preisniveau je Zimmer liegt zwischen EUR 60,-- und EUR 100,-- pro Übernachtung mit Frühstück. Dieses Preisniveau liegt im Mittelfeld und ist auch für breite Gästegruppen leistbar. Zum Vergleich: 2005 betrug in Wien der Nettozimmerpreis in der 4* - 5* Kategorie ca. EUR 120,- (bei einer relativ hohen

[104] Vgl. www.aghz.de, Low-Budget-Hotels auf dem Vormarsch, 14.10.2006

Belegung von über 70 %). Die Hotels am oberen Ende der Wiener Luxushotellerie konnten einen Nettozimmerpreis von EUR 259,- erreichen (Auslastung 56 %).[105]

Aufgrund der Modernität dieser Hotels sind diese auf jeden Fall attraktiver als jene, welche sich im gleichen Preissegment bewegen und bereits etwas abgewohnt sind. Das in der Literatur geäußerte Argument, dass diese Hotels auch attraktiver als die „normalen“ Budget-Hotels sind, kann der Autor nicht folgen, da mit den schnörkellosen Budget-Hotels ein anderes Klientel angesprochen wird.

Voraussetzung dafür, dass ein Budget-Design-Hotel vom Gast geschätzt wird, ist ein durch den hohen Designanspruch und durch eine offene, positive Atmosphäre ausgelöster Life-Style-Mehrwert. Ebenso wichtig ist es nur die Hotelleistungen anzubieten, die tatsächlich vom Gast erwartet und benötigt werden und auf Unnötiges konsequent zu verzichten (etwa geschlossene Kleiderschränke, Minibar).

Strategische Erfolgsfaktoren sind:

- ein klares und schlankes Investitionskonzept (nur das wirklich Notwendige, das aber dafür in Top-Qualität)
- ein effizientes Betriebskonzept (beispielsweise Rezeption und Bar kombiniert)
- die disziplinierte Umsetzung dieser Konzepte in der Bauphase und im laufenden Betrieb.

Konsequentes Verzichten auf nicht notwendige Einrichtungen und Serviceleistungen ist ein wesentlicher Teil des Erfolges bei jeder Art von Budget-Konzept. Bei Budget-Design-Konzepten ist das Weglassen von dem, was der Gast nicht bemerkt, benötigt oder nicht zu bezahlen bereit ist, die eine Erfolgskomponente. Die zweite genauso wichtige ist es, dort, wo es für den Gast spürbar und von ihm gewünscht ist, mit Herausragendem zu punkten. Das dritte Kunststück ist die effiziente Gestaltung der Betriebsabläufe, um möglichst wenige Mitarbeiter einsetzen zu müssen.

Wie oben dargestellt ist der Nettozimmerpreis in der klassischen Hochpreis-Luxushotellerie wesentlich höher, was aber noch keine aussagekräftigen Rückschlüsse auf die Wirtschaftlichkeit zulässt. Den hohen Umsätzen stehen meistens auch dementsprechend hohe Kosten gegenüber (siehe Benchmarks oben).

[105] Vgl. PKF hotelexperts, Presse-Bulletin, Der Wiener Hotelmarkt, September 2006, S 17

PKF hotelexperts sieht 4 x 5 Erfolgsfaktoren für Budget-Design-Hotels, welche aus Sicht des Autors durchwegs für alle Hotelkategorien im Budget-Bereich anwendbar sind:[106]

5 x Verzicht

Die Kunst, ein Budget-Design-Hotel zu gestalten, liegt im klugen Verzicht auf nicht notwendige Angebote und Leistungen. Es ist dies beispielsweise der Verzicht auf folgende Elemente:

- Badewanne
- Minibar
- geschlossenen Kleiderschrank
- Full-Service-Restaurant
- Zimmerservice

5 x Notwendigkeit

Andere Aspekte sind bei Budget-Design-Hotels absolut unverzichtbar bzw. in der Betriebsführung von zentraler Bedeutung:

- komplette Klimatisierung
- maximal zwei Zimmergrößen/-typen anzubieten
- einfache und klare Preispolitik
- unkomplizierter und schneller Check-in/Check-out
- internationale Vermarktung und internationaler Flair des Hotels

5 x Design

Das Design macht ein Budget-Hotel zu einem Budget-Design-Hotel und damit den Unterschied zwischen einer einfachen „Problemlösung“ für den Gast oder einem lifestyligen Angebot. Zentral für den Design-Erfolg sind:

- relativ kleine, standardisierte Zimmer (12 bis 18 m²)
- intelligente, innovative Raumgestaltung, die die Zimmer optisch größer wirken lässt (etwa durch die Öffnung des Bades zum Zimmer hin)
- offener, im Stil einer Lounge gestalteter Erdgeschoß-/ Rezeptionsbereich
- übersichtliche/kurze Wegeführung im Hotel
- in Hinblick auf Pflege- und Erhaltungsaufwand optimierte Zimmergestaltung

5 x Lage

Die Lage ist für Hotels im Allgemeinen und für Budget-Design-Hotels im Besonderen ein zentrales Erfolgskriterium. An folgenden Standorten können sie erfolgreich etabliert werden: mittelgroße und große Städte

- gute Sichtbarkeit von Grundstück bzw. Gebäude
- einfache Zufahrtsmöglichkeit mit Pkw (ideal: an einer Hauptverkehrsachse)
- gute Anbindung an das öffentliche Verkehrsnetz (z.B. Bahnhofsnähe)
- ausreichende Anzahl an Parkplätzen (0,5 bis 1,0 pro Zimmer)

[106] Vgl. PKF hotelexperts, Presse-Bulletin, Design-Hotels und Hotel-Design, Oktober 2005, S 5 f

6.2. Budget-Hotels[107]

Die Budget-Hotels weisen selbstverständlich sehr viele Ähnlichkeiten mit den Budget-Design-Hotels auf. Beide Konzepte basieren auf dem Weglassen von dem, was der Gast nicht bemerkt, benötigt oder nicht zu zahlen bereit ist. Der Unterschied zu Budget-Design-Hotels ist jener, dass das wirklich Notwendige, was dem Kunden zur Verfügung gestellt wird bei Budget-Design-Hotels in Top-Qualität ist und bei Budget-Hotels auch hier der Rechenstift stark zum Einsatz kommt. Budget-Design-Hotels bieten über die Ausstattung und Architektur einen Life-Style-Mehrwert. Die Budget-Hotels selbst beschränken sich im Wesentlichen auf das Produkt Übernachtung.

6.2.1. Erfolgsfaktoren - Budget-Hotels

Wie bei den Budget-Design-Hotels lassen sich auch bei den Budget-Hotels grundlegende Erfolgsfaktoren herausarbeiten. Am Beispiel von ETAP handelt es sich im Wesentlichen um die Faktoren Standort, Staff und Standard (drei „S"):[108]

Standort
Sie liegen in der Nähe bzw. Sichtweite großer Verkehrswege, wie Autobahnen, Autobahnkreuzen, Autobahnabfahrten, Schnellstraßen, Zubringerstraßen und in Industrie-, Gewerbe- sowie Mischgebieten am Rande großer Städte. Bei der Auswahl des Standortes wird die Anbindung an den öffentlichen Nahverkehr gewünscht. Ebenso erwartet man Gastronomie in der Nähe des Grundstücks. Es werden konkrete Anforderungen an Grundstücksgröße und deren Erschließungsniveau gestellt. Die Gebäude sind vom Grundriss her flexibel, da es sich um eine Systembauweise (ausschließlich ETAP-Typenbauweise) handelt. Aufgrund des Standortes ergibt sich für ETAP eine weniger festumrissene Zielgruppe. Dennoch verfügen alle potentiellen Gäste über eine Eigenschaft: Preisbewusstsein!

Reihenfolge der Standortgewichtungskriterien bei Low-Budget-Hotels und De-Luxe-Hotels (Vergleiche Tabelle 27: Standortanforderungen (Beispiele für ausgewählte Kategorien):

Reihenfolge der Kriterien	Budget-Hotel	De-Luxe-Hotel
1	Lage zur Autobahn	Image der Stadt
2	Lage zu sonstigen attraktiven Zielen	Kulturelle Einrichtungen
3	Wettbewerb in gleicher Kategorie	Lage zum Flugplatz
4	Veranstaltungs-/Messehallen	Image der Region
5	Besondere ständige Veranstaltungen	Zahl von Betrieben mit Kundenkontakt

Tabelle 28: Standortgewichtungskriterien Budget-Hotel[109]

[107] Vgl. Dicon, Hostels ein Wachstumssegment im Beherbergungsmarkt, Berlin 2007
[108] Vgl. Rathsmann A., Die Hotellerie – nicht nur tragender Dienstleister, Dissertation, Trier 2002, S 111 f

Die Gegenüberstellung der Standortkriterien veranschaulicht die unterschiedlichen Standortanforderungen. Handelt es sich bei den ersten fünf Kriterien der Budget-Hotels nur um messbare Kriterien, so sind bei den De-Luxe-Hotels zwei Kriterien vorhanden welche nicht messbar sind und es sich daher eindeutig um Softfacts handelt. Das Image der betrachteten Stadt steht bei der Gewichtung sogar an erster Stelle. Keines der beim Budget-Hotel genannten fünf Kriterien findet sich bei den De Luxe Hotels wieder und umgekehrt. In punkto Standort handelt es sich daher um unterschiedliche Produkte.

Belegschaft

Wie bereits oben dargestellt handelt es sich bei den Personalkosten um einen der größten Kostenblöcke in der Gewinn- und Verlustrechnung eines Hotelbetriebes. Durchschnittlich beträgt der Personalaufwand ca. 25 % bis 35 % der Erlöse, wobei im gehobenen Hotelleriesegment über 40 % keine Seltenheit darstellen. Um adäquate und konkurrenzfähige Zimmerpreise anbieten zu können muss versucht werden diesen Kostenblock soweit wie möglich zu reduzieren. Durch Standardisierung des Angebotes sowie durch die geringere Angebotspalette ist es Budget-Hotels möglich mit einem geringeren Personalstand zu arbeiten. Oftmals findet man im Budget-Bereich mit 0,1 Mitarbeitern pro Zimmer das Auslangen. Im Luxussegement muss man bis zu 0,5 Mitarbeiter pro Zimmer rechnen.

