

PROJEKTENTWICKLUNG

... die Grundlagen für den Projekterfolg legen

Im relevanten Marktsegment des Vier- und Fünf-Sterne-Bereichs ist vor diesem Hintergrund ein Revpar um die 80 EUR in den letzten Jahren erzielbar gewesen. Zwar ist seit 2000 eine rückläufige Tendenz wahrzunehmen, diese fiel aber im Vergleich zu anderen deutschen Top-Destinationen sehr gemäßigt aus, so dass dem Teilmarkt eine gewisse Krisenresistenz unterstellt werden kann.

Die Mischung aus wirtschaftlicher Potenz, hoher Erreichbarkeit und positiver Prestigeeffekte in Düsseldorf führt zu der berechtigten Annahme, dass die Nachfrage nur noch kurzfristig stagniert und künftig weiter zunehmen wird. Überaus günstige Prognosen zu den Wachstumsraten in der lokalen Ökonomie und im Fluggastaufkommen sowie eine stattliche Anzahl an konkret geplanten städtebaulichen Großprojekten lassen sogar eine von 2 auf 3 % p.a. intensivierte Steigerung des Übernachtungsvolumens als realistisch erscheinen.

Das Angebot entwickelte sich in den letzten zehn Jahren am Makrostandort nur halb so dynamisch wie die Nachfrage und verhielt sich damit deutlich statischer als die Gesamtkapazität im Bundesgebiet. Damit setzte eine kontinuierliche Verknappung ein, die Anbieter betrachteten ihre lokale Marktsituation als äußerst „gesund“. Die Marktentwickler expandierte zwar deutlich, aber sie entfachte zugleich einen erheblichen Verdrängungsprozess zu Lasten mittelständischer Marktteilnehmer.

Diese Ausgangssituation in Verbindung mit den zu erwartenden Nachfrageschüben der kommenden Jahre lassen die Landeshauptstadt in den Augen der Investoren und Betreiber äußerst rentabel erscheinen – mit der Ruhe auf dem Markt ist es vorerst vorerst. Bis zum ersten vollen Betriebsjahr des Cerruti-Hotels 2006 wird ein zusätzliches Zimmervolumen am Markt platziert, das voraussichtlich rund 30 bis 40 % der im zurückliegenden Jahr verfügbaren Kapazität entspricht. Obgleich durch diesen neuen Wettbewerbsschub davon auszugehen ist, dass viele Privathoteliere vom Markt gedrängt werden, ist eine deutliche Nettozunahme des Angebots zu erwarten.

Für das Cerruti-Hotel ist hieraus folgende Schlussfolgerung zu ziehen: Das Risiko des Markteintritts ist in den kommenden Jahren grundsätzlich erhöht. Es ist für das geplante Produkt dennoch vertretbar, da mit dessen konzeptioneller Spezialisierung und Kapazitätsbeschränkung auf 135 Zimmer eine Erfolg versprechende Abhebungsstrategie verfolgt wird. Auf dieser Grundlage erscheint es möglich, von den prognostizierten Nachfragesteigerungen der kommenden Jahre zu profitieren, ohne in ruinöse Preiskämpfe mit Konkurrenten verwickelt zu werden.

Bewertung der Wettbewerbsposition

Die Einschätzung der Marktattraktivität ist um eine zweite Betrachtungsebene zu ergänzen: die Bestimmung der relativen Wettbewerbsposition bzw. die Konkurrenzfähigkeit des zu untersuchenden Hotels im Feld seiner wichtigsten Wettbewerber. Gerade in Phasen stagnierender Nachfrage teuert dieser Aspekt maßgeblich die Rentabilität eines Betriebes, denn das reine Vorhandensein eines Marktpotenzials ist erst die notwendige Bedingung für einen erfolgreichen Hotelbetrieb. Die hinreichende Bedingung besteht in der Fähigkeit, einen angemessenen Teil der Übernachtungen auf das eigene Produkt zu lenken.

In welchem Umfang ein Hotelprojekt bestehende Nachfrage von älteren Häusern abziehen kann und zusätzliche Nachfrage an sich binden vermag, hängt vorrangig davon ab, auf welches eigene Marktumfeld das angeordnete Konzept trifft. Die Analyse dieses Marktumfeldes ist nur aussagekräftig, wenn es sich ausschließlich aus den wichtigsten Wettbewerbern zusammensetzt. Die Nachfragestruktur im Beherbergungsgewerbe ist zu heterogen, als dass es für ein Vier-Sterne-Haus zweckmäßig wäre, aus dem Vergleich mit einer kleinen Familienpension einen Wettbewerbsvorteil abzuleiten.

Für die Identifikation relevanter Marktteilnehmer ist eine sachgerechte Angebotsssegmentierung von zentraler Bedeutung. Die wichtigsten Segmentierungskriterien sind

- das Preisniveau,
- die Wettbewerbsstrategie und
- die Lage (innerhalb eines Makrostandorts).

Situationsbedingt kann ein Konkurrenzverhältnis relativ weitgehend auf ein einzelnes Kriterium zurückzuführen sein. Dennoch bestehen zwischen den Kriterien auch wechselseitige Abhängigkeiten: So konkurrieren z.B. zwei Häuser mit identischem Preisniveau nur sehr bedingt, wenn sich das eine im städtischen Vergnügungsviertel auf junges Publikum konzentriert und das andere in Mensenahne um Kongressteilnehmer wirbt.

Im Unterschied zur Marktattraktivität ist die relative Wettbewerbsposition eines Hotelprojekts in quantitativen Kategorien nur unbefriedigend erfassbar. Ein bewährtes Hilfsmittel stellt jedoch die so genannte „Market-Share-Analyse“ dar (vgl. Abb. „Market-Share-Analyse“). In ihr wird die Cha-



Noch haben die Bauarbeiter das Sagen, doch Richtfest war schon.

