

Diplomarbeit

zum Thema

„Strategien und Prozesse in der Entwicklung von Hotelprojekten“

Von Martina Lakata, B.Sc.

1 Einleitung

Um den Entwicklungsprozess von Hotelprojekten in seiner Komplexität zu verstehen müssen viele verschiedene Ebenen zur Betrachtung herangezogen werden. Zum einen ist es projektspezifisch notwendig, den Markt in seinem Umfang zu begreifen und das Angebot in seine Einzelkomponenten zu zerlegen um zu analysieren was inhaltlich in den einzelnen Konzepten geboten wird und wie sie sich am Markt etablieren. Die Entscheidung zur Realisierung eines Hotelprojektes ist in erster Linie von den Faktoren Idee, Standort und Kapital abhängig, die sich in weiterer Folge in viele kleine Bestandteile aufgliedern. Die Gegebenheiten des Mikromarktes und die Betrachtung der umliegenden Wettbewerbsbegleiter sind von ebenso großer Bedeutung wie die Details des eigenen Betriebskonzeptes mit dessen Ausstattung und Serviceleistungen. Ein weiterer vordergründiger Aspekt, ist die Art und die Beschaffung des notwendigen Kapitals für die Umsetzung des Projektes. Alle Einzelparameter müssen sowohl in ihrer Gesamtheit aufeinander abgestimmt sein als auch im Kleinen an einander angepasst werden. Jedes Projekt bringt Chancen und Herausforderungen mit sich, die sich in den einzelnen Entwicklungsphasen immer stärker herauskristallisieren und die stetiger Optimierung bedürfen, um die Risiken auf ein Minimum beschränken und ein optimales Resultat zu erzielen. Der exakte Ablauf des Projektentwicklungsprozesses wurde in gegenständlicher Arbeit genauestens eruiert im Leitfaden zusammengefasst und der Inhalt in der Machbarkeitsstudie geprüft.

Strategien und Prozesse in der Entwicklung von Hotelprojekten

Diplomarbeit

1.1 Aufbau der Arbeit

1	Einleitung	1
1.1	Aufbau der Arbeit	2
2	Der Immobilienbegriff	3
2.1	Eigenschaften einer Immobilie	5
2.2	Arten von Immobilien	7
2.3	Betreiberimmobilien	8
2.4	Managementimmobilien	8
3	Die Beherbergungsbranche	9
3.1	Der Begriff Hotel	9
3.2	Arten und Kategorien von Hotels	10
3.3	Konsumenten/ Urlaubertypen	12
3.4	Angebotstypen	14
3.5	Der Markt	15
3.6	Aktueller Markt	17
4	Grundlagen der Projektentwicklung von Hotels	20
4.1	Projektentwicklung als Begriff	21
4.1.1	Strukturen in der Projektentwicklung	22
4.1.2	Modelle zur Erläuterung von Projektentwicklungsprozessen	23
4.1.3	Risiken der Projektentwicklung	26
4.2	Beteiligte Akteure im Hotelentwicklungsprozess	28
4.3	Typen von Projektentwicklern	28
4.3.1	Die Rolle des Projektentwicklers	30
4.4	Weitere Akteure	32
4.4.1	Bauherr	32
4.4.2	Kapitalgeber	34
4.4.3	Betreiber	38

Strategien und Prozesse in der Entwicklung von Hotelprojekten

Diplomarbeit

4.4.4	Architekten und Ingenieure	39
4.4.5	Hotelfachliches Projektmanagement in der Projektentwicklung	40
5	Projektphasen mit ihren Prozessen und Strategien	40
5.1	Projektinitiierung	41
5.2	Projektkonzeption	46
5.3	Projektkonkretisierung	55
5.4	Projektrealisierung	59
5.5	Betrieb	71
6	Investitionskosten	74
6.1	Investitionsübersicht	74
6.2	Investitionskosten pro Zimmer	76
6.3	Investitionsrisiko	78
7	Fazit	79
8	Leitfaden für die Entwicklung eines Hotels im urbanen Raum	80
9	Hotelentwicklung „The Seventh Brick Hotel Vienna“ Machbarkeitsstudie ..	80
A	Wichtige Fachbegriffe im Hotelmanagement	80

2 Der Immobilienbegriff

Strategien und Prozesse in der Entwicklung von Hotelprojekten

Diplomarbeit

Im Zuge der Recherche zur Definition des Immobilienbegriffs stößt man auf eine mannigfaltige Interpretation dieses doch sehr gängigen Begriffs, resultierend aus dem jeweiligen Sprachgebrauch. Vielfach werden Grundstücke, Gebäude und Liegenschaften als Immobilie bezeichnet. Immobilie vom Lateinischen im-mobilis, heißt übersetzt „nicht bewegliche Sache“. Daraus resultiert das umgangssprachliche Verständnis, dass mit dem Begriff Immobilie unbebaute oder bebaute Grundstücke sowie mit diesen verbundene Bauwerke bezeichnet werden. Beim Begriff Immobilie kann entsprechend den wissenschaftlichen Disziplinen grob nach dem materiellen, dem rechtlichen und dem wissenschaftlichen Immobilienbegriff unterschieden werden. (Vgl. Gromer, 2012, S. 12ff)

Der materielle Immobilienbegriff/ ingenieurwissenschaftliche Begriff

Die häufigste Definition des Immobilienbegriffs beschränkt sich auf die somatischen Dimensionen. Hier zählen nur die materiellen Eigenschaften der Immobilie. In der angelsächsischen Literatur wird dies treffend als „bricks and mortar concept“ beschrieben. Die wesentlichen Attribute sind die raumbildenden bzw. raumbegrenzenden Elemente wie Wände, Böden, Decken, Dächer etc. Sie werden auf einem Teil der Erde künstlich errichtet und trennen somit ein Segment davon und dem darüber liegenden Luftraum ab. „Die Immobilie ist also ein dreidimensionales Gebilde, das Flächen und Räume schafft, indem es ‚innen‘ und ‚außen‘ durch eine künstliche, materielle Barriere trennt.“ (Vgl. Schulte, Bone-Winkel, Schäfers, 2015, S. 5)

Der Schwachpunkt an dieser Sichtweise ist jedoch, dass Grund und Boden unberücksichtigt bleiben. (Vgl. ebenda)

Der rechtswissenschaftliche Immobilienbegriff

Sowohl im österreichischen als auch im deutschen Recht gibt es keine einheitliche Definition für den Begriff Immobilie, vielmehr ist von Grundstücken und Liegenschaften die Rede. Die Bezeichnung Immobilie wird jedoch im Gesetzbuch mehrmals verwendet

und klärt das Grundstücksrecht. Das wohl wichtigste Recht der Immobilie ist das Eigentumsrecht. Die Nachteile der rechtlichen Definition sind zum einen die nicht einheitliche und daher wenig ausführliche juristische Regelung und zum anderen steht die Wertigkeit von Grund und Boden im Vordergrund. (Vgl. Wiegand, 2016, S.88)

Der wirtschaftswissenschaftliche Immobilienbegriff

Die Wirtschaftswissenschaften unterscheiden ein investitionstheoretisches und ein produktionstheoretisches Verständnis von Immobilien. Investitionstheoretisch sind Immobilien Kapitalanlagen oder Sachvermögen und beschreiben einen Investitionsverlauf, während die produktionswirtschaftliche Analyse vom Verständnis der Immobilie als Produktionsfaktor ausgeht. Viele Unternehmen, die zwar nicht direkt am Immobiliensektor tätig sind, bieten immobilispezifische Leistungen als Sekundärdienste an. (Vgl. Schulte, Bone-Winkel, Schäfers, 2015, S. 8 und Wiegand, 2016, S. 89)

2.1 Eigenschaften einer Immobilie

Immobilität

Eines der wichtigsten Kennzeichen der Immobilie ist die Unbeweglichkeit und somit die Bindung an den Standort. Diese Eigenschaft ist somit einer der wichtigsten Indikatoren für die Rentabilität, da die Lage eine sehr entscheidende Rolle für den Erfolg spielt. (Vgl. Brauer, 2001, S.13)

Heterogenität

Jede Immobilie ist ein Prototyp und wird speziell für einen bestimmten Nutzen konzipiert. Selbst bei gleicher Zweckdienlichkeit und gleichem Grundriss, werden Immobilien niemals ident sein. (Vgl. Brauer, 2001, S.13)

Strategien und Prozesse in der Entwicklung von Hotelprojekten

Diplomarbeit

Dauer des Entwicklungsprozesses

Die wirtschaftliche Überlegung (sinnvoller Zeitpunkt, Timing Markteintritt, etc.) beeinflusst die Dauer des Entwicklungsprozesses. Gemeint ist hier die gesamtheitliche Länge der Entstehung des Objektes, von der Projektinitiierung über die Planung und Genehmigung bis zur Fertigstellung und Übergabe an den Nutzer. Je nach Größenordnung des Projektes beträgt die Dauer zwischen 2 und 5 Jahre, bei enorm großen Projekten gegebenenfalls auch länger. (Vgl. Brauer, 2001, S.14)

Höhe Investitionsvolumen

Mit der Höhe der Investitionskosten wird auch die ökonomische Eigenschaft der Immobilie beschrieben. Da die Kosten für den Erwerb relativ hoch sind, wird es z.B. am Wohnsektor für viele nie möglich sein, Wohneigentum zu besitzen. Grundlegend wird zwischen direktem Immobilienerwerb und indirekten Anlageformen, wie Immobilienaktien oder einem Immobilienfond unterschieden. (Vgl. Feilmayer, 2015, S. 21 und Wiegand, 2016, S. 92)

Höhe Transaktionskosten

Beim Erwerb oder Verkauf einer Immobilie fallen sehr hohe Kosten an, wie Maklergebühren, Notargebühren und Transaktionskosten (Grunderwerbsteuer). (Vgl. Diederichs, 2006, S. 40)

Länge des Lebenszyklus

Immobilien gehören zu den langlebigsten Wirtschaftsgütern. Diese Eigenschaft rückt immer mehr in den Vordergrund, da Nachhaltigkeit und Lebensdauer immer präzisere Themen in der Immobilienbranche werden. Der eigentliche Zyklus beginnt erst mit der

Strategien und Prozesse in der Entwicklung von Hotelprojekten

Diplomarbeit

Fertigstellung, da die mit Abstand längste Periode, die Nutzung darstellt. Diederichs gliedert den Lebenszyklus in drei Bereiche: Die Projektentwicklung im engeren Sinne, das Projektmanagement für Planung und Ausführung und das Facility Management (FM) für die Immobilien- und Gebäudebewirtschaftung. (Vgl. Diederichs, 2006, S. 40)

Begrenzte Substituierbarkeit

Das Gut Immobilie kann nur sehr begrenzt durch andere Wirtschaftsgüter substituiert werden, da sich die Nachfrage nach Raum zwar bis zu einem gewissen Zeitpunkt aufschieben lässt, jedoch keine Alternative geboten werden kann (Vgl. Schulte, Schäfers, Pfrang in Frehse, Weiermair, 2007, S.24)

2.2 Arten von Immobilien

Die meisten Projektentwickler sind auf gewisse Arten von Projekten spezialisiert um sich gezielter auf einzelne Gebiete und die hierfür erforderlichen Kernkompetenzen zu konzentrieren. Die Spezialisierung in Verbindung mit besten Branchenkontakten ist zwar kein Garant für Erfolg, verbessert aber die Chance, das gewünschte Ergebnis zu erzielen. Typische Aufgabengebiete hierfür sind Bürogebäude, Hotelbauten, Gewerbe-/Shoppingcenter und Wohnungsbauten. (Quelle: Diederichs, 2006, S. 47)

Im Groben werden folgende Arten von Immobilien unterschieden:

Wohnimmobilien

Wohnimmobilien sind Gebäude, dessen Zweck es ganz oder mehrheitlich ist, den Wohnbedarf von Menschen abzudecken. (Vgl. Gabler Wirtschaftslexikon) Aufgrund der unterschiedlichen Bedürfnisse und der Individualität jeder Person ist die Spannweite der verfügbaren Immobilien auch dementsprechend groß: von der 1-Zimmer Garçonniers, über das Einfamilien-Haus mit Garten bis zum Luxuspenthouse in Toplage steht je nach Budget alles zur Verfügung. Da Wien bis 2050 um die Größe von Graz wachsen wird, steht fest, dass Wohnimmobilien den größten Teil am Immobiliensektor darstellen.

Strategien und Prozesse in der Entwicklung von Hotelprojekten

Diplomarbeit

Gewerbeimmobilien

Die Kategorie der gewerblich genutzten Immobilien gliedert sich in folgende Bereiche: Büro, Handel, Industrie, Gewerbe, Technologie und Innovationszentren sowie in Hotel- und Freizeitimmobilien. Die letzten beiden Unterkategorien werden jedoch in dieser Arbeit den Spezialimmobilien zugeordnet. (Vgl. Gutheil, 2015, S.1)

Spezial- bzw. Sonderimmobilien

Zu den Spezialimmobilien zählen unter anderem Multiplexkinos, Freizeitparks, Musical-, Mehrzweck- und Musikhallen, Skihallen, Datencenter, etc. Die Entwicklung dieser Arten von Immobilien ist risikoreicher als von herkömmlichen Nutzungen. (Vgl. Diederichs, 1994, S.47)

2.3 Betreiberimmobilien

Einen weiteren wichtigen und sehr komplexen Bereich stellen die Betreiberimmobilien dar. Diese sind speziell für einen Nutzer bzw. eine Funktion konzipiert und sind eng mit dem Betriebserfolg verbunden. Gemeint sind hier Immobilien wie Sportanlagen, Hotels und Freizeitimmobilien. Sie werden entweder vom Eigentümer betrieben oder von diesem an einen Betreiber vermietet. In dieser Kategorie stellt die Einzigartigkeit ein großes Problem dar, da solche Typen von Immobilien nur sehr schwer einem neuen Nutzen zugeführt werden können. (Vgl. Gutheil, 2015, S.3)

2.4 Managementimmobilien

„Eine Managementimmobilie sei gegeben, wenn unterschiedliche Betreiber zeitgleich bzw. in einem sachlichen Zusammenhang zur Optimierung des Nutzens für den Nutzen

und damit des Ertrages des Immobilieninvestors koordiniert werden müssen.“ (Vgl. Sotelo in Schulte, Bone-Winkel, 2008, S. 687)

Dies bedeutet im engeren Sinn, dass eine Managementimmobilie für einen gewissen Typ von Betreiber entwickelt, jedoch vom Eigentümer selbst geführt wird und von unterschiedlichen Nachunternehmern genutzt werden kann. Z.B.: einzelne Shops in einer Mall. (Vgl. <https://www.betreiberimmobilien.ch/managementimmobilien>)

3 Die Beherbergungsbranche

3.1 Der Begriff Hotel

(als Gewerbebetrieb geführtes) Haus mit bestimmtem Komfort, in dem Gäste übernachten bzw. für eine bestimmte Zeit (des Urlaubs) wohnen können und gepflegt werden.

Synonyme:

Absteigequartier, Gästehaus, Gasthaus, Gasthof, Hotelbetrieb, Hotelpension, Motel, Pension, Resort, Unterkunft; (umgangssprachlich) Bettenburg; (umgangssprachlich abwertend) Absteige; (veraltend) Fremdenheim, Herberge, Hospiz (Vgl. <http://www.duden.de/rechtschreibung/Hotel>)

Das als Hotel entlehnte französisch hôtel stammt im 17. Jahrhundert für „Beherbergungsstätte“ von frankoprovenzalisch ho(s)tel und lateinisch hospitale (vergleiche das Wort Hospital). Diese Worte stehen wiederum in Verbindung mit französisch hôte lang. Der Wortstamm bezieht sich auf lateinisch hospes „Gast“. (Ursula Hermann: Knaurs etymologisches Lexikon, 1983, S. 200) Mit französisch Hôtel für das Hôtel particulier bezeichneten sich im Frankreich des 17. Jahrhunderts die Stadthäuser des Adels. In der vorrevolutionären Zeit war das Stadtpalais des Grundherrn das Verwaltungsgebäude seiner Besitzungen. Der Name geht im französischen auf öffentliche Gebäude als Hôtel de ville (das „Rathaus“ im Deutschen) über. Die

Strategien und Prozesse in der Entwicklung von Hotelprojekten

Diplomarbeit

herrschaftlich-repräsentative Ausstattung der Stadtpalais entspricht der späteren Umwidmung auf Gästehäuser mit gehobenem Anspruch. Das Wort Hotel fand von Frankreich aus seinen Gebrauch in vielen Sprachen. (Vgl. <https://de.wikipedia.org/wiki/Hotel>)

3.2 Arten und Kategorien von Hotels

Zu den bekanntesten Typen in der Beherbergungsbranche gehören Hotels, Hotel garni, Resorts und Pensionen. Es gehören aber ebenso Apartments, Studentenheime, Gasthöfe, Ferienheime und Hospize dazu. Hotels und hotelähnliche Betriebe stellen jedoch am Markt den größten Anteil. Den Unterschied an ihrem Leistungs- und Komfortumfang ist an der Anzahl der Sterne ersichtlich. Ebenfalls nimmt die Zimmergröße und die Ausstattung Einfluss auf die Bewertung. Die Hotelsterne sind ein System für ein Qualitätsversprechen.

1 Stern: einfache Beherbergungsstätte

2 Stern: gutbürgerliches Hotel

3 Stern: Mittelklasse Hotel

4 Stern: First-class Hotel

5 Stern: Luxushotel

Die Vergabe der Sterne bzw. die Einstufung des Betriebes erfolgt in erster Linie über folgende Parameter: Nettogeschossfläche der Zimmer, Zimmer und Hotelausstattung und der angebotenen Serviceleistungen.

In diese Bewertung fließen viele Einzelfaktoren mit ein, wie:

-Die Qualität der Dienstleistungen, dazu zählen auch Auftreten, Kleidung, Freundlichkeit und Kompetenz der Geschäftsführung und der Mitarbeiter.

-Das äußere Erscheinungsbild, unter anderem die Beschilderung, Zufahrt, Vorfahrt, Parkplätze und Gartenanlage.

Strategien und Prozesse in der Entwicklung von Hotelprojekten

Diplomarbeit

-Hoteleigene Freizeit- und Zusatzeinrichtungen (z.B. Hallenbad, Sauna, Tagungsräume, Gartenanlage, Garagenplätze).

-Zufriedenheit der Gäste (Häufigkeit von und der Umgang mit Gästebeschwerden)

(Vgl. <https://www.wko.at/site/hotelsterne/start.html>)

Laufende Überprüfungen und Selbstkontrolle sollen den Standard der vergebenen Sterne sichern. Bei Abfall der Qualität eines Betriebes droht die Abstufung in eine schlechtere Kategorie oder sogar die Aberkennung der Sterne.

1 Stern: Einfache Ausstattung, d.h. die Einrichtungen, die für die übliche Aufenthaltsdauer im Betrieb notwendig sind, werden insbesondere sauber und in tadellosem Zustand angeboten. Sehr preisbewusste Gästesicht, die vor allem die Nächtigungsleistung sucht. Die Gäste schätzen den günstigen Preis.

2 Stern: Zweckmäßige Ausstattung mit Komfort, preisbewusste Gästesicht, die neben der reinen Nächtigung auch ein eingeschränktes Angebot (TV, Getränke etc.) sucht. Abgrenzung vom 1 Stern: Die Zimmer sind komfortabler, sind mit Fernsehgeräten und Nasszellen ausgestattet. Abgrenzung zum 3 Stern: Die Qualität der Ausstattung wird an ihrer Funktionalität und Sauberkeit gemessen, die verwendeten Materialien sind weniger bedeutend. Die Gäste schätzen das etwas erweiterte Angebot zu einem günstigen Preis.