Ein weiterer Unterschied zur übrigen Hotellerie im Vergleich zu Budget-Hotels (z. B. ETAP oder Motel One) liegt oftmals bei der Organisation des laufenden Betriebes.

Die Hotels werden von selbständigen Unternehmerehepaaren geleitet, die im Rahmen eines Managementvertrages für die Hotelkette tätig sind. Das Ehepaar erhält ein schlüsselfertiges und betriebsbereites Hotelgebäude zur Führung. Die Führung des Hotels hat nach genauen Richtlinien zu erfolgen (Anmerkung des Autors: Vergleichbar mit einem Franchisebetrieb). Die Bau- und Einrichtungskosten sowie die Betriebskosten trägt die Hotelkette. Zu diesen Kosten zählen Warenkosten, Kosten für Energie, Wäsche, Betriebsmaterial, Werbung oder Verkaufsförderung. Die Einarbeitung des Geschäftsführerpaars erfolgt während einer Zeit von ca. zwei Monaten im ketteneigenen Schulungszentrum oder in einem bestehenden Hotel. Danach übernehmen die beiden Unternehmer ein Hotel, dass sie nach den entsprechenden Vorgaben zu führen haben. Sie erhalten eine jährliche Mindestprovision und eine umsatzbezogene Provision, sind aber für die Einstellung und Bezahlung von allen zusätzlichen Mitarbeitern selbst verantwortlich.[110]

Standard

Die Budget-Hotels versuchen das Produkt „Übernachtung“ so günstig wie möglich anzubieten. In den USA begann der Trend in den 60iger Jahren. In Deutschland begann dieses Hotelkonzept in den 80iger Jahren Fuß zu fassen. In Österreich dauerte dies noch wesentlich länger. Um die Kosten so weit wie möglich zu senken

[109] Vgl. Rathsmann A., Die Hotellerie – nicht nur tragender Dienstleister, Dissertation, Trier 2002, S 106
[110] Vgl. Rathsmann A., Die Hotellerie – nicht nur tragender Dienstleister, Dissertation, Trier 2002, S 107 f

musste neben der Standortwahl und einem kostenoptimierten Betrieb der Bau- und Ausstattungsstandard standardisiert werden.

Dieser Hoteltypus verfügt daher lediglich über eine einfache, aber komplette Zimmerausstattung (ETAP-Standard: französisches Doppelbett, ein zusätzliches Etagenbett, ein Schreibtisch, ein Farbfernseher, WC und Dusche).[111]

Die Hotelbranche ist keine statische Branche. Immer wieder werden neue Konzepte und Ideen entsprechend der Kundenwünsche umgesetzt. Bevor neue Konzepte umgesetzt werden, gilt es natürlich zu analysieren ob ein entsprechendes Nachfragepotential vorhanden ist. In letzter Zeit versuchen sich Budget-Hotels nicht nur noch über den niedrigen Zimmerpreis zu verkaufen. In innerstädtischen Bereichen bzw. in verkehrsgünstigen Lagen in Ballungszentren entstehen als eine Art Hybridform zwischen Budget-Hotels und Budget-Design-Hotels oftmals designorientierte Budget-Hotels, welche der Autor zu den Budget-Hotels zählt, da zwar Designkomponenten angeboten werden, aber das Produkt „günstige Übernachtung“ im Vordergrund steht.

Wie erwähnt hat der Trend der Budget-Hotellerie in Österreich verspätet eingesetzt. Das österreichische „Verkehrsbüro“ ist z. B. mit Motel One eine Kooperation eingegangen. Gemeinsam mit dem deutschen Partner werden 2009 in Wien die ersten gemeinsamen Projekte eröffnet. Ein Haus mit 300 Zimmern an der Rossauer Lände und ein 200-Zimmer-Hotel in Wien-Mariahilf. Weitere Standorte in und außerhalb von Österreich (Prag, Budapest, Bukarest, …) sind geplant. Der Geschäftsführer, Harald Nograsek, sieht die geplanten Hotels als Alternative zum Familienhotel mit drei Sternen in der Stadt. Verkauft wird es nicht als Billighotel sondern als Designer-Hotel mit knappen Service, aber qualitativer Ausstattung.[112] Genau so ein Konzept fällt nach Ansicht des Autors unter den Begriff designorientiertes Budget-Hotel.

Mit der Zunahme von designorientierten Budget-Hotels werden die Budget-Design-Hotels ihre Einzigartigkeit verlieren. Die internationale Kettenhotellerie konnte bis dato vor allem im Budget- und Low-Budget-Segment gut punkten. Nur im Budget-Design-Segment hatten die Konzerne bisher keine erfolgreichen Lösungen. Zu beobachten ist aber, dass die internationalen Hotelketten im designorientierten Segment immer mehr Fuß fassen. Dies geschieht deshalb, da international zu beobachten ist, dass sich immer mehr Gäste – vom Luxus- bis zum Low-Budget-Hotel – designorientierte Nächtigungsmöglichkeiten wünschen. Dieses Marktpotential möchten die internationalen Ketten natürlich abschöpfen.[113]

Ziel der designorientierten Budget-Hotels ist es günstige Übernachtungen mit Design anzubieten. Frei nach dem Motto: Design muss nicht teuer sein.

---

[111] Vgl. Rathsmann A., Die Hotellerie – nicht nur tragender Dienstleister, Dissertation, Trier 2002, S 107 f
[112] Vgl. Tageszeitung Kurier, Ausgabe 26.Okt. 2007, S 19
[113] Vgl. PKF hotelexperts, Presse-Bulletin, Design-Hotels und Hotel-Design, Oktober 2005, S 11

Wichtig ist es, bei Budget-Konzepten entweder auf kompromisslos niedrige Preise oder auf eine Balance aus Preisniedrigkeit und Lifestyle zu setzen.

Als Ergänzung zu den oben genannten drei “S“ ist nach Ansicht des Autors unter anderem aufgrund der stark wachsenden Konkurrenz ebenso die Markenbildung von entscheidender Bedeutung. Der Reisende sucht die Geborgenheit einer Marke, deren standardisiertes Leistungsangebot und bekanntes Qualitätsniveau. Verbunden mit einer einfachen Reservierungsmöglichkeit und ergänzenden Kundenbindungsprogrammen kann eine entsprechende Stammkundschaft über die Marke gewonnen werden.

6.2.2. Standortkriterien und Kennzahlen - Budget-Hotels

Im Folgenden wird exemplarisch dargestellt welche Standortkriterien für die Errichtung eines Budget-Hotels im Normalfall erfüllt sein müssen. Dabei gilt es zu unterscheiden, ob es sich um eine innerstädtische Lage oder um eine städtische Randlage handelt.

In Innenstadtlagen erfolgt die Errichtung in der Regel nur an Hauptverkehrsstraßen. In städtischen Randlagen hat das Hotel an verkehrsgünstigen Autobahnen bzw. Einfallsstraßen zu liegen. Eine ausgezeichnete Sichtbarkeit muss in beiden Fällen gegeben sein. Das Kernzielgebiet hat zumindest eine Region zu umfassen, welche eine Übernachtungsanzahl von mindestens 1 Mio. überschreitet. Die Gebäude sind vom Grundriss meistens flexibel, da es sich um eine Systembauweise handelt. Gewisse Grundstücksvoraussetzungen sind jedoch zu erfüllen. Das Produkt „Budget-Hotel“ (Neubau) ist flexibel und kann sich bis zu einem gewissen Grad an den Standort anpassen.

Die Kosten pro Zimmer liegen bei Budget Hotels zwischen EUR 36.000 und EUR 46.000 (inkl. Grundstück und Einrichtung).[114] Nach Erfahrungen des Autors betragen die Gesamtinvestitionskosten pro Zimmer aktuell zumindest EUR 40.000. Nach oben hin sind im Budget-Bereich Zimmerpreise bis zu EUR 70.000 möglich. Darüber hinaus kann nach Ansicht des Autors nicht mehr von Budget-Hotellerie gesprochen werden. Entsprechend der Lage kann es sich dabei natürlich auch noch um ein Budget-Hotel handeln. Die Zimmerpreise müssen dann in etwa EUR 70 pro Zimmer betragen.

Innerstädtisch wird in der Regel nach Baulücken in Großstädten gesucht. Die Grundstücksgröße sollte mindestens 400 m² betragen und die Bebaubarkeit sollte eine Zimmeranzahl zwischen 80 und 300 zulassen. Die Bruttogeschoßfläche pro Zimmer beträgt in etwa 22 m²/Zimmer. Die Zimmergröße selbst macht ca. 15 m² (Innenmaß) aus. Da es oftmals der Fall ist, dass die unmittelbare Hotelführung durch eine Betreiberfamilie erfolgt, ist noch eine Dienstwohnung einzuplanen.

[114] Vgl. Sidwell A. C.: Drywall technologies for energyefficient Budget Hotels, Queensland, Juli 2005, S 6

Hotels von Motel One haben z. B. in Berlin 249 Zimmer, in Wiesbaden 185 Zimmer und in München 221 Zimmer.[115] Das ETAP-Hotel in Wien, welches auch in die Kategorie Randlage fällt, hat eine Zimmeranzahl von 271.[116]

Immer mehr fällt auf, dass sich Budget-Hotels ihre Lagen entsprechend der touristischen Relevanz aussuchen. Sie ziehen vom Standrand in die Zentren der Städte.

In Randlagen erfolgt die Errichtung an Einfallsstraßen oder Autobahnen. Für Randlagen im Kernzielgebiet muss die Sichtbarkeit gegeben sein und es muss sich um ein aktives Gewerbe- und/oder Industrieumfeld handeln.

Die Sichtbarkeit ist ein wesentliches Kriterium, da die Marketingbudgets in der Regel klein sind und daher der Verkauf neben dem Internet, der Marke und sonstigen kleineren Marketingmaßnahmen vor allem über die Sichtbarkeit erfolgt. In die zweite Reihe, auch wenn unmittelbar dahinter eine Hauptverkehrsstraße vorbeiführt, wird so ein Hotel nur schwer erfolgreich sein. Zur Sichtbarkeit gehört auch, dass im Umfeld noch eine gute Beschilderung umgesetzt wird.