Bild: Schollen / Koch

rakteristik des i.d.R. aus vier bis acht Konkurrenten bestehenden Wettbewerbersfeldes eruiert. Kennzahlen wie die Anteile der bestehenden Häuser an allen verkauften Zimmern der jeweiligen Gruppe oder die erzielten Zimmeranteile im Verhältnis zum Durchschnittswert geben dabei Aufschluss über die Chancen und Risiken eines Markteintritts für das zu untersuchende Hotelprojekt. Im Allgemeinen lässt sich insbesondere erkennen, wie ausgefallen das Wettbewerbsfeld ist, welche Zimmerarten und Belegungsquoten erreichbar sind und welche konkreten Zusammenhänge zwischen beiden Umsatzparametern bestehen.

Für eine vergleichende Bewertung ist es unverzichtbar, die Standorteigenschaften des untersuchten Hotels im Vergleich zu denen der wichtigsten vier bis acht Konkurrenten anhand „weicher“ Maßstäbe zu evaluieren. Häufig werden in diesem Zusammenhang ordinale Skalen verwendet und die Stärken und Schwächen jedes Marktteilnehmers steckbriefartig erfasst. Das Spektrum an in der Praxis einsetzbaren methodischen Strukturierungen ist vielfältig. Die Aufgabe des Analytikers bleibt hingegen eindeutig: Er hat letztlich für jede relevante Eigenschaft des geplanten Betriebs zu befinden, ob sie sich wettbewerbsfördernd, wettbewerbsneutral oder wettbewerbschwerend auswirkt.

Vor dem Hintergrund dieses Ansatzes ist im Folgenden die Bestimmung der relativen Wettbewerbsposition des Cerruti-Hotels abgeleitet.

Bei der Auswahl der wichtigsten Konkurrenten wird strategischen Ähnlichkeiten die höchste Bedeutung beigemessen, da die Ausrichtung des Beispielprojekts kraft seines Design-Konzepts auf allgemeine Geschäftsreisende und anspruchsvolle Städtereisende als entscheidendes Abhebungsmerkmal angesehen wird. Das Kriterium des Preisniveaus rückt dabei etwas in den Hintergrund; hier wird ein recht breiter Korridor von plus/minus 20 EUR angesetzt.

Unter Berücksichtigung dieser Kriterien setzt sich das Feld der wichtigsten Wettbewerber aus sechs bestehenden Hotels zusammen. Von diesen konkurrieren fünf in erster Linie in strategischer Hinsicht; das relevante sechste Haus befindet sich in der Nachbarschaft und wartet mit ähnlichen Lageeigenschaften auf.

In der Market-Share-Analyse wird erkennbar, dass das Beispielprojekt voraussichtlich auf ein sehr ausgewogenes Wettbewerbsfeld treffen wird. Mit Ausnahme des deutlich geringer dimensionierten Hauses in räumlicher Nähe sind die Marktteile gegenüber sehr gleichmäßig verteilt. Die Streuung des Revpars bewegt sich im Bereich von bis zu 10 % um den Mittelwert und fällt damit recht gering aus.

Der Markteintritt des Beispielprojekts wird massiv durch den Umstand erleichtert, dass knapp 30 % des untersuchten Marktsegments von Häusern abgedeckt werden, die mit dem Beispielprojekt in einer so genannten „konkurrenzsuchenden“ Beziehung stehen. In diesen Fällen überlagert die Abschöpfung von Synergieeffekten etwaige Nachteile aus dem Ringen um Marktanteile: Ein Haus gehört zur selben Betreibergesellschaft und kann zu Zeiten maximaler Auslastung Nachfrage gezielt auf das neue Produkt umlenken. Ein weiterer Wettbewerber unterstützt mit seiner Lage Adressenbildung und Imageeffekt am Mikrostandort.

Das Cerruti-Hotel wird voraussichtlich eine klar überdurchschnittliche Wettbewerbsposition im betrachteten Konkurrenzfeld einnehmen. Dies ist erstens über den bereits vertraglich fixierten künftigen Betrieb der Immobilie zu begründen: Die akquirierte Betriebsgesellschaft Radisson SAS Hotels & Resorts zählt mit knapp 200 Häusern in 37 Ländern zu den führenden Marktteilnehmern und meldete in der zurückliegenden Dekade Umsatzrekorde in Serie. Die Muttergesellschaft, Rezidor SAS Hospitality, ist derzeit bemüht, ihr Produktportfolio zu diversifizieren. Die Eröffnung der weltweit ersten Repräsentanz mit der Marke „Cerruti“ ist Ausdruck dieser Strategie. Hieraus ergibt sich für das Beispielprojekt die exklusive Kombination aus renommierter, bonitätsstarker Betreiberge-

sellschaft und einer neuen Marke mit konzeptioneller Innovation.

Die günstige Ausgangssituation ist zweitens über die gelungene Abstimmung von Produktkonzept und Mikrolage zu begründen: Im Unterschied zu einigen anderen Bürostandorten in der betrachteten Stadt hat sich das Umfeld des Cerruti-Hotels zu einem belebten Quartier entwickelt. Der gewachsenen Mischung von modernen Dienstleistungsunternehmen, Freizeiteinrichtungen und Gastronomieangeboten werden gemeinsam hervorragende Zukunftschancen attestiert. Das Ambiente des Medienhafens verkörpert einen jugendlichen, extravaganzen und dynamischen Zeitgeist. Die Designelemente in der Innenausstattung des Beispielprojekts greifen dieses Lebensgefühl unmittelbar auf und stellen für den Gast eine wahrnehmbare Einheit von Innen- und Außenleben der Immobilie her.

Das Beispielprojekt erlangt mit dieser Verknüpfung Alleinstellungsmerkmale im Wettbewerbsfeld. Die eigene räumliche Konkurrenz weist keine vergleichbare konzeptionelle Spezialisierung auf. Die übrigen untersuchten Hotels sind von deutlich abweichenden Umfeldbedingungen geprägt und präsentieren sich überwiegend mit konventionellen Einrichtungstypen.

Etwas differenzierter stellt sich das Bild mit Blick auf die Lagebeziehungen zu den Reisezielen der Gäste dar: Das Cerruti-Hotel profitiert hier davon, die Geschäftspartner der im Medienhafen ansässigen Unternehmen deutlich wirkungsvoller anzusprechen als die größtenteils in deutlicher Entfernung liegenden Wettbewerber. Ein weiterer komparativer Vorteil ergibt sich aus der größeren Nähe zum Regierungsviertel.