3 Stern: Hotel, Gasthof, Pension, Frühstückspension etc. mit gehobener einheitlicher Ausstattung und wohnlichem Charakter. Gästesicht mit Ansprüchen über die reine Nächtigungsleistung und bescheidenen Komfort hinaus (Bad/Dusche, Speisen, Getränke etc.), gehobenes Dienstleistungsangebot (Empfang/Rezeption, Getränke, Imbiss etc.). Abgrenzung zu 2 Stern: gediegene Materialien, größeres Raumangebot, Aufenthaltsmöglichkeiten (z.B.: Sitzecke, Schreibtisch) im Zimmer und im allgemeinen Aufenthaltsraum. Abgrenzung zu 4 Stern: kleinere Flächen, bei guten Erhaltungszustand, auch ältere Ausstattung möglich. Die Gäste schätzen das Mittelklasseangebot zum optimalen Preis.

Strategien und Prozesse in der Entwicklung von Hotelprojekten

Diplomarbeit

4 Stern: Erstklassige Ausstattung, d.h. großzügige Raumflächen mit qualitativ hochwertiger, zeitgemäßer Ausstattung, guter Schallschutz. Vor allem in der Ferienhotellerie oft umfangreiches, betriebliches Angebot (z.B.: Wellness, Sport, Gastronomie, Seminareinrichtungen), hohes Dienstleistungsniveau. Abgrenzung zu 3 Stern: großzügigeres Raumangebot, sehr hohe Qualität der Einrichtung, durch hohen Erhaltungsaufwand sehr guter Zustand. Die Gäste erwarten hohe Dienstleistungsqualität und –intensität.

5 Stern: Exklusive, luxuriöse Ausstattung, d.h. edle, hochwertige und elegante Materialien mit durchgängiger Gestaltung; Architektur, Ausstattung, Ambiente. Dienstleistungsangebot wie auch Gästesicht der internationalen Luxushotellerie. Diesen Standard erreichen nur wenige Hotels. Abgrenzung zu 4 Stern: luxuriöser, unverwechselbarer Betriebscharakter, makelloser Zustand der gesamten Hardware, perfekte Dienstleistungsqualität mit sehr hohem Mitarbeitereinsatz. Im Zimmerbereich Großzügigkeit, etwa durch baulich getrennten Schlaf- und Wohnbereich (Suiten). Die Gäste erwarten internationale Luxushotellerie ohne Kompromisse.

Superior: In allen Sterneklassen (1-5) gibt es das zusätzliche Qualitätsmerkmal „Superior“. Diese umschreibt ein „Mehr“ an Dienstleistungen. Das „S“ steht für „Superior“, „Service“, „Subjektive Wahrnehmung“ und „Softe Kriterien“, die sich in einer höheren Punkteanzahl niederschlagen. In Österreich können nur Vollbetriebe Superior erreichen. Um diesen Zusatz zu erzielen, ist bei 3*S/ 4*S sowie 5*/ 5*S ein eigener Mystery Guest- Test, mit entsprechendem Ergebnis erforderlich.*

(Vgl. <https://www.wko.at/site/hotelsterne/Hotelklassifizierung-2015-2020.html>)

3.3 Konsumenten/ Urlaubertypen

Eine exakte Einteilung in Zielgruppen wird immer schwieriger, da sich die Menschen und ihre Verhaltensweisen nur mehr bedingt kategorisieren lassen. Durch ein Ansteigen des Wohlstandes können es sich immer Menschen leisten in ihrer freien Zeit und im Urlaub aus ihrem alltäglichen Verhaltensmuster auszubrechen.

Strategien und Prozesse in der Entwicklung von Hotelprojekten

Diplomarbeit

Über Gemeinsamkeiten wie Alter, Geschlecht und Familienstand können in einer Analyse des Lebensstils Wünsche, Bedürfnisse und Gewohnheiten erfasst werden und werden mit Urlaubsverhalten und -träumen zu Urlaubstypen zusammengefasst.

- *Der junge Genussurlauber*

Dieser Typ will im Urlaub Sport treiben, in der Sonne liegen und sich amüsieren. Neue Attraktionen zu erkunden ist genauso wichtig wie das Einkaufserlebnis.

- *Der klassische Kultururlauber*

Die Hauptbeschäftigung des Kultururlaubs ist das Entdecken historischer Orte und Bauwerke sowie neuer Landschaften, wobei die Ruhe und Erholung auch eine entscheidende Rolle spielt. Da die Reiseerfahrung bei dieser Gruppe oft sehr umfangreich ist, werden die Routen selbst zusammengestellt, der Service und die Organisation haben hohe Priorität.

- *Der anspruchsvolle Erlebnisurlauber*

Der Erlebnistourist stellt die größte Herausforderung im Urlaubssegment dar. Er gibt gerne sein Geld aus um seine Reiselust zu befriedigen, erwartet aber auch dementsprechende Leistungen. Erwünscht sind auf der einen Seite viel Entertainment, auf der anderen Seite möchte er aber auch Entspannung, ist äußerst aktiv und schätzt Flexibilität. Der Reisende ist sehr bewandert in anderen Ländern und Kulturen und im mittleren oder höheren Management tätig.

- *Der vorsichtige Erholungurlauber*

Der Hauptgrund eines Urlaubs für den Erholungstouristen ist es, die Seele baumeln zu lassen und sich zu entspannen. Das Urlaubsziel liegt nicht weit weg und er bleibt seinen

Strategien und Prozesse in der Entwicklung von Hotelprojekten

Diplomarbeit

Urlabszielen gerne treu und besucht diese oftmals über Jahre. Seine Alltagsgewohnheit möchte er auch im Urlaub nicht ändern und somit ist er prädestiniert für eine „All-inclusive“-Reise.

- *Die junge Familie*

Sie möchten sich entspannen und miteinander Zeit verbringen, egal ob im Grünen oder am Strand und im Wasser. Die Aktivitäten beschränken sich auf kleinere Erkundungstouren der näheren Umgebung. Die Anreise erfolgt mit dem eigenen Auto um kostengünstiger zu Reisen. Die Kosten spielen bei der jungen Familie eine große Rolle, weshalb sie nach Angeboten sucht sowie erwartet, dass der Nachwuchs gratis oder kostenreduzierter mitreist. Um auch Zeit zu zweit genießen zu können, wird auf eine Kinderprogramm- bzw. Animation Wert gelegt.

(Vgl. Ferner, Geier, Rois, Steindl 2003, S. 27)

3.4 Angebotstypen

Neben, den für Hotels klar definierten Merkmalen, existieren darüber hinaus signifikante Charakteristika, die untrennbar mit der Funktion eines Hotels verbunden sind. Es werden nicht nur die Dienstleistungen wie Verpflegung und Logis verkauft, es werden auch Werte, wie Erfolg, Gesundheit, Erlebnis und Freude vermittelt. (Vgl. Joachim, in Sprinzl, 2008, S.29)

Folgende Erläuterungen der Angebotstypen bringen die Verhältnisse und Abhängigkeiten von Standort und Zielgruppen sowie deren Anforderungen und Orientierungen näher:

Businesshotel, Wellnesshotel, Tagungshotel, Kurhotel, Ferienhotel, Themenhotels:

- Zielgruppenorientiert
- Verkehrsorientiert (Nähe zur Verkehrsknotenpunkten)

Strategien und Prozesse in der Entwicklung von Hotelprojekten

Diplomarbeit

Stadthotels, Flughafenhotels, Hotels an Bahnhöfen oder Autobahnen, Berghotels, Landhotels:

- Standortorientiert
- Verkehrsorientiert

Vollhotel oder Hotel garni (mit und Ohne Restaurant)

- Verpflegungsorientiert
- Ausstattungsorientiert

*5*Sterne Luxushotel, 4*First-Class-Hotel, 3* Mittelklassehotel, 2* gutbürgerliches Hotel, 1*Stern einfache Beherbergungsstätte*

- Serviceorientiert
- Ausstattungsorientiert
- Zielgruppenorientiert

(Vgl. Hörhann, 2008, S.13)

Reisemotive:

- Urlaubsreise (Städtereise, Erholungsreise, Pauschalreisen, Wellnessreise)
- Sprachreise, Weiterbildungsreise
- Kongressreise, Tagungsreise, Seminarreise
- Kulturreise (Ausstellungsreise)
- Dienstreise, Geschäftsreise

(Vgl. Sprinzel, 2008, S.)

3.5 Der Markt

Strategien und Prozesse in der Entwicklung von Hotelprojekten

Diplomarbeit

Das Angebot im Tourismussektor scheint nicht enden zu wollen. Von Low-Budget, über die Mittelklasse bis zum High-End Produkt ist alles verfügbar. Ein Hellokitty-Themenhotel oder doch lieber ein Palast komplett aus Eis gebaut? Hotels sind heute nicht nur mehr bloße Beherbergungen, sondern bieten eine unzählige Anzahl an Entertainment-Faktoren an. Zugunsten welcher Faktoren fällt die Entscheidung und was wird alles angeboten? Um seine Ziele besser definieren zu können, sollte bei der Findung des Konzepts zu allererst das Angebot in der Umgebung und der Markt im Allgemeinen analysiert und bewertet werden. Hier lassen sich bereits viele Entscheidungen treffen und Ausschlusskriterien festlegen. Aber wie sieht es aus heutiger Sicht am Immobilienmarkt aus und wo geht der Trend hin?

Kohl und Partner – Hotel und Tourismus Consulting brachte 2016 eine Studie unter dem Titel „Benchmarking in der Ferienhotellerie- Richtwerte-Aussagekraft-Interpretation“ heraus, die unter anderem im folgenden Absatz behandelt wird.

Als Österreichs Marktführer bei der Beantwortung in Hotel und Tourismusfragen sieht der Berater folgende Punkte als „Die zentralen Herausforderungen für Hotelbetriebe im Alpenraum“ an, die sich jeder Betreiber in der Beherbergungsbranche stellen und unter Berücksichtigung seines Konzepts und seiner Zielgruppen beantworten sollte.

- Authentizität vs. Internationalisierung
- Bauliche Ästhetik vs. Wirtschaftlichkeit
- In der Regel gewachsene Strukturen & familiengeführte Betriebe
- Vielfach starke Auslastungs-Schwankungen im Jahr- bzw. Wochenverlauf
- Vermehrtes Preisdumping in der Hotellerie (Konsequenzen werden Einzelbetrieben zum Teil stark spürbar)
- Trennung Eigentümerschaft & Betriebsführung

Strategien und Prozesse in der Entwicklung von Hotelprojekten

Diplomarbeit

- Trend zu größeren Ferienhotels mit zumindest 80 Zimmern bzw. Polarisierung der Betriebsgrößen
 - „Mama-Papa-Betriebe“ vs. managementfähige Betriebe
- Höher werdende Angebotsdichte und Wettbewerbsdruck, dadurch tendenziell steigende Vertriebskosten
- Schere zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Betrieben geht immer weiter auseinander
- Innovations- und Investitionsdruck – Attraktive Hardware als Voraussetzung, aber kein Garant für Erfolg
- Spezialisierung und Profilierung
 - Aus Massenmärkten werden hochspezifische Nischenmärkte
 - Betriebe ohne besondere Profile/Zielgruppen haben tendenziell Wettbewerbsnachteile

3.6 Aktueller Markt

Der Tourismus in Österreich spielt eine bedeutende Rolle, speziell im volkswirtschaftlichen Sinne. Im Jahr 2013 gingen 16.850 Menschen einer Vollzeitbeschäftigung im Tourismussektor nach, das sind rund 1/6 aller Beschäftigten in Österreich.

Die Einnahmen aus dem Tourismus von Gästen aus dem Ausland betrugen im Jahr 2015 rund 16,5 Mrd. €. Von den größeren entwickelten Ländern hat Österreich im Jahr 2014

Strategien und Prozesse in der Entwicklung von Hotelprojekten

Diplomarbeit

nach Berechnungen der WTO mit rund US\$ 2.410,- touristischer Auslandseinnahmen pro Kopf einen Platz unter den fünf Top-Ländern weltweit eingenommen. Im Jahr 2015 haben nach dem TSA (Tourismussatellitenkonto) die Gesamtausgaben der Urlaubsgäste, Geschäftsreisenden und Tagesbesucher in Österreich 38,4 Milliarden-Euro ausgemacht.

(Quelle: WKO)

Der Beherbergungsmarkt Österreich 2015

- *Österreichischer Beherbergungsmarkt: 39,4 Mio. Ankünfte und 135,2 Mio. Übernachtungen*

Davon:

- *64 % auf Hotels*
 - *19,2 % auf Ferienwohnungen (privat und geschäftlich)*
 - *4,3 % auf private und der Rest (12,5 %) auf sonstige Unterkünfte.*
-
- *98,8 Mio. = 73 % der Übernachtungen durch ausländische Touristen.*
 - *Deutschland mit 50,2 Mio. Übernachtungen (37,1 %)*
 - *Niederlande mit 9,2 Mio. Übernachtungen (6,8 %)*
 - *Schweiz (inkl. Lichtenstein) mit 4,9 Mio. Übernachtungen (3,6 %).*
-
- *Kernmärkte innerhalb Österreichs (Bundesländer):*
 - *Tirol: 10,9 Mio. (+ 5,6 % vs. 2014)*
 - *Salzburg: 6,8 Mio. (+ 4,7 % vs. 2014)*

Strategien und Prozesse in der Entwicklung von Hotelprojekten

Diplomarbeit

- Wien: 6,6 Mio. (+ 6,1 % vs. 2014)

(Quelle: Statistik Austria)

Haupturlaubsreisen der österreichischen Bevölkerung 2015 nach der Unterkunftssart*

Unterkunftsart	Insgesamt		Inlandsreisen		Auslandsreisen	
	in 1000	in %	in 1000	in %	in 1000	in %
Hotels und ähnliche Betriebe	4.712,5	54,0	1.289,3	46,5	3.414,2	58,1
Private Unterkünfte (gratis)	1.830,6	21,0	733,5	25,8	1.097,1	18,7
Sonstige Beherbergungsbetriebe	1.215,7	13,9	395,4	13,9	820,3	14,0
Private Unterkünfte (gegen Bezahlung)	883,3	10,1	370,3	13,0	513,0	8,7
Spezielle Unterkünfte	80,7	0,9	48,5	1,7	32,2	0,5
Insgesamt	8.722,9	100	2.846,1	100	5.876,8	100

(Quelle: Quartale Stichprobenerhebung zum Urlaubs- und Geschäftsverkehr, Statistik Austria)

Strategien und Prozesse in der Entwicklung von Hotelprojekten

Diplomarbeit

	Bgld.	Ktn.	NÖ	OÖ	Sbg.	Stmk.	Tirol	Vbg.	Wien	Insgesamt
Hotels										
5* Superior	-	1	-	-	4	-	6	3	5	19
5*	2	4	1	3	8	1	22	7	2	50
4* Superior	8	20	8	15	57	18	90	27	6	249
4*	39	169	92	84	287	132	543	123	49	1.518
3* Superior	3	4	5	3	5	9	27	14	-	70
3*	37	126	50	53	182	81	331	63	24	947
2* Superior	-	-	-	-	-	-	1	4	-	5
2*	2	-	3	5	14	5	13	7	2	51
1*	2	-	-	-	1	-	-	-	-	3
ohne Kategorie	12	142	145	87	194	137	299	60	35	1.111
Summe	105	466	304	250	752	383	1.332	308	123	4.023
Hotel garni										
4*	9	14	5	2	18	25	116	13	54	256
3*	12	32	4	1	25	32	339	17	61	523
2*	2	2	1	1	1	5	121	5	13	151
1*	-	-	-	-	-	-	8	-	5	13
ohne Kategorie	2	14	14	7	23	14	689	26	55	844
Summe	25	62	24	11	67	76	1.273	61	188	1.787
Gasthöfe										
5*/4* + Superior	-	1	12	14	27	18	17	19	-	108
3* + Superior	53	102	137	138	170	310	223	63	-	1.196
2* + Superior	37	14	33	59	78	190	78	34	1	524
1*	16	-	2	4	3	18	4	9	-	56
ohne Kategorie	7	420	564	116	232	305	621	85	5	2.355
Summe	113	537	748	331	510	841	943	210	6	4.239
Pensionen										
4*	4	4	3	3	10	4	5	21	19	73
3*	54	101	37	22	215	101	78	102	36	746
2*	40	19	7	28	111	56	31	42	15	349
1*	2	-	-	1	7	3	1	10	6	30
ohne Kategorie	16	340	180	161	319	218	320	76	86	1716
Summe	116	464	227	215	662	382	435	251	162	2.914
Heime										
4*/3*	1	-	3	-	3	-	1	-	-	8
2*/1*	3	-	-	-	5	-	1	-	-	9
ohne Kategorie	1	108	124	57	182	147	313	68	8	1.008
Summe	5	108	127	57	190	147	315	68	8	1.025
App./ FeWo.										
4*/3*	12	114	0	1	60	41	187	13	19	447
2*/1*	3	2	0	0	2	6	6	0	2	21
ohne Kategorie	4	45	1	19	131	64	241	49	107	661
Summe	19	161	1	20	193	111	434	62	128	1.129
Gesamt	383	1.798	1.431	884	2.374	1.940	4.732	960	615	15.117

4 Grundlagen der Projektentwicklung von Hotels

Grundsätzlich gehören Hotels in den Bereich der Sonderimmobilien. Im Groben bedeutet dies, dass die Immobilie weder für die Wohnnutzung noch für eine Gewerbenutzung entwickelt wird. Die feine Charakteristik solch einer Immobilie besteht darin, dass sie für einen bestimmten Nutzer oder Nutzungszweck konzipiert werden. Die Problematik dieser Art der Immobilie liegt jedoch darin, dass sie aufgrund ihrer Einzigartigkeit schwerer anders genutzt werden kann, was bedeutet, dass eine spätere Betriebsänderung extrem erschwert wird und nur mit einer erheblichen Investition

erfolgen kann. Solche Kosten nennt man „Sunk-Costs“, die sich aus den Istlasten vergangener Perioden zusammensetzt. (Vgl. Gabler Wirtschaftslexikon)

4.1 Projektentwicklung als Begriff

Hinsichtlich des Begriffs „Projektentwicklung in der Immobilienwirtschaft“ gibt es unterschiedliche Definitionen. Richtlinien oder eine klare Definition über die Aufgaben und Tätigkeiten, wie es sie für die Projektsteuerung gibt, existieren hier nicht.

Der Begriff Projektentwicklung ist geprägt durch die Begriffe „Projekt“ und „Entwicklung“. Geht man von der unmittelbaren Bedeutung der beiden Begriffe aus, so kann unter dem Begriff Projekt ein Plan, ein Entwurf oder ein Vorhaben verstanden werden. Unter der „Entwicklung“ wird ein Prozess der Veränderung der Dinge und Erscheinungen verstanden, während dessen Verlauf sich eine fortschreitende Tendenz, ein Übergang von Qualitäten von niederen zu höheren, von einfachen zu komplizierten Formen durchsetzen wird. (Vgl. Brauer, 1999)

Ferner wird von Diederichs der Begriff in Projektentwicklung unterschieden in:

- Projektentwicklung im weiteren Sinn (i.w.S.)
- Projektentwicklung im engeren Sinn (i.e.S.)

Im weiteren Sinne bedeutet Projektentwicklung:

„Durch Projektentwicklungen (im weiteren Sinne) sind die Faktoren Standort, Projektidee und Kapital so miteinander zu kombinieren, dass einzelwirtschaftlich wettbewerbsfähige, Arbeitsplatz schaffende und sichernde sowie gesamtwirtschaftlich sozial- und umweltverträgliche Immobilienobjekte geschaffen und dauerhaft rentabel genutzt werden können.“ (Diederichs, 1994c, S. 43)

Strategien und Prozesse in der Entwicklung von Hotelprojekten

Diplomarbeit

Dies bedeutet, dass im weiteren Sinne der gesamte Lebenszyklus berücksichtigt wird. Dieser beinhaltet von der Projektinitiierung und Projektkonzeption, die Realisierung und Nutzung des Objektes bis hin zur Umnutzung/ Modernisierung und die Verwertung. Im weiteren Sinne werden noch das Projektmanagement und das Facility Management hinzugezählt.

