



Auszug: Hotel Benchmarks 2014 –
Zahlen, nichts als Zahlen

Benchmarks in der Hotellerie **– mehr als eine „Zahlenspielerei“?! (I)**

Die branchenspezifischen Charakteristika der Hotellerie verlangen eine laufende Analyse der wirtschaftlichen Ergebnisse. Benchmarks können hierfür ein ergänzendes Tool darstellen, um sich mit anderen Betrieben am Markt zu vergleichen.

- Benchmarks stellen eine zahlenbasierte Unterstützung für die Unternehmensführung dar und spiegeln Entwicklungen in der Branche wieder. Ein sensibles Vorgehen im Einsatz von Benchmarks ist jedoch unumgänglich. Es gilt stets zu beachten, dass ein allgemeiner Benchmark-Vergleich oft nur bedingt aussagekräftig ist, da es in der Hotellerie nicht nur einen Betriebstypen gibt, sondern eine Vielzahl von unterschiedlichen und erfolgreichen Konzepten am Markt. Dieser und andere Aspekte müssen auch in einem Benchmark-Vergleich berücksichtigt werden, damit auch tatsächlich Äpfel mit Äpfel verglichen werden und ein aussagekräftiges Ergebnis erreicht wird.

Benchmarks in der Hotellerie – mehr als eine „Zahlenspielerei“?! (II)

- Zusätzlich zu betriebstypenspezifischen Aspekten ist die Ferienhotellerie geprägt durch eine hohe (Fremd)-Kapitalintensität, lange Entschuldungsdauern, hohen Re-Investitionsbedarf, etc. Gerade diese u.a. Charakteristika verlangen eine laufende Analyse der wirtschaftlichen Ergebnisse. Damit sollen bzw. können etwaige (Fehl)-Entwicklungen zeitnahe festgestellt und entsprechende Steuerungsmaßnahmen eingeleitet werden. Benchmarks ersetzen keine detaillierte wirtschaftliche Analyse, jedoch richtig eingesetzt können Benchmarks zu einer nachhaltigen Absicherung der Erfolgspotenziale in einem Unternehmen beitragen.
- Der Einsatz von Benchmarks als:
 - Information für Analyse, Planung und Steuerung
 - Zielvorgabe für kurzfristige und langfristige Planungen
 - Basis für den Aufbau eines Controlling-Systems

Die beigefügten Kohl & Partner Benchmarks geben einen ersten Überblick.

- Auswertung der Benchmarks nach dem Standard STAHR (einheitliche Datengrundlage).
- Die **definierten Betriebstypen** setzen sich aus mind. **10 Einzelbetrieben** zusammen.
- Die Werte stellen den **Mittelwert je Betriebstyp** dar und werden durch Bandbreiten ergänzt.
- **Ausreißer** in der Erlös und Kostenstruktur wurden **bereinigt**, um Verzerrungen zu vermeiden:
 - Bereinigung der Instandhaltungskosten auf max. 4,0% der Gesamterlöse
 - Außerordentliche Positionen sind nicht im operativen Betriebsergebnis enthalten (z.B. Subventionen, Zuschüsse)
 - Die Mitarbeiterkosten umfassen sämtliche im Unternehmen tätigen Mitarbeiter inkl. Familienmitglieder
 - Bonifikationen auf den Einkauf werden als Korrekturposition im Wareneinsatz berücksichtigt
 - Durchläufer – wie z.B. Skipässe, Skischule, etc. – wurden in der Erlös- und Kostenstruktur konsolidiert und sind nicht enthalten.