Doch auch eine leichte Schwäche ist zu benennen: Die Konkurrenten warten mehrheitlich mit Distanzen zur City sowie zu den Messe- und Kongressanlagen auf, die die durchaus passablen des Beispielprojekts noch unterbieten. Als nachteilig im Wettbewerb kann sich ferner die Erreichbarkeit des Beispielprojekts auswirken. Das Ausbaustadium der Infrastruktur am Mikrostandort wird der gestiegenen Nachfrage infolge der Entwicklungsdynamik in den letzten Jahren noch nicht gerecht und stellt sich derzeit als unbefriedigend dar. Das Straßennetz ist überlastet, die ÖPNV-Anbindung bislang nicht hinreichend ausgebaut.

Schritt 4: Gewichtung der Objekt- und Standorteigenschaften

In einem nächsten Arbeitsschritt bei der Erstellung der Machbarkeitsstudie sind die Bewertungen einzelner Objekt- und Standorteigenschaften in Beziehung zueinander zu setzen und zu einem Gesamturteil zusammenzuführen. Die sachgerechte Abwägung der verschiedenen Merkmalsausprägungen stellt zweifellos eine der größten Herausforderungen für den Analytiker dar. Das liegt im Wesentlichen an den vielen Betrachtungsebenen, in deren Rahmen die

bewerteten Eigenschaften untereinander zu gewichten sind. Hierbei handelt es sich um

- das Profil der drei Grundkomponenten der Hotelimmobilie (Standort, Betreiber und Konzept),
- die beiden räumlichen Bezugspunkte der Hotelimmobilie (Makrostandort und Mikrostandort) sowie
- die Einzelkriterien, die zur Bewertung einer Merkmalsausprägung heranzuziehen sind.

Zur Reduzierung der Komplexität kann am portfolientheoretischen Ansatz der Erhebungs- und Bewertungsphase angeknüpft werden: Sämtliche bewerteten Eigenschaften können den Kategorien „Marktattraktivität“ und „Relative Wettbewerbsposition“ als Parameter des Projekterfolgs zugeordnet werden. Damit stellt sich die Frage, welcher Stellenwert diesen beiden Parametern im Einzelfall beizumessen ist.

Eine universelle Lösung gibt es dafür nicht. In der Praxis finden diverse Analyseinstrumente Anwendung, die zur Systematisierung und Veranschaulichung des Abwägungsprozesses dienen. Als besonders beliebt erweisen sich dabei SWOT-Matrizen und Scoring-Modelle. Im Fokus sollten grundsätzlich Überlegungen zur jeweils spezifischen Konstellation stehen, allgemein gültige Leitlinien sind nur begrenzt aussagekräftig. Dennoch seien nachstehend einige grundsätzliche Anmerkungen als Orientierungshilfe bei der Gewichtung aufgeführt:

- Unstrittig ist im Allgemeinen, dass der Projekterfolg in der Mehrheit der Fälle auf einem ausgewogenen Qualitätsprofil der wichtigsten Einflussfaktoren beruht. Es gibt zwar Hotels, die sich – trotz mehrerer kritischer Merkmale – allein auf Grund einiger weniger überragenden Eigenschaften am Markt durchsetzen. Dennoch ist es i.d.R. stark risikobehaftet, sich sehr auf einen einzelnen Faktor zu verlassen. Dies zeichnet sich häufig bereits bei der Akquisition von Projektpartnern ab. Der Hotelentwickler ist daher gut beraten, sein Produkt balanciert auszurichten.

- Bei einem zu starken Ungleichgewicht von Marktattraktivität und Wettbewerbsposition ist zu bedenken: Ein Hotel im besten Markt hat nur begrenzte Perspektiven, wenn dessen Mikrostandort klare Nachteile gegenüber den Lage- und Konzepteigenschaften der wichtigsten Konkurrenten aufweist. Umgekehrt weist ein Haus mit objektiv betrachtet optimalen Standorteigenschaften

„Günstigsten
sind wertlos,
wenn die
Konkurrenz
sie noch über-
bietet.“



Benjamin Koch

lediglich ein mäßiges Gewinnpotenzial auf, falls es in einem prestigearmen Markt mit niedrigem Preisniveau platziert wird.

- Bei der Gewichtung von Marktattraktivität und Wettbewerbsposition ist insbesondere zu berücksichtigen, dass eine strenge Orientierung am jeweils angeordneten Produktkonzept zu erfolgen hat. Während bei Top-Produkten insbesondere die Anziehungsimpulse für zahlungskräftige Gästegruppen von zentraler Bedeutung sind, etwa niedergelassene internationale Konzernzentralen oder exklusive Kongressveranstaltungen, rücken mit abnehmender Sterne-Zahl v.a. die Kriterien Erreichbarkeit und Sichtbarkeit in den Vordergrund.

Vor diesem Hintergrund sind die bewerteten Eigenschaften des Cerruti-Hotels, rein qualitativ betrachtet, wie folgt zu gewichten: Mit dem künftigen Hotelbetrieb wird eine klare Abhebungsstrategie verfolgt. Bislang gibt es in Düsseldorf noch kein vergleichbares Design-Konzept. Der Investor versucht sich mit dieser Ausrichtung für die Verschärfung des Wettbewerbes in den kommenden

Jahren zu rüsten. Es gilt am prognostizierten Nachfragewachstum zu partizipieren, ohne im Zuge der absehbaren Bettenexpansion in ruinöse Preiskämpfe verwickelt zu werden. Zielstellung ist es, sich ein Stück unabhängig von den örtlichen Bedingungen am Markt zu positionieren.

Auf dieser Grundlage rückt die Bedeutung der Marktattraktivität etwas in den Hintergrund. Die kaum kalkulierbaren allgemeinen Trends im Reiseverhalten, die das Erfolgspotenzial von „Abweichlern“ maßgeblich steuern, gebieten es, den beizumessenden Stellenwert zu begrenzen.