Projektentwicklung im engeren Sinne beschreibt die Phasen vor der Realisierung, von der Projektidee bis zur Vergabe von Planungsaufträgen.

4.1.1 Strukturen in der Projektentwicklung

Die Vorbereitung und die Durchführung stellen Abläufe dar, die multidisziplinär besetzt sind und auf deren Ebenen aus verschiedenen Fachrichtungen agiert wird.

Entscheidungsebene:

Auf der Entscheidungs- und somit auch Risikoebene handelt der Bauherr alleine, meist sogar ohne spezifisches Wissen der Materie.

Vorbereitungsebene:

In der Vorbereitung von Projekten agieren Fachleute aus den Bereichen Architektur, Ingenieurskunst, Stadtplanung, Soziologie, Jus und vielen weiteren zusammen. All diese Fachbereiche legen die Parameter, wie Kosten, Architektur, rechtliche Bedingungen, etc. fest und stecken somit das Grundgerüst für das bevorstehende Projekt ab.

Durchführungsebene:

Die Durch- bzw. Ausführung wird von Professionisten unterschiedlicher Gewerke besetzt, in der jeder seinen handwerklichen Beitrag zum Projekt leistet.

(Quelle: Burkhard von Freyberg , Hospitality Development, S. 44)

4.1.2 Modelle zur Erläuterung von Projektentwicklungsprozessen

Es existieren vier Modelle zur Erläuterung von Projektentwicklungsprozessen:

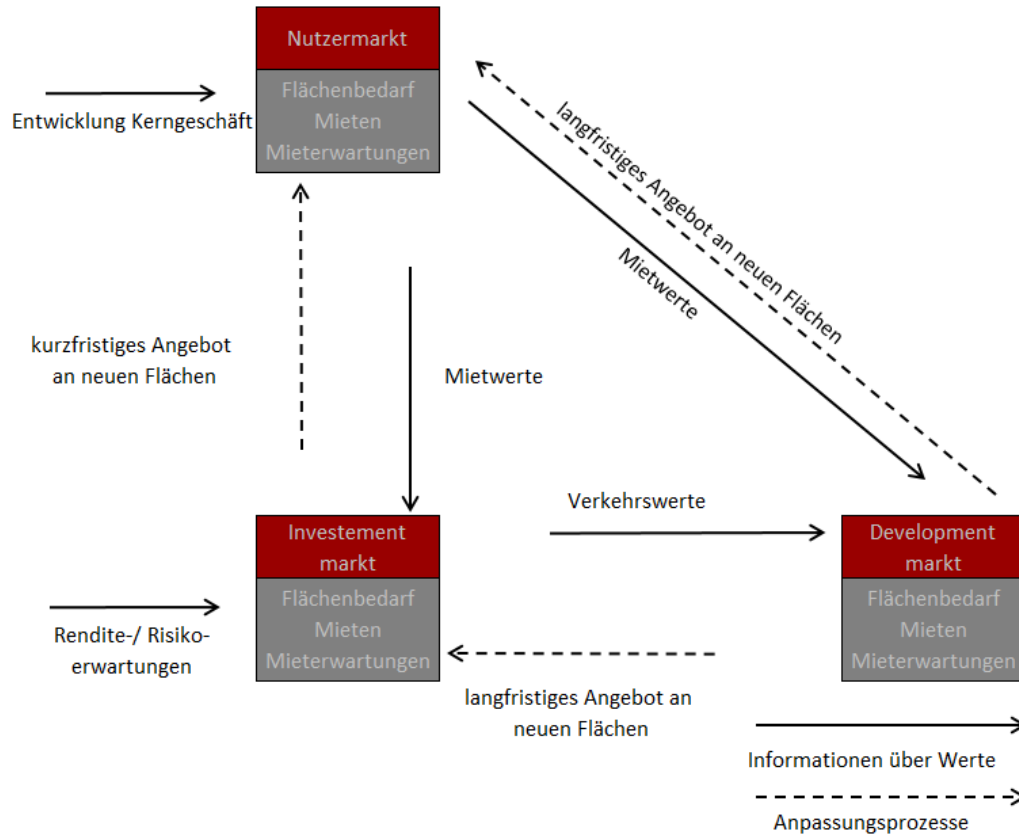
1. Gleichgewichtsmodell
2. Institutionenmodell
3. Phasenmodell
4. Strukturmodell

1.)

Dieses Modell veranschaulicht die Wirkungsweise von Angebot und Nachfrage. Es wird davon ausgegangen, dass die Nachfrage nach neuen Projekten, die Projektentwicklung injiziert. Auch der Markt selbst, Immobilienpreise, Mieten und Renditen beeinflussen das Verhalten der Marktteilnehmer und führen dazu, dass die Ausgewogenheit zwischen Angebot und Nachfrage hergestellt wird. Diese Definition ist jedoch von theoretischer Natur. In der realen Immobilienbranche sieht es jedoch so auch, dass es sich anders verhält. Die individuellen Aspekte einer jeden Immobilie, wie Standort, Produktionsdauer und Lebenszyklus stehen dem Gleichgewicht von Angebot und Nachfrage gegenüber. (Vgl. Schulte, Bone-Winkel, Handbuch Immobilien Projektentwicklung, S.30)

Strategien und Prozesse in der Entwicklung von Hotelprojekten

Diplomarbeit



(Vgl. Keogh, in Alda, Hirschner, 2014, S.40)

2.)

Beim Institutionenmodell stehen die Akteure des Entwicklungsprozesses im Vordergrund. Kennzeichnend sind hier die über alle Projektphasen verteilten Leistungen und die Zusammenarbeit der einzelnen Fachrichtungen. Um den Sinn dieses Prozesses zu erfassen, müssen Rollen, Aufgaben und die Überbrückung von Schnittstellen sowie die Festlegung der Ziele klar aufgezeigt werden.

Das Institutionenmodell nach Graaskamp

Dieses Modell setzt sich aus der dynamischen Wechselbeziehung dreier am Prozess beteiligten Gruppen zusammen und zwar:

- Den „Flächenkonsumenten“ (Mieter, selbstnutzende Eigentümer, öffentliche Hand)

Strategien und Prozesse in der Entwicklung von Hotelprojekten

Diplomarbeit

- Den „Flächenproduzenten“ (Entwickler, Planer, Bauunternehmen, Serviceunternehmen, Financiers)
- Den „öffentlichen Infrastrukturanbieter“ (Infrastruktureinrichtungen, Versorgungsunternehmen, Behörden)

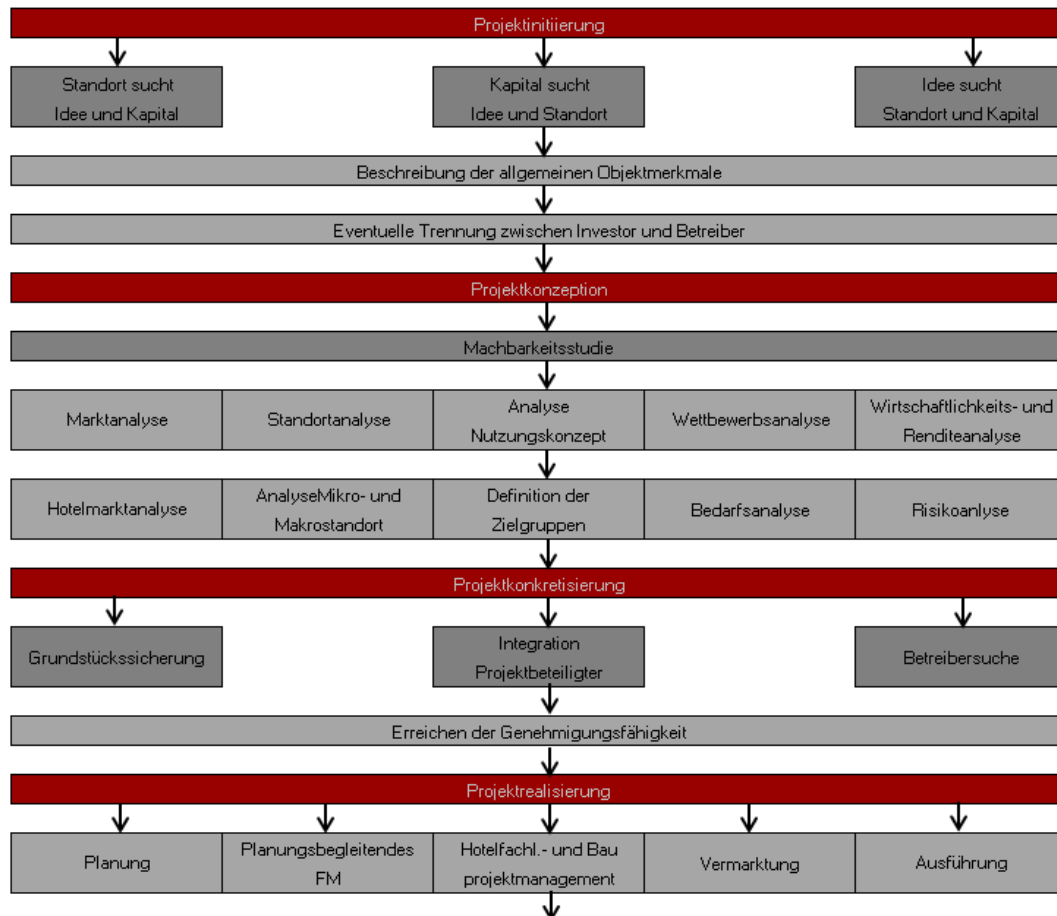
Die Verbindungen zwischen den drei Gruppen von Akteuren können sehr vielschichtig gelagert sein und bewegen sich zwischen Struktur und Chaos. Der Projektentwickler fungiert hier in der Rolle des Katalysators und des Koordinators. (Vgl. Schulte, Bone-Winkel, Handbuch Immobilien Projektentwicklung, S.30)

3.)

Das Phasenmodell, wie der Name schon besagt, hat einen sehr empirischen Ansatz. Es zerlegt den gesamten Entwicklungsprozess in einzelne Projektphasen. Am besten veranschaulicht diese Methode die Herstellung eines Produktes, die sich ja ebenfalls in unterschiedliche Schritte unterteilt. Bei der Projektentwicklung beginnt dieser Vorgang mit den drei Initiierungsfaktoren Idee, Standort und Kapital. Diese unterschiedlichen Phasen werden in unten angeführter Grafik dargestellt. (Vgl. Schulte, Bone-Winkel, S.35)

Strategien und Prozesse in der Entwicklung von Hotelprojekten

Diplomarbeit



(Vgl. In Anlehnung an Diederichs, Handbuch Immobilienprojektentwicklung, 2008, S. 36)

4.)

Nach Healey gibt es noch ein weiteres Modell, das die Beziehung von Geld, Arbeit und Eigentum im Entwicklungsprozess aufzeigt und dessen Bezug zum baulichen Umfeld und dem monetären Netzwerk herstellt. (Vgl. Schulte, Bone-Winkel, S.30)

4.1.3 Risiken der Projektentwicklung

Strategien und Prozesse in der Entwicklung von Hotelprojekten

Diplomarbeit

Jedes erfolgreiche Projekt geht auch mit Risiken einher. Durch das Aufstellen eines Chancen- Risikoprofils werden Erfolgsprognosen und Wagnisse kritisch gegenübergestellt und geprüft, ob sich das Eingehen gewisser Gefahren zur Erreichung eines bestimmten Zieles lohnt, bzw. ob Risiken durch Gegenmaßnahmen zu einem akzeptablen Maß eingedämmt werden können.

Interne und externe Risiken

Im engeren Sinn können zwischen internen und externen Risiken unterschieden werden, wobei der Hauptunterschied darin liegt, dass für die internen Risiken Maßnahmen vom Entwickler selbst vorgenommen werden können, wohin gegen die externen sich außerhalb dessen Tätigkeitsfeld platzieren.

Interne Risiken:

- Qualitätsrisiko
- Terminrisiko
- Kostenrisiko
- Baugrundrisiko
- Entwicklungsrisiko
- Organisationsrisiko
-

Externe Risiken:

- Vermietungsrisiko
- Verkaufsrisiko
- Marktrisiko
- Finanzierungsrisiko
- Steuerrisiko
- Genehmigungsrisiko

- Betreiberrisiko
- Rentabilitätsrisiko

(Vgl. Alda, Hirschner, Projektentwicklung in der Immobilienwirtschaft, S. 91 und 92)

4.2 Beteiligte Akteure im Hotelentwicklungsprozess

Neben Planern, Behörden und finanzierenden Institutionen sind die drei wohl wichtigsten Beteiligten bei der Entstehung eines neuen Hotelprojektes der Projektentwickler, der Investor und der Betreiber. Diese Funktionen können getrennt auftreten, es kann aber auch ein Beteiligter zwei Funktionen inne haben. Jede dieser Positionen hat eigene Interessen, Vorstellungen und Ziele. Der Projektentwickler möchte eine neue Idee kreieren, die einen Bekanntheitsgrad erwirkt, vielleicht sogar eine eigene Marke, die von den Gästen gerne und gut angenommen wird. Der Investor möchte eine möglichst hohe Rendite und Gewinne erzielen und durch das Projekt natürlich auch Prestige bekommen. Der Betreiber braucht ein Hotel, das nach seinen Konzepten und Wünschen funktioniert und auch so geführt werden kann.

4.3 Typen von Projektentwicklern

„Im Lebenszyklus einer Immobilie stehen Projektentwickler ganz am Anfang“

(Vgl. Brauer, 2001, S21)

Service Developer

Der Service Developer, oder Projektentwickler im engsten Sinne erbringt eine Dienstleistung wobei er kein eigenes Risiko eingeht. (Vgl. Wiegand, Projektentwicklung, S.25) Sein Aufgabenfeld besteht überwiegend aus den Themen Organisation, Koordination und Kontrolle der Entwicklung. (Vgl. Lukas Waldschütz, Akteure in der Projektentwicklung, aus Hospitality Development von Burkhard von Freyberg, S. 69)

Strategien und Prozesse in der Entwicklung von Hotelprojekten

Diplomarbeit

Trader Developer

Der Trader Developer entwickelt das Grundstück und vergibt die Leistungen Planung und Ausführung an Dritte. Sein Ziel ist es, wenn möglich, das Objekt bereits vor der Fertigstellung abzustoßen und einen möglichst hohen Gewinn zu erzielen. Er ist somit Bauherr auf Zeit und auch Zwischeninvestor mit eigenen Risiko. (Vgl. Kalusche, PM im Bauwesen, S.30) Eines der Hauptmerkmale für den Projektentwickler im weitesten Sinne ist, dass er zwar das Entstehungsrisiko übernimmt, jedoch kein Wagnis bei der Abwicklung bzw. Durchführung übernimmt. Seine Tätigkeit befasst sich mit Organisation, der Koordination und der Kontrolle der Beteiligten. (Vgl. Lukas Waldschütz, Akteure in der Projektentwicklung, aus Hospitality Development von Burkhard von Freyberg, S. 69)

Investor Developer

Diese Art von Entwickler entwickelt im eigenen Risiko für den persönlichen Bestand bzw. für das eigene Portfolio. Er verfügt über das notwendige Fachwissen und das erforderliche Personal. Diese Art von Entwickler wird üblicherweise von Handelsketten und Immobilienfonds repräsentiert. (Quelle: Kalusche, PM im Bauwesen, S.30) Signifikant für den Projektentwickler im weitesten Sinn ist das volle Risiko bezogen auf die Entwicklung des Projekts als auch für dessen Ausführung. Jeder Bauherr, der eine Immobilie nicht für den eigenen Nutzen generiert, kann in diese Rolle schlüpfen. (Vgl. Lukas Waldschütz, Akteure in der Projektentwicklung, aus Hospitality Development von Burkhard von Freyberg, S. 69)

Lukas Waldschütz verweist laut Eger auf einen vierten Entwicklertypen, den Projektentwicklertypen im engen Sinn. Dieser bezieht sich auf den ersten Typ, dessen Aufgabengebiet um etwaige Planungsleistungen oder die Findung von Mietern oder Investoren erweitert wird, jedoch kein weiterhin kein Risiko trägt. Meist übernehmen diese Aufgabe Architekten oder Immobilienmakler. (Vgl. Gondring/Lammel (2001) S. 300)

4.3.1 Die Rolle des Projektentwicklers

Neben den bereits erwähnten Typen von Entwicklern können aber auch Personen aus verschiedenen Disziplinen die Funktion des Projektentwicklers übernehmen.

Der unabhängige Projektentwickler

Der unabhängige Projektentwickler betreibt, wie der Name schon sagt, seine Tätigkeit autark und mit vollem eigenen Risiko. Nachdem er einen oder mehrere Initiierungsfaktoren festgelegt hat, ist sein nächster Schritt ein Projektteam zusammen zu stellen. Nach der Auswahl der Beteiligten für das Team werden erste Überprüfungen wie eine Markt- oder Standortanalyse durchgeführt. Zeigen diese ein positives Ergebnis kann mit einer Machbarkeitsstudie begonnen werden, in der auch alle juristischen und organisatorischen Gegebenheiten untersucht werden. Ab diesem Stadium des Entwicklungsprozesses bieten sich dem Entwickler verschiedene Möglichkeiten. Ein Szenarium davon ist, das entwickelte Projekt zu veräußern und somit das Team zu verlassen. Wählt der Entwickler diesen Weg, entfällt nicht nur das Ausführungsrisiko, sondern auch die Suche nach geeigneten Investoren. Es kann an dieser Stelle auch der gegenteilige Weg eingeschlagen werden und die Liegenschaft bis zur Inbetriebnahme entwickeln und dann auch im laufenden Betrieb an den Finanzier übergeben werden. Bei dieser Variante ist der Gewinn für den Entwickler natürlich höher, da er dem Endinvestor ein fertiges Produkt bieten muss. (Vgl. Lukas Waldschütz, Akteure in der Projektentwicklung, aus Hospitality Development von Burkhard von Freyberg, S. 69. und 70)

Investor als Projektentwickler:

Strategien und Prozesse in der Entwicklung von Hotelprojekten

Diplomarbeit

In diesem Fall werden die Funktionen des Investors und die des Entwicklers zu einer verschmolzen. Das Risiko ist auch dementsprechend hoch, da das Objekt für den eigenen Immobilienbestand- bzw. das eigene Portfolio entwickelt wird. Um eine erfolgreiche Entwicklung in dieser Konstellation zu gewährleisten, ist der Einsatz von Beteiligten aus anderen Fachgebieten, wie Architekten, Maklern und Betriebsberatern von hohem Stellenwert. (Vgl. Lukas Waldschütz, Akteure in der Projektentwicklung, aus Hospitality Development von Burkhard von Freyberg S.70)

Der Fokus eines Investors liegt in erster Linie auf dem Erzielen eines möglichst hohen Gewinns, zumindest aber darauf das eingesetzte Vermögen zu bewahren. Dem Erzielen eines Profits stehen etliche Risiken gegenüber, die beginnend mit der Entwicklung und Planung bis zur Ausführung und Vermarktung über eine längere Periode bestehen bleiben. Zu berücksichtigen sind hierbei, auch bei erfolgreichen Projekten, die finanzielle Abdeckung etwaiger verlorener Kosten, die aus längerer Standortsuche, Abänderungen des Konzepts und dergleichen entstehen können. (Vgl. Kalusche, S.15)

Betreiber als Projektentwickler:

Hotelkonzerne und Ketten verfügen meist über eine eigene Entwicklungsabteilung bzw. eine Tochterfirma, die diese Aufgabe übernimmt. Die Betreiber erhalten nicht nur Angebote für die Führung von Hotels, sondern treten auch aktiv am Markt in Erscheinung um ihre Konzepte an ausgewählten Standorten umzusetzen. Eine wichtige Rolle spielt hierbei für den Betreiber ob er im Eigentumsverhältnis zu der Immobilie steht, oder ob es rein um die Umsetzung der Hotelidee anhand der Liegenschaft geht, da in diesem Fall nur ein Teil des Entwicklungsprozesses stattfindet. (Vgl. Waldschütz, S.70)

Sonstige Projektentwickler:

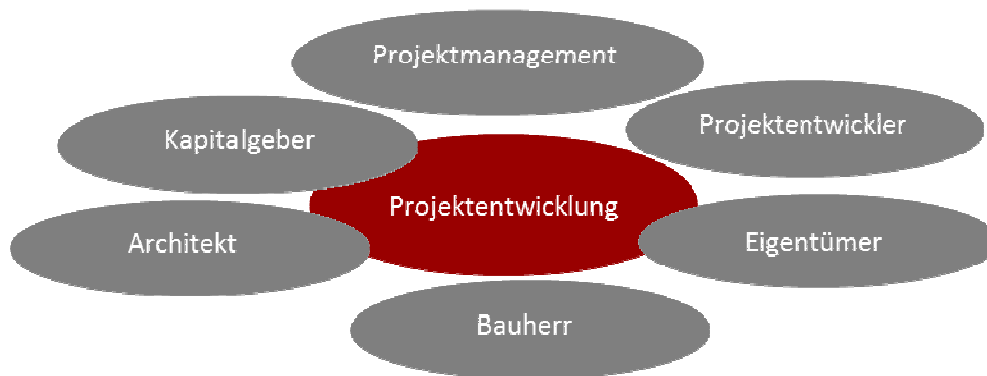
Es können auch Personen beliebiger anderer Berufsgruppen, wie Hotelberater, Architekten, Kommunen oder Immobilienmakler als Projektentwickler in Erscheinung treten. Es muss jedoch zwischen jeder dieser möglichen Konstellationen unterschieden werden, da die restlichen Beteiligten am Entwicklungsprozess danach ausgesucht

Strategien und Prozesse in der Entwicklung von Hotelprojekten

Diplomarbeit

werden müssen, um das Können und Wissen im Team zu ergänzen. (Quelle: Lukas Waldschütz, Akteure in der Projektentwicklung, aus Hospitality Development von Burkhard von Freyberg, S.70)

4.4 Weitere Akteure



(Vgl. Kyrein in Burhard von Freyberg, 2010, S. 45)

4.4.1 Bauherr

Definition Bauherr: Rechtlich und wirtschaftlich verantwortlicher Auftraggeber bei der Ausführung von Bauvorhaben, übernimmt Bauten bei Fertigstellung durch Bauabnahme. Wer als Bauherr gewerbsmäßig für eigene oder fremde Rechnung Bauvorhaben vorbereitet oder durchführt und dazu Vermögenswerte von Erwerbern, Mietern, Pächtern oder sonstigen Nutzungsberechtigten verwendet, bedarf der Erlaubnis, die bei Unzuverlässigkeit oder bei ungeordneten Vermögensverhältnissen des Bauherrn zu versagen ist. (§34c GewO). (Quelle: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/2408/bauherr-v8.html>; entnommen am 28.04.2017)

Strategien und Prozesse in der Entwicklung von Hotelprojekten

Diplomarbeit

Gerhard Grimscheid, definiert die Bauherrnaufgaben in Anlehnung an Brandenberger und Ruosch wie folgt:

Der Schlüssel zur raschen Projektrealisierung liegt beim Bauherrn. Er muss sicherstellen, dass eine zielorientierte, weitestgehend störungsfreie, effiziente Projektabwicklung möglich ist. Um dies zu erreichen, muss er folgende Fragen geklärt haben:

- *Zielsetzung und Entscheidung*
 - *Eindeutige Vorabklärung der Bedürfnisse und Randbedingungen*
 - *Klare Zielsetzungen und Entscheidungen in Bezug auf Funktionalität, Qualität, Kosten, und Zeit*
 - *Klare Zielvorgaben*
 - *Effiziente Entscheidungsstruktur*
- *Genehmigung und Finanzierung*
 - *Die Genehmigungsfähigkeit oder sogar die Genehmigung muss geklärt sein*
 - *Die Genehmigungsverfahren und –zeiten müssen festgelegt sein*
 - *Die Auflagen für eine Genehmigung müssen erfüllt sein*
 - *Die Finanzierung muss sichergestellt sein*
- *Projektstruktur*
 - *Abklärung der zur raschen Projektrealisierung notwendigen Projektabwicklungs-, Ausschreibungs- und Vergabeformen*
 - *Geeignete Projektmanagementform*

(Vgl. Gerhard Grimscheid, Projektabwicklung in der Bauwirtschaft, S.64)

4.4.2 Kapitalgeber

Grundsätzlich unterscheidet man bei der Finanzierung zwischen Fremdkapital- und Eigenkapitalgebern/Investoren. Viele Projekte werden von unterschiedlichen Investoren entwickelt, für die die Immobilie eine Wertanlage darstellt, mit dem Ziel möglich hohe Erträge zu erzielen. Unterschiedliche Arten von Geldgebern sind:

Fremdkapitalgeber

„Fremdkapitalgeber sind all jene Finanzierungsträger, die der Projektentwicklungsgesellschaft befristet Kapital zur Verfügung stellen und einen Anspruch auf Rückzahlung und Verzinsung des jeweiligen Kreditbetrages unabhängig vom finanziellen Erfolg des Projektes haben. Zu Ihnen zählen insbesondere Geschäfts- und Hypothekenbanken.“ (Vgl. Schulte 2004, S.157f, in: Hitzler: „Die Hotelprojektentwicklung unter Einbeziehung des Condominiumkonzepts, vertieft anhand einer Szenariowirtschaftlichkeitsberechnung“, Wien, 2008)

Am Anfang eines Projektes muss die Finanzierung und die damit verbundenen Vereinbarungen, wie Höhe des geliehenen Kapitals, Darlehenszeitraum bis zur Tilgung und Höhe des Zinssatzes klar geregelt werden, um spätere Konflikte vermeiden zu können.

Nachfolgende vier Bestandteile erläutern die Fremdfinanzierung:

Höhe des Kreditzinses

Dies stellt eine permanente und maßgebliche Belastung über die Zeitspanne bis zur Tilgung des Kredites dar. Mit der Zinszahlung wird nicht die Höhe des Darlehens kompensiert, sondern nur der zusätzliche Aufwand in der Gewinn- und Verlustrechnung beglichen. Der Zinssatz orientiert sich nicht nur nach dem geliehenen Kapital, sondern auch nach dem Risiko des Kapitalgebers. (Vgl. Wilfried Schönback, „Projektentwicklung: Betriebswirtschaftliche Aspekte“, 2011, S.32)

Laufzeit des Darlehens

Strategien und Prozesse in der Entwicklung von Hotelprojekten

Diplomarbeit

Da es sich bei der Finanzierung von Immobiliengütern um äußerst große Beträge handelt, beträgt die Dauer der Rückfinanzierung oft Jahrzehnte. In einer solch langen Periode entwickelt sich der Markt oft in ganz unterschiedliche Richtungen, womit auch das Risiko steigt. Daraus resultiert meist das Bestreben das Darlehen ehest möglich zu refundieren. (Vgl. Wilfried Schönback, „Projektentwicklung: Betriebswirtschaftliche Aspekte“, 2011, S.32)

Kapitaldienst

Der monatliche Kapitaldienst beschreibt die Wechselwirkung von Zinsen und Tilgung. Aus der Rendite des Immobilienprojektes wird dieser über die gesamte Geltungsdauer des Kredits finanziert. Je höher der Kapitaldienst, desto risikoreicher ist das Bestehen des Projekts sowie des Kreditnehmers. (Vgl. Wilfried Schönback, „Projektentwicklung: Betriebswirtschaftliche Aspekte“, 2011, S.32)

Nutzen aus Steuern und Förderungen

Die Vorteile aus etwaigen Förderungen oder steuerlichen Vergünstigungen, wie einer Wohnbauförderung oder Absetzbeträgen, haben oft Auswirkung auf die Wahl des Finanzierungsmodells. (Vgl. Wilfried Schönback, „Projektentwicklung: Betriebswirtschaftliche Aspekte“, 2011, S.32)

Eigenkapitalgeber/Investoren

Diese Art von Kapitalgebern sind entweder schon während dem Entwicklungsprozess in das Projekt involviert oder treten als Endinvestor des fertig konzipierten Objekts in Erscheinung. Der Unterschied liegt also im Zeitpunkt des Eintretens in das Vorhaben, wobei bei Einstieg in das bereits fertige Gebäude, das Entwicklungsrisiko zur Gänze entfällt. (Vgl. Falk, 2006, S. 277 in Hitzler: „Die Hotelprojektentwicklung unter Einbeziehung des Condominiumkonzepts, vertieft anhand einer Szenariowirtschaftlichkeitsberechnung“, Wien, 2008).

Arten von Investoren:

Strategien und Prozesse in der Entwicklung von Hotelprojekten

Diplomarbeit

Private Investoren

Zu dieser Gruppe werden zahlungskräftige Einzelpersonen aber auch Personengruppen gezählt, deren Eigenkapitalfähigkeit es zulässt ebenso Fremdkapital für die Finanzierung einer Immobilie aufnehmen zu können. (Vgl. Mihurko, 1998, S.18) Bezogen auf das Volumen der Immobilie, wird es sich bei dieser Art von Investor um mittelgroße und damit nicht so kostenintensive Projekte handeln. (Vgl. Horwath Consulting, 2000, S. 27 in Sprinzel, „Projektentwicklung im Hotelbau“, 2003, S. 46)

Institutionelle Investoren

Unter institutionellen Investoren werden solche Kapitalgeber verstanden, die ihr eigenes oder das Vermögen ihrer Kunden investieren. Dies setzt natürlich ein enormes Anlagevermögen voraus. (Vgl. Lukas Waldschütz, Akteure in der Projektentwicklung, aus Hospitality Development von Burkhard von Freyberg, S.82) Diese Art von Investoren treten speziell in der Hotellerie in Erscheinung, (Vgl. Amelung 1996, S. 18 in Sprinzel, „Projektentwicklung im Hotelbau“, 2003, S. 46) meist in Form von Banken, Investmentfonds und Versicherungsgesellschaften, die traditionell einen großen Teil ihrer Vermögensanlagen in Immobilien investieren.

Hotelbetreibergesellschaften

Der Vorteil für die Investition von Betreibergesellschaften in ein Hotel liegt darin, dass die Gesellschaft in operativen sowie strategischen Belangen über eine enorme Freiheit in ihren Entscheidungen verfügt. Trotz diesem Pluspunkt weißt die Zukunft immer mehr in Richtung Trennung von Betrieb und Besitz der Immobilie. (Vgl. Lukas Waldschütz, Akteure in der Projektentwicklung, aus Hospitality Development von Burkhard von Freyberg, S.82). Diese Entwicklung wird in der Hotellerie als „separating bricks from brains“ betitelt. Durch die Separation der Immobilie von dem Betrieb selbst, kann der Fokus mehr auf das Kerngeschäft gelegt werden und die dadurch zu Verfügung stehenden freien Mittel können in die Entwicklung neuer Standorte und Expansion neuer Märkte einfließen. (Vgl. Hitzler „Die Hotelprojektentwicklung unter Einbeziehung

Strategien und Prozesse in der Entwicklung von Hotelprojekten

Diplomarbeit

des Condominiumkonzepts, vertieft anhand eines Szenariowirtschaftlichkeitsberechnung“, S. 38, Wien, 2008)

Die Traditionelle Immobilienfinanzierung

Eine Finanzierung über eine pfandrechtlich gesicherte Anleihe wird als traditionelle Immobilienfinanzierung bezeichnet. Besonders bei Wohnimmobilien, unabhängig ob selbst- oder fremdgenutzt, kommt diese Art der Finanzierung am häufigsten vor. Charakteristisch bei dieser Form der Finanzierung ist der hohe Bedarf an Eigenmitteln. Ein Darlehen wird im Durchschnitt nur bis 80% des Immobilienpreises freigegeben, wobei Nebenkosten durch den Kreditnehmer selbst zu tragen sind. Daher wird eine Quote von 30% Eigenkapital empfohlen. (Vgl. Wilfried Schönback, „Projektentwicklung: Betriebswirtschaftliche Aspekte“, 2011, S.33)

Mezzanine-Finanzierung

Bei der Mezzanine Finanzierung können 90% der Projektkosten fremd finanziert werden, da neben der traditionellen Finanzierung ein weiteres Darlehen in Form von Mezzanine-Kapital hinzukommt, dessen Rang der traditionellen Finanzierung nachsteht. Um das Risiko des Investors auszugleichen wird ein Anteil auf den Gewinn vereinbart, den man als „equity-kicker“ bezeichnet. Dieser wird aber nur dann aktiv, wenn das Projekt auch tatsächlich Gewinn abwirft. Das Modell der Mezzanine Finanzierung ist dem der traditionellen insofern ähnlich, da ein Mitspracherecht bei unternehmerischen Entscheidungen weiterhin ausgeschlossen bleibt. (Vgl. Wilfried Schönback, „Projektentwicklung: Betriebswirtschaftliche Aspekte“, 2011, S.38)

Private Equity Finanzierung

Um die Eigenkapitalquoten die von den Banken eingefordert werden erfüllen zu können, wird oft Kapital von nicht-institutionellen Geldgebern eingebracht, das Private Equity. Die Investoren sind meist private Personen oder offene bzw. geschlossene Immobilienfonds, die auf eine begrenzte Dauer Kapital zur Verfügung stellen, ohne

Mitspracherecht im Unternehmen oder einer Risikobeteiligung. Da durch die Nachrangigkeit gegenüber anderer Kapitalgeber ein immanentes Risiko besteht, sind die erwarteten Renditen weitaus höher als die der weiteren Investoren. (Vgl. Schulte, Bone-Winkel, 2002, S. 279 in Hitzler: „Die Hotelprojektentwicklung unter Einbeziehung des Condominiumkonzepts, vertieft anhand eines Szenariowirtschaftlichkeitsberechnung“, Wien, 2008).

4.4.3 Betreiber

Eigentümerbetrieb

Die älteste und ursprüngliche Form des Führens eines Hotels ist der Eigentümerbetrieb, der unter eigenem Namen und mit alleinigem Risiko des Inhabers geleitet wird, der in seinen Entscheidungen unabhängig und autark ist, jedoch einen hohen Anteil von Eigenkapital voraussetzt. Diese Art des Betriebs ist die am weitesten verbreitetste. (Vgl. Lukas Waldschütz, Akteure in der Projektentwicklung, aus Hospitality Development von Burkhard von Freyberg, S. 77)

Pachtbetrieb

Bei diesem Modell pachtet der Betreiber die Liegenschaft gegen einen Mietzins. Der Betreiber führt das Haus unter eigener Verantwortung und trägt auch das Risiko mit den damit einhergehenden Kosten. (Quelle: <http://www.bierwirth-kluth.de/de/tipps-ratschlaege/40-thema-3-welche-vertragsarten-gibt-es-typischerweise-im-hotelimmobilien-bereich>). Das Pachtverhältnis beruht sich juristisch auf §§ 581 bis 584 b des BGB. Pachtverträge werden in der Regel längerfristig über Jahrzehnte abgeschlossen. Das Risiko des Eigentümers im Falle einer Insolvenz und somit dem Mietzinsausfall des Betreibers kann durch verschiedene Ansätze minimiert werden. Ein Aspekt ist die Festlegung eines Minimalzinses bzw. eines variablen Zinssatzes. Bei ersterem wird der Satz so niedrig gelegt, dass auch in wirtschaftlich ungünstigen Zeiten z.B.: in der Nebensaison, der Betreiber von den schwankenden Einnahmen im Durchschnitt nicht so stark getroffen wird. Der variable Pachtzins beruht auf einem

Strategien und Prozesse in der Entwicklung von Hotelprojekten

Diplomarbeit

ähnlichen Prinzip mit dem Unterschied, dass der Zinssatz, sich am Umsatz bzw. am Gewinn orientiert und insofern natürlich auch der Verpächter sehr am ökonomischen Erfolg des Hotels interessiert ist. (Vgl. Lukas Waldschütz, Akteure in der Projektentwicklung, aus Hospitality Development von Burkhard von Freyberg, S. 77)

Managementvertrag

Streng genommen ist ein Managementvertrag aus Sicht des Betreibers, das Erfüllen einer Dienstleistung, die in der Regel eine Vergütung von 4% bis 8% des Umsatz- und Betriebsergebnisses vorsieht. Vom Standpunkt des Eigentümers aus gesehen beinhaltet diese Art des Betriebs, das alleinige Erfolgs- sowie finanzielle Risiko. Der interessante Aspekt in dieser Konstellation liegt darin, dass der Eigentümer zwar alleine das Wagnis für Erfolg oder Misserfolg trägt, jedoch in das operative Führungsgeschäft kaum bis wenig Einfluss nehmen kann. Da diese Art von Vertrag leicht kündbar ist und der gesamte Gewinn dem Eigentümer zusteht, ist dies ein sehr beliebtes Betreibermodell. (Quelle: <http://www.bierwirth-kluth.de/de/tipps-ratschlaege/40-thema-3-welche-vertragsarten-gibt-es-typischerweise-im-hotelimmobilen-bereich>, entnommen am 02.05.2017)

Kooperation/Franchise

Die Kooperation funktioniert im Grunde nach wie der Pachtvertrag, mit dem Unterschied, dass der Betreiber die Möglichkeit hat das Hotel durch Anwendung eines Franchisevertrages unter dem Namen eines etablierten Hotelunternehmens bzw. eines Hotelkonzerns zu führen. (Quelle: <http://www.bierwirth-kluth.de/de/tipps-ratschlaege/40-thema-3-welche-vertragsarten-gibt-es-typischerweise-im-hotelimmobilen-bereich>)

4.4.4 Architekten und Ingenieure

Die Aufgabe des Architekten ist es das gedankliche Konzept planerisch zu verarbeiten und daraus einen genehmigungsfähigen Entwurf zu erstellen, der dem bereits gewählten Standort entspricht. Neben dem Architekten sind auch noch weitere Planungsleistungen, wie Statik, Bauphysik, Gebäudetechnik etc. durch Fachplaner zu

erbringen. In welcher Position der Architekt hierbei agiert, ist von der Vertragsart (Generalplaner, Einzelleistungsträger) abhängig. Siehe hierzu Punkt 5.4 ggst. Arbeit. Seine alleinige Aufgabe ist es jedoch die Projektidee künstlerisch und gestalterisch umzusetzen und Funktion und Design miteinander zu vereinen. Ein Hotelprojekt stellt hierbei eine besondere Herausforderung dar, da zu den üblichen Leistungen auch noch die Einarbeitung der Hotelstandards bzw. die Umsetzung des Konzepts des Betreibers hinzukommt. In der First-Class-Hotellerie gibt es meist wenig Standardisierung im Design, jedoch markenspezifische Merkmale, in Form von Möbeln, Farben oder dem Raumkonzept, die ein Wiedererkennungszeichen der Marke sind. Die komplexe Aufgabe des Architekten in der Hotelprojektentwicklung besteht darin, die Wünsche von Entwickler, Investor und Betreiber unter einen Hut zu bringen. (Vgl. Waldschütz in Freyberg 2010, S. 73f)

4.4.5 Hotelfachliches Projektmanagement in der Projektentwicklung

Als Unterstützung zum technischen begleitet das hotelfachliche Projektmanagement den gesamten Ablauf einer Hotelprojektentwicklung mit betreiberunabhängigem und fundiertem Fachwissen in Bereichen Hotellerie und Immobilien. Aufgabe des hotelfachlichen Managements ist es, in allen Leistungsphasen beratend zur Seite zu stehen. Besonders im Entwicklungsprozess ist sein Wissen über den Markt und die Sonderimmobilie Hotel, sowie Kontakte zu potentiellen Investoren und Betreibern unabkömmlich. (Vgl. Steinhage in Von Freyberg 2010, S. 350)

5 Projektphasen mit ihren Prozessen und Strategien

Grundsätzlich wird der Ablauf einer Projektentwicklung in folgende Phasen gegliedert:

- Projektinitiierung
- Projektkonzeption
- Projektkonkretisierung

Strategien und Prozesse in der Entwicklung von Hotelprojekten

Diplomarbeit

- Projektrealisierung
- Betrieb

In diesen Phasen finden unter anderem folgende Projektentwicklungsprozesse statt:

- Analysen (Marktanalyse, Standortanalyse)
- Konzepte (Raumkonzept, Betreiberkonzept)
- Bewertung und Optimierung von Alternativen mit Simulationen
- Branding
- Marketing
- Vermietung
- Projektmanagement
- Organisationsmanagement

(Vgl. Schulte, Grundlagen der Projektentwicklung S.36, Christoph Achammer, Projektentwicklung Part 02, S.2)

Die Abhängigkeiten der Phasen voneinander sowie deren Zusammenhänge, werden in den einzelnen Prozessen auf den folgenden Seiten erläutert.