Hotellerie 3-Sterne

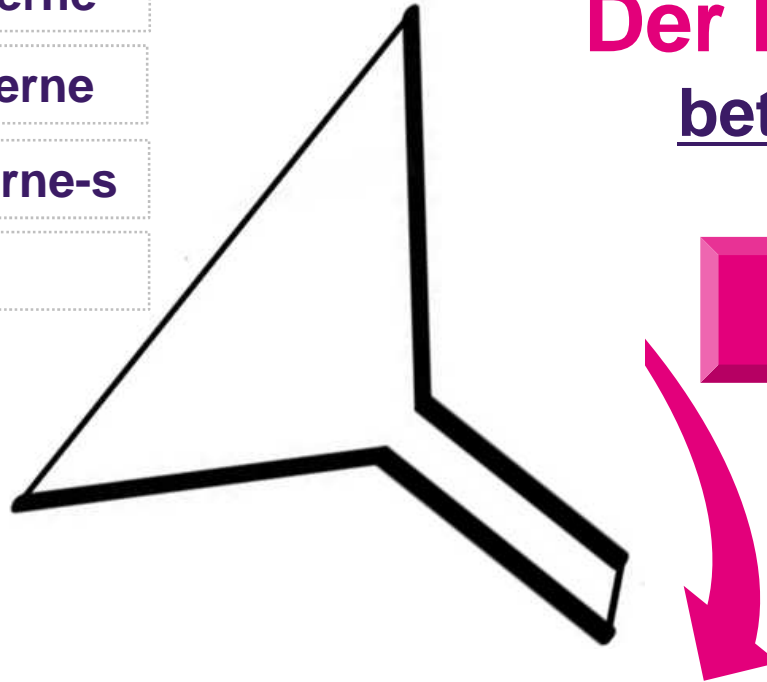
Hotellerie 4-Sterne

Hotellerie 4-Sterne-s

...

Der Lösungsansatz: betriebsindividuelle Benchmarks

„vom ALLGEMEINEN hin
zum SPEZIFISCHEN“



Gasthöfe

Klassische
Ferienhotels

Ferienhotels mit
Wellnessangebot

Profilierte Wellness-
und Spa-Hotels

Profilierte
Kinderhotels

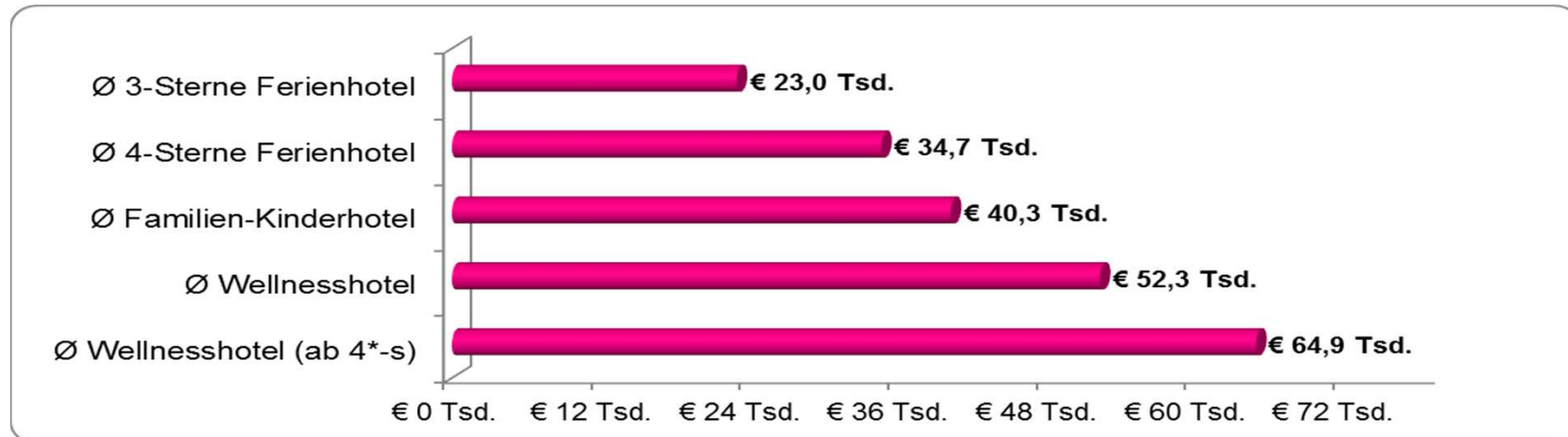
Saisonale Betriebe
(Winter / Sommer)

...

...

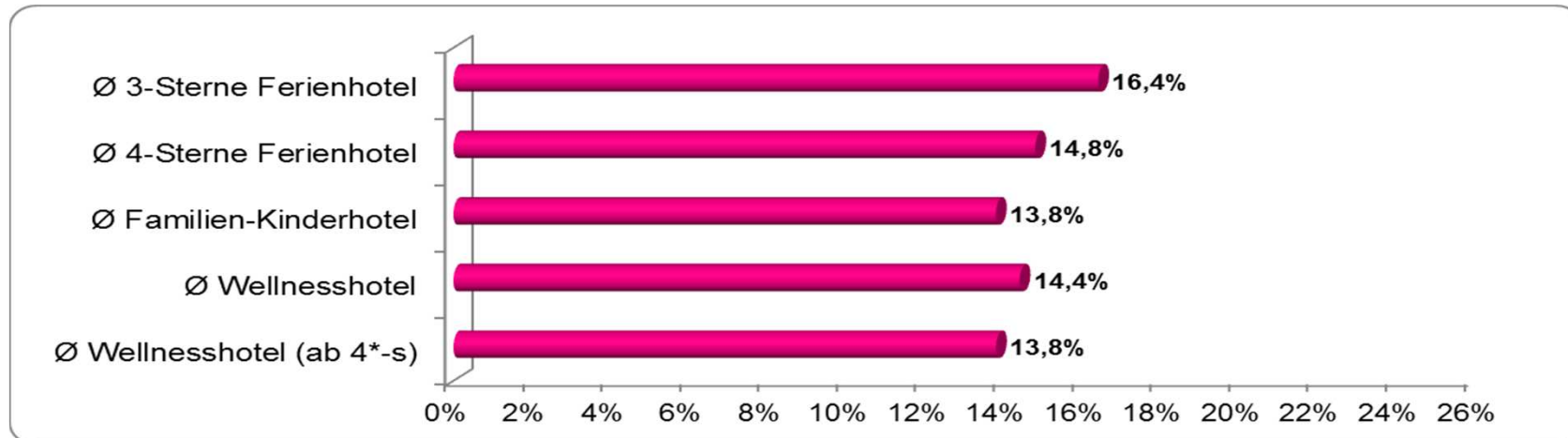
...

Ø Gesamterlöse pro Zimmer und Jahr in € Tsd.



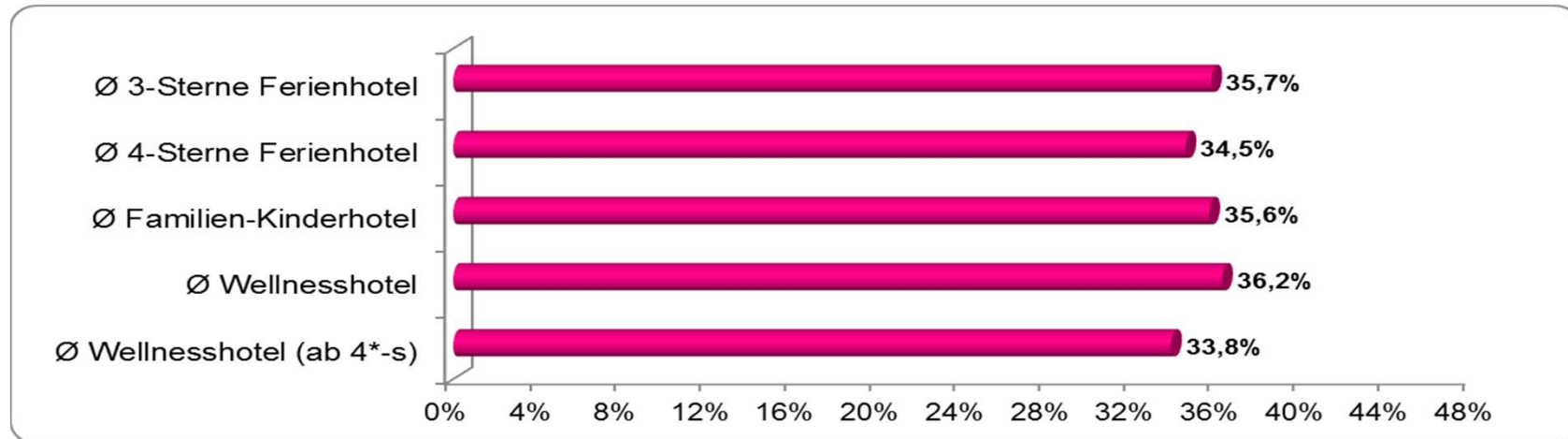
Gesamterlöse pro Zimmer und Jahr in € Tsd.	VON	Ø	BIS ++
Ø 3-Sterne Ferienhotel	€ 18,0 Tsd.	€ 23,0 Tsd.	€ 25,0 Tsd.
Ø 4-Sterne Ferienhotel	€ 28,0 Tsd.	€ 34,7 Tsd.	€ 38,0 Tsd.
Ø Familien-Kinderhotel	€ 34,0 Tsd.	€ 40,3 Tsd.	€ 44,0 Tsd.
Ø Wellnesshotel	€ 45,0 Tsd.	€ 52,3 Tsd.	€ 55,0 Tsd.
Ø Wellnesshotel (ab 4*-s)	€ 55,0 Tsd.	€ 64,9 Tsd.	€ 75,0 Tsd.

Wareneinsatz in % der Gesamterlöse



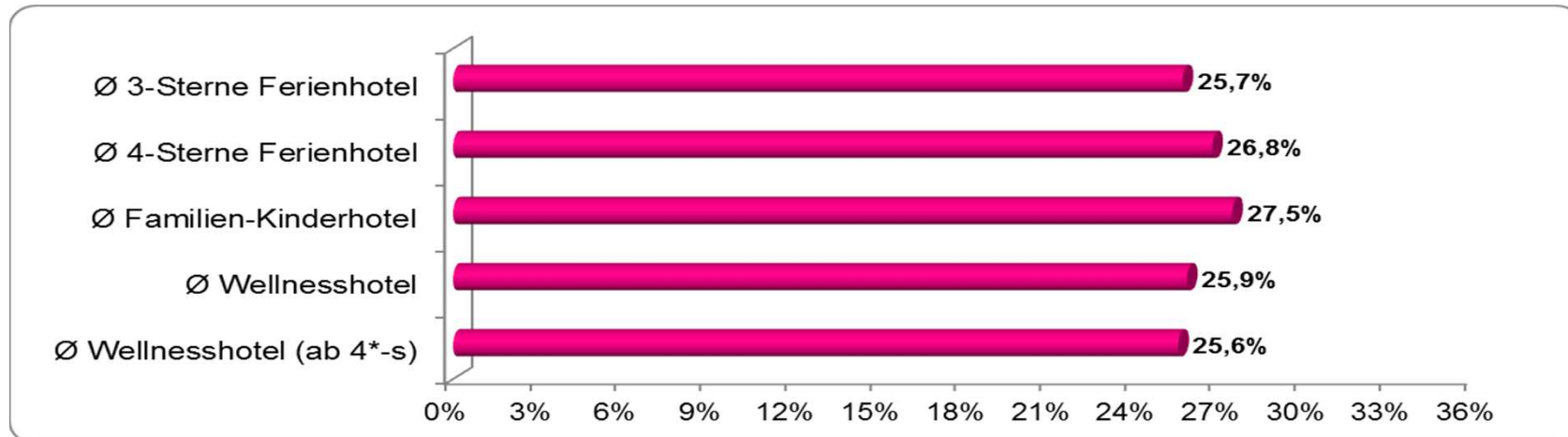
Wareneinsatz in % der Gesamterlöse	VON	Ø	BIS
Ø 3-Sterne Ferienhotel	14,5%	16,4%	18,5%
Ø 4-Sterne Ferienhotel	12,5%	14,8%	16,5%
Ø Familien-Kinderhotel	12,5%	13,8%	14,5%
Ø Wellnesshotel	13,0%	14,4%	15,5%
Ø Wellnesshotel (ab 4*-s)	13,0%	13,8%	15,0%

Mitarbeiterkosten in % der Gesamterlöse



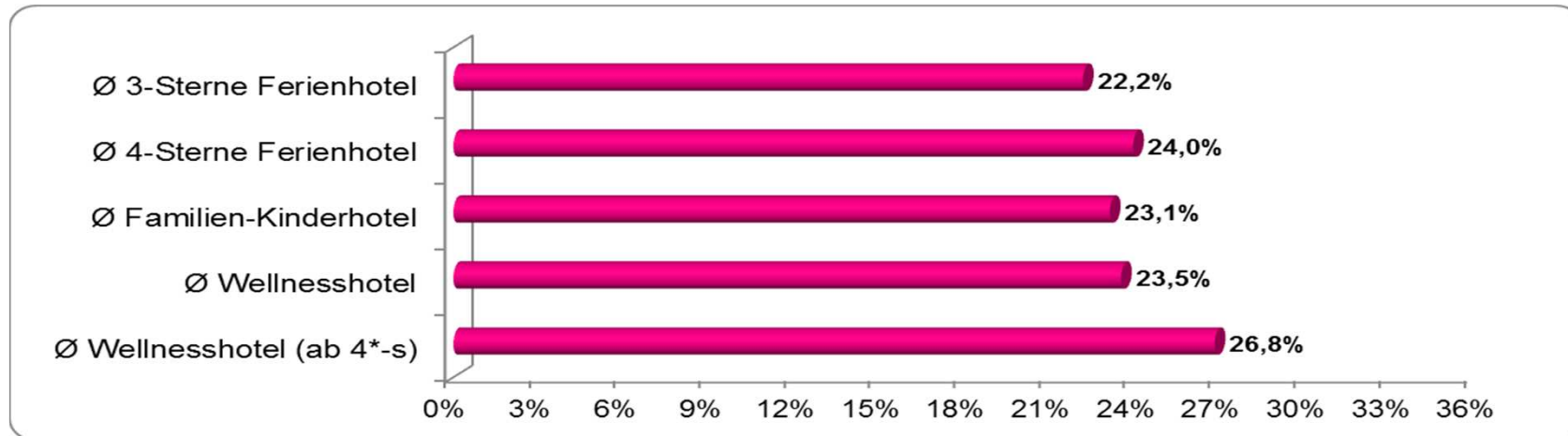
Mitarbeiterkosten in % der Gesamterlöse	VON	Ø	BIS +
Ø 3-Sterne Ferienhotel	32,0%	35,7%	37,0%
Ø 4-Sterne Ferienhotel	31,5%	34,5%	36,5%
Ø Familien-Kinderhotel	33,0%	35,6%	38,0%
Ø Wellnesshotel	31,5%	36,2%	37,0%
Ø Wellnesshotel (ab 4*-s)	30,0%	33,8%	34,5%

Sachkosten in % der Gesamterlöse



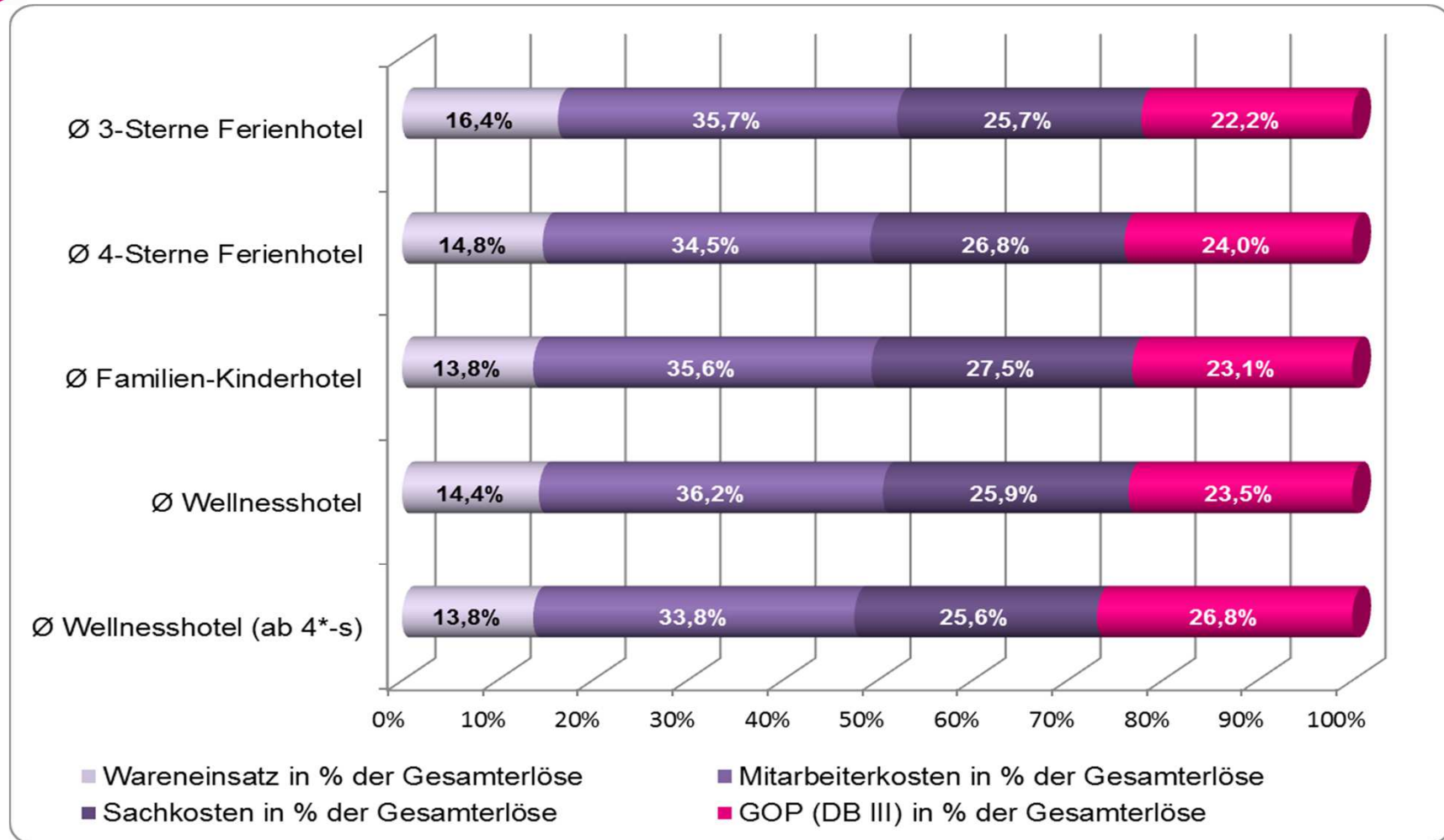
Sachkosten in % der Gesamterlöse	VON	Ø	BIS +
Ø 3-Sterne Ferienhotel	23,0%	25,7%	26,5%
Ø 4-Sterne Ferienhotel	24,0%	26,8%	27,0%
Ø Familien-Kinderhotel	26,0%	27,5%	29,0%
Ø Wellnesshotel	24,5%	25,9%	28,5%
Ø Wellnesshotel (ab 4*-s)	24,0%	25,6%	27,5%

GOP (DB III) in % der Gesamterlöse



GOP (DB III) in % der Gesamterlöse	VON	Ø	BIS
Ø 3-Sterne Ferienhotel	18,0%	22,2%	24,0%
Ø 4-Sterne Ferienhotel	20,0%	24,0%	25,5%
Ø Familien-Kinderhotel	21,0%	23,1%	27,0%
Ø Wellnesshotel	21,0%	23,5%	27,0%
Ø Wellnesshotel (ab 4*-s)	24,5%	26,8%	28,5%

Kosten- und Ertragspositionen in %



Richtwerte Investitionskosten pro Zimmer

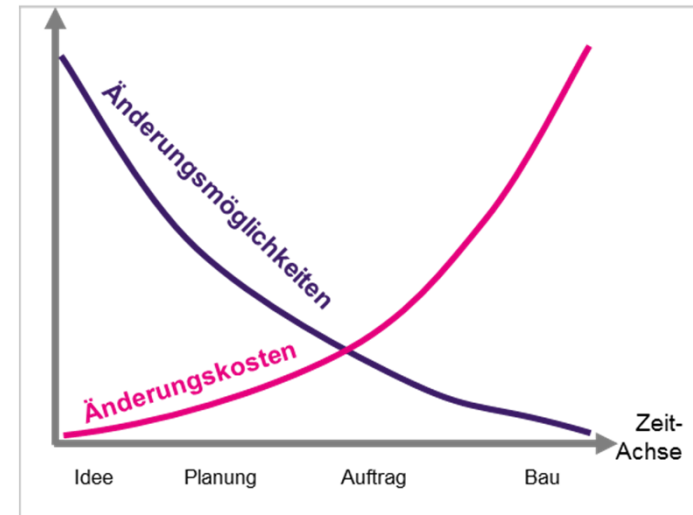
- Gesamt-Investitionskosten¹ pro Zimmer:

Errichtungskosten gesamt pro Zimmer	von	bis
Luxus- bzw. Premium-Kategorie	€ 240.000	++
Profiliertes 4 Sterne Superior Hotel	€ 180.000	€ 225.000
Standard 4 Sterne Hotel	€ 140.000	€ 185.000
Standard 3 Sterne Hotel	€ 85.000	€ 105.000
Budget Hotel	€ 45.000	€ 70.000

¹betriebsfertig, netto, ohne Grund, Tiefgarage & Pre-Opening

Gründe für Kostenüberschreitungen

- **GRUND:** Zur kurze Planungsphase
TIPP: 1½ Jahre vor Baubeginn
→ Planungsphase
- **GRUND:** Blindes Vertrauen statt Controlling
TIPP: Einsatz eines externen Baucontrollings
- **GRUND:** „Do it Yourself“ Baumanagement
TIPP: Zurückgreifen auf erfahrenes Baumanagement
- **GRUND:** Unbedachte „Kleinigkeiten“
TIPP: Hinterfragen der Projektkosten hinsichtlich Grundkosten, Erschließung, Außenanlagen, Kleininventar, Betriebsmittel, Pre-Opening und Finanzierungskosten + Reserven + Reserven + Reserven



Sonstige Gründe für Kostenüberschreitungen

- Falsche oder mangelhafte Kostenschätzung
- Unzureichende Überprüfung des Baugrundrisikos (schlechter Baugrund, Grundwasser, Tiefgründung, Felsen, Hangsicherung)
- Mangelhafte Ausschreibungen oder schlechte Vergabegespräche
- Vergabe von Aufträgen an „Freunde“ ohne ausgepreiste Ausschreibung oder an den „Haus- und Hoflieferanten“
- Keine neuen „Anbieter“ zur Angebotsabgabe eingeladen
- Veränderung des Bauvolumens
- ...

**„Es ist wichtig zu wissen,
dass es mehr kostet, als man denkt –
Vor allem, wenn man Umbaut!“
(Ein Unternehmer)**

Schlussbemerkungen

- Die vorgehenden Benchmarks wurden durch die „Kohl & Partner GmbH“ nach bestem Wissen und Gewissen erstellt. Sie beruhen auf spezifischen Branchenerfahrungswerten, entsprechen dem letzten Wissens- und Informationsstand der „Kohl & Partner GmbH“ und basieren auf der Kohl und Partner Kennzahlen-Datenbank. Die Benchmarks dienen als Richtwerte und können bei einzelbetrieblichen Daten abweichen. Der Einsatz von Benchmarks ersetzt keine detaillierte wirtschaftliche Analyse. Jede Entscheidung, die auf Basis der Benchmarks getroffen wird, geschieht auf Verantwortung des Verwenders.
- Betriebsindividuelle Benchmarks:
 - Ein maßgeschneiderter, qualitativ selektierter Benchmark-Vergleich für den jeweiligen Betrieb kann gerne auf www.kohl.at unter Shop beauftragt werden.

Bei Fragen:
markus.burgsteiner@kohl.at
helmut.list@kohl.at



www.kohl.at

VILLACH • WIEN • INNSBRUCK • SÜDTIROL • MÜNCHEN • STUTTGART • ZÜRICH • BUKAREST • SOFIA • BUDAPEST
SKOPJE • TIRANA