Als verlässlicherer Parameter für das Gewinnpotenzial stellt sich im Anwendungsbeispiel die relative Wettbewerbsposition des Hotels dar. Es ist davon auszugehen, dass das von der Abhebungsstrategie ausgehende Potenzial davon abhängt, in welchem Umfang und in welcher Weise das besondere Ambiente der Ausstattung mit Lage- und Umfeldvorteilen gegenüber den wichtigsten Konkurrenten verbunden werden kann.

Auf der Basis der verfolgten Strategie wird in erster Linie die nachfrageumlenkende Wirkung des neuen Hauses über Erfolg und Misserfolg entscheiden.

Mit Blick auf den Produkttyp des Cerruti-Hotels sind innerhalb der beiden Betrachtungsebenen Marktattraktivität und Wettbewerbsposition folgende weitere Gewichtungen vorzunehmen:

- Auf die Zielgruppe der zahlungskräftigen Geschäftsreisenden fixiert, ist für das Vier-Sterne-Plus-Segment die Zahl der Führungskräfte und Entscheider von privaten international aufgestellten Unternehmen am Makrostandort entscheidend. Eine große Abhängigkeit besteht auch von der Prosperität des Messe- und Kongresswesens, weil die Zahlungsbereitschaft der Gäste mit diesen Reisezwecken traditionell hoch ausfällt. In den Hintergrund zu rücken sind demgegenüber z.B. die Kriterien „politische Zentralität“ (öffentliche Institutionen erstatten nur für wenige Spitzenfunktionäre Reisekosten im entsprechenden Umfang) und „Verkehrsanbindung“ (eine hohe Qualität treibt für sich genommen noch nicht die Nachfrage im Hochpreissegment an).

- Die vorgesehene konzeptionelle Spezialisierung wird nur dann ihre ganze Wirkung entfalten können, wenn sie atmosphärisch 100%ig auf das Umfeld der Immobilie abgestimmt ist. Deshalb ist beim Cerruti-Hotel der Qualität des Gebietscharakters im Medienhafen ein besonders hoher Stellenwert beizumessen. Dies gilt nicht nur für die aktuellen Gegebenheiten, sondern schließt die mittel- bis langfristigen Entwicklungstendenzen in der Nachbarschaft mit ein. Eingebunden in ein expansives Angebotswachstum und einen hart umkämpften Markt bleibt für das Beispielprojekt darüber hinaus die Nähe zu den Reisezielen der angesprochenen Gästegruppen ein wichtiger Erfolgsfaktor. Daran werden auch die zu erwartenden Alleinstellungsmerkmale nichts ändern. Eine leicht erhöhte Nachschicht der Gäste ist wegen der konzeptionellen Besonderheit hingegen bezüglich etwaiger Schwächen bei der Erreichbarkeit zu erwarten. Das Kriterium rückt daher im Vergleich zu den anderen Objekteigenschaften etwas in den Hintergrund. (tp)

Fortsetzung in der kommenden Ausgabe

Die Ausführungen zum Cerruti-Hotel gehen zurück auf eine Machbarkeitsstudie, die Schollen Hotelentwicklung im September 2003 für den Investor des Projekts, die Infra HafenHotel Düsseldorf, erstellte. Mit Rücksicht auf die Projektbeteiligten wurden in den beispielbezogenen Passagen nur relative Zahlenwerte angegeben.

Die Autoren: Benjamin Koch (* 1977) studierte Raumplanung mit dem Schwerpunkt Immobilienökonomie und schloss Mitte 2003 als Dipl.-Ing. ab. Seine Diplomarbeit „Standort- und Marktanalyse für Hotelimmobilien“ (www.diplomica.de) wurde mit dem von der Immobilien Zeitung unterstützten DVP-Förderpreis (1. Platz 2004) und dem Preis der Gesellschaft für immobilienwirtschaftliche Forschung (3. Platz 2003) ausgezeichnet. Seit Oktober 2003 ist Koch in der Immobilienprojektentwicklung beschäftigt. Christian Schollen (* 1957) ist studierter Betriebswirt und war lange Jahre Direktor verschiedener Hotels. Bis 1998 gehörte die Wirtschaftsprüfungs- und Unternehmensberatung bei der Rinke Treuhänder zu seinen Tätigkeiten, anschließend baute er als Geschäftsführer und Gesellschafter die NPC Hotelentwicklungs- und Managementgesellschaft auf. Seit 2003 ist er mit der Firma Schollen Hotelentwicklung, Wuppertal, selbstständig.

Market-Share-Analyse (am Beispiel Cerruti-Hotel):								
Aufschluss über die Chancen des Markteintritts								
Wettbewerber	Zimmer- rate (ARR)	Bele- gungs- quote	Fair Share	Actual Share	MPI	ARI	RRI	
Strategisch A	EUR	%	0,23	0,18	0,78	1,11	0,90	
Strategisch B	EUR	%	0,19	0,20	1,07	1,04	1,08	
Strategisch C	EUR	%	0,19	0,19	1,04	1,05	1,16	
Strategisch D	EUR	%	0,16	0,18	1,12	1,03	1,10	
Strategisch E	EUR	%	0,15	0,17	1,11	0,82	0,88	
Räumlich A	EUR	%	0,09	0,08	0,94	0,80	0,75	
Fair Share:	Zimmeranteil eines Wettbewerbers an allen Zimmern							
Actual Share:	Verhältnis zwischen den verkauften Zimmern eines Wettbewerbers zu allen verkauften Zimmern							
MPI:	Market Penetration Index – Verhältnis von Actual Share zu Fair Share							
ARI:	Average Room Rate Index – Verhältnis der von einem Wettbewerber erzielten ARR zur entsprechenden der Zimmerzahlen aller Wettbewerber gewichteten durchschnittlichen ARR							
RRI:	Rooms Revpar Index – Verhältnis des von einem Wettbewerber erzielten Revpar zum entsprechenden der Zimmerzahlen aller Wettbewerber gewichteten durchschnittlichen Revpar							

© Immobilien Zeitung; Quelle: Koch / Schollen

PROJEKTENTWICKLUNG

Wie man ein Hotelprojekt berechenbar macht ...