5.1 Projektinitiierung

Zu Beginn der Entwicklung, also in der Initiierungsphase gilt es die bereits erwähnten Faktoren Idee, Kapital und Standort wirtschaftlich rentabel und nachhaltig in Einklang zu bringen. Der Ablauf wird durch den ersten festgelegten dieser drei Faktoren bestimmt. Folgende drei verschiedene Ausgangssituationen sind nach Diederichs zu unterscheiden:

- vorhandener Standort mit zu entwickelnder Projektidee und zu beschaffendem Kapital
- vorhandenes Kapital mit zu entwickelnder Projektidee und zu beschaffendem Standort
- vorhanden Projektidee oder Vorhandensein eines konkreten Nutzerbedarfs mit zu beschaffendem Standort und Kapital

1)

Der erste Fall, „Standort such Idee und Kapital“ ist der komplexeste der drei Ausgangssituationen, stellt jedoch auch den häufigsten dar. Dieser Zustand ergibt sich dann, wenn ein Eigentümer für sein selbst nicht mehr benötigtes Grundstück ein neues Nutzungskonzept sucht. Die Problematik an dieser Ausgangslage besteht darin, dass das Grundstück oft mit unumgänglichen, negativen Aspekten behaftet sein kann. Diese können unter anderem Größe und Lage des Grundstücks selbst, Nachbarbebauung, Anbindung an den öffentlichen Verkehr oder Bebauungsbestimmungen sein. Auch die Beschaffenheit des Bodens, Altlasten oder vorhandene Bebauung können Probleme darstellen. Besonders schwierig wird es, wenn ein Standort über ein vorhandenes Gebäude verfügt, welches unter Denkmalschutz steht. (Diederichs, Immobilienmanagement im Lebenszyklus, S. 7)

2)

Der zweite Fall besteht dann, wenn eine Kapitalgesellschaft, wie eine Bank oder eine Versicherung oder ein ausländischer Investor Geld in ein Immobilienprojekt investieren möchte. Sollte kein passendes Bestandsobjekt vorhanden sein, kann nur in eine neue Projektentwicklung investiert werden. Dieser Fall kann bei der Entwicklung von Hotelprojekten vernachlässigt werden, da er aufgrund des geringen Auftretens keine große Bedeutung hat. (Diederichs, Immobilienmanagement im Lebenszyklus, S. 7)

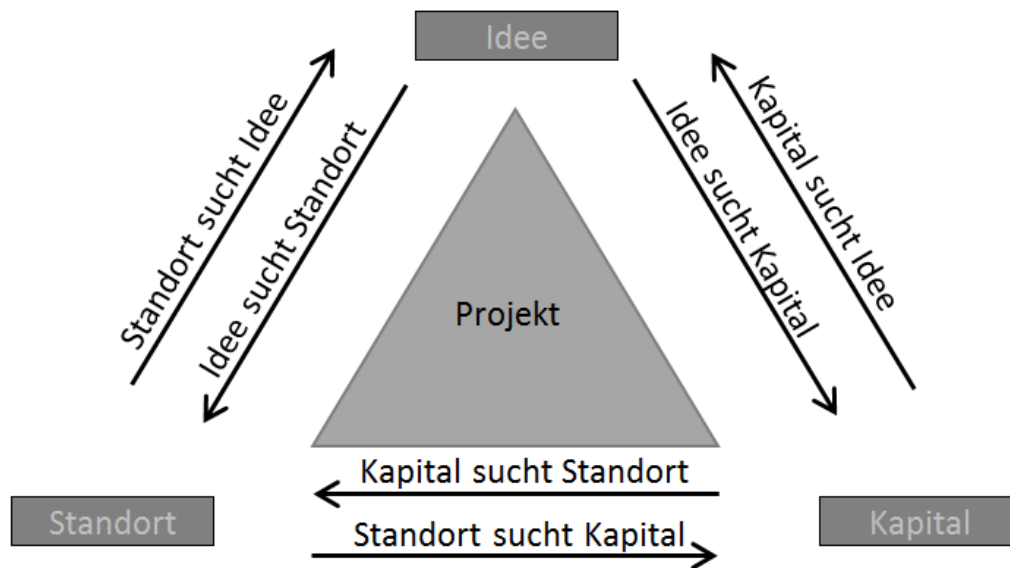
3)

Die dritte Ausgangssituation tritt ein, wenn die Idee bereits feststeht und nach den beiden anderen Faktoren Standort und Kapital sucht. Nach Diederichs ist dieser Fall, der am einfachsten zu lösende, da die Parameter der Idee bei Problemen an das zu Verfügung gestellte Kapital und den Standort angepasst werden kann. Der Projektentwickler wird aber natürlich versuchen die Idee 1:1 umzusetzen und dass geeignetste Grundstück suchen. Bei der Beschaffung des

Strategien und Prozesse in der Entwicklung von Hotelprojekten

Diplomarbeit

passenden Standortes werden die wichtigsten Eigenschaften für die Erfüllung der Idee gewichtet und bewertet. Dieser Fall ermöglicht, das maßgeschneiderte Grundstück für die Realisierung der Projektidee zu finden und somit alle Standortanforderung zu erfüllen. (Diederichs, Immobilienmanagement im Lebenszyklus, S. 7)



(Vgl. Alda, Hirschner, Projektentwicklung in der Immobilienwirtschaft)

Neben diesen drei Situationen gibt es noch eine weitere Unterscheidung und zwar zwischen Fremd-oder Eigennutzung. Eine Eigennutzung trifft dann zu, wenn der Investor gleich der Betreiber ist, was oft bei kleineren bzw. familiengeführten Hotelbetrieben der Fall ist. Bei internationalen Hotelketten ist jedoch die Trennung zwischen Investor und Betreiber üblich und beschreibt somit den Fall der Fremdnutzung. Um den Erfolg eines Projekts in diesem Fall zu sichern, wird man jedoch versuchen, den Endbetreiber so früh als möglich in der Entwicklungsphase mit an Board zu haben.

Nach Festlegung der Ausgangssituation folgt eine Beschreibung der allgemeinen Objektmerkmale, die unter anderem die Nutzung und die dafür benötigte Fläche erklärt. Die Projektentwicklungsrechnung ist ebenfalls dieser Phase zuzuordnen.

Beispiele der einzelnen Ausgangssituationen

Strategien und Prozesse in der Entwicklung von Hotelprojekten

Diplomarbeit

Kapital: Luxushotel

Beispiel: Park Hyatt Wien

Hard Facts:

- Kategorie: 5*
- 6 Stockwerke, 143 Zimmer und 35 Suiten
- Veranstaltungsräumlichkeiten mit 800m²
- 1000m² Spa- und Wellnessbereich
- Check-in: ab 15:00 Uhr
Check-out: bis 12:00 Uhr
- Parken in den Tiefgaragen Freyung oder Am Hof
- Öffentliche Verkehrsmittel: U-Bahn Station U3 Herrengasse oder U1 Stephansplatz
hotelnah
- Restaurant & Bar & im Hotel
- Safe in jedem Zimmer
- Wireless LAN im gesamten Hotel verfügbar
- 24h Concierge- und Zimmerservice

Das Park Hyatt Vienna ist ein Beispiel für vorhandenes Kapital, seien es die Mittel für den Umbau als die für den Erwerb der Immobilie selbst, dass nach einem neuen Verwendungszweck sucht.

Standort: Thermenhotel

Beispiel: Falkensteiner Balance Resort Stegersbach

Hard Facts:

- Kategorie: 5*

Strategien und Prozesse in der Entwicklung von Hotelprojekten

Diplomarbeit

- 6 Stockwerke, 117 Zimmer
- 2 Konferenzräume mit einer Gesamtfläche von 103 m²
- Check-in: ab 15:00 Uhr
Check-out: bis 12:00 Uhr
- 10 Tiefgaragenparkplätze und 3 Innenhofparkplätze
- Öffentliche Verkehrsmittel: U-Bahn Station hotelnah
- Restaurant & Bar & pentalounge im Hotel
- Sauna und Fitness
- Safe an der Rezeption
- Wireless LAN im gesamten Hotel verfügbar

Thermenhotels sind immer standortbezogen, da sie von der Nähe zu einer Thermalquelle abhängig sind. In diesem Fall gilt es nun, nach der Grundstückssicherung so rasch wie möglich einen potenten Investor zu lukrieren.

Idee: Themenhotel

Beispiel: Pentahotel, Wien

Über sich selbst: *„Die Hotel-Revolution ist in der Donaumetropole angekommen. Der althergebrachte, allgegenwärtige Charme von Wien wird immer bleiben. Doch jetzt ist es auch an der Zeit, etwas rundum Neues, etwas ganz und gar Frisches in die Stadt zu bringen. Das pentahotel Vienna stellt die Dinge gründlich auf den Kopf: Eine lässige pentalounge statt einer steifen Empfangssituation. Eine ebenso entspannte wie elegante Atmosphäre. Ein Hotelangebot auf der Höhe der Zeit, mit allem, wovon Sie träumen - aber ohne jegliches überflüssige Drumherum.“*

Quelle: Pentahotel.com

Hard Facts:

- Kategorie 4*

Strategien und Prozesse in der Entwicklung von Hotelprojekten

Diplomarbeit

- 6 Stockwerke, 117 Zimmer
- 2 Konferenzräume mit einer Gesamtfläche von 103 m²
- Check-in: ab 15:00 Uhr
Check-out: bis 12:00 Uhr
- 10 Tiefgaragenparkplätze und 3 Innenhofparkplätze
- Öffentliche Verkehrsmittel: U-Bahn Station hotelnah
- Restaurant & Bar & pentalounge im Hotel
- Sauna und Fitness
- Safe an der Rezeption
- Wireless LAN im gesamten Hotel verfügbar
- Raucher- und Nichtraucherzimmer verfügbar

Die Konzeptidee eines Designhotels steht von Anfang an fest, das Grundstück dafür fehlt jedoch noch. Die Finanzierung wird entweder von der Hotelkette selbst oder einem externen Geldgeber übernommen.

5.2 Projektkonzeption

Graaskamp definiert die Feasibility Study wie folgt:

„A real estate project is feasible when the real estate analyst determines that is a reasonable likelihood of satisfying explicit objectives when a selected course of action is tested for fit to a context of specific constraints and limited resources.“ (Quelle: Alda, Hirschner, PE in der Immobilienwirtschaft, S. 115)

Unter „reasonable likelihood“ ist das Gewicht des Risikos im Entwicklungsprozess, mit dem die Öffentlichkeit, der Nutzer und der Projektentwickler selbst konfrontiert sind, zu verstehen. Der Sinn der Machbarkeitsstudie ist es unter anderem die Risiken klar darzustellen. Mit dem Ausdruck „satisfaction“ werden der finanzielle Aspekt und die damit verbundenen moralischen Anforderungen in den Vordergrund gerückt. Mit der Ausführung „test for it between a course of action and explicit objectives“ soll die

Strategien und Prozesse in der Entwicklung von Hotelprojekten

Diplomarbeit

Zielsetzung der drei beteiligten Parteien ausgedrückt werden und dass dies unter der Berücksichtigung von ökonomischen, juristischen und technischen sowie sozialen Problematiken durchzuführen ist. Das persönliche Engagement und der finanzielle Aufwand aller Beteiligten werden mit den Worten „context of specific and limited resources“ wiedergegeben. (Vgl. Alda, Hirschner, Projektentwicklung in der Immobilienwirtschaft, 2014, S. 137ff)

Der wichtigste Hauptbestandteil in dieser Entwicklungsphase ist die Machbarkeitsstudie, auch Feasibility Study genannt. Sie ist das wichtigste Tool des Entwicklers und begleitet ab jetzt alle Phasen der Projektentwicklung. Sinn und Zweck von dieser Studie ist es, die Erfolgsfaktoren festzulegen und die Risikofaktoren zu minimieren, indem die ausgesuchten Parameter intensiv und in Abhängigkeit von einander geprüft werden. Viele Projekte scheitern bereits an dieser Analyse oder werden aufgrund ihres Ergebnisses stark verändert. Die Machbarkeitsstudie gliedert sich im Wesentlichen in folgende Bestandteile:

Marktanalyse:

Sie beschäftigt sich mit der idealen Platzierung am Markt, in dem vergleichbare Konkurrenzangebote analysiert werden. Wichtig ist bei dieser Betrachtung jedoch, nicht nur den Bestand, sondern auch- soweit bekannt, zukünftige bzw. sich in der Realisierung befindende Objekte zu berücksichtigen und zu untersuchen. (Quelle: Alda, Hirschner, Projektentwicklung in der Immobilienwirtschaft, S.116)

Standortanalyse:

Hier ist zu unterscheiden, ob der Standorts bereits gewählt wurde, oder sich noch als Hypothese darstellt. Bei einer fixen Idee ohne festgelegte Lage, setzt nun der Prozess der Standortsuche ein, bei einer Idee in Verbindung mit dem geeigneten Ort, tritt nun die Standortanalyse in Erscheinung. Nach Diederichs sind hierfür folgende Leistungen notwendig:

Strategien und Prozesse in der Entwicklung von Hotelprojekten

Diplomarbeit

- *Definition der räumlichen Rahmenbedingungen des Projektes*
- *Auswahl und Erhebung relevanter harter Standortfaktoren auf Makro- und Mikroebene*
- *Geografische Lage und Grundstücksstrukturen*
- *Verkehrsstruktur*
- *Wirtschaftsstruktur und Umweltnutzungen*
- *Auswahl und Erhebung relevanter weicher Standortfaktoren auf Makro- und Mikroebene*
- *Soziodemographische Struktur*
- *Image und Klima*
- *Wechselseitige Betrachtung von Standort- und Marktsituation*
- *Entscheidungsvorschlag (mittels Nutzwertanalyse und/ oder Portfolio-Matrix)*
- *Auswahl standortgeeigneter Nutzungen für vorhandene Standorte oder nutzungsgeeigneter Standorte für noch zu beschaffenden Standort*

(Quelle: Diederichs, Immobilienmanagement im Lebenszyklus, S. 30)

Das Ergebnis für eine ernstzunehmende Prognose sollte eine objektive und fachliche Beurteilung der im Entwicklungsprozess gewählten und aufeinander abgestimmten Faktoren sein. Dabei ist auf die Konstellation der drei Initiierungskomponenten, Projektidee, Standort und Kapital Augenmerk zu legen da jede Situation einen anderen Lösungsansatz benötigt. (Quelle: Diederichs, Immobilienmanagement im Lebenszyklus, S. 30)

- Idee sucht Standort

Strategien und Prozesse in der Entwicklung von Hotelprojekten

Diplomarbeit

Für das gewünschte Konzept wird der vollkommene Standort gesucht, unter der Berücksichtigung ökonomischer und immanenter Gesichtspunkte sowie Nutzungseignung des analysierten Raumes.

- Standort sucht Idee

Auf Basis der den Standort beschreibenden Kenngrößen (Lage, Zuschnitt, Erweiterbarkeit, Denkmalauflagen, Bodenbeschaffenheit, etc.) wird das Idealkonzept für eine Bebauung ausgewählt.

- Nutzungskonzept prüft Standortauswahl

Die Bewertung der Liegenschaftsalternativen erfolgt unter der Beachtung von festgelegten Parametern, wie Verkehrsanbindung, Erschließung, Qualität der Umgebung sowie Distanzen zu bestimmten Punkten. Anhand dieser Faktoren werden die Lage sowie deren Vorteile beurteilt und die einzelnen Grundstücke können so miteinander verglichen, sowie deren Eignung einem bestimmten Nutzungskonzept zugeordnet werden.