Im Vergleich zu städtischen Lagen hat die Grundstücksfläche ca. 2.500 m² zu betragen. Die bebaute Fläche beträgt in etwa 25 %, da eine entsprechende Zufahrt und genügend Parkplätze zur Verfügung gestellt werden müssen. Die Gebäude weisen meistens eine Geschoßanzahl von drei bis vier auf. Die Zimmeranzahl beträgt in der Regel zwischen 80 und 100. Die Zimmerausmaße, Bruttogeschoßflächen, … weichen in der Regel nicht von innerstädtischen Lagen ab.

Die Einzelzimmerpreise (excl. Frühstück) bewegen sich im (designorientierten) Budget-Hotel standortabhängig in etwa zwischen EUR 35 und EUR 49. Zum Vergleich sei hier erwähnt, dass in Wien der Zimmerpreis von Budget-Design-Hotels in etwa ab EUR 60 (Einzelzimmer) beträgt und der Preis in der gehobenen Stadthotellerie bei ca. EUR 130 (Einzelzimmer inkl. Frühstück) liegt. Der Doppelzimmeraufschlag bei den Budget-Hotels beträgt in etwa EUR 6 bis EUR 10. Das Frühstück kostet ca. EUR 5 bis EUR 10 pro Person.

Allgemein ist zu den Zimmerpreisen zu sagen, dass diese von Großstadt zu Großstadt sehr stark abweichen (Abbildung 3: Hotelmärkte Europa 2005 (Belegungsquote, Zimmerpreise). Diese Tendenz spiegelt sich ebenfalls im Budget-Bereich wieder. Ein Budget-Hotel in einer Metropole wie in London kostet oftmals das Doppelte im Vergleich zu einem Budget-Hotel in einer deutschen oder österreichischen Stadt.

[115] http://www.property-magazine.de
[116] http://www.etaphotel.com

Aus diesen Zahlen lässt sich eine klare Preisdifferenzierung der unterschiedlichen Konzepte ableiten. Im Wesentlichen werden aber immer die gleichen Zielgruppen angesprochen.

Motel One definiert zum Beispiel folgende Zielgruppen:

- Firmenkunden/Geschäftsreisende
- Selbstzahler
- Messebesucher
- Baustellen
- Touristen, Weekend, Stop Over
- Familien

Wie oben dargestellt ist in der Hotellerie einer der wesentlichsten Kennzahlen für die Wirtschaftlichkeit eines Hotels der erwirtschaftete GOP. Dieser bewegt sich gemäß allgemeinen Benchmarks zwischen 25 % und 35 % vom Umsatz (siehe Tabelle 16: Benchmark: GOP in % vom Umsatz). In der Budget-Hotellerie wird ein GOP von ca. 45 % bis 60 % erzielt. Der GOP variiert relativ stark, da dieser naturgemäß von der Zimmeranzahl und der Auslastung abhängt.

Aufgrund des hohen GOP, welcher auf die günstige Kostenstruktur zurückzuführen ist, sollte bereits bei einer Auslastung 35 % der Break-even erreicht werden.

Bei einem klassischen 4*-Sterne-Betrieb (inkl. Restaurant) muss die Auslastung bei in etwa 50 % bis 60 % liegen um die Vollkosten erwirtschaften zu können. Wird die notwendige Auslastung nicht erreicht beginnt oftmals ein Kreislauf, welcher nur schwer zu durchbrechen ist. Mit einer niedrigen Auslastung steigen die relativen Kosten pro Übernachtung, was dazuführt, dass kein ausreichender Cash-Flow zur Verfügung steht. Ohne ausreichenden Cash-Flow kann nicht mehr investiert werden, wodurch die Konkurrenzfähigkeit sinkt, was wiederum zu einer niedrigeren Auslastung führt usw. (= Investitionsfalle). [117]

6.3. Hostels

Das obere Preissegment der Budget-Hotellerie wird durch die Budget-Design-Hotels abgedeckt. Die Hostels decken den stark wachsenden Markt (sowohl angebots- als auch nachfrageseitig) im unteren Preissegment ab.

Der sprachliche Begriff Hostel kommt aus dem Englischen und bedeutet Herberge. Wie auch für den normalen Hotelbegriff gibt es keine einheitliche Definition. Die Anfänge der Backpacker Hostels gehen auf die von der Hippiebewegung ausgelösten Reisen und deren Ziele in Indien und Asien zurück und bezeichnen

[117] www.sgh.ch, Hotel Reinvest SGH - Hotel Benchmark SGH, 2006

eine sehr einfache und kollektive Unterbringung des untersten zumutbaren Standards.

Heute sind die Hostels in Europa meist in Städten zu finden, die allgemein als Städtereiseziele gelten und sind trotz niedriger Preise relativ komfortabel ausgestattet. Hostels sind meist privat betrieben, nur wenige sind von kleineren Ketten geführt. Ein übergeordnetes internationales Markengeschehen fehlt zur Zeit noch, beginnt sich jedoch zu entwickeln.

In manchen Städten hat sich bereits ein richtiger Hostelmarkt entwickelt. Hostels sind in manchen Städten inzwischen angebotsseitig ein fester Bestandteil des Beherbergungsmarktes geworden und nehmen z. B. in Berlin als Einzelsegment mit einem Anteil von über 7,5 % aller Betriebe einen relativ großen Stellenwert ein. Zu den deutschen Hostel-Anbietern zählen z. B. A&O Hostels, die Meininger City Hostels und Hotels und die Generator Hostel Berlin GmbH.

Die folgende Abbildung gibt einen Überblick des Hostelmarktes in Deutschland.

Stadt	Anzahl Hotels	Anzahl Hostels	Anteil Hotels Deutschland	Anteil Hostels Deutschland
Berlin	585	47	28,6%	68,1%
München	348	6	17,0%	8,7%
Hamburg	286	4	14,0%	5,8%
Köln	251	2	12,3%	2,9%
Frankfurt	193	1	9,4%	1,4%
Stuttgart	155	2	7,6%	2,9%
Dresden	68	4	3,3%	5,8%
Heidelberg	60	0	2,9%	0,0%
Düsseldorf	59	1	2,9%	1,4%
Leipzig	41	2	2,0%	2,9%
Gesamt	**2.046**	**69**	**100,0%**	**100,0%**

Abbildung 4: Hostelmarkt in Deutschland, Vergleich Gesamtmarkt Hotel[118]

Im Bereich der Hostels findet eine umgekehrte Entwicklung zum Hotelmarkt statt. Während sich derzeit in Deutschland die Zahl der privatbetriebenen Hotels reduziert, scheint der inhabergeführte Hostelmarkt geradezu von einem Gründungsfieber erfasst zu sein. Die größeren Projekte werden weiterhin von den oben erwähnten Kettenbetreibern umgesetzt.[119]

6.3.1. Charakteristika von Hostels

Prinzipiell wird im Bereich der Hostels zwischen verschiedenen Unterbringungsformen unterschieden. Der Begriff des „Private“ umfasst Einbett und Mehrbettzimmer, die von Einzelnutzern oder geschlossenen Nutzergruppen belegt werden und als hotelähnlich zu werten sind. Im Gegensatz dazu stehen die „Dorms“. Dorms sind kollektiv genutzte Gruppenunterkünfte, deren Betten an Einzelreisende verkauft werden.

[118] Dicon 2006, Landesamt für Statistik Berlin 9/2006
[119] Dicon, Hostels ein Wachstumssegment im Beherbergungsmarkt, Berlin 2007, S 18

Ein Hostel ist somit in der Regel mit kleinen (2 bis 4 Betten) und großen Zimmern (4 bis maximal 14 Betten) ausgestattet, die von den Reisenden geteilt werden und günstig im Preis sind. Hostels liegen in erster Linie in Städten, sind meist privat geführt und bieten als Versorgung Frühstück und Restaurant. Zusätzlich werden eine Bar und sonstige Räumlichkeiten zur Verfügung gestellt, welche dem kommunikativen Publikum eine spezielle soziale Aufenthaltsqualität bietet. Gewöhnlich verfügt das Hostel über eine 24 Stunden Rezeption. Zielgruppe der Hostels sind Jugendliche und junge Erwachsene. Kurz gesagt handelt es sich um einen sozial und kommunikativ orientierten Beherbergungstyp.

Hostels befinden sich immer in Städten und mehrheitlich in touristischen City-Lagen mit sehr guter Verkehrsanbindung (öffentliche als auch private Verkehrsanbindung). Dabei handelt es sich in der Regel nicht um Neubauten, sondern um originell adaptierte Bestandsimmobilien, welche kostengünstig umgebaut werden. Im Osten von Deutschland werden von A&O Hostels z. B. ehemalige verkehrstechnisch günstig gelegene Plattenbauten umgebaut. Im Gegensatz zu Hostels erfordern die Raumstrukturen der Budget-Hotels in der Regel einen Neubau. Die Budget-Hotel-Zimmer sind oftmals als Doppelzimmer mit drittem Bett konzipiert.

In Wien hat sich z. B. das Hostel „Wombat´s Vienna“ etabliert. Die Zimmerpreise im 4- bis 6-Bettzimmer betragen in etwa EUR 17/Person (Frühstück extra EUR 3,50). Der Preis im Doppelzimmer beträgt ca. EUR 25/Person, was in etwa einem klassischen Budget-Hotel entspricht. Die Preise variieren selbstverständlich nach Saison.

Durch die wesentlich Bettenanzahl in den Zimmern (Vierbett- bis Zwölfbettzimmer) und den Verkauf einzelner Betten an einzelne Gäste kann den Kunden eine Preisreduktion gewährt werden, die den Nachteil der mangelnden Intimität ausgleicht. Das Hostel optimiert damit die Bettenauslastung des einzelnen mit deutlich mehr als zwei Betten ausgestatteten Raumes. Insofern können Hostels in guten Stadtlagen deutlich höhere Margen als Hotels erwirtschaften, da durch die höhere Anzahl der verkauften Betten pro Zimmer der Erlös pro Zimmer deutlich steigt.

Klassische Hostels mit ausschließlich Mehrbettzimmern werden in der Regel nicht betrieben. Die Hostels versuchen in letzter Zeit vor allem den „Private“-Bereich zu erweitern. Neue Projektentwicklungen im Bereich Hostels setzen eine ausgewogene Mischung zwischen Einzel- und Mehrbettzimmern um. Es kann daher eine Annäherung zwischen Budget-Hotels und Hostels festgestellt werden.