Mit einer sorgfältig erstellten Machbarkeitsstudie können Projektentwickler und Investoren die Chancen für geplante Hotelimmobilien analysieren und dokumentieren. Christian Schollen und Benjamin Koch zeigen die dazu notwendigen Arbeitsschritte auf. Im ersten Teil ging es u.a. um die Datenerhebung sowie die Bewertung der Objekt- und Standorteigenschaften. Im zweiten Teil stehen die Zusammenführung der Ergebnisse sowie die Wirtschaftlichkeitsrechnung im Vordergrund, wieder demonstriert am Praxisbeispiel Cerruti-Hotel in Düsseldorf.

Nach der Bewertung und Gewichtung der relevanten Merkmale des zu untersuchenden Hotelprojekts sind die analysierten Informationen so zusammenzuführen, dass sie im Rahmen einer Prognose der Ertragskraft des Hotelbetriebs verwertet werden können. Gesucht werden valide Eingangsparameter für die Wirtschaftlichkeitsrechnung.

Schritt 5: Ergebnisse operationalisieren

Die große Herausforderung besteht bei diesem schwierigsten Arbeitsschritt darin, die zusammengetragene Vielfalt an qualitativen Einschätzungen in rein quantitative Umsatzparameter zu übersetzen. In der Hotellerie wird der Logis-Erlös über die Kenngröße Revpar kalkuliert. Er stellt das



Das Beispielprojekt Radisson SAS Cerruti-Hotel im Düsseldorfer Medienhafen soll mit der Fertigstellung im Oktober 2005 insgesamt 135 Zimmer im Vier-Sterne-Plus-Standard bieten. Baubeginn war im April 2004. Bild: studio-koslowski.de

Produkt aus dem durchschnittlich erzielten Netto-Zimmerpreis und der Belegungsquote dar. Um eine verlässliche Revpar-Schätzung abgeben zu können, bedient sich der Gutachter folgender Instrumente:

- Zunächst leitet er aus dem Profil der Makro- und Mikrobedingungen des betrachteten Projekts die voraussichtliche Gästestruktur ab. Dabei weist er jeder Nachfragegruppe einen bestimmten Anteil am Gesamtvolumen der verkauften Übernachtungen zu und prognostiziert, zu welchen

Preisen diese Übernachtungen jeweils verkauft werden können. Hierbei sind z.T. massive Unterschiede zu berücksichtigen. Im Ergebnis der Kalkulation steht dann ein gewichteter Zimmerpreis (vgl. Abb. „Herleitung durchschnittlicher Zimmerpreise“, S. 43).

- Zum zweiten greift er auf die erörterte Wettbewerbsposition und die Ergebnisse der Market-Share-Analyse zurück. Die im Feld der wichtigsten Konkurrenten erzielten Belegungsquoten als Ausgangspunkt nehmend, bringt der Gutachter Aufschläge oder

Abschläge für das zu untersuchende Hotel in Ansatz – abhängig von der Angebotsqualität im Vergleich zum Durchschnitt der betrachteten Wettbewerber. Parallel lässt sich an dieser Stelle der aus der angenommenen künftigen Gästestruktur abgeleitete mittlere Zimmerumsatz auf Plausibilität prüfen. Weicht die ermittelte Schätzung sehr deutlich vom Status quo im Konkurrenzfeld ab, ist das Ergebnis kritisch zu hinterfragen und ggf. anzupassen.

Diesem methodischen Ansatz folgend, lassen sich die bewerteten und gewichteten Eigenschaften des Cerruti-Hotels nun zusammenfassen.

Quantifizierung am Beispiel

Das Beispielprojekt wird einem absolut vertretbaren Wettbewerbsdruck ausgesetzt sein. Im Unterschied zu vielen anderen Projekten am Makrostandort ist das Risiko des Markteintritts eher gering: Die Alleinstellungsmerkmale des Hotels werden die Preiselastizität der von ihm gebundenen Nachfrage reduzieren. So kann es voraussichtlich vom mittelfristig zu erwartenden Nachfragerwuchs am Makrostandort profitieren, ohne parallel im Zuge der Angebotsexpansion mit einer erhöhten Gefahr von Preiskämpfen konfrontiert zu werden. Dieser Umstand geht auch zurück auf eine sehr aussichtsreiche Wettbewerbsposition, die erlangt werden kann. Die Innovation in der Ausstattung ist vorbildlich auf die Bedingungen am Makrostandort Düsseldorf und mit dem gewählten Mikrostandort Medienhafen abgestimmt.

Die Wirtschaftsstruktur Düsseldorfs deutet auf eine hinreichende Nachfrage durch das gezielt angesprochene Klientel zahlungskräftiger Geschäftsreisender hin. Gleiches gilt für das prognostizierte Wachstum im Messe- und Kongresssektor. Für diese Zielgruppen werden allerdings nur unterdurchschnittliche Lagebeziehungen generiert. Das entsprechende Umsatzpotenzial ist somit begrenzt. Aus der Sicht anspruchsvoller privater Städtereisenden, einer weiteren Zielgruppe der Design-Konzeption, werden zwar überaus attraktive Bedingungen geboten, hier erweist sich allerdings die limitierte Zugkraft des Makrostandorts als hinderlich.

Damit ist von einer Gästestruktur auszugehen, in der eindeutig Geschäftsreisende dominieren, die den Makrostandort zum Zwecke des Kontakts zu einem ansässigen Unternehmen aufsuchen (insgesamt 66%). Messe-, Kongress- und Tagungsteilnehmern (insgesamt 28%) sowie privaten Städtereisenden (6%) kommt ein geringeres Gewicht im Gästemix zu (vgl. Abb. „Herleitung durchschnittlicher Zimmerpreise“, S. 43).

Auf der Basis von allgemeinen Erfahrungswerten und unter Berücksichtigung der örtlichen Verhältnisse ist für Messebesucher die mit Abstand höchste durchschnittliche Brutto-Zimmerrate zu kalkulieren (rd. 90% des veröffentlichten Preises). Dahinter zurück bleibt die große Gruppe der Geschäftsreisenden (60 bis 80%). Im unteren Bereich des Spektrums sind die Kongress- und Tagungsteilnehmer (55%) und Städtereisenden (35%) angesetzt.