(Vgl. Diederichs, Immobilienmanagement im Lebenszyklus, S. 30ff)

Analyse Makro- und Mikrostandort

Bei der Standortbetrachtung wird zuerst zwischen Makro- und Mikrostandort unterschieden. Mit dem Begriff Makrostandort ist das Gebiet (Gemeinde, Kreis, Bezirk, Region) gemeint, in dessen Kontext sich das Grundstück befindet und das Einfluss auf die Liegenschaft hat. Der Mikrostandort beschreibt die nähere, fußläufige Umgebung sowie das Bauareal selbst. (Vgl. AHO-Fachkommission Projektsteuerung/Projektmanagement 2004, S.25)

Strategien und Prozesse in der Entwicklung von Hotelprojekten

Diplomarbeit

Folgende Kenngrößen definieren die zwei Betrachtungsfelder:

- Makroebene:
 - *Lage der Stadt*
 - *Entfernung Nachbarstädte*
 - *Stadtstruktur/-entwicklung*
 - *Zentralörtlichkeit*
 - *Staatliche Einrichtungen*
 - *Raumordnungs- und Flächennutzungsplan*

- Mikroebene
 - *Integrierte/solitäre Lage*
 - *Topografie/ Boden*
 - *Größe/Zuschnitt/Bausubstanz*
 - *Infrastrukturelle und technische Erschließung*
 - *Sichtanbindung/Ausblick*
 - *Bebauungsplan/Geschossanzahl und Traufhöhe*
 - *Architektonische Vorgaben*
 - *Technische Ver-/Entsorgung*

(Vgl. Diederichs, Immobilienmanagement im Lebenszyklus, S. 32)

Bebauungsanalyse:

Zur Sicherstellung, ob die zu realisierende Idee, an dem ausgewählten Standort auch umsetzbar ist, ist eine Bebauungsstudie von Vorteil. Es werden verschiedene Bebauungsszenarien kreiert und diese anhand von Flächen und Volumen dargestellt. Anschließend an diese Studie wird die technische Machbarkeit geprüft und Konzepte zur Ver- und Entsorgung, sowie zur Erschließung überlegt und festgehalten. Nun ist es

Strategien und Prozesse in der Entwicklung von Hotelprojekten

Diplomarbeit

ratsam ein Vorgespräch bei der Baubehörde zu führen, ob das entwickelte Bebauungskonzept plan- und baurechtlich überhaupt umsetzbar ist und städtebaulichen Zuspruch findet. (Vgl. Hans Sommer, Projektmanagement im Hochbau, 2016, S. 27)

Analyse des Nutzungskonzepts:

Das Nutzungskonzept stellt die Eignung der vorgesehenen Funktion und Verwendung dem Standort gegenüber und versucht für den reibungslosen Ablauf des Kerngeschäfts, Prozesse und Parameter zu eruieren und zu optimieren. Der Standort jedes Projekt ist einzigartig und mit keinem zweiten kongruent, was auch über das Konzept zu transportieren versucht werden sollte. (Vgl. Hofmann, Die Machbarkeitsstudie als Entscheidungsinstrument der Projektentwicklung, 2008, S. 84) Dies bedeutet, dass neben den Faktoren wie Zimmergröße- und Anzahl, gastronomisches Konzept, Architektur und Design, etc. auch der Standort und die dort ansässigen Konkurrenzbetriebe in das Konzept einfließen, bzw. die bis zu einem gewissen Grad bestimmen. Die Ausrichtung eines neuen Hotelkonzepts gilt dann als gelungen, wenn es sich gegenüber der umliegenden Konkurrenz positionieren und die Chancen und Risiken des Umfelds für sich nutzen kann. Das Ziel ist es, im Wettbewerb seine Position für eine bestimmte Nutzgruppe zu finden und im besten Falle diese als Vorreiter zu besetzen. (Vgl. Hitzler, S. 49ff)

Auf Basis der bisher erworbenen Erkenntnisse ist es nun die Aufgabe des Projektentwicklers zusammen mit dem Architekten, aus den Fragmenten der Initiierungsphase, erste Planungsgrundlagen zu erstellen. Hierbei ist es erforderlich, dass der Entwickler dem Planer eine exakte Zielsetzung des angestrebten Nutzungskonzepts vorgibt um den Architekten bei der Umsetzung des Konzepts in einen architektonischen Entwurf und dessen baulichen Kontexts zu unterstützen. (Vgl. Schulte, Handbuch Immobilienprojektentwicklung, S.43)

Strategien und Prozesse in der Entwicklung von Hotelprojekten

Diplomarbeit

Wettbewerbsanalyse:

Die Wettbewerbs- bzw. Konkurrenzanalyse stellt den Ausgleich zum Nutzungskonzept dar oder anders formuliert, ist es nicht möglich ohne Analyse der Konkurrenz ein rentables Nutzungskonzept entstehen zu lassen. (Vgl. Hofmann, 2008, S.49) Zur Gegenüberstellung können alle Immobilien- ob im Bau, im Betrieb oder in der Phase der Genehmigung befindlichen Vergleichsobjekte, die die Auswahlkriterien des vorher angefertigten Katalogs erfüllen, herangezogen werden. Es macht natürlich am meisten Sinn, sehr ähnliche und wirklich mit der eigenen Idee konkurrierende Objekte mit einander zu vergleichen um ein bestmöglichstes Ergebnis zu erzielen. Markante Werte hierfür sind: Standort, Gebäudequalität, Mieten und Kategorie. (Vgl. Alda, Hirschner, Projektentwicklung in der Immobilienwirtschaft, S. 119)

Hotelmarktanalyse:

Die Marktanalyse setzt sich im groben aus der Wettbewerbsanalyse und der Ermittlung der Nachfrage zusammen. Bei der Untersuchung der Nachfrage sollen der derzeitige Ist-Zustand und die im Ausblick auf die Zukunft zu erwartenden Nachfrageparameter festgelegt und definiert werden. Dadurch werden auch schon Hinweise auf den möglichen zu erzielenden Zimmerpreis, die Auslastung und die Zielgruppe gegeben. (Vgl. Hitzler: „Die Hotelprojektentwicklung unter Einbeziehung des Condominiumkonzepts, vertieft anhand eines Szenariowirtschaftlichkeitsberechnung“, Wien, 2008, S. 47 & 48) Nun werden genaueste Untersuchungen des örtlichen Bedarfs angestellt um sich gegenüber der Konkurrenz etablieren zu können. Hierbei spielt sowohl die Qualität als auch die Quantität des Angebots der Mitbewerber eine bedeutende Rolle. Es werden nicht nur die angebotenen Leistungen mit den Bedürfnissen der Gäste mit einander verglichen, sondern auch ob die offerierten Dienstleistungen dem heutigen Standard entsprechen, bzw. diesen und die benötigte Kapazität überhaupt abdecken können. Sprinzi, S.65

Strategien und Prozesse in der Entwicklung von Hotelprojekten

Diplomarbeit

Definition der Zielgruppen

Eine Zielgruppe umschreibt Menschen mit gleichen oder sehr ähnlichen Interessen und Merkmalen. Heute jedoch spricht man oft nicht mehr von Zielgruppen, sondern von Stilgruppen.

Eine Einteilung kann u.a. wie folgt durchgeführt werden:

- Psychologische Segmentierung

Mit dem Anstieg des Wohlstandes und somit auch der Unabhängigkeit der Menschen, erhöht sich auch das Bestreben nach Individualismus, der sich durch unkonventionelles Verhalten und Differenzen der Wertigkeiten bemerkbar macht. Eine Seniorengruppe setzt sich nicht nur aus Menschen im gleichen Alter zusammen, sondern spiegelt auch die Gemeinsamkeiten, Interessen und Aktivitäten wieder.

- Situative Segmentierung

Hierbei wird der soziodemografische Aspekt mit der Situation, in der es zur Entscheidung über eine Ausgabe kommt, miteinander in Verbindung gebracht. Obwohl es sich um Menschen, die der gleichen Gruppe angehören handelt, sind der Moment und die Motivation einer Kaufentscheidung komplett unterschiedlich. Dies ist oft von einem bestimmten Zeitpunkt, wie dem Antritt einer Reise bzw. dessen gewisse Regelmäßigkeit des Eintretens, wie Geburtstagen, abhängig.

(Vgl. Ferner, Geier, Rois, Steindl 2003, S. 26)

Strategien und Prozesse in der Entwicklung von Hotelprojekten

Diplomarbeit

Risikoanalyse:

Der Job des Projektentwicklers, vor allem wenn er im eigenen Risiko- also für sich selbst entwickelt um das fertige Projekt zu verkaufen, gehört zu der risikoreichsten Art von geschäftlichen Unternehmungen überhaupt. Es geht meistens um enorm hohe Geldbeträge, die fix und unbeweglich über einen bestimmten Zeitraum in Sachgüter angelegt sind und in der Regel einen sehr überschaubaren Markt bedienen. (Vgl. Schulte, 2008, S. 46)

Wirtschaftlichkeits- und Renditeanalyse:

Wenn alle vorangegangenen Analysen, wie Wettbewerbs-, Standort-, Markt-, Nutzungskonzepts- und Risikoanalyse der Machbarkeitsstudie durchgeführt wurden, werden die Ergebnisse daraus gegenübergestellt und finanzwirtschaftlich beurteilt. Hierbei gibt es zwei verschiedene Ansätze, die zur Anwendung kommen: das dynamische und das statische Investitionsrechenverfahren. Der Hauptunterschied der beiden Vorgehensweisen liegt darin, dass beim statischen Verfahren der Zeitpunkt einer Zahlung nicht berücksichtigt wird, was bedeutet, dass der Zins, der sich zwischen zwei Zahlungsperioden entwickelt, in keiner nachfolgenden Kapitalrechnung Beachtung findet. (Vgl. Alda, Hirschner, Projektentwicklung in der Immobilienwirtschaft, 2008, S.119 & 120). Die Nachteile, die bei dieser Art der Berechnung entstehen, werden im dynamischen Ansatz wieder ausgeglichen, da in diesem Verfahren eine Zinseszinsrechnung durchgeführt wird und das Verhältnis zwischen Einnahmen und Ausgaben berücksichtigt wird. (Vgl. Schulte, Handbuch Immobilienprojektentwicklung, S. 53). Sollte sich in dieser letzten Analyse kein Fehler widerspiegeln, kann mit dem nächsten Schritt, der Projektkonkretisierung begonnen werden. (Vgl. Alda, Hirschner, Projektentwicklung in der Immobilienwirtschaft, S. 120)

Bedarfsanalyse:

In dieser Analyse geht es nicht nur darum, den eigentlichen Bedarf zu erheben, sondern fungiert auch als weitere Konkretisierung des Nutzungskonzepts, in Form einer Analyse

der Nutzprozesse. Der Content des Projektes und auch dessen genauere Ausführung wurden in den letzten Schritten geklärt. Nun geht es um den eigentlichen Betrieb und die für einen reibungslosen Ablauf benötigten Prozesse sowie deren Durchführung. (Vgl. Hans Sommer, Projektmanagement im Hochbau, 2016, S. 20)

Mit Abschluss der Machbarkeitsstudie, sollten nicht nur die Rendite- und Wirtschaftsanalyse einen positiven Ausgang haben, sondern auch die Risiken so klar dargelegt sein, dass sie minimal zu bewerten sind und ohne großes Bedenken in Kauf genommen werden können. In der nächsten Phase, der Projektkonkretisierung, werden alle Ergebnisse der Initiierungs- und Konzeptionsphase und die daraus abgeleiteten Entscheidungen planerisch umgesetzt und teilweise mit baulichen Leistungen begonnen. Alle Ideen werden noch detaillierter dargestellt. (Vgl. Schulte, S 54)

5.3 Projektkonkretisierung

Nach positivem Abschluss aller Analysen werden nun weitere Entscheidungen getroffen, zu denen auch die anderen Projektbeteiligten, wie Architekten, Eigentümer, Behörden, ausführenden Bauunternehmen, etc. hinzugezogen und in die weitere Konkretisierung und Planung eingebunden werden. (Vgl. Schulte, S.53) Diese Phase gliedert sich im Wesentlichen in folgende Bestandteile:

Grundstückssicherung:

Für den Erwerb einer unbebauten Immobilie müssen die Grundlagen geklärt und von den beteiligten Parteien die Akzeptanz für die getroffenen Entscheidungen vorhanden sein. Von Seiten der Behörden muss sowohl das Erschließungs- als auch das Nutzungskonzept anerkannt werden und ein Vorgespräch für die Baugenehmigung erfolgen, um eventuelle Hürden, wie ein etwaiger Denkmalschutz oder andere allfällige bauliche Auflagen im Vorhinein abzuklären.

Strategien und Prozesse in der Entwicklung von Hotelprojekten

Diplomarbeit

Auf Basis der Wirtschaftlichkeitsanalyse muss die Rentabilität bestmöglich gegeben sein und eine Zustimmung seitens Nutzer und Geldgeber bestehen. Des Weiteren ist es von Vorteil vor dem Grunderwerb eine umfassende Bodenanalyse durchführen zu lassen, um später keine bösen Überraschungen durch z.B. kosten- und zeitintensives Entfernen von Baurestmassen im Untergrund, zu erleben.

Die Anschaffung des Grundstücks ist ein Schlüsselprozess in der Projektentwicklung, da sich eine Fehlentscheidung an dieser Stelle in den meisten Fällen äußerst verlustorientiert zu Buche schlägt. (Vgl. Diederichs, Immobilienmanagement im Lebenszyklus, S. 23).

Oft geht dem Erwerb des Grundstücks ein LOI (Letter of Intent) voraus, der das Erwerbsrecht für eine gewisse Zeit vertraglich festlegt. Diese Zeitspanne, zwischen LOI und tatsächlichem Kauf, wird meist dazu benutzt um eine Due Diligence in kaufmännischer, als auch in technischer Hinsicht zu erstellen, bei der das technische und wirtschaftliche Potential der Liegenschaft analysiert und bewertet wird. Diese Bewertung erfolgt nach der Vergabe von Punkten, an dessen Anzahl entschieden wird, ob das Grundstück erworben wird oder eben nicht.

Grundstückspreis

Neben den oben erwähnten Faktoren spielt natürlich auch der Preis eine bedeutende Rolle beim Ankauf eines Grundstücks. Der Preis der unbebauten Liegenschaft sollte nicht mehr als 15-20% des Gesamtinvestments überschreiten. Da im Hotelbau in der heutigen Zeit ein gewisser Standard bereits vorgegeben ist, ist der variabelste Kostenbestandteil auf diesem Segment das Grundstück. Vor allem in der Stadthotellerie ist ein zentraler, verkehrsgünstiger Standort sehr mitentscheidend am Erfolg. (Vgl. Schulte, S. 776)

Integration der am Prozess wesentlichen übrigen Projektbeteiligten:

Die Phase der Projektkonkretisierung ist die Phase, in der Vertreter aus fast allen Sparten am Entwicklungsprozess teilnehmen. Zu ihnen zählen, wie bereits teilweise erwähnt, Architekten und Ingenieure, der Eigentümer des Grundstücks, Financiers bzw. Investoren, Vertreter öffentlicher Interessen sowie Behörden, Bauunternehmer, sowie

Strategien und Prozesse in der Entwicklung von Hotelprojekten

Diplomarbeit

weitere Dienstleistungsnehmer wie Projektsteuerung- bzw. Management und externe Berater.

Beteiligte am Projektentwicklungsprozess					
Beteiligte	Initiierung	Konzeption	Konkretisierung	Realisierung	Übergabe
Projektentwickler	X	X	X	X	X
Investoren	X	X	X		X
Bauunternehmen	X			X	
Banken			X		
Architekten		X	X	X	
Externe Berater	X	X	X	X	X
Betreiber	X	X	X	X	X
	X	X	X	X	X

(Vgl. Alda, Hirschner, 2014, S. 39).

Aufgrund der nun vorhandenen interdisziplinären Besetzung kann neben der architektonischen Gestaltung auch mit den Vergaben von baulichen Leistungen begonnen werden. Parallel wird sowohl an der Einreichung für die Baugenehmigung gearbeitet als auch die Finanzierung zum Abschluss gebracht. Mit der Erteilung der Baugenehmigung kann mit der Realisierung des Projektes begonnen werden. (Vgl. Schule, Bone-Winkel, Handbuch Immobilienprojektentwicklung, S. 53)

Betreibersuche

Sollte nicht bereits schon in der Initiierungsphase ein Betreiber feststehen, ist dessen Beteiligung am Projekt zum jetzigen Zeitpunkt dringend erforderlich, da es meist ohne Betriebskonzept keine Finanzierungszusage gibt. Seitens der Investoren wird eine Prüfung der Zuverlässigkeit hinsichtlich der Finanzen, der Marketingstrategie, sowie dem Markenwert des Betreibers geprüft. Oft werden für die Suche Hotelconsulter hinzugezogen, die über das notwendige Branchen Know-how sowie über Kontakte zu den richtigen Ansprechpartnern verfügen. Eine Kommunikationsbasis zu den Schlüsselpersonen aufzubauen gestaltet sich häufig als äußerst schwierig, da es zum einen nicht leicht ist auf die Ebene der Entscheidungsträger vorzudringen noch, dass sie

Strategien und Prozesse in der Entwicklung von Hotelprojekten

Diplomarbeit

sich das Objekt aufgrund der hohen Angebotsdichte überhaupt genauer ansehen. Der Betreiber ist in den Verhandlungen im Vorteil, da er die über eine Auswahl an Projekten verfügt und der Projektentwickler auf ihn angewiesen ist. Das Bestreben des Projektentwicklers sollte es sein, möglichst viele interessierte Betreiber an Board zu haben, da er so einen größeren Spielraum in den Verhandlungen hat. Die Auswahl des Betreiberkreises sollte mittels eines Kriterienkataloges durchgeführt werden, der unter anderem folgende Punkte beinhalten: (Vgl. Schulte, Bone-Winkel 2002, S. 804)

- Harmonie des Betriebskonzeptes mit dem Standort und dem Konzept des Entwicklers
- Finanzielle und strategische Zuverlässigkeit
- Übernahme bestimmter Investitionskosten
- Schnittstelle FF&E (einige Betreiber übernehmen dies komplett eigenständig)
- Markenstärke und Auslastung
- Referenzen und bestehende Produkte
- Bisher verwendete Vertragsarten
- Reservierungsstrategie.

Durch die Auswertung des Kriterienkataloges kann nun festgestellt werden, wie groß sich die Diskrepanz zwischen den Vorstellungen des Betreibers und denen des Projektentwicklers darstellt beziehungsweise wie gut diese harmonisieren. Ist die Zufriedenheit auf beiden Seiten dementsprechend, kann als nächsten Schritt ein LOI unterzeichnet werden. (Vgl. Hitzler 2008, S. 57f)

Genehmigungsfähigkeit

Um jedoch den Status eines genehmigten Bauprojektes zu erlangen, ist je nach Komplexität des Bauwerks, den zu erfüllenden Auflagen der Bauordnung und dem Grad

des öffentlichen Interesses, mit einem mehr- oder minder aufwändigen Einreichungsverfahren zu rechnen, das sich im schlimmsten Fall über Monate, wenn nicht sogar Jahre hinziehen kann. Um dies zu vermeiden, ist es im Vorhinein äußerst ratsam, vor allem bei vielschichtigen Projekten, immer wieder mit der Baubehörde in Kontakt zu treten, um nicht genehmigungsfähige Bestandteile des zu realisierenden Objekts, vor der Einreichung in Einklang mit den Auflagen zu bringen.

Übergreifend der Phasen vom Ende Konkretisierung bis zum Beginn der Realisierung ist es sinnvoll eine weitere Beratung in Form von Facility Management hinzuzuziehen um das Optimierungspotential noch mehr ausschöpfen zu können. (Vgl. Alda, Hirschner, Projektentwicklung in der Immobilienwirtschaft, S. 169). Siehe 5.4 in dieser Arbeit.

Bis zu diesem Zeitpunkt sind viele Überlegungen oft theoretischer Natur und viele Fragen noch ohne Entscheidungsfindung, dass jedoch mit dem

Sollten bis zu diesem Zeitpunkt noch einige Überlegung theoretischer Natur und Fragen ohne Entscheidungen offen sein, bekommen diese mit dem Grundstückserwerb und der Baugenehmigung einen realen Wert. Nun werden alle Gedanken und Festlegungen aus den bisherigen Entwicklungsphasen gebündelt und zu einem handfesten Projekt vereint, aus dessen gedanklichen Ideenketten in der Realisierungsphase ein physisches Gebilde entsteht.

5.4 Projektrealisierung

Mit der Phase der Realisierung ist der Prozess der Projektentwicklung im wesentlichen Sinne abgeschlossen. Nun werden alle positiven Ergebnisse vorheriger Entwicklungsetappen in eine ausführungsfähige Planung übersetzt und mit der Verwirklichung des Baukonzepts kann begonnen werden. Neben der genauen Planung ist das Projektmanagement einer der wichtigsten Bestandteile in diesem Stadium. (Vgl. Hitzler: „Die Hotelprojektentwicklung unter Einbeziehung des Condominiumkonzepts, vertieft anhand eines Szenariowirtschaftlichkeitsberechnung“, Wien, 2008, S. 59)

Planung:

Planungsaufgaben werden neben dem steigenden Umfang auch immer komplexer und ebenso die behördlichen Auflagen immer höher. Bauherren versuchen deshalb ihr eigenes Risiko, das mit der Planung einhergeht zu minimieren und nach Möglichkeit auf die Planer zu übertragen. Um das Abdecken diverser Schnittstellen zwischen den Fachplanern selbst abzudecken oder delegieren zu können muss eine Konstellation der Vergaben aus entweder Einzelvergaben, teilweiser Paketierung oder einem Generalplaner gewählt werden. (Vgl. Hans Sommer, Projektmanagement im Hochbau, S. 39)

- Einzelvergabe

Jeder Fachplaner ist nur für sein eigenes Planungsgewerk selbstständig und auf Basis eines individuellen Vertrags zuständig, wie z.B. Architekten, Gebäudetechniker, Statiker, Bauphysik, usw. und erbringt nach Vorgaben des Auftraggebers ihre Planungsleistung. Darüber hinaus ist jeder Einzelleistungsträger für die Termin-, Qualitäts- und Kostenkontrolle seines Gewerks verantwortlich, sowohl auf planerischer Ebene als auch auf baulicher. (Vgl. Gerhard Girmscheid, Projektabwicklung in der Bauwirtschaft, S. 155).