6.3.2. Abgrenzung zu anderen Beherbergungstypen

Im Folgenden sollen wichtige Kriterien von Hostels im Vergleich zu anderen Beherbergungsbetrieben dargestellt werden:[120]

Lage:
Anders als Budgethotels, die bis in die 90er Jahre nur begrenzt in Innenstadtlagen zu finden waren und eine meist auf das KFZ ausgerichtete Lagen beanspruchten, orientieren sich die Hostels mehrheitlich in der Nähe von innerstädtischen Image-Lagen mit guter bis sehr guter Anbindung an den öffentliche Verkehrsnetz.

Gebäude:
Ein Großteil des Berliner Hostelbestandes wurde in Bestandsimmobilien integriert, bei denen eine Umnutzung gewünscht bzw. erforderlich war. Durch die Flexibilität im Umgang mit Zimmergrößen (unterschiedliche Segmente wie 4- und 6 Betten-Zimmer sowie „Dorm“) und wegen des geringen Bedarfs bezüglich der Ausstattung (Klimatechnik, Sanitärbereiche) kann sich der Betriebstyp gut an baulich vorhandenen Strukturen anpassen. Dies zeigt sich besonders am Berliner Markt: 90,0 % der Betriebe in Berlin sind in Bestandsobjekte implementiert.

Diese Flexibilität wird von Betreibern im Markensegment (beispielsweise Meiniger und A&O) ganz bewusst zur Akquisition eingesetzt und unterscheidet das Konzept der Hostels grundlegend vom Markengeschehen im Budgetbereich der Hotellerie.

Kosten:
Im Vergleich mit den Gestehungskosten (ohne Grundstück, ohne Gebäude) der 1* bis 3*-Hotellerie sind die Kosten eines Hostelzimmers relativ gering: Sie variieren von EUR 10.000 bis EUR 12.500 und erklären sich aus dem Aspekt des Umbaus bereits bestehender Immobilien sowie aus geringen technischen Aufwendungen in den Bereich Klimatechnik und Sanitäranlagen sowie der Möblierung.

Wie im Budget-Hotelbereich wird versucht die laufenden Kosten so gering wie möglich zu halten. Zum Vergleich sei hier erwähnt, dass die Personalkosten bei Hostels nur bei knapp über 10 % der Erlöse liegen sollten.

Raumstruktur:
Da es sich oftmals um bestehende Gebäude handelt, muss bei der Bettenanzahl pro Zimmer auf die Gebäudestruktur Rücksicht genommen werden. Da zunehmend professionelle Betreiber am Markt auftreten findet auch hier ein Wandel statt. Ähnlich wie Konzepte der internationalen Markenhotellerie haben diese Betreiber klare Vorgaben über Raumkonzepte sowie Allgemeinflächen. Die professionellen Kettenbetreiber achten vor allem auf die Raumflexibilität, die eine Anpassung der Zimmerkapazitäten an den jeweiligen Übernachtungsbedarf erlaubt. Mit dieser

[120] Dicon, Hostels ein Wachstumssegment im Beherbergungsmarkt, Berlin 2007, S 12 ff

Flexibilität bearbeiten diese Betreiber nach Ansicht des Autors ganz klar das Segment der klassischen Budget-Hotellerie.

Einrichtung:
Hostels zeichnen sich meist durch ihren individuellen Gestaltungswillen aus. Anders als im Bereich der „Kunsthotels“ oder dem wachsenden Segment der Design Hotels, bei denen die Gebäudestruktur, die Oberflächen und die Einrichtungsobjekte einem Gestaltungsprozess von bekannten und zeitgemäßen Architekten oder Designern unterzogen wurden, ist die Gestaltungstiefe bei Hostels relativ gering. Sie findet in den Teilbereichen witziger und origineller Objektmöblierung, Farbgestaltung und Dekoration statt, also in Bereichen, die bezüglich der Kosten relativ günstig gelagert sind. Kostenintensive Um- und Einbauten (Bäder und Sanitärzellen, Veränderung von Grundriss-Strukturen, Schrägen oder Rundungen der Wände sowie Wandöffnungen nach innen und außen) werden nicht getätigt. Beim Hostel dient die Gestaltung dem Signalcharakter eines Bekenntnisses des „szenigen“ und ist insofern eine Dekoration der Gesinnung, die der Spiegelung eng umrissener Lebensphasen dient. Dies könnte als „Kreativität schlägt Luxus“ bezeichnet werden. Dieses Konzept lässt eine schnelle kostengünstige ästhetische Anpassung der Einrichtung an den Zeitgeist zu. In Design-Hotels ist dies in der Regel mit größeren Kosten verbunden.

Soft-Facts:
Insgesamt sind Hostels kommunikative und eventorientierte Beherbergungsformen, die ihren vorwiegend jugendlichen Gästen die Option des sozialen Kontakts auch jenseits der kollektiven Unterbringung bei der Übernachtung ermöglichen müssen. Im Gegensatz zu Konzepten im Budgetbereich, die sich überproportional an den Übernachtungsbedürfnissen des Business-Gastes ausrichten und deren Konzepte über den hohen Standardisierungsgrad bezüglich Raumkonzept, Preis, Ausstattung und Personal sich extrem auf der Kernkompetenz Übernachtung bezieht, müssen erfolgreiche Hostels mehr bieten. Eine Übernachtung im Hostel ist die in eine erlebnisintensive Form des Reisens eingebettete Übernachtung. Sie steht im Gegensatz zur Geschäftsreise, deren weitgehend funktionaler Sinn die terminbedingte Destinationsüberbrückung inklusive Übernachtung mit maximaler Individualität darstellt. Ein Hostel muss somit ein Angebot funktionierender sozialer Räume, Internetkommunikation, Gruppenräume und vor allem Informationsmöglichkeiten für die Gäste zur Verfügung stellen.

Insgesamt ist der Innovationsgrad bezüglich Management, Personalführung und Belohnungssysteme, Softwareentwicklung und Vermarktung erheblich und typisch für die Dynamik des Hostelsegments.

6.4. Zusammenfassung Budget-Hotellerie

Die Hotellerie und im speziellen die Budget-Hotellerie befindet sich in einem Differenzierungsprozess. Unterschiedliche Beherbergungskonzepte werden unterschiedlichen Zielgruppen angeboten. Die angebotenen Leistungen schlüsseln sich hinsichtlich Leistungs- und Ausstattungsqualität, Reiseform und Reisedauer, ästhetischer und gesundheitlicher – sowie derzeit vermehrt hinsichtlich altersbezogener Bedürfnisse auf.

So wie es Konzepte für über Fünfzigjährige gibt, versucht der Hostelmarkt speziell den „jungen Reisemarkt“ abzudecken. Das Hostelkonzept differenziert sich über die Alterstruktur. Regeln wie etwa das Individualitätsparadigma (pro Gast ein Zimmer) der klassischen Hotellerie werden dabei verändert, auch wenn über die so genannten „Privates“ eine Anpassungsleistung an diesen Beherbergungsstandard zunehmend erfolgt. In etwa 90 % der Berliner Hostelgäste sind unter 27 Jahre.

Die Budget-Design Hotels differenzieren sich von der Konkurrenz ebenfalls in einem speziellen Punkt. Bei dem Budget-Design-Konzept handelt es sich um preisbewusste urbane Hotelkonzepte die zusätzlich zur Hotel-Funktionalität einen attraktiven Design- und Lifestyle-Faktor aufweisen. Das besondere Design und Individualität des Gastes steht im Vordergrund.

Die klassische kostenorientierte Budget Hotellerie greift den differenzierungsstrategischen Ansatz des Beherbergungswettbewerbs nicht auf. Als Kernkompetenz besinnt sie sich auf die effizient organisierte massenhafte Übernachtungsleistung und darauf, diese an geeigneten Orten im Rahmen der Kostenführerschaft gut, funktionell, günstig zu betreiben. Angesprochen werden im Vergleich zu den anderen Hotelkonzepten alle Zielgruppen. Die Rahmenbedingungen für diese strategische Ausrichtung sind durch die zunehmende Nutzung des Internets und die damit die transparent gewordenen Preise sowie durch den Rückgang der Privathotellerie und deren Ersetzung durch Konzerne- oder Franchisenehmer vermehrt gegeben.

Im Gegensatz zu den Hostels verfolgt die klassische Budget-Hotellerie ausschließlich die Preis-Kosten Strategie. Auch wenn das Preisgefüge der vorgestellten Typen ähnlich ist, sind doch klare Unterschiede zwischen Budget-Hotels, Hostels und Budget-Design-Hotels erkennbar.

Der Typ Budget Hotel positioniert sich im Wettbewerb über die Strategie der Kostenführerschaft, bei einem Standardprodukt für das Bedürfnis nach Übernachtung und Frühstück. Dieses Konzept bietet Größenvorteile (economies of scale), Synergieeffekte sowie einen gewissen Schutz vor heterogenen Kundenbedürfnissen. Über die Marke und mit dem Wissen in ein Budget-Hotel gebucht zu haben, weiß der Kunde was ihm erwartet und vor allem weiß er auch was er nicht zu erwarten hat.

Die Budget Hotellerie wächst sehr schnell. Das Wachstum können in der Regel die schon bekannten Einzelmarken lukrieren. Die aggressive Preisstrategie gegenüber anderen Marktteilnehmern entspricht der von Billig-Airlinern oder Lebensmitteldiskontern und hat die die Rahmenbedingungen des Beherbergungsgeschäftes nachhaltig verändert.

Trotz dessen es sich um unterschiedliche Konzepte handelt ist eine deutliche Annäherung der Konzepte zu bemerken. Die klassischen Budget-Hotels versuchen mit etwas Design die ausschließliche Kostenstrategie zu verlassen und nähern sich dadurch den Budget-Design-Hotels an.

Gegenseitige Anpassungen erfolgen auch zwischen Hostels und den klassischen Budget-Hotels. Budget-Hotels entdecken neben der ästhetischen Differenzierung die Zentrallagen von Städten welche bisher von anderen Hotelanbietern besetzt wurde (Luxushotellerie, Hostels, …). Immer öfters tauchen auch Begriffe wie „Super-Delux-Budget“ auf. Diese Differenzierung macht nach Auffassung des Autors nur noch wenig Sinn, da dabei nur noch eine Differenzierung in Nuancen stattfindet, welche den Kunden nur noch sehr schwer vermittelbar sein dürfte, bzw. nur noch mit unverhältnismäßig hohem Aufwand.