Ausgehend von einem plausiblen veröffentlichten Zimmerpreis (Rack Rate) kann nun auf die zu erwartende, über alle Gästegruppen gemittelte ARR geschlossen werden. Die Schätzung ist auf das dritte Betriebsjahr des Cerruti-Hotels zu beziehen, da in der frühen Betriebsphase eines Produkts im Hinblick auf den notwendigen Aufbau eines Kundenstammes erfahrungsgemäß stärkere Preisnachlässe zu gewähren sind. Die Eröffnung des Beispielprojekts ist für 2005 geplant, die Prognose bezieht sich somit auf 2007.

Mit der auf diese Weise abgeleiteten Annahme wird die gemittelte, um die verkauften Zimmer gewichtete ARR des Wettbewerbsfeldes aus 2002 um rd. 8% überschritten. Ein noch signifikanter Unterschied ergibt sich im Vergleich zur Durchschnittsmarkte der relevanten Marktes – dem Düsseldorfer Vier- und Fünf-Sterne-Segment – aus dem gleichen Jahr. Bereinigt man jedoch beide Abweichungen um eine inflationsbedingte Fortschreibung des Preisniveaus bis 2007 (insgesamt plus 10,4% für 2%-Rate p.a. auf der Basis von 2002), kommt der eher zurückhaltend-realistische Charakter der Schätzung zum Ausdruck: Denn die für das Hotel prognostizierte ARR liegt hinter dem indizierten durchschnittlichen Preisniveau von 2002 zurück – sowohl im Hinblick auf den relevanten Markt als auch bezüglich der wichtigsten Konkurrenten. Bereits heute erreicht ein Wettbewerber eine höhere ARR als für das Cerruti-Hotel für 2007 veranschlagt.

Die vorgenommene Ableitung der Zimmermrate des Beispielprojekts ist damit als plausibel zu bewerten: Unter Berücksichtigung der Alleinstellungsmerkmale des Cerruti-Hotels ist ein Plus von 8% gegenüber dem – derzeitigen – mittleren Preisniveau im Konkurrenzfeld erreichbar.

Prognose der Belegungsquote

Im Rahmen eines vergleichbaren Verfahrens ist im Folgeschritt die Belegungsquote für das Jahr 2007 zu prognostizieren:

Als Referenzwerte für das Cerruti-Hotel sind in diesem Zusammenhang die gemittelten Auslastungen des relevanten Marktes mit 64,5% (2002) und der Gruppe der wichtigsten Konkurrenten heranzuziehen. Eine Prognose der Entwicklung dieser Kennzahlen bis 2007 ist mit großen Unsicherheiten behaftet. Es ist davon auszugehen, dass für den Düsseldorfer Gesamtmarkt in dieser Hinsicht eine deutliche Verschärfung des Wettbewerbs droht.

Fortssetzung auf Seite 43

PROJEKTENTWICKLUNG

... und zwar mit einer Machbarkeitsstudie

Fortsetzung von Seite 42

Die getroffenen Annahmen zur lokalen Angebots- und Nachfrageentwicklung zu Grunde gelegt, ist bis 2007 mit einer Abnahme der Auslastung von rd. fünf Prozentpunkten zu rechnen. Diese allgemeine Betrachtung verdeutlicht zwar die Schwierigkeiten im weitgefassten Marktumfeld des Beispielprojekts. Sie kann allerdings nur als grober Orientierungsrahmen herangezogen werden, denn einzelne Marktsegmente können sich durchaus abweichend vom Gesamtrend entwickeln.

Vor dem Hintergrund dieser (veränderten) Rahmenbedingungen erscheint eine Prämisse für das Cerruti-Hotel im Jahr 2007 als angemessen, die einige Prozentpunkte oberhalb des aktuellen Bezugsniveaus im relevanten Markt liegt. Die in der Studie in Ansatz gebrachte Quote bewegt sich innerhalb des Bereichs der derzeit vor den untersuchten Konkurrenten erzielten Referenzwerte. Vier Wettbewerber liegen sogar oberhalb der veranschlagten Marke. Der Aufschlag im Vergleich zur erwarteten Situation am Gesamtmarkt ist nicht nur mit Blick auf die skizzierten komparativen Vorteile sachgerecht. Für eine Erhöhung der Quote spricht auch, dass beim einzigen räumlichen Wettbewerber eine antizyklische positive Abweichung erkennbar ist, die nach Auffassung von Marktbeobachtern vorrangig auf den Lagebonus am Medienhafen zurückzuführen ist.

Wie erwähnt, gelten beide für das Cerruti-Hotel ermittelten Kennziffern, die ARR und die Belegungsquote, erst für das dritte Betriebsjahr der Immobilie. Für die Markteinführungsphase des Produkts sind deutli-

chere Abschlüsse vorzunehmen, die auf die Ergebnisse der betreffenden Perioden spürbar ausschlagen. Im Einzelnen erscheint es für das erste Betriebsjahr 2005 erforderlich, • von einer um 10% reduzierten ARR auszugehen und • eine um 13 Prozentpunkte geminderte Belegungsquote in Ansatz zu bringen.

Die Erstellung der GOP-Prognose setzt sich aus mehreren Teilaufgaben zusammen. Zunächst ist die Festlegung weiterer, bisher noch nicht direkt hergeleiteter Prämisse erforderlich. Diese beziehen sich v.a. auf • die Anzahl der Zimmer und Betten, • die Höhe der Inflationsrate im Betrachtungszeitraum, • die Umsatzanteile des F&B-Bereichs und der Nebenleistungen sowie • die Personalintensität im gesamten Servicebereich.

Im Rahmen der nun im Anschluss erfolgten Prognoserechnung wird auf der Erlös- und Kostenseite recht unterschiedlich verfahren. Es bietet sich daher an, der GOP-Schätzung noch zwei Tabellen voranzustellen, in denen – nach Erlösen und Kosten differenziert – alle kalkulatorisch erforderlichen Annahmen komprimiert zusammengestellt werden (vgl. Abb. „Prämisse der Wirtschaftlichkeitsrechnung“).

