

Behnam Sämi

Projektmanagement

Anwendungen in der Projektentwicklung bei Hotelbauprojekten



SPEZIALIMMOBILIE HOTEL ALS EIGENSTÄNDIGER TEILMARKT

Die Projektentwicklung von Hotelimmobilien stellt einen spezifischen Teilmarkt dar.

Die Faktoren Markt- und Standortanalyse, Risikomanagement, Wirtschaftlichkeitsberechnung sowie Konzeption und Planung unterliegen bei dieser Spezialimmobilie eigenen Gesetzmäßigkeiten.

Unabhängig von der Tatsache, ob eine Projektentwicklung als Neubau einer Immobilie oder als Übernahme/Umnutzung eines Altbaus beabsichtigt ist, geht es hierbei um eine spezielle Vorgehensweise, die von besonderen Kriterien bestimmt wird.

PROJEKTENTWICKLUNG ALLGEMEIN

Wie bei allen Projektentwicklungsvorhaben handelt es sich grundsätzlich um die Verknüpfung von Standort, Projektidee und Kapital/Nutzer. (Abb.1)

VORGEHENSWEISE

Am Beginn einer jeden Projektentwicklung für Hotelimmobilien steht eine Marktanalyse sowie eine Standortanalyse.

Nach einer groben Standortwahl gilt es für diesen Standort eine Markt- und Konkurrenzanalyse durchzuführen. Auf der Basis dieser Untersuchungen wird die Entscheidung über Hoteltyp/Kategorie getroffen und eine konkrete Standortwahl vorgenommen.



Nach Durchführung der darauf folgenden Standortanalyse ist eine Verifizierung der vorher getroffenen Entscheidung über Hoteltyp/Kategorie möglich (Abb.2).

MARKT- UND KONKURRENZANALYSE

Die Markt- und Konkurrenzanalyse (Abb.3) dient zur Beurteilung der Wettbewerbssituation und des künftigen Poten-

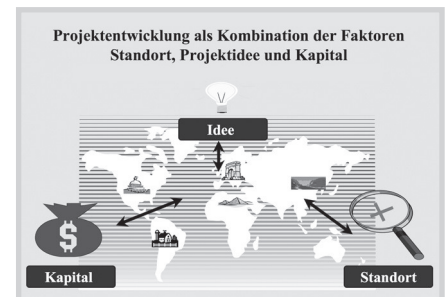


Abb. 1: Faktoren der Projektentwicklung



Abb. 2: Schritte der Projektentwicklung

tials eines gewählten Standortes (Stadt/Stadtteil/Gebiet). Es wird die Angebots- und die Nachfragesituation für die konkrete Nutzung/Immobilie untersucht. Bei der Analyse der Angebotsituation auf der einen Seite der Marktanalyse wird der Bestand an „Konkurrenzimmobilien“ erhoben und ausgewertet.

Hierbei geht es um typische Fragen des Flächenbestands und der vorliegenden Planungen hierzu:

- > Welche Hoteltypen sind am Markt vertreten und welche Zielgruppen sprechen sie an?
- > Welche Einrichtungen und welches

Leistungsniveau bieten die bestehenden Hotels und wo sind sie räumlich konzentriert?

- > Gibt es bereits konkrete Hotelplanungen; wenn ja, wo, in welchen Hotelkategorien und in welchem Umfang (Hotelgröße/Zimmeranzahl)?

Gleichzeitig muss mit diesen Fragestellungen eine Preisanalyse des bestehenden Hotelangebotes verknüpft werden, wobei die jeweiligen Zimmerpreise der konkurrierenden Hotels sowie die Mieten (und Mietkonditionen) der Betreiber an die Investoren erhoben und ausgewertet werden.

Parallel zu der Analyse der Angebotsituation auf der einen Seite der Marktanalyse wird auf der anderen Seite die Nachfrage am gewählten Standort untersucht. Es geht hierbei um die Ermittlung des Bedarfs (insbesondere Aufnahmekapazitäten, Marktsättigungsgrenzen und Verdrängungseffekte).

In diesem Zusammenhang gilt es, das Potential für die Nutzung am gewählten Standort auszuloten und gegebenenfalls zu prognostizieren.