Hostels nähern sich Budget-Hotels insofern an, da der „Private-Bereich“ (Einzel- und Doppelbettzimmer) von Hostels zunehmend ausgebaut wird. Die von Hostels angebotenen Raumangebote (von Mehrbettzimmern hin zu „Dorms“) werden um den von Budget-Hotels angebotenen einheitlichen Beherbergungsstandard (Doppelzimmer mit Zusatzbett) erweitert.

Durch die Angleichung der Konzepte ist von einer zunehmenden Konkurrenz zwischen den Budget-Kategorien auszugehen. Trotz der Angleichung und der mit Sicherheit zunehmenden Konkurrenz ist durch die unterschiedlichen Immobilien-, Raum-, Vermarktungs- und Betriebskonzepte nach Ansicht des Autors genügend Platz für die (designorientierten) Budget-Hotels und Hostels. Die reinen Budget-Design-Hotels werden vermehrt unter Druck geraten und unter Umständen lediglich einen Nischenplatz einnehmen können. Für private Betreiber, stellt das Konzept des Budget-Design-Hotels aber weiterhin eine sinnvolle Alternative zur Weiterentwicklung/Modernisierung des bestehenden Betriebes dar (siehe Hotel „Daniel“ in Graz, welches zum „Budget-Design-Hotel“ umgebaut wurde).

Zu einer gänzlichen Angleichung zwischen Budget-Hotels und Hostels wird es nicht kommen, da gravierende Unterschiede bestehen bleiben werden. Das Budget Hotel trennt vom Hostel die radikale Kostenoptimierung aller Prozesse (einschließlich des Neubaus). Diese beschränkt die Dienstleistung im Wesentlichen auf den check in und Bereitstellung eines sauberen Raumes sowie des Frühstücks.

Das Hostelkonzept dagegen richtet sich räumlich und bezüglich des Service auf die sozial komplexen Bedürfnisse des Backpacker- und Jugendreisesegments aus.

Durch die Fokussierung der Hostellerie auf den „jungen Reisemarkt“ und den bei vielen Hostels bestehenden Vorteil der Nutzung von Bestandsimmobilien mit einer relativ geringen Pacht stellt der Hostelmarkt ein ausbaufähiges Segment mit guten Zukunftschancen dar.

Wichtig für alle Konzepte ist ein starker Markenauftritt. Dieser ist in besonderem Maße für die unteren Marktsegmente und damit für die Budget Hotellerie nötig, da deren Qualitätsversprechen gegenüber dem Kunden hauptsächlich über die Marke abgesichert wird.

7. Schlussfolgerungen

Zu Beginn der Arbeit wurde festgestellt, dass Hotelimmobilien unter die Kategorie Spezialimmobilien fallen und sich in wesentlichen Punkten von anderen Gewerbeimmobilien unterscheiden. Für Hotelimmobilien (=Betreiberimmobilie/Managementimmobilie) gibt es z. B. naturgemäß keine Vergleichsmieten auf Quadratmeterbasis, wie es bei Büroimmobilien oder anderen Immobilienarten üblich ist. Grundsätzlich handelt es sich bei Spezialimmobilien Immobilien die auf bestimmte Nutzer bzw. Nutzungszwecke zugeschnitten sind, sodass die Drittverwendungsmöglichkeit wesentlich eingeschränkt ist, bzw. bei denen diese überhaupt nicht gegeben ist. Als Schlussfolgerung wurde gezogen, dass Hotelimmobilien jedenfalls unter diese Gruppe fallen.

Des Weiteren kristallisierte sich durch die detaillierte Betrachtung der Hotelimmobilie die Heterogenität dieser Immobilienkategorie heraus. Die Hotelimmobilie stellt gleichzeitig eine Kombination aus mehreren Immobilienarten dar:

- Wohnimmobilie – Vermietung an den Hotelgast (im Extremfall täglich neu vermietet)
- Betreiberimmobilie – Unternehmer führt das Hotel
- Gewerbeimmobilie und Anlageobjekt – Investor vermietet/verpachtet das Hotel (Gewinnerzielungsabsicht)
- Dienstleistungsimmobilie – Hotelgast erhält diverse Serviceleistungen

Aber auch innerhalb der Gruppe der Hotelimmobilien wurden starke Ausdifferenzierungen festgestellt. Hotels unterscheiden sich sehr stark in Hinblick auf Zielgruppen (Businesshotel, Ferienhotel,…), Standorte (City-Hotel, Landhotel,…), Ausstattung (Vollhotel, Hotel Garni,…) oder Service (Luxus-Hotel, Budget-Hotel, …).

Hinsichtlich Hotelkategorien/Hotelqualität gibt es verschiedenste Versuche die Qualität z. B. über die Sternekategorisierung messbar zu machen. International bestehen aber weiterhin große Unterschiede in den Qualitätskriterien. International gibt es keine einheitliche Hotelklassifizierung mit einheitlichen Kriterien. Die meisten Bewertungen werden von den unterschiedlichen Interessen ihrer Initiatoren bestimmt. Die Hotelqualität ist aber nicht nur immobilienbezogen zu beurteilen (Zimmergrößen, Ausstattungen etc.), sondern beruht auch wesentlich auf Softfacts (Personaleinsatz, Servicequalität, Angebotsvielfalt etc.). Eine internationale Harmonisierung bzw. ein einheitliches Schema hinsichtlich Qualitätsstandards gibt es nicht und wird es nach Ansicht des Autors aufgrund unterschiedlichster Interessen Sichtweisen, Standards etc. auch in Zukunft nicht geben. Dies soll aber keinen Kritikpunkt darstellen, denn oftmals kann der einzelne Hotelier durch eine entsprechende Differenzierungsstrategie (Standort, Ausstattung, Service, …) den

gewünschten wirtschaftlichen Erfolg sicherstellen. Der Hotelier, der diese Strategie verfolgt möchte eben nicht in eine der klassischen Hotelkategorisierungen fallen.

Conclusio der verschiedenen Aspekte der Kategorisierung der unterschiedlichen Hoteltypen ist, dass ein Hotel(betrieb) so individuell ist, wie die Menschen die darin wohnen.

Wie das Wort Hotelbetrieb bereits ausdrückt ist der starke Unternehmensbezug bei Hotelimmobilien von besonderer Bedeutung. Ohne einen guten Betreiber ist die Hotelimmobilie faktisch wertlos. Als Schlussfolgerung wurde gezogen, dass der wirtschaftliche Erfolg einer Hotelimmobilie zu einem Großteil von den betriebswirtschaftlichen Kenntnissen des Betreibers abhängt. Wesentlich zu verstehen ist, dass Hotels damit nicht nur den klassischen Immobilienrisken ausgesetzt sind, sondern auch zusätzlich die Gefahren einer ordentlichen Bewirtschaftung zu tragen haben.

Hotelimmobilien weisen daher in der Regel ein erhöhtes Risiko/Rendite-Profil auf. Als wesentliche Risikofaktoren dieser Immobilienart wurden die folgenden herausgefiltert:

- Betreiberimmobilie/Managementimmobilie
- geringe Flexibilität (eingeschränkte Drittverwertungsmöglichkeit, …)
- Kapitalintensität (hohe Bewirtschaftungskosten, Modernisierungsrisiko, …)
- Personalintensität (hoher Fixkostenanteil,…)

Für Investoren ist diese Immobilienart u. a. aber deshalb interessant, da die Preisbildung abgekoppelt vom restlichen Immobilienmarkt erfolgt. Ein Hotel kann deshalb eine sinnvolle Ergänzung zu einem bestehenden Immobilienportfolio darstellen. Fest zu halten ist aber, dass ein Hotelbetrieb aufgrund der herausgearbeiteten Risikofaktoren keine Assetklasse für risikoaverse Anleger darstellt.

Nach den allgemeinen Grundlagen und Begriffsbestimmungen wurden im Bewertungskapitel nicht nur die einzelnen – für Hotelimmobilien relevanten – Bewertungsbestimmungen durchleuchtet, sondern auch noch die dazugehörigen Benchmarks und die wesentlichen Wert bestimmenden Faktoren untersucht. Ziel der Arbeit war es dem Leser einen Anhaltspunkt zu geben, welche wert- und kostentreibenden Faktoren es bei einem Hotelbetrieb näher zu untersuchen gilt und innerhalb welcher Bandbreite sich diese bewegen sollten (Benchmarking). Sollte z. B. ein Diskussionspartner (Projektant, Betreiber, Investor, …) die Behauptung aufstellen, dass sein 4*-Stadthotelprojekt (inkl. Restaurant) in Wien in einer zentralen Lage einen GOP von zumindest 50 % erwirtschaftet, die Projektkosten pro Zimmer unter EUR 50.000 lagen und die laufenden Personalkosten weniger als 20 % vom Umsatz betragen, sollten beim Gegenüber die Alarmglocken läuten, da diese Zahlen höchstwahrscheinlich nicht stimmen können.

Aufgrund der Heterogenität der Hotelbranche besitzen die in der Arbeit beispielhaft angeführten Benchmarks natürlich keine Allgemeingültigkeit. Für den Bewerter/Analysten stellen Benchmarks aber ein geeignetes Hilfsmittel zur Bewertung/Analyse einer Hotelimmobilie bzw. eines Hotelbetriebes dar. Der Betreiber hat mittels Benchmarks wiederum einen guten Anhaltspunkt, ob er sein Hotel in Summe bzw. in Teilbereichen besser oder schlechter als seine unmittelbaren Mitbewerber führt.

Zu den Bewertungsmethoden ist zusammenfassend zu sagen, dass im österreichischen und deutschen Raum vor allem zwei Methoden angewendet werden: Das Pachtwertverfahren und das betriebswirtschaftliche Verfahren. Das Pachtwertverfahren hat aus Sicht des Autors zwar seine Berechtigung, wird aber deshalb nicht favorisiert, da als Ausgangsbasis für die Verkehrswertermittlung der Umsatz dient. Beim betriebswirtschaftlichen Verfahren findet eine genauere Betrachtung statt, da die Erlös- und Aufwandssituation (Gewinn- und Verlustrechnung) des Betreibers mitberücksichtigt wird. Die wahre Schwierigkeit in der Bewertung von Hotelimmobilien liegt nach Ansicht des Autors in der Trennung zwischen dem Hotelbetrieb (Betreiber) von der Immobilie an sich, welche in der Literatur oftmals gefordert wird. Die Trennung zwischen dem immobilienbezogenen Wert und dem Unternehmenswert ist nicht einfach, da die Immobilie nicht separat sondern oftmals als Teil des Unternehmens mitveräußert wird. Wie kann die Theorie in die Praxis umgesetzt werden? Der Bewerter hat die Aufgabe Extremwerte auszuschalten. Er hat bei der Bewertung ein kompetentes durchschnittliches Management für die Betreiberimmobilie anzusetzen. Nur so erhält man realistische Marktwerte. Eine trennscharfe Aufteilung zwischen immobilienbezogenen Wert und Unternehmenswert ist nach Ansicht des Autors äußerst schwer bzw. oftmals gar nicht möglich. Mit einer gewissen Unschärfe wird man daher immer konfrontiert sein.

Es genügt aber nicht, nur die Gewinn- und Verlustrechnung zu analysieren, Extremwerte in der Bewertung ausschalten, mittels Benchmarking Vergleiche durchzuführen, ein durchschnittliches Management vorauszusetzen etc.

Um einen seriösen Wert zu erhalten, müssen des Weitern auch die vertraglichen Grundlagen (Pacht-/Managementvertrag - in der Praxis wird es oftmals eine Zwischenform von beiden sein) und sonstige wertbeeinflussende Umstände (z. B. nutzungsrechtliche Einschränkungen, behördliche Auflagen, …) genau analysiert werden. Ein langfristiger Managementvertrag kann z. B. bei Unterstellung der Annahme, dass der Eigentümer oder Pächter nicht wechselt, erheblichen Einfluss auf den Wert der Hotelimmobilie haben. Um im nächsten Schritt eine Ergebnisvorschaurechnung abgeben zu können, muss neben dem Bewertungsobjekt selbst der Standort, das Marktumfeld und die Positionierung des Hotels im Vergleich zur Konkurrenz untersucht werden. So wichtig die Untersuchung der vergangenheitsbezogenen Zahlen ist (Gewinn- und Verlustrechnung), diese einfach in die Zukunft zu projizieren wird zu wenig sein.

Je detaillierter man sich mit dem Thema auseinandersetzt, desto betriebswirtschaftlicher wird die Denkweise. Diese Denkweise entspricht eher den angelsächsischen Methoden, welche auf die Erkenntnisse der Unternehmensbewertung zurückgegriffen haben und auf die Immobilienbewertung umgelegt haben. Bei den international üblichen Methoden handelt es sich in der Regel nur um Abwandlungen von der Investment Method. In der Arbeit wurden die Profit Method, Earnings-Multiple-Method und die Discounted-Cash-Flow-Methode umrissen. Festzustellen war, dass international die betriebswirtschaftliche Betrachtung dominiert. Die Bewertungen werden so aufgebaut, dass Investitionsentscheidungen getroffen werden können. Die handelnden Parteien werden in erster Linie von der zu erwartenden Rendite gesteuert. Dabei wird überlegt zu welchem Preis eine Hotelimmobilie gekauft werden kann, um noch eine ausreichende Rendite zu erwirtschaften. Vor allem die Discounted-Cash-Flow-Methode ist prädestiniert um Investitionsentscheidungen vorzubereiten.

Im Zuge von zu treffenden Investitionsentscheidungen wurden im Anschluss die Erfolgsfaktoren in der Projektentwicklung untersucht, denn die Weichen für den Erfolg bzw. Misserfolg werden meistens bereits zu Beginn gestellt und sind im fortgeschrittenen Stadium kaum oder gar nicht mehr zu korrigieren. Dabei ist sorgfältig und detailliert vorzugehen (Standortanalyse, Analyse des Hotelmarktes, Marketingkonzept, Planung von Umsatz- und Kostenstruktur, Renditeplanung), denn nur eine entsprechende Kombination in Bezug auf Betriebsart, Kategorie, Größe, Produktausgestaltung,… können den wirtschaftlichen Erfolg eines Hotelbetriebes sicherstellen. Ziel einer professionellen Projektentwicklung ist es, systematisch und Schritt für Schritt fundierte Entscheidungsgrundlagen zu schaffen, damit Fehlinvestitionen vermieden werden.

Neben den allgemeinen Markt- und Entwicklungstendenzen wurde zum Abschluss noch das in letzter Zeit stark wachsende Segment der Budget-Hotellerie untersucht. Generell war eine Polarisierung der Angebote innerhalb des Hotelmarktes festzustellen. Vor allem die Luxushotellerie als auch die Budget-Hotellerie konnten in letzter Zeit Marktzuwächse erzielen. Im oberen Marktsegment zeichnet sich weiterhin ein Trend zu noch mehr persönlicher Dienstleistung, perfektem Service und hochwertiger Infrastruktur ab. Die klassische Budget-Hotellerie beschränkt sich auf das Produkt Übernachtung zu möglichst günstigen Preisen. Dabei wird dem Kunden standardisiert nur das wirklich Notwendige zur Verfügung gestellt. Die Kostenstruktur wird so schlank wie möglich gehalten. Ziel aller Anbieter ist die Kostenführerschaft.

Da sich bei näherer Betrachtung der Budget-Hotels herausstellte, dass es sich auch in diesem Bereich um einen sehr heterogenen Teilmarkt handelt, wurde eine Klassifizierung vorgenommen. Zur weiteren Analyse wurde der Oberbegriff Budget-Hotellerie in folgende Kategorien aufgeteilt und näher untersucht:

- Budget-Design-Hotels
- Budget-Hotels bzw. designorientierte Budget-Hotels
- Hostels

Festgestellt wurde, dass alle Unterkategorien mehr oder weniger versuchen in die anderen Teilbereiche vorzudringen. Diese Entwicklung ist vor allem zwischen Budget-Design Hotels, und die neuerdings viel diskutierten designorientierten Budget-Hotels festzustellen. Letztere weisen noch mehr den Charakter von klassischen Budget-Hotels auf und sind daher diesen zuzurechnen sind.

Durch die Angleichung der Konzepte ist von einer zunehmenden Konkurrenz zwischen den Budget-Kategorien auszugehen.

Auch hier wurden wieder die wesentlichen Charakteristika und Erfolgsfaktoren und Markttendenzen und Kennzahlen herausgearbeitet. Trotz der Angleichung und der mit Sicherheit zunehmenden Konkurrenz ist durch die unterschiedlichen Immobilien-, Raum-, Vermarktungs- und Betriebskonzepte nach Ansicht des Autors genügend Platz für die (designorientierten) Budget-Hotels und Hostels.

Abschließend ist zu sagen, dass es sich bei Hotelimmobilien um ein äußerst interessantes Betätigungsfeld handelt, welches ein hohes Maß an Teilmarkt- und Branchenkenntnis erfordert um die richtigen Schlüsse ziehen und in weiterer Folge richtige Entscheidungen treffen zu können. Egal ob es sich um eine Bewertung, Marktanalyse, Projektentwicklung Investitionsentscheidung etc. handelt.

8. Kurzfassung

Hotelimmobilien sind Spezialimmobilien, welche sich in wesentlichen Punkten von allen anderen Gewerbeimmobilien unterscheiden. Der Hotelimmobilienmarkt selbst ist aufgrund der verschiedensten Ausprägungsformen ein sehr heterogener Markt.

Ein wesentlicher Punkt bei Hotelimmobilien ist der, dass diese aufgrund der klaren Ausrichtung auf eine bestimmte Nutzung für eine Alternativnutzung schwer oder gar nicht zugänglich sind. Eine Umnutzung ist nur mit hohen Kosten möglich, die sich im Regelfall nicht rentieren. Der Grundstein für den Erfolg bzw. des Misserfolges eines Hotelprojektes wird daher normalerweise bereits in der Planungsphase gelegt. Die Herausforderung in der Projektentwicklungsphase ist es, den richtigen Standort für die passende Art von Hotel, den optimalen Hotelbetreiber/Investor für das Projekt sowie den richtigen Vertrag (Pacht- bzw. Managementvertrag) und die Finanzierung auf einen Nenner zu bringen.

Nach der Planungs- und Errichtungsphase ist es von entscheidender Bedeutung, dass das Hotel von einem professionellen Betreiber bewirtschaftet wird. Aufgrund

der Notwendigkeit eines professionellen Betreibers unterliegen Hotelimmobilien daher nicht nur den klassischen Immobilienrisken, sondern haben auch zusätzlich die Gefahren einer ordentlichen Bewirtschaftung zu tragen. Hotelimmobilien weisen daher im Vergleich zu anderen Immobilienarten in der Regel ein erhöhtes Risiko/Rendite-Profil auf und stellen daher keine Assetklasse für risikoaverse Anleger dar.

Im Bewertungskapitel wurden unterschiedliche nationale und internationale Ansätze diskutiert. Die betriebswirtschaftlichen Verfahren werden favorisiert, da eine detaillierte Betrachtung der Erlös- und Aufwandssituation (Gewinn- und Verlustrechnung) stattfindet. Die Schwierigkeit in der Bewertung von Hotelimmobilien liegt in der geforderten Trennung zwischen dem Hotelbetrieb (Betreiber) von der Immobilie an sich. Ziel ist es in der Regel nämlich die Immobilie an sich (Immobilienbewertung) und nicht den laufenden Hotelbetrieb (Unternehmensbewertung) zu bewerten. Die Trennung zwischen dem immobilienbezogenen Wert und dem Unternehmenswert ist nicht einfach, da die Immobilie nicht separat sondern oftmals als Teil des Unternehmens mitveräußert wird. Eine trennscharfe Aufteilung zwischen immobilienbezogenen Wert und Unternehmenswert ist äußerst schwer bzw. oftmals gar nicht möglich. Mit einer gewissen Unschärfe wird man daher immer konfrontiert sein.

Um einen aussagekräftigen Verkehrswert für eine Hotelimmobilie zu erhalten, muss der Bewerter eine Vielzahl von wertbeeinflussenden Umständen (Zustand des Bewertungsobjektes, Standortanalyse, Marktumfeld, Positionierung des Hotels im Vergleich zu Konkurrenz, Konkurrenzanalyse, Analyse der Gewinn- und Verlustrechnung, Ergebnisvorausschau, nutzungsrechtliche Einschränkungen, vertragliche Grundlagen, behördliche Auflagen, …) berücksichtigen. Nur ein Bewerter mit hohen Teilmarkt- und Branchenkenntnissen wird diesen Anforderungen gerecht werden können.

Da sich der Hotelmarkt und sein Umfeld laufend verändert, wurden neben den aktuellen Entwicklungstendenzen (Konzentration der Hotellerie auf Groß- und Mittelstädte, die Tendenz zu Hotelketten- und zu Hotelkooperationen gehörende Betriebe, …) vor allem die aktuell boomende Budget-Hotellerie untersucht.

Ein Trend der seit mehreren Jahren zu beobachten ist, dass eine Polarisierung hin zum sehr niedrigpreisigen Segment (Low-Budget) und dem Luxussegment (High-Budget) stattfindet. Tendenziell versuchen die großen Hotelbetreiber die verschiedenen Segmente mit eigenen Marken zu belegen. Durch die differenzierte Markenstrategie weiß der Gast im Vorfeld, welche Qualität er zu welchem Preis bekommt. Gepaart mit Kundenbindungsinstrumenten soll eine gesteigerte Loyalität zu einem gewissen Produkt (Marke) gefördert werden.

Die Budget-Idee ist keine neue Erfindung der letzten Jahre, sondern wurde bereits in den 60iger Jahren in den USA eingeführt. Aber erst in letzter Zeit wurden die in der Zwischenzeit verfeinerten Konzepte in Österreich und Deutschland umgesetzt.

Aktuelle Betriebskonzepte innerhalb der Budget-Hotellerie sind Budget-Design-Hotels, Budget-Hotels bzw. designorientierte Budget-Hotels und Hostels. Jedes dieser Konzepte unterscheidet sich mehr oder weniger von einander (Qualität, Design, Zielgruppe, …). So unterschiedlich die Ausprägungsformen dieser Konzepte ist, so ist doch bei allen festzustellen, dass sie jeweils in ihrem Marktsegment die Kostenführerschaft anstreben.

Trotz der Unterschiede war zu bemerken, dass eine stetige Annäherung der verschiedenen Konzepte stattfindet. Die einzelnen Unterkategorien versuchen mehr oder weniger in die anderen Teilbereiche vorzudringen. Diese Entwicklung ist vor allem zwischen Budget-Design Hotels, und die neuerdings viel diskutierten designorientierten Budget-Hotels festzustellen. Durch die Angleichung der Konzepte ist von einer zunehmenden Konkurrenz zwischen den Budget-Kategorien auszugehen. Zu einer gänzlichen Angleichung der Konzepte wird es nach Ansicht des Autors aber nicht kommen, da die unterschiedlichen Konzepte jeweils eine ausreichend große Zielgruppe ansprechen.

Begriffe Hotelbetrieb[121]

AfA (Absetzung für Abnutzung): Der gastgewerbliche Kontenrahmen (siehe SKR 70) erfasst in dieser Kostenposition die Vollabschreibungen der geringwertigen Wirtschaftsgüter (GwG) im Jahr der Anschaffung, wie auch die Abschreibungen auf Anlagevermögen wie Gebäude, Maschinen und Inneneinrichtungen.

Aufenthaltsdauer: Die durchschnittliche Verweildauer der Gäste ist abhängig von Standort, Reisezweck und Herkunft der Gäste (Inland/Ausland). Aufenthaltsdauer ist Übernachtungen dividiert durch Ankünfte.

Auslastungsgrad der Betten bzw. Zimmer: Diese Kennziffer ist Maßstab für die prozentuale Inanspruchnahme der Übernachtungskapazitäten. Sie gibt das Verhältnis der belegten Betten bzw. Zimmer zur maximal möglichen Betten- bzw. Zimmerbelegung an.

Beherbergungsumsatz: Der Beherbergungsumsatz (Logis-Umsatz) versteht sich ohne Frühstücksumsatz und Nebenerlöse wie Speisen- und Getränkeumsätze, Telefon, Minibar, Video, etc. und ohne die gesetzliche Mehrwertsteuer.

Beherbergungsumsatz pro Zimmer (Average Room Rate): Die ARR ist der internationale Vergleichsmaßstab für den tatsächlich durchschnittlich erzielten Zimmerpreis exklusive Mehrwertsteuer und Frühstücksumsätze. Den einzelnen Zielgruppen gewährte Nachlässe werden bei der ARR berücksichtigt.

Betriebsbedingte Kosten: Diese sind die so genannten operativen Kosten, die also im laufenden Geschäftsbetrieb anfallen. Unterschieden werden die Positionen Warenkosten, Personalkosten, Energiekosten, Steuern/Versicherungen/Beiträge, Betriebs- und Verwaltungskosten.

Betriebsergebnis 1: Dieses Betriebsergebnis gibt die Differenz aus Umsatz abzüglich operativer, betriebsbedingter Kosten an. Das die Kostenunterschiede aus den unterschiedlichen Besitzverhältnissen (Eigentümer- oder Pachtbetrieb) nicht berücksichtigt werden, ermöglicht diese Kennzahl einen aussagefähigem Vergleich der Ertragskraft von jeweils gleichartigen Hotelbetrieben.

Betriebsergebnis 2: Das Betriebsergebnis 2 berücksichtigt zusätzlich anlagebedingten Kostenaufwand, beispielsweise die Position Miete/Pachten, Leasing, Instandhaltung/Reparaturen, Fremdkapitalzinsen sowie AfA.

[121] Ehrenberg B, Bewertung von Hotelimmobilien, GuG Grundstücksmarkt und Grundstückswert, Jg.: 16, Nr.2, 2005, S 70 ff

Diese Kennzahl ist ein Indiz dafür, wie gut der Betrieb seine Leistung verkauft und wie günstig er sie produzieren kann. Sie ist weniger geeignet, um Hotelbetriebe miteinander zu vergleichen.

Betriebskosten: Sie sind betriebsbedingte Kosten und umfassen die Aufwendungen für Reinigung, Wäsche, Betriebsmittel, Kfz, Musik/Unterhaltung sowie Abschreibung und Wertminderung auf das Umlaufvermögen (z.B. Verderb und Bruch bei Vorräten).

Betriebsumsatz: Hier werden bis auf betriebsfremde Umsätze und erhaltene Umsatzsteuer sämtliche Umsätze berücksichtigt (Warenumsatz, Beherbergungsumsatz und sonstige betriebliche Umsätze inkl. Bedienungsgeld).

Cashflow: Vereinfacht wird der Cashflow aus der Addition von Gewinn und AfA ermittelt. Der Cashflow ist Indiz für die Eigenfinanzierungskraft eines Hotelbetriebes. Er verdeutlicht, in welchem Umfang ein Hotel – ohne auf Dritte angewiesen zu sein – Einnahmenüberschüsse zur Finanzierung beabsichtigter Investitionen, für Gewinnentnahmen oder Tilgungen erwirtschaftet hat.

Doppelbelegungsquote: Anteil der vermieteten Zimmer, die mit einer zweiten Person belegt wurden. Die Doppelbelegungsquote oder der Doppelbelegungsfaktor sind wichtig, um von einer bekannten Zimmerauslastung die Umsätze abzuleiten, die von der Anzahl der übernachtenden Personen abhängt (z.B. Frühstücksumsatz).

Energiekosten: Aufwendungen für Strom, Gas, Wasser und Heizungsenergie.

Gästeankünfte: Zahl der Meldungen von Gästen in der Beherbergungsstätte.

Gewinn: Das Betriebsergebnis 2 zuzüglich betriebsfremder Umsätze und abzüglich betriebsfremder Kosten stellt den Gewinn als steuerlich relevante Größe dar.

GOP (Gross Operating Profit): Dieser meist gebrauchte Vergleichswert in der Hotelbewertung entspricht weitgehend dem o.a. Betriebsergebnis 1. Der GOP dient ebenfalls der Beurteilung der Ertragskraft des Hotelbetriebes.

Instandhaltungen/Reparaturen: Hier sind die laufenden Ausgaben gemeint. Bei der Immobilienbewertung ist der Mietvertrag auf Pflicht zur Kostentragung zu prüfen, um die Instandhaltungen bei den Bewirtschaftungskosten nicht doppelt anzusetzen.

Mieten/Pachten: Dieser Kostenposition sind die Miete/Pacht bei Pachtbetrieben bzw. die Leasingrate bei geleasten Immobilien zuzurechnen.

NOP (Net Operating Profit) ergibt sich aus dem Betriebsgewinn nach Abzug von Zinsen, Tilgung und Kosten der Gesellschaft.

Personalkosten: Neben Löhnen, Gehältern und gesetzlichen Arbeitgeberanteilen sind hier auch Positionen wie Fahrtkostenersatz, Personalinserate, Mieten für Personalwohnungen etc. enthalten. Bei Regiebetrieben ist da Gehalt der Geschäftsführung bereits enthalten, bei Inhaberbetrieben nicht.

Rack-Rate: Dies ist der ausgewiesene Zimmerpreis („Schrankpreis"), der sich teilweise erheblich von dem tatsächlich durchschnittlich erzielten Zimmerpreis (s.a. Average Room Rate) unterscheidet.

SKR 70: Hier handelt es sich um den gastgewerblichen Kontenrahmen, wie er bei der Buchhaltung von Hotels eingesetzt wird. Er entspricht mit geringfügigen Abweichungen dem Uniform System of Accounts.

Sonstige betriebliche Umsätze: Hierunter fallen Umsätze wie Video, Telefonumsätze, Kegelbahnmieten, etc.

Steuern/Versicherungen/Beträge: Hier sind hauptsächlich Betriebs- und Gewerbesteuern sowie Getränkesteuern enthalten, außerdem die betrieblichen Versicherungen, sowie öffentliche Gebühren und Verbandsbeiträge.

Übernachtungen: Dies ist die Zahl der von Gästen belegten Betten, die im Berichtszeitraum ankamen oder aus dem vorherigen Berichtszeitraum noch anwesend waren.

Uniform System of Accounts: Dieser Kontenrahmen wurde ursprünglich in den Vereinigten Staaten entwickelt und eingesetzt. Mit der Verbreitung von US-Hotelketten wurde er zum Standard der internationalen Ketten-Hotellerie. Die Umsatzaufgliederung sowie die einzelnen Kostenarten sind auf die Erstellung von Bereichsergebnissen ausgelegt.

Verwaltungskosten: Diese Kosten umfassen unter anderem Rechts- und Beratungskosten, Post- und Telefongebühren, Bürobedarf, Werbung, Reisebüro- und Kreditkartenprovisionen, Reisekosten, Repräsentationsaufwand und Geschenke.

Vollbeschäftigte Arbeitnehmer: Diese Beschäftigungskennziffer erfasst die vollzeitbeschäftigten Lohn- und Gehaltsempfänger.

Wareneinsatzquote: Sie ist Maß der Wirtschaftlichkeit beim Einkauf und bei der Küchenproduktion. Als Verhältnis von Warenkosten zum Warenumsatz stellt sie eine der wichtigsten Kennziffern im Restaurantbereich dar.

Warenkosten: Sind der effektive Verbrauch von Lebensmitteln und Handelswaren, bewertet zu Einstandspreisen, einschließlich Fracht, Rollgeld, Verpackung, Zoll und Verbrauchssteuern, wie z.B. Sektsteuer, also Wareneinkauf zuzüglich

Inventurbestand am Periodenanfang, abzüglich Inventurbestand am Ende der Periode.

Warenumsatz: Der Warenumsatz ist die Summe der Speisen-, Getränke- und Handelswarenumsätze einschließlich Bedienungsgeld, jedoch ohne Mehrwertsteuer.

Zimmerbelegung: Amtliche Statistiken geben die Bettenbelegung an. In der Hotellerie hat sie jedoch geringere Bedeutung, da Hotelzimmer und nicht einzelne Betten vermietet werden. Zimmerbelegung = belegte Zimmer dividiert durch verfügbare Zimmer.

Verzeichnisse

Literaturverzeichnis

Beherbergungsgewerbe in Deutschland – Leitfaden für Immobiliensachverständige; September 2004, Bundesverband öffentlicher Banken Deutschlands

BIENERT Sven (Hrsg.): Bewertung von Spezialimmobilien, Risken, Benchmarks und Methoden, Aufsatzsammlung, Gabler Verlag, 2005 Wiesbaden

BOSAK A. / KAUFMANN P., Skriptum: Immobilienmarketing, TU-Lehrgang – Immobilienmanagement und Bewertung, Wien 2007, nicht veröffentlicht

DICON: Hostels, Ein Wachstumssegment im Beherbergungsmarkt, Chancen für Gründer, Studie Berlin 2007

FÖLLMER J.: „Hotel Performance Trends 2003 – Executive Summary“, hotel biz consulting, München 2003

ghh consult GmbH, Studie: Der Hotelmark in Deutschland 2005, Wiesbaden

ghh consult GmbH: Der Hotelmarkt in Deutschland 2005

GIF Gesellschaft für Immobilienwirtschaftliche Forschung e. V. Arbeitskreis Marktwertermittlung: Standardisierung des DCF-Verfahrens, 2006

HÖFLER T. / BUER C. / MASCHMEIER R. / VESELY H.: „Hotels“ in Sonderimmobilien, Immobilien Informationsverlag Rudolf Müller GmbH & Co KG, Köln 1998

JONES LANG LASALLE HOTELS: Management Agreement Trends Worldwide, 2005

KAINZ F.: Skriptum: Liegenschaftsbewertung - Das Vergleichs- und Sachwertverfahren, TU Lehrgang - Lehrgang Immobilienmanagement und Bewertung, Wien 2004, nicht veröffentlicht

KLEIBER W. / SIMON J. / WEYERS G.: Verkehrswertermittlung von Grundstücken, Bundesanzeiger Verlagsgesellschaft mbH, 4. Auflage, Köln 2002

KRANEWITTER H.: Liegenschaftsbewertung, 4. Auflage, Wien 2002

KRAUS M.: Skriptum: Gewerbeimmobilien und Centermanagement, TU Lehrgang - Lehrgang Immobilienmanagement und Bewertung, Wien 2007, nicht veröffentlicht

LUTZ Dieter: Strategien für ein langfristig ertragreiches Investment in Spezialimmobilien – Praxisbeispiele Hotel, hotelähnliche Immobilien und Seniorenimmobilien, Zeitschrift für Immobilienökonomie 2/2003

LUTZ H. Michael, Die optimierte Gestaltung von Hotelverträgen, - Erfolgsfaktor für Investor und Betreiber, Zeitschrift für Immobilienökonomie (ZIÖ), 2003/2

MAIER K. M: Risikomanagement im Immobilien- und Finanzwesen, Fritz Knapp Verlag, 2. Auflage, Frankfurt 2004

MEYER J.: Europäische Immobilien-Bewertungsstandards, VDM Verlag Dr. Müller, Berlin 2007

POHNERT F. / EHRENBERG B. / HAASE W.-D. / HORN H.-J.: Kreditwirtschaftliche Wertermittlungen, Typische und atypische Beispiele der Immobilienbewertung, Luchterhand 6. Auflage, München 2005

PKF hotelexperts, Presse-Bulletin, Design-Hotels und Hotel-Design, Oktober 2005

PKF hotelexperts, Presse-Bulletin, Der Wiener Hotelmarkt, Wien September 2006

RATHSMANN A., Die Hotellerie – nicht nur tragender Dienstleister des Fremdenverkehrs, sondern auch Teil der Kulturumwelt. Darstellung am Beispiel von Deutschland und Großbritannien, Dissertation, Trier 2002,

ROTH M.: Internationale Aspekte der Immobilienbewertung – Stärken und Schwächen, Der Sachverständige Heft 2/2003

SCHÄFER J./CONZEN G.: Praxishandbuch der Immobilien-Investitionen, Verlag C.H. Beck, München 2005

SCHRÖDER Matthias, Sachverständigen Infodienst, 04/2005, Bewertung von Hotelimmobilien

SCHRÖDER Matthias / FORSTNIG Jakob / WIDMANN Michael: Bewertung von Hotelimmobilien, PKF-Schriftenreihe, Band 1,München 2005

SCHULTE Karl Werner / BONE-WINKEL Stephan: Immobilienprojektentwicklung, Immobilien Informationsverlag Rudolf Müller, 2. Auflage, 2002

SIDWELL A. C.: Drywall technologies for energyefficient Budget Hotels, Queensland, Juli 2005

TEUFELSDORFER H., Skriptum: Immobilienfonds und Portfoliomanagement, TU-Lehrgang - Immobilienmanagement und Bewertung, Wien 2007, nicht veröffentlicht

Internetquellen

http://www.dehoga-bundesverband.de
http://www.gbsnrw.de
http://www.gast.at
http://www.hotelprojects.de
http://www.immo-report.com
http://www.ivd.net
http://www.jdpower.com
http://www.sgh.ch

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Identifikationskriterien einer Spezialimmobilie 8
Tabelle 2: Ausstattungsmerkmale bei Sternekategorisierung 12
Tabelle 3: Benchmark: Investkosten pro Zimmer (Kleiber, Simon, Weyers) 19
Tabelle 4: Benchmark: Investkosten pro Zimmer (Ehrenberg B.)..... 19
Tabelle 5: Benchmark: Investkostenaufteilung 4*-Kategorie (Bienert) 20
Tabelle 6: Benchmark: Gesamtnutzungsdauer, Revitalisierungszyklus 21
Tabelle 7: Benchmark: Pacht in % vom Netto-Logisumsatz (BBG-Consulting)..... 25
Tabelle 8: Benchmark: Pacht in % vom Ertrag (Kleiber, Simon, Weyers) 25
Tabelle 9: Benchmark: Miete/Umsatz nach Hotelklassen (Kieffer&Partner)..... 26
Tabelle 10: Benchmark: Managementgebühr für Betreiber..... 26
Tabelle 11: Einfluss der Miet- und Pachtverträge auf die Bewertung..... 28
Tabelle 12: Schematisierte Ergebnisrechnung auf Basis Managementvertrag 29
Tabelle 13: Schematisierte Ergebnisrechnung auf Basis Pachtvertrag..... 30
Tabelle 14: Benchmark: Bewirtschaftungskosten im Pachtwertverfahren..... 31
Tabelle 15: G+V gemäß USALI/Bewertungsbasis..... 38
Tabelle 16: Benchmark: GOP in % vom Umsatz 38
Tabelle 17: Benchmark: Aufteilung der Erlöse..... 39
Tabelle 18: Benchmark: Logisumsatz pro Zimmer p.a. in Euro..... 40
Tabelle 19: Benchmark: Doppelbelegungsfaktor 41
Tabelle 20: Benchmark: Zimmerauslastung zur Erreichung des Break-even..... 42
Tabelle 21: Benchmark: Netto Zimmerpreise 42
Tabelle 22: Benchmark: Warenumsatz pro Sitzplatz 44
Tabelle 23: Benchmark: Aufwandsstruktur für Beherbergungsbetriebe Österreich . 46
Tabelle 24: Benchmark: Kennzahlen zu Betriebskosten und -ergebnis 47
Tabelle 25: Gegenüberstellung GOP/Pacht..... 51
Tabelle 26: Vergleich Ertragswertverfahren – Investment Method..... 56
Tabelle 27: Standortanforderungen (Beispiele für ausgewählte Kategorien) 64
Tabelle 28: Standortgewichtungskriterien Budget-Hotel 73

Formeln

Formel 1: Bettenauslastung 41
Formel 2: Zimmerauslastung 41
Formel 3: Doppelbelegungsfaktor 41
Formel 4: ARR 42
Formel 5: RevPar 43
Formel 6: Aufenthaltsdauer 44
Formel 7: Umsatz je Vollbeschäftigter 45

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Einteilung Immobilienarten 6
Abbildung 2: Hotelmarkt Deutschland (diverse Kennzahlen) 40
Abbildung 3: Hotelmärkte Europa 2005 (Belegungsquote, Zimmerpreise) 43
Abbildung 4: Hostelmarkt in Deutschland, Vergleich Gesamtmarkt Hotel 79