Die Hochrechnung des Erlöses knüpft an den Eingangsparameter „durchschnittliche Zimmerrate“ und „Belegungsquote“ an, die zuvor ermittelt wurden. Freilich beziehen sich diese Kennzahlen nur auf den Logis-Umsatz, der das Produkt aus den beiden genannten Kennzahlen (= Revpar) und der Anzahl der Öffnungstage in der betrachteten Periode darstellt. Vom Logis-Umsatz ausgehend ist im Folgenden auf die Erlöse der übrigen Umsatzträger zu schließen – und zwar entsprechend der angenommenen Proportionen.

Die Volumina der einzelnen Kostenarten berechnen sich hingegen relativ unabhängig von den Lage- und Marktbedingungen des jeweils untersuchten Objekts. Maßgeblich sind in erster Linie Erfahrungswerte, nach denen sich bestimmte Kostenarten linear zur Entwicklung des Gesamtumsatzes oder eines Abteilungsumsatzes verhalten. Erheblichen Einfluss nimmt darüber hinaus der vorgesehene Standard des Hauses, da mit zunehmender Sternezahl die betriebliche Personalintensität deutlich steigt und den Personalkosten ein großer Anteil an den Gesamtkosten zukommt. Auf dieser Basis kann im Folgenden das Berechnungsschema gefüllt werden (vgl. Abb. „Schema GOP-Prognose“).

Die Wirtschaftlichkeitsberechnung des Cerruti-Hotels

Im Falle des Cerruti-Hotels sind vor der Durchführung der Wirtschaftlichkeitsrechnung noch folgende Prämisse festzulegen:

- Im künftigen Haus werden 270 Betten in 135 Zimmern an 365 Tagen im Jahr angeboten.
- Die Inflationsrate im Betrachtungszeitraum beträgt 2% p.a.
- Es findet weitgehend eine hausinterne Leistungsabwicklung statt.
- Die Betriebsführung erfolgt auf der Grundlage von modernen Management-Standards, was einen effizienten Einsatz des Personals gewährleistet.
- Das Umfeld der Immobilie erlaubt es, den Umfang des personalintensiven F&B-Bereichs zu begrenzen. Der kalkulatorische Umsatzanteil ist entsprechend gering anzusetzen.

Prämisse der Wirtschaftlichkeitsrechnung: Übersicht der kalkulatorischen Annahmen

Betriebsjahr	2005	2006	2007	2008	2009
Umsatz					
Öffnungstage	365	365	365	365	365
Zimmerzahl	135	135	135	135	135
Belegungsquote (2007 = 100 Prozentpunkte)	%	%	%	%	%
ARR (indexiert; 2007 = 100)	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
Kosten					
Wareneinsatz (in % des Abteilungsumsatzes) Speisen/Getränke/Nebenabteilungen	...	...	...	Verstärkung auf Basis Preisindexierung	...
Personal	...	...	...	...	...
– Vollzeitbeschäftigte (indexiert; 2007 = 100)	...	...	...	...	...
– Lohn pro Mitarbeiter (EUR)	...	...	...	...	...
Sonstige (in % des Gesamtumsatzes) Verwaltung/Steuern/Instandhaltung/Marketing/Energie/Betrieb	...	...	...	Abgeleitete Plausibilitätsannahmen	...
Abschlüsse für Markteinführungsphase					

© Immobilien Zeitung; Quelle: Koch / Schollen

Damit sind im Beispielprojekt alle erforderlichen Annahmen für die Durchführung der GOP-Berechnung getroffen. Zentraler Ausgangspunkt für die weiteren Schritte stellt die Modellierung des Logis-Umsatzes dar, dessen Bestimmungsfaktoren zuvor ermittelt wurden: Das Produkt aus den Öffnungstagen, der Zimmerzahl und der Belegungsquote ist das Volumen der verkauften Zimmer pro Jahr. Multipliziert man diesen Wert mit der durchschnittlichen Zimmerrate (ARR) erhält man die gewünschte Zielgröße für das erste Betriebsjahr. Auf Grund der unterstellten Dynamik im Rahmen der Markteinführungsphase steigt das Umsatzvolumen bis 2007 stark an, um sich anschließend unter Berücksichtigung der in Ansatz gebrachten allgemeinen Preisindexierung zu verfestigen.

Auf der Kostenseite werden diverse Positionen wie Wareneinsatz, Verwaltung, Steuern, Instandhaltung und Marketing in feste Proportionen zum Umsatz kalkuliert, wessen gleich sich die prozentualen Anteile einiger Kostenarten im Zeitablauf ändern. Besonders ergebnisbelastend in der Markteinführungsphase wirken sich die Personalaufwendungen aus. Bis 2009 wird hier nur von einem leichten Wachstum ausgegangen. Der Hintergrund ist, dass auch geringe Auslastungen der Kapazität bzw. niedrige Einführungspreise nur sehr eingeschränkt über Einsparungen beim Personal kompensiert werden können, ohne die Kundenzufriedenheit zu beeinträchtigen.

Fazit

Der an dieser Stelle abgeschlossenen Diskussion der sechs wesentlichen Bausteine einer hotelspezifischen Machbarkeitsstudie liegen folgende Bearbeitungsprinzipien zu Grunde, die nachstehend noch einmal

zusammenfassend dargestellt sind:

- Das Relevanzkriterium: Die Erhebung und Verarbeitung von Informationen hat sich konsequent auf Faktoren zu beschränken, die das Rendite-Risiko-Profil der geplanten Immobilie steuern.
- Die differenzierte Bewertung: Die unterschiedlichen Grundkomponenten einer Hotelimmobilie sind unabhängig voneinander und im Hinblick auf die Qualität ihrer wechselseitigen Abstimmung zu begutachten. Hierzu bietet sich insbesondere der Portfolio-Ansatz an.
- Der relative Wertmaßstab: Die Wirkung von den Markt- und Standortbedingungen eines Objekts ist in erster Linie im Rahmen eines systematischen Vergleichs mit den Konkurrenten einzuschätzen. Absolute Urteile sind hingegen nur eingeschränkt aussagekräftig.