Das Risiko bei dieser Form der Vergabe liegt in der Abdeckung der Schnittstellen, dass es zwischen den einzelnen Gewerken Bereiche gibt, für die sich kein Auftragnehmer als zuständig erachtet. Im Falle einer reinen Vergabe durch Einzelleistungsträger ist der Einsatz einer Projektsteuerung bzw. eines Projektmanagements nicht nur empfehlenswert, sondern auch mit vielen Vorteilen verknüpft. Zu ihnen zählen eine einheitliche Kontrolle von Kosten, Terminen und Qualitäten als auch ein Ansprechpartner für alle Planungsleistungen, was den Zeitaufwand des Auftraggebers erheblich senkt.

- Teilweise Paketierung:

Viele Gewerke sind in ihrer Abhängigkeit von einander schon so stark miteinander verschmolzen, dass es von Vorteil ist einzelne Gewerke in Pakete zusammen zufassen, wie z.B. die Planung von Heizung, Lüftung, Klima und Sanitär oft einer gesamtheitlichen Gebäudetechnikplanung zugeführt wird. Dies reduziert nicht nur die Schnittstellen, sondern macht auch die Koordination ähnlicher Gewerke einfacher. Auch der Anbietermarkt hat auf diese Entwicklung reagiert und so schließen sich immer mehr kleine Teilfirmen zu einer zusammen um alles unter einem Dach anbieten zu können. (Hans Sommer, Projektmanagement im Hochbau, S. 39)

- Generalplaner

Der Generalplaner übernimmt allumfänglich sämtliche Planungsleistungen über alle Fachbereiche und sämtliche Planungsphasen. Der große Vorteil hierbei für den Bauherren liegt in der Abdeckung sämtlicher Schnittstellen zwischen den einzelnen Fachplanern und somit existiert nur mehr jene zwischen Generalplaner und Bauherrn. (Vgl. Gerhard Girmscheid, Projektabwicklung in der Bauwirtschaft, S. 155)

Die Aufgabe des Generalplaners übernimmt meistens der Architekt, mit Fachplanern in einer der zwei folgenden Konstellationen:

- Der Architekt hat bereits ein Team aus selbstständigen Fachplanern, dessen Zusammenarbeit miteinander sich bereits bewährt hat und in vorherigen Projekten reibungslos funktioniert und zum Erfolg geführt hat. Hierbei werden Subverträge mit den einzelnen Planern angeschlossen.
- Das Planungsbüro bietet in sich nicht nur die Architekturplanung im eigenen Haus an, sondern verfügt auch über Abteilungen für Statik, Bauphysik, Gebäudetechnik und dergleichen. Dies ist die klassische One-Company-Lösung.

Strategien und Prozesse in der Entwicklung von Hotelprojekten

Diplomarbeit

- FF&E

Abgesehen von den Planungsleistungen, die es bei fast allen Bauprojekten gibt, kommt bei der Entwicklung eines Hotels bzw. dem Bau ein enorm wichtiger Planungs- und Ausführungsaspekt hinzu, nämlich das FF&E. Fixture, Furniture and Equipment beinhaltet alles an Planung und Gegenständen, die man für den Betrieb eines Hotels benötigt, beginnend bei der Einrichtung bis zu Tellern und Dekorelementen. Hotelketten haben hierfür meist ihre eigenen Firmen, die den Standard des Hauses schon genau kennen und wissen was gewünscht und erforderlich ist.

Bei der Lancierung eines neuen Produkts am Markt, ohne einen Konzern im Hintergrund, beginnt dieser spannende Prozess bei der Planung durch einen Architekten bzw. oft sogar eines Interior Designers. Dieser stellt dann eine Ausstattungsbeschreibung zusammen und gibt Leitprodukte vor, vom Bett bis zur Beleuchtung über die Allgemeinbereiche, damit das Designkonzept auch stimmig ist. Sollten die Leitfabrikate den Wünschen und dem Geschmack des Auftraggebers entsprechenden, werden diese beim vorgeschlagenen Hersteller geordert.

Sollte dies nicht der Fall sein oder die Vorschläge nicht in den Budgetrahmen passen, wird ein Erzeuger gesucht, der die Möbel auf eigenen Wunsch in solch einer großen Menge herstellen kann. Da sowohl die preisliche als auch die qualitative Range zwischen den Anbietern oft stark auseinander klafft, ist es zu empfehlen das gewünschte Design in eine Art Ausschreibung zu verpacken und an die einzelnen Bieter zu verteilen. Anhand der bekannt gegebenen Kostenvorschläge des Bieterkreises, verringert sich nun die Anzahl der Teilnehmer für die nächsten Runden, bis ein passender Anbieter gefunden ist.

Projektmanagement

„Ziele bestimmen die Prozessgestaltung. Das generelle Ziel des Einsatzes von Projektmanagement ist es, Projekte erfolgreich zu realisieren“ (Vgl. DIN 69904)

Strategien und Prozesse in der Entwicklung von Hotelprojekten

Diplomarbeit

„Aufgabe des Projektmanagements ist es, durch organisierende, leitende und steuernde Tätigkeiten der Teilprozesse der Planungs- und Ausführungssysteme zu einem Gesamtprozess zusammenzuführen. Neben der Funktionsfähigkeit hat das Projektmanagement die Zielkonformität, die technische Adäquanz und die Kostengünstigkeit dieses Systemaufbaus zu gewährleisten.“ (Vgl. Rösel in: Hitzler: „Die Hotelprojektentwicklung unter Einbeziehung des Condominiumkonzepts, vertieft anhand eines Szenariowirtschaftlichkeitsberechnung“, Wien, 2008, S. 59)

Die DIN 69904 definiert den Aufgabenbereich des Projektmanagement wie folgt:

- *Erfüllung der Ziele des Auftraggebers/Kunden (siehe E DIN EN ISO 9000), wobei die Umsetzung der Kundenwünsche in operationale Ziele eine projektmanagementtypische Aufgabe ist,*
- *Transparenz der Projektstruktur, damit das Zusammenwirken der Prozesse und Ergebnisse, einzelner Teilergebnisse, sichtbar und ihre Bedeutung für das Erreichen der Projektziele erkennbar ist,*
- *Sicherung einer effektiven, das heißt möglich vollständigen und zielgerechten Kommunikation zwischen den Projektbeteiligten*
- *Eindeutig festgelegte Phasen der Projektabwicklung, um Prozesse, Organisationen und Personalbedarf des Projektmanagements, den Bedürfnissen der Projektphasen folgend, planen, vorbereiten und durchführen können,*
- *Schaffung der Voraussetzungen für eine systematische Projektüberwachung, die Risiken und Fehlentwicklungen frühzeitig sichtbar macht, so dass rechtzeitig präventiv eingegriffen werden kann,*
- *Gesicherte Qualität der Projektmanagementprozesse und die Möglichkeit zu weiterhin ständiger Verbesserung*

Strategien und Prozesse in der Entwicklung von Hotelprojekten

Diplomarbeit

- *Möglichkeiten für die Rückverfolgung der wesentlichen Projektmanagement- und Projektprozesse*
- *Zielgerichtetes Anpassen der Planung bei notwendigen Änderungen*
- *Feststellen der fachlichen und personalen Anforderungen an das Projektmanagement (nach Art und zeitlicher Lage), um sicherzustellen, dass die Projektmitarbeiter die notwendige Qualifikation besitzen oder durch Schulungsmaßnahmen erhalten*
- *Bewertung der Projektmanagementprozesse nach ihrem strategischen, operativen, unterstützenden und informellen Gehalt und Integration in das Projekt*
- *Abschätzbarkeit der Störanfälligkeit und der Gefährdung der Prozesse*
- *Vorgaben für die verschiedenen Projektmanagement- Aufgaben/-Sachgebiete*

Zusammengefasst bedeutet dies, dass das Projektmanagement nicht nur der strategische und operative Kopf des Projektes und dessen Ablauf ist, sondern auch ein Gespür für etwaige Chancen und Risiken, sowie den Faktor Zeit benötigt. Des Weiteren muss es den Überblick über das gesamte Projekt und dessen Beteiligten und deren Qualifikationen behalten, da es auch die Plattform der Projektkommunikation ist, wo alle Informationen zusammenlaufen.

Kurz gesagt, lassen sich die Aufgaben des Projektmanagements in die drei Themen Kosten, Termine und Qualitäten, sowie deren Zusammenhang und Abhängigkeit unterteilen und setzt sich aus der Projektsteuerung und der Projektleitung zusammen.

- -Projektsteuerung

Die Projektsteuerung befasst sich mit den Management-Grundleistungen, die sich aus der Projektorganisation, dem Qualitätscontrolling, sowie der Termin- und Kostensteuerung zusammensetzen. (Vgl. Hans Sommer, Projektmanagement im Hochbau, S.43)

- -Projektleitung

Die Projektleitung übergibt die Ausarbeitungen der Projektsteuerung an die weiteren Projektbeteiligten und ist somit für dessen Umsetzung verantwortlich. Dies bedeutet einen personellen Mehraufwand und eine geringere Eigenverantwortung. (Vgl. Hans Sommer, Projektmanagement im Hochbau, S.32)

General Construction Management

Eine weitere Form des Bauprojektmanagements ist das General Construction Management. Die wesentlichen Unterschiede zum gängigen Projektmanagement sind neben einer Erweiterung der Management-Grundleistungen auch der Zusatz von HOAI-Leistungen. Das Aufgabengebiet umfasst:

- *Termin-, Qualitäts- und Kostenmanagement*
- *Projektorganisation*
- *Ablaufoptimierung- und Simulation*
- *Projektkommunikation PKM*
- *Projektleitung für den Auftraggeber*
- *Generalplanung*
- *Ausschreibung und Vergabe-Management*
- *Vertragsmanagement*
- *Risikomanagement*
- *Value Engineering*
- *Technisch- wirtschaftliches Controlling*

Strategien und Prozesse in der Entwicklung von Hotelprojekten

Diplomarbeit

- *Objektüberwachung*
- *Logistikplanung*

(Vgl. Hans Sommer, Projektmanagement im Hochbau, S. 43)

Hotelfachliches Projektmanagement in der Planung und Ausführung

In der Planungsphase werden wichtige finanzielle Entscheidungen, hinsichtlich Bau-, Betrieb- und Lebenszykluskosten getroffen, wobei das hotelfachliche Projektmanagement bei Themen wie Raumprogramm, Zutrittskontrollsystem und den sinnvollen räumlichen Ablauf von Arbeitsprozessen beratend zur Seite steht. Es unterstützt den Bauherrn ebenso beim FF&E-Konzept, Erstellung des Organisationshandbuchs, Auswahl hotelspezifischer Fachplaner, Planfreigaben und der konformen Erfüllung hotelfachlicher Bauthemen. (Vgl. Steinhage in Von Freyberg 2010, S. 352ff)

In der Phase der Ausführung übernehmen die Hotelspezialisten die Überwachung der Qualitätsanforderungen Kommunikation und übernehmen die Anpassung von etwaigen Änderungen. Im Detail umfasst diese Funktion die Kontrolle von Terminen, Kosten und Qualitäten aus hotelfachlicher Sicht, prüft betriebsbedingte Änderungsevidenzen und übernimmt verschiedene Aufgaben für den gesamten Freigabeprozess. (Vgl. Steinhage in Von Freyberg 2010, S. 355)

Planungsbegleitendes Facility Management

Das Facility Management sollte bereit schon in der Planung hinzugezogen werden um sich in dieser Phase beratend und optimierend einbringen zu können. Zu deren Aufgabenfeld gehören unter anderem:

- Mitwirken bei der Erstellung des Betriebskonzepts
- Ver- und Entsorgungs- sowie das Warenanlieferungskonzept

Strategien und Prozesse in der Entwicklung von Hotelprojekten

Diplomarbeit

- Der Reinigungs- und Winterdienst
- Die Gebäudesicherheit
- Das Wartungs- und Instandhaltungskonzept.

Diese Abläufe beziehen sich auf den Gebäudegrundriss und die Gebäudekubatur und die daraus entstehenden Anforderungen werden in das Bewirtschaftungskonzept eingearbeitet und deren Zuständigkeiten festgelegt. (Vgl. Sommer 2016, S 113)

Bauausführung

Ebenso wie in der Planung, gibt es auch in der Ausführung divergente Arten der Vergabe, die mit den unterschiedlichsten Vor- und Nachteilen einhergehen. Auf welche Vergabeart die Entscheidung fällt hängt stark von Art und Volumen des Baus ab.

- Einzelunternehmer

Die Ausführungsleistungen werden in Einzelgewerke, wie Rohbau, Fassade, Ausbau, etc. gesplittet und jeweils an eine Firma vergeben. Einige Spezialgewerke die auf die Vorfabrikation von Einzelelementen angewiesen sind, erstellen zuvor eine Werk- und Montageplanung. Die Abrechnung der erbrachten Leistungen erfolgt mittels Einzelpositionen. (Vgl. Hans Sommer, Projektmanagement im Hochbau, S.40)

- Teil-Generalunternehmer

Dieses Vergabemodell wird vordergründig bei technisch schwierigen und aufwändigen Bauprojekten gewählt um Einzelgewerken zu Paketen zusammenzufassen und um die Anzahl der Schnittstellen zu verringern. (Sommer, S. 40)

- Generalunternehmer

Werden alle bzw. die Mehrheit der Ausführungsgewerke an einen Unternehmer vergeben so spricht man von einem Generalunternehmer. Oftmals fallen ihm

auch einzelne Planungsleitungen zu, die er entweder selbst übernimmt oder an Subunternehmer mit dementsprechender Qualifikation weiter vergibt. (Vgl. Greiner, Mayer, Stark, Baubetriebslehre- Projektmanagement, S.38)

- Totalunternehmer

Der Totalunternehmer hat sowohl die Funktion des Generalplaners als auch die des Generalunternehmers inne. Es gibt zwei Arten von Totalunternehmerverträgen, deren Unterschied im zeitlichen Einstieg ins das Projekt liegt. Bei der ersten Variante steigt der TU bereits in der Phase des Vorentwurfs ein und hat somit die Möglichkeit eigene Ideen und Gedanken in das Projekt frühzeitig einzubringen. Bei der zweiten stößt er erst bei Erstellung der Genehmigungsplanung hinzu und ist somit eingeschränkter in der Ideenverwirklichung als auch in der Eigenverantwortung, da er unter der Regie des Planers agiert. Die Vergütung der erbrachten Leistungen erfolgt im Gegensatz zu den Einzelleistungsträgern mittels Pauschalvertrag. (Vgl. Girmscheid, S. 172ff)

Vermarktung

Die Vermarktung eines Gebäudes wird meist vom Projektentwickler oder dem Bauherren selbst übernommen (Vgl. Alda, Hirschner 2014, S. 148). Zu den wichtigsten Bestandteilen des Gebäudemarketings gehören das Ausrichten von Feierlichkeiten (Grundsteinlegung, Gleichenerfeier, Eröffnung) sowie die diesbezügliche Information an die Öffentlichkeit und die Presse. Um das Investitionsrisiko gering zu halten, sollte bereits in der Planungsphase ein Betreiber feststehen, der wiederum seine eigene Marketingkampagne über diverse Plattformen startet. Dies gilt sowohl für den Verkauf des Objekts an den Betreiber, als auch wenn Betreiber und Eigentümer different sind. (Diederichs, 2005, S. 100ff)

Marketing

Um eine erfolgreiche Marketingstrategie entwickeln zu können, müssen folgende vier Bestandteile berücksichtigt werden.

- Positionierung des Unternehmens

Bei dem derzeitigen Angebot am Markt ist es aufgrund der stetig wachsenden Dichte immer schwieriger den Überblick zu behalten. Um sich behaupten zu können und im Kopf der Konsumenten zu bleiben, bedarf es einem gewissen Bekanntheitsgrad sowie einem starken Werbeinstrument, dass sofort mit dem Unternehmen in Verbindung gebracht wird. In der Freizeitbranche kommt hinzu, dass etwas Besonderes geboten werden muss, denn hier gilt: Nicht universell und kollektiv sondern einzigartig und individuell. Zur Positionierung des Unternehmens gehört auch das Erscheinungsbild (Corporate Design) und die Unternehmensidentität (Corporate Identity). (Vgl. Ferner, Geier, Roß, Steindl 2003, S. 24)

- Segmentierung des Marktes

Siehe Punkt 3.3 und 5.2 (Zielgruppen) in dieser Arbeit.

- Zielfestsetzung

„Mit den Marketingzielen wird der Zustand beschrieben, der durch den Einsatz des Marketingbudgets und der absatzpolitischen Instrumente erreicht werden soll.“ (Vgl. Ebenda, S. 28) Diese Ziele können sehr vielschichtig sein, wie etwa Änderung bzw. Vergrößerung der Zielgruppen, Umsatzerweiterung und somit Erhöhung der Auslastung, Längere Aufenthaltsdauern und ähnliches. Die Ziele sind für einen längeren Zeitraum unter der permanenten Beobachtung des

Marktgesehens zu definieren. Die Mitarbeiter sind über die Änderung der Marketingziele zu informieren und einzubeziehen.

- Der ideale Marketing-Mix

Es gibt zwei verschiedene Systeme den Marketing-Mix in seine Hauptbestandteile aufzugliedern, durch:

- Die absatzpolitischen Instrumente

Angebot: Die Angebotspolitik ist das Tool, das zu allererst festgelegt wird. Erst wenn das Angebot dem Markt entspricht, können die übrigen Instrumente installiert werden. Die Schwierigkeit ist es, das Angebot als eine Gesamtheit zu sehen und zu verkaufen und nicht in die einzelnen Teilleistungen gegliedert. Hierzu zählt auch der Urlaubsort an sich. Gäste buchen nicht nur die Leistungen, sondern auch die Erfüllung ihrer Wünsche.

Vertrieb: Die Wege über die Gäste auf das Haus aufmerksam gemacht werden sind sehr vielschichtig. Es stehen den Reisen unendliche Möglichkeiten zur Verfügung wie Internetplattformen, Reisebüros, Reiseveranstalter und Direktbuchung über Internet oder Telefon. Die Art der Vermarktung ist ebenso entscheidend

Preis: Hauptaufgabe ist es, den optimalen Preis festzulegen. Hier kommt es auf das ideale Zusammenspiel von Orientierung auf den Gewinn des Betreibers und dem richtigen Preis-Leistungs-Verhältnis für den Gast an.

Kommunikation: Unter Kommunikation ist die Präsenz des Unternehmens nach außen gemeint. Hierzu zählt nicht nur der Marktauftritt sondern auch die Abgrenzung zu Konkurrenzunternehmen. Das Erscheinungsbild ist hierbei genauso wichtig wie werbetechnische Faktoren über die sich das Produkt definiert, wie ein bestimmtes Logo, Farben oder ähnliches.

(Vgl. Ferner, Geier, Roß, Steindl 2003, S. 30ff)

- Das vier P-Prinzip

Product: Das Produkt definiert sich durch die Qualität, den Service, den Stil, der Ausstattung sowie dem Namen.

Place: Mit Place ist nicht der Standort gemeint, sondern die Position am Markt. Dazu gehören der Listenpreis, etwaige Rabatte sowie die Zahlungsbedingungen.

Price: Unter diesem Begriff wird die Abdeckung des Marktes und die hierfür verwendeten Kanäle umschrieben.

Promotion: Hierzu zählen die Werbung und der Verkauf.