Die Fragestellung, um die es hierbei geht, ist: Wird sich ein neues Produkt,

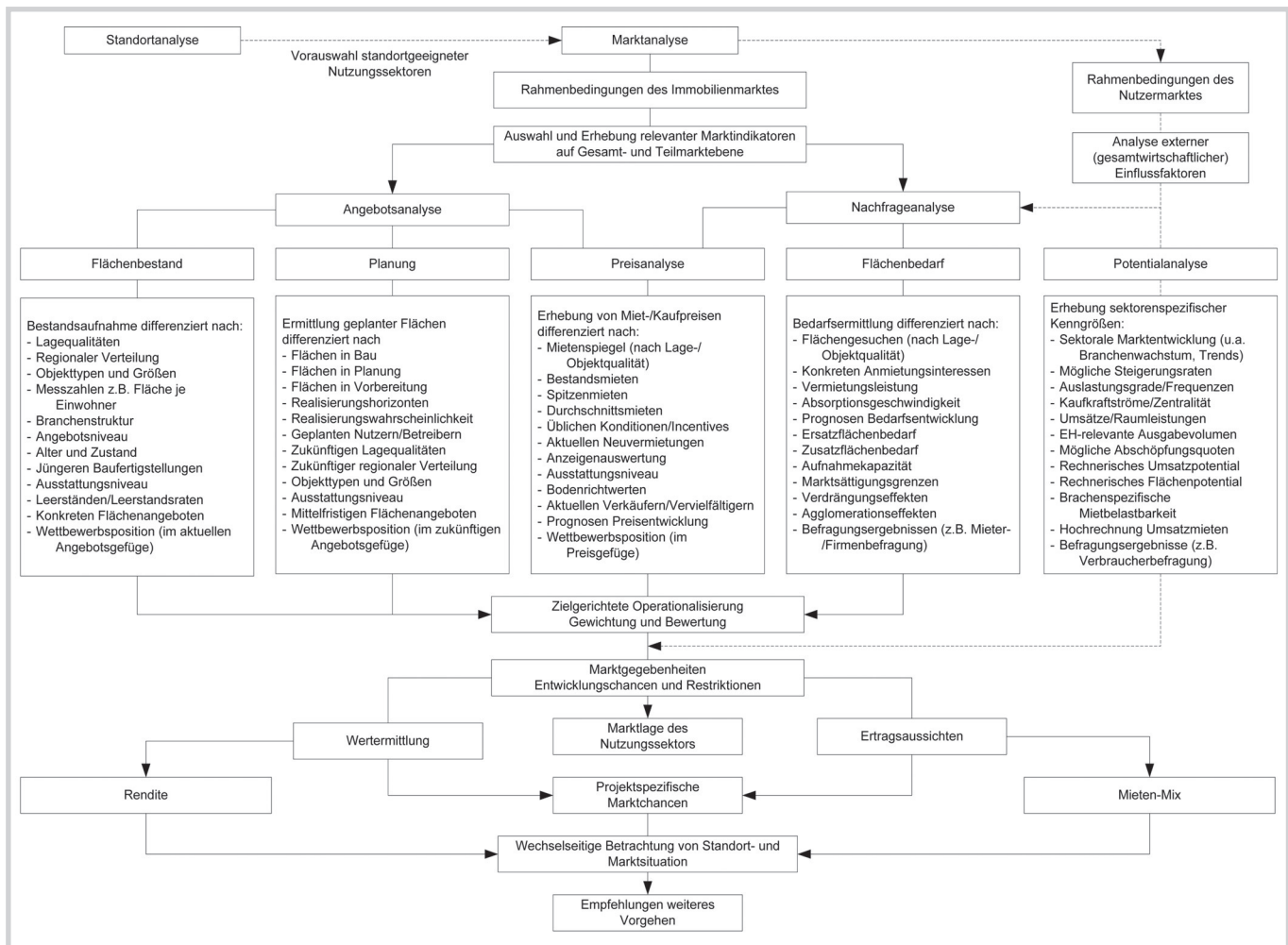


Abb. 3: Marktanalyse



eventuell mit besonderen Einrichtungen (z.B. besonders modernen Tagungs-/ Veranstaltungsräumen oder attraktivem Wellness-Bereich), trotz eines entsprechend vorhandenen Bettenangebotes am Markt etablieren können?

Typische, wichtige Faktoren zur Bestimmung der Nachfrageintensität bzw. des Bedarfs an Übernachtungskapazitäten sind z.B. folgende:

- > Art und Anzahl regelmäßiger Messen, Kongresse o.ä.; Entwicklung der Besucherzahlen.
- > Anzahl und Größe relevanter, nachfragender Unternehmen und Betriebe (z.B. aus zukunftssträchtigen Branchen/Hightech- oder Medienbranche).

- > Anzahl und Entwicklung des Dienstleistungssektors; u.a. des Finanzsektors.
- > Touristische Sehenswürdigkeiten und Anziehungspunkte.

STANDORTANALYSE

Die Standortanalyse (Abb.4) befasst sich mit der Untersuchung und Auswertung des gewählten konkreten Grundstücks auf der Makro- und Mikroebene. Dies bedeutet, dass die Faktoren geographische Lage und Grundstücksstruktur, Verkehrsstruktur und Erschließung, Wirtschaftsstruktur, soziodemographische Struktur sowie Image und Investitionsklima im Kontext der Stadt/des Stadtteils

(Makroebene) sowie auf der Ebene des Grundstücks (Mikroebene) analysiert werden.

Es wird somit das mittelbare und unmittelbare Umfeld bis zum eigentlichen Grundstück auf die Eignung für die vorgesehene Nutzung hin untersucht.

Wesentliche Faktoren für die Standortanalyse sind hierbei neben dem Preis des Grundstücks:

- > Sichtbarkeit
- > Größe
- > Zuschnitt
- > zentrale/dezentrale Lage
- > Parkplatzsituation