Im Zusammenhang mit der modularität vorgetragenen Praxisbetrachtung ist resümierend festzustellen, dass es sich bei dem Cerruti-Hotel um eine sehr aussichtsreiche Investition handelt. Es zeigt sich weitgehend resistent gegenüber seinen zweifellos schwierigen nationalen und lokalen Marktbedingungen. Anhand seines Beispiels wird verdeutlicht, wie auch in Phasen struk-

„Die GOP-Prognose ist Ausgangspunkt für die Cashflow-Berechnung des Investors.“



Benjamin Koch

tureller Angebotsüberhänge unter Risikogesichtspunkten vertretbare Hotelimmobilien initiiert werden können.

Die zahlreichen Stärken des Projektprofils ausführend würdigend, ist an anderen Stellen zugleich auf einige punktuelle Schwächen hingewiesen worden. Im Arbeitsschritt der Gewichtung konnte veranschaulicht werden, dass das Nebeneinander von positiven und negativen Attributen keinesfalls zwangsläufig zu einem „Ja-aber-Urteil“ führen muss – im Beispielprojekt überlagern die Gunstfaktoren in ihrer Bedeutung eindeutig die nachteiligen Merkmale. (tp)

Informationen zum Hotel: Die Ausführungen zum Cerruti-Hotel gehen zurück auf eine Machbarkeitsstudie, die Schollen Hotelentwicklung im September 2003 für den Investor des Projekts, der Infra Hafenhotel Düsseldorf erstellte. Mit Rücksicht auf die Projektbeteiligten wurden in den beispielbezogenen Passagen nur relative Zahlenwerte angegeben.

Beim Radisson SAS Cerruti-Hotel handelt es sich um ein Vier-Sterne-Plus-Objekt mit 130 Zimmern im Düsseldorfer Medienhafen. Die Bruttogeschäftsfläche beläuft sich einschließlich Tiefgarage auf 10.000 m². Bauherr ist die Infra Hafenhotel Düsseldorf GmbH, Betreiber die Rezidor SAS Hospitality. Verantwortlich für Architektur und Projektsteuerung zeichnet Grimbacher, Disseldorf, für Design und Innenarchitektur der Mailänder Matteo Thun. Baubeginn war im April 2004, die Fertigstellung soll im Oktober 2005 erfolgen.

Die Autoren: Benjamin Koch (* 1977) studierte Raumplanung mit dem Schwerpunkt Immobilienökonomie und schloss Mitte 2003 als Dipl.-Ing. ab. Seine Diplomarbeit „Standort-

„Das Rendite-Risiko-Profil ist zu erfassen.“



Christian Schollen

und Marktanalyse für Hotelimmobilien“ (www.diplomica.de) wurde mit dem von der Immobilien Zeitung unterstützten DVP-Förderpreis (1. Platz 2004) und dem Preis der Gesellschaft für immobilienwirtschaftliche Forschung (3. Platz 2003) ausgezeichnet. Seit Oktober 2003 ist Koch in der Immobilienprojektentwicklung beschäftigt.

Christian Schollen (* 1957) ist studierter Betriebswirt und war lange Jahre Direktor verschiedener Hotels. Bis 1998 gehörte die Wirtschaftsprüfungs- und Unternehmensberatung bei der Rinke Treuhand zu seinen Tätigkeiten, anschließend baute er als Geschäftsführer und Gesellschafter die NPC Hotelentwicklungs- und Managementgesellschaft auf. Seit 2003 ist er mit der Firma Schollen Hotelentwicklung, Wuppertal, selbstständig.

Herleitung durchschnittlicher Zimmerraten (ARR): Wie hoch ist der Logis-Umsatz?

Nachfragesegment	Anteil am Gästemitx	Veröffentlichter Preis	ARR mit MwSt.	ARR
Geschäftsreisende (Corporate)	52%	100%	60%	52%
Geschäftsreisende (Non-Corporate)	14%	100%	80%	69%
Messebesucher	16%	100%	90%	77%
Tagungs- und Kongresssteilnehmer	12%	100%	55%	47%
Städtetouristen	6%	100%	35%	35%
Gewichteter Durchschnitt			65%	56%

© Immobilien Zeitung; Quelle: Koch / Schollen

che Abschlüsse vorzunehmen, die auf die Ergebnisse der betreffenden Perioden spürbar ausschlagen. Im Einzelnen erscheint es für das erste Betriebsjahr 2005 erforderlich,

- von einer um 10% reduzierten ARR auszugehen und
- eine um 13 Prozentpunkte geminderte Belegungsquote in Ansatz zu bringen.

Schritt 6: Wirtschaftlichkeitsrechnung

Die sechste Stufe einer Machbarkeitsstudie stellt die Wirtschaftlichkeitsrechnung dar. Als letztes Glied in der Prozesskette werden in ihrem Rahmen die Analyseergebnisse aller vorhergehenden Arbeitsschritte im Sinne des eigentlichen Erkenntnisinteresses des Auftraggebers verwertet: der Prognose des künftigen Bruttobetriebsergebnisses der Hotelimmobilie (Gross Operating Profit – GOP), i.d.R. hochgerechnet für einen Fünf-Jahres-Zeitraum. Die GOP-Prognose ist eine Betreiberkalkulation. Als solche beschreibt sie die Gewinnaussichten der Gesellschaft, die das Übermachungsangebot und alle sonstigen ergänzenden Dienstleistungen managt. Im Unterschied zu den verbreiteten immobilienökonomischen Verfahren der Investitionsrechnung können Pro-

Wirtschaftlichkeitsrechnung: Schema GOP-Prognose

	Jahr	
Umsatz		
Logis	...	
Speisen	...	
Getränke	...	
Nebenabteilungen	...	
Umsatz-Total (1)	Summe	
Kosten		
Wareneinsatz		
Speisen	...	
Getränke	...	
Nebenabteilungen	...	
Total	Zw.-Summe	
Personal	Zw.-Summe	
Sonstige		
Verwaltung, Steuern,	...	
Gebühren und Versicherungen	...	
Instandhaltung	...	
Marketing	...	
Energie	...	
Betrieb	...	
Total	Zw.-Summe	
Kosten-Total (2)	Summe	
GOP (Absolut) (3)	(1) - (2)	

© Immobilien Zeitung; Quelle: Koch / Schollen