(Vgl. Ferner, Geier, Roß, Steindl 2003, S. 30)

5.5 Betrieb

Hotelfachliches Projektmanagement in der Übergabe

Die Tätigkeit des hotelfachlichen Projektmanagements in der Projektentwicklung endet kurz vor der Inbetriebnahme, wenn das Objekt an den Betreiber oder Endinvestor übergeben wird. Voraussetzung für die Übergabe sind die vorherige Beseitigung etwaiger Mängel, die durch ein permanentes Qualitätsmanagement laufend dokumentiert wurden. Des Weiteren sind folgende Leistungen vor einer Abnahme zu erbringen:

- Vorbereitung der Opening-Phasen (Pre-Op., Soft-Op., Opening)
- Aufstellung von Mehr- und Minderkosten
- Organisation und Durchführung einer Mängelbegehung sowie deren Dokumentation und Weiterleitung an die zuständigen Vertragspartner zur Behebung

Strategien und Prozesse in der Entwicklung von Hotelprojekten

Diplomarbeit

- Beweissicherung behobener Mängel während des Pre-Opening
- Organisation weiterer Begehungen je nach Gewährleistungsfrist
- Prüfung der gesamten Beweissicherung auf Plausibilität, Vollständigkeit und Rechtgrundlagen

(Vgl. Steinhage in Von Freyberg 2010, S. 355f)

In der ersten Phase der Inbetriebnahme muss erwartet werden, dass der Umsatz mindestens die laufenden Kosten des Hotels deckt und im optimalen Falle eine Verzinsung des eingesetzten Fremdkapitals erreicht werden kann. Dies ist natürlich von Faktoren wie der Lage und der Betriebsgröße abhängig, ebenso aber auch vom Wettbewerbsumfeld, vom internen Management sowie einer fundierten Vorarbeit, zu der auch das Pre-Opening gehört. (Vgl. Bierwirth in Von Freyberg 2010, S. 362)

Die Phase und damit verbundenen Aufgaben nach Fertigstellung Hotelgebäude bis offiziellen Markteintritts, wird unter Pre-Opening zusammengefasst. (Vgl. ebenda)

Zur Feststellung der einen oder anderen notwendigen Korrektur, ist es sinnvoll eine Probetrieb-Phase durchzuführen. Diese verläuft wie der echte Betrieb nur ohne bzw. mit sehr geringen Kosten für den Testgast, der wiederum den Betreiber auf etwaige Fehler oder die Dysfunktion technischer Gadgets hinweist und eine Bewertung des Gesamtaufenthaltes abgibt. Um diese Phase nicht im Chaos enden zu lassen, ist es ratsam Checklisten mit einem Tagesablauf in dieser zu erstellen, damit jeder ungehindert seine Arbeiten, seien es optische Mängel zu beheben oder das Einräumen der Bar, ohne Behinderung finalisieren kann.

Das Budget für das Pre-opening setzt sich aus mehreren Einzelposten zusammen. Dazu gehören die Kosten für das Personal sowie deren Beschaffung, die Erstausrüstung des Lagerbestandes mit allen notwendigen Waren für die Verpflegung der Gäste als auch das gesamte Inventar. Ebenso die Kosten für das Marketing des Betriebs als auch die für die Verwaltung des Hauses werden von diesem Budget getilgt. (Vgl. Hitzler 2008, S. 10).

Strategien und Prozesse in der Entwicklung von Hotelprojekten

Diplomarbeit

Facility Management - Gebäudemanagement

1988 wurde folgende Definition von dem Euro-Facility Management Network festgelegt:

„Facility Management ist der ganzheitliche, strategische Rahmen für koordinierte Programme, um Gebäude, ihre Systeme und Inhalte kontinuierlich bereit zu stellen, funktionsfähig zu halten und an die wechselnden organisatorischen Bedürfnisse anpassen zu können. Damit wird deren höchste Gebrauchsqualität und Werthaltigkeit erreicht“ (Vgl. Greiner, Mayer, Stark 2005 S.264)

In der DIN 32736 wird das Gebäudemanagement wie folgend definiert:

„Gesamtheit aller Leistungen zum Betreiben und Bewirtschaften von Gebäuden einschließlich der baulichen und technischen Anlagen auf der Grundlage ganzheitlicher Strategien. Dazu gehören auch die infrastrukturellen und kaufmännischen Leistungen. Gebäudemanagement zielt auf die strategische Konzeption, Organisation und Kontrolle, hin zu einer integralen Ausrichtung der traditionell additiv erbrachten einzelnen Leistungen.“

Technisches Gebäudemanagement (TGM)

Zu den Kerngebieten des TGM zählen neben dem Neubau auch der Ausbau sowie spätere Revitalisierungen und die Erhaltung des Gebäudes an sich, inklusive des Betriebs und der Instandhaltungen. (Vgl. Greiner, Mayer, Stark 2005, S. 266). Um den reibungslosen Ablauf der Tätigkeiten zu gewährleisten sind eine genaue Dokumentation sowie die Beachtung der Gewährleistungen notwendig, ebenso ein Energie- und Informationsmanagement. (Vgl. Alda, Hirschner 2017, S. 170)

Infrastrukturelles Gebäudemanagement (IGM)

Zu den Aufgaben des infrastrukturellen Gebäudemanagements gehören sämtliche Dienstleistungen, die den Betrieb des Objektes optimieren, wie Reinigungs- und Winterdienste, die Ver- und Entsorgung von Waren und Abfall, der Betrieb des

Parkraumes und etwaige Dienste für Grünflächen und Verpflegung für die Mitarbeiter (Vgl. DIN 32736 2008-2008, S. 4).

Kaufmännisches Gebäudemanagement (KGM)

Der dritte Part des Facility Managements befasst sich mit allen finanziellen Aspekten des gesamtheitlichen Gebäudemanagements. Hierzu zählen die Mieterbetreuung, die deren Betriebskostenabrechnung und die Nutzungsanalyse beinhaltet (Vgl. Alda, Hirschner 2014, S. 170). Ein weiterer Auftrag des KGM ist das Beschaffungsmanagement, zu dessen Tätigkeitsfeld die Auswahl und Vergabe von Lieferanten, die Kontrolle der fristgerechten Lieferung sowie die Prüfung der Rechnungen und der Waren, gehört (Vgl. DIN 32736 2000-2008, S. 7)

Flächenmanagement

Zum Flächenmanagement gehören unter anderem die Überwachung der technischen Gebäudeausrüstung, die Schaffung von geeigneten Nutzungseinheiten für den Mieter, sowie die Dokumentation von Raumkonfigurationen und deren Reinigung und die Verwaltung von Mietverträgen (Ebenda, S. 8)

Das Facility Management begleitet die Immobilie in all seinen Lebenszyklusphasen.

6 Investitionskosten

6.1 Investitionsübersicht

Bei der Erstellung der Investitionskosten ist es ratsam sich an der DIN 267 zu orientieren, wobei im Hotelbau die Kostengruppe 6 besonders von Bedeutung ist. Dieser Kostengruppe wird das FF&E zugeordnet, das nicht nur das fixe und lose Mobiliar beinhaltet, sondern auch alle Textilien, Geschirr, die Küchenausstattung und vieles mehr. Dieser Kostenanteil beansprucht, je nach Kategorie des Hotels, bis zu 15% der Projektbudgets. (vgl. Niemayer in Schule, Bone-Winkel 2008, S. 779)

Strategien und Prozesse in der Entwicklung von Hotelprojekten

Diplomarbeit

„Die Investitionen für FF&E für ein Mittelklassehotel verteilen sich in etwa zu 60% für die Innenausstattung, 20% für Equipment, 12% für Küchentechnik, 7% für EDV-Technik und 1% als Reserve für Unvorhergesehenes.“ (Vgl. Höfels in Sprinzel 2003, S. 72)

Des Weiteren kommen nicht unerhebliche Kosten für den Betriebsbeginn, das sog. Pre-Opening bzw. die Veröffentlichungskosten, hinzu die mit dem Betreiber im Vorhinein vereinbart werden. Auch hier gilt: Je höher die Kategorie, desto höher die Kosten. (vgl. Niemayer in Schule, Bone-Winkel 2008, S. 779)

Investitionskostenschätzung

Am Beginn eines Projektes wird eine Kostenschätzung durchgeführt um die erforderlichen monetären Aufwendungen zu definieren. Der Bauherr benötigt die Absicherung, dass trotz Einhaltung seiner Ziele und eines gewissen Qualitätsanspruchs, die Kosten so minimal wie möglich gehalten werden. Es können keine beliebigen Kosten für das Projekt angesetzt werden, da der Markt den zu erwartenden Kaufpreis bzw. Mietertrag vorgibt, was wiederum die Festlegung eines Maximalbetrages zur Folge hat. Folgende vier Schritte sind hierfür unbedingt einzuhalten:

- Erstellung eines Kostengerüsts

Dieses wird am Projektanfang festgelegt unter der Berücksichtigung von Vergleichsprojekten aufgesetzt und wird über die gesamte Laufzeit nicht verändert um zu jedem Zeitpunkt die Kosten unter Kontrolle zu haben.

- Ermittlung des Budgets

Bei der Zusammenstellung der notwendigen Mittel muss mit Präzision gearbeitet werden. Einzelne Kosten müssen den Kostenstellen exakt zugeordnet werden um nicht nur einen Gesamtüberblick zu bekommen, sondern auch über einzelne Teilleistungen.

Der Bauherr muss sich zu jedem Zeitpunkt über die Projektkosten bewusst sein.

- Kontrolle des Ablaufs

Alle Leistungen, obgleich in der Planung oder in der Ausführung, müssen dem aktuellen Projektstand entsprechen und jedem Beteiligten muss der Aufwand seiner Leistungserbringung klar sein.

- Kostenüberwachung

Im Projektkostenkontrollsystem des Projekt- oder Baumanagements werden alle Daten erfasst und zusammengeführt. Dies beinhaltet den gesamten Zahlungsverkehr, das Prüfen der gelegten Rechnungen anhand des Leistungsverzeichnisses, Mehrkosten durch Nachträge sowie auch Minderkosten durch Value Engineering.

(Vgl. Sommer 2016, S.66)

6.2 Investitionskosten pro Zimmer

In der Immobilienbranche gibt es grundsätzlich folgende Möglichkeiten um die Rentabilität eines Objektes zu berechnen:

- Kosten pro Kubikmeter Bruttorauminhalt
- Kosten pro Quadratmeter Bruttogeschossfläche
- Kosten pro Nutzungseinheit.

(Vgl. Schach in Sprinzel 2003, S. 72)

Strategien und Prozesse in der Entwicklung von Hotelprojekten

Diplomarbeit

In der Hotellerie ist es üblich die Investitionskosten pro errichtetes Zimmer anzugeben:

Kategorie	Kosten	
Luxus bzw. Premium Kategorie	240.000	+++
Profiliertes 4* Superior	180.000	225.000
Standard 4* Hotel	140.000	185.000
Standard 3* Hotel	85.000	105.000
Budget Hotel	45.000	70.000

(Quelle: Kohl & Partner 2014, S. 12)

Beispiele:

- Courtyard by Marriot, Trabrennstraße 4, 1020 Wien
 - Facts:
 - „4*-Stil“
 - Eröffnet: 2008
 - 251 Zimmer
 - Fitnessstudio, Konferenzräume, Veranstaltungsfläche
 - Limousinen Service, chem. Reinigung, Concierge
 - Volumen: 40 Mio. €
 - = 159.400€ pro Zimmer = Standard 4* Hotel

Strategien und Prozesse in der Entwicklung von Hotelprojekten

Diplomarbeit

(Quelle: <http://www.icprojektentwicklung.at/de/hotels> &
<http://www.marriott.de/hotels/travel/viefg-courtyard-vienna-prater-messe/>)

- Moxy by Marriot, Ausfahrtstraße 4, 1030 Wien
 - Facts:
 - „Budgethotel mit der Seele eines Boutiquehotels“
 - Eröffnet 2017
 - 405 Zimmer
 - Fitnessstudio, Konferenzräume, Veranstaltungsfläche
 - Täglicher Reinigungsservice
 - Volumen: ca. 24 Mio. €
 - = 59.300€ pro Zimmer = Budgethotel

(Quelle: <http://www.marriott.de/hotels/travel/vieox-moxy-vienna-airport/> &
<https://www.austrianwings.info/2016/02/spatenstich-zum-neuen-flughafenhotel-in-wien/>)

6.3 Investitionsrisiko

„Das Investitionsrisiko beinhalten die Werterhaltung und Rendite der baulichen Anlage über die Nutzungsphase und bleibt meist beim Bauherrn.“

Die Nachfrage nach dem Objekt im Bezug auf das Marktrisiko ist also Teil des Investitionsrisikos. Das Gegengewicht zum Investitionsrisiko ist die Chance auf eine hohe Rendite, die sich über die laufenden Betriebskosten und den höchsten zu erzielbaren

Marktpreis definiert. Die Kosten für den Betrieb und den Bau der Immobilie werden bereits im Konzept bestimmt, ihre Einhaltung bei der Realisierung ist die Aufgabe des Architekten. (Vgl. Girmscheid, 2007, S. 75)

7 Fazit

In den vorangegangenen Seiten wurde ein Überblick über den gesamten Entwicklungsprozess gegeben sowie das Gesamtergebnis definiert. Die Beherbergungsbranche wurde in verschiedenen Facetten erläutert und ein Aufschluss über die einzelnen Immobilientypen sowie ihre Eigenschaften gegeben. Anhand der einzelnen Projektphasen wurde die Hotelprojektentwicklung mit all seinen Teilleistungen erörtert. Die genaue Definition der einzelnen Aufgaben zeigt, wie komplex sich ein solcher Prozess darstellt und wie interdisziplinär das gesamte Entwicklungsteam besetzt sein muss. Es wurde auf die Rollen der Beteiligten an der Entwicklung eingegangen sowie auf die verschiedenen Vergabestrategien zur deren Beauftragung. Die verschiedenen Bestandteile der Machbarkeitsstudie, wie Markt,- Standort,- Bebauungs- und Analyse des Nutzungskonzeptes weisen auf die Zusammenhänge der einzelnen Prozesse sowie ihre Abhängigkeiten von einander hin.

Im nächsten Schritt wurde kurz und prägnant ein Leitfaden erstellt, der auf die Einzelkomponenten im Überblick hinweist und verdeutlicht welche exakten Analysen erforderlich sind und eine Hilfestellung bei deren Aufbau bietet. Ebenso wurde exakt angegeben, welche Statistiken und Marktergebnisse für die einzelnen projektspezifischen Ergebnisse zu evaluieren sind.

Anhand dieses Leitfadens wurde im Detail eine Machbarkeitsstudie am Beispiel Wien erstellt, die den gesamten Prozess der Studie im Detail erläutert. Die wichtigsten Kennzahlen sowie deren Berechnungen wurden eruiert und deren Endresultate einander gegenüber gestellt und zeigen, wie sich Ergebnisse zu einander verhalten und welches Konzept zu priorisieren ist.

8 Leitfaden für die Entwicklung eines Hotels im urbanen Raum

9 Hotelentwicklung „The Seventh Brick Hotel Vienna“ Machbarkeitsstudie

10 Wichtige Fachbegriffe im Hotelmanagement

Average room rate

Der durchschnittlich erzielte Zimmerpreis errechnet sich durch den Netto Logisumsatz durch die Anzahl der vermieteten Zimmer. (Quelle: www.rhc.de)

An die genauen Zahlen von jedem einzelnen der angeführten Beispielhotels zu kommen, ist leider nicht möglich, da solche Informationen nicht gerne preisgegeben werden. Aus diesem Grund wird in dieser Arbeit jeweils der maximale Durchschnittspreis der Zimmer angegeben, der sich aus dem Durchschnitt der verschiedenen Zimmer durch die Gesamtzimmeranzahl errechnet.

Rechenweg: NETTO- Logisumsatz geteilt durch die Zahl der vermieteten Zimmer.
Beispiel: 80 Zimmer, die pro Tag für 6.800 € Netto-Logisumsatz vermietet wurden, ergeben einen Tages-Durchschnittszimmerpreis von 85,00 €.

Beispiele:

- 25 hours by Levi's
 - 76 Zimmer
 - Average Room Rate: 105 €

GOP

Der Gross operating profit, auf Deutsch das Brutto Betriebsergebnis oder auch Umsatzrentabilität kann auf zwei unterschiedliche Arten angegeben werden. Zum einen als GOP der Gesamterlöse in % und zum anderen als GOP pro Zimmer und Jahr in Tsd € (GOPPAR). (Vgl. www.wko.at)

Strategien und Prozesse in der Entwicklung von Hotelprojekten

Diplomarbeit

GOP in %

Dieser Wert wird Brutto, also vor Abschreibung und Zinsen angegeben. Er ergibt sich aus dem Gesamterlös abzüglich der Betriebsaufwendungen Wareneinsatz, Mitarbeiterkosten und Sachkosten. (Vgl. www.wko.at)

GOPPAR

Der entscheidende Wert für die Ertragsstärke eines Hotelbetriebes wird in Zimmer pro Jahr gemessen. Dieser gibt den operativen Reinerlös wieder und kann somit mit der Nettoinvestition pro Zimmereinheit ins Verhältnis gesetzt werden. Der GOPPAR ist eng mit den Parametern Betriebsgröße, Preis und Auslastung verknüpft. (Vgl. www.wko.at)

Rack rate

Unter diesem Begriff wird der Listenpreis also „Regal Tarif“ verstanden. Dies ist der reguläre, veröffentlichte Zimmerpreis inklusive Mehrwertsteuer. (Quelle: ahgz.de) Dieser Preis wird nur selten erreicht, da es häufig zu Rabatten kommt (Family and friends rate, Rabatte bei Gruppen bzw. Firmenbuchungen) oder auch die Steuerbelastungen zu Buche schlagen. Hoteliers sind oft nicht daran interessiert durch Senkung des Zimmerpreises eine höhere Belegungsrate zu erzielen, da eine Vollbelegung nicht nur einen höheren Personaleinsatz erfordert, sondern es auch zu einer schnelleren Abnützung des Inventars bei niedrigeren Einnahmen kommt und es zudem im Vergleich zur Konkurrenz zu vermehrtem Preisdumping führt. (Vgl. Schulte, S. 775)

Best available rate

Dieser Tarif beschreibt den günstigsten Zimmerpreis zu einem bestimmten Zeitpunkt. (Quelle: hotelier.de)

Strategien und Prozesse in der Entwicklung von Hotelprojekten

Diplomarbeit

RevPar

Die Auslastung eines Hotels wird in Prozent angegeben und errechnet sich aus:

$(\text{belegte Zimmer} \times 100) / (\text{verfügbare Zimmer} \times \text{den Betriebstagen})$.

Dieser Wert kann zu jedem beliebigen Zeitpunkt berechnet werden, da die Anzahl der Betriebstage verändert werden kann. (Vgl. <http://www.mein-wirtschaftslexikon.de/r/revpar.php>).

Der „Revenue per available room“ oder auch Yield stellt die Beziehung zwischen Belegung und Zimmerpreis dar und ist die bedeutendste Kennziffer zur Feststellung der Rentabilität eines Hotels. (Vgl. Schulte, S. 775). Der RevPar errechnet sich wie folgend:

Der Umsatz durch Logis beträgt 5.000 € pro Tag.

Von 100 verfügbaren Zimmern sind 80 belegt. Daraus ergibt sich:

$$5.000 / 100 = 50 \text{ €}$$

Der Erlös pro verfügbaren Zimmer (= RevPar) beträgt an diesem Tag also 50 €.

Der durchschnittliche Zimmerpreis würde am selben Tag 62,5 € betragen, da:

$$5000 / 80 = 62,5 \text{ €}$$

(Vgl. <http://www.mein-wirtschaftslexikon.de/r/revpar.php>)

Occupancy rate

Eine weitere wichtige Kennzahl in der Hotellerie ist die Belegungsrate oder auch Auslastungsquote. Sie gibt an zu wieviel % ein Betrieb ausgelastet ist und wird über die Öffnungstage, die verfügbaren und die belegten Betten errechnet. (Vgl. <https://www.hotelier.de/lexikon/h/hotelauslastung>)

Strategien und Prozesse in der Entwicklung von Hotelprojekten

Diplomarbeit

FF&E

Diese Abkürzung steht für Fixture, Furniture & Equipment und beschreibt die gesamte Interieur- Ausstattung eines Hotelbetriebs. Dazu zählen fixe und lose Möblierung, Gastronomiezubehör, wie Teller, Gläser, etc, Dekorationsgegenstände, etc. (siehe Pkt. 5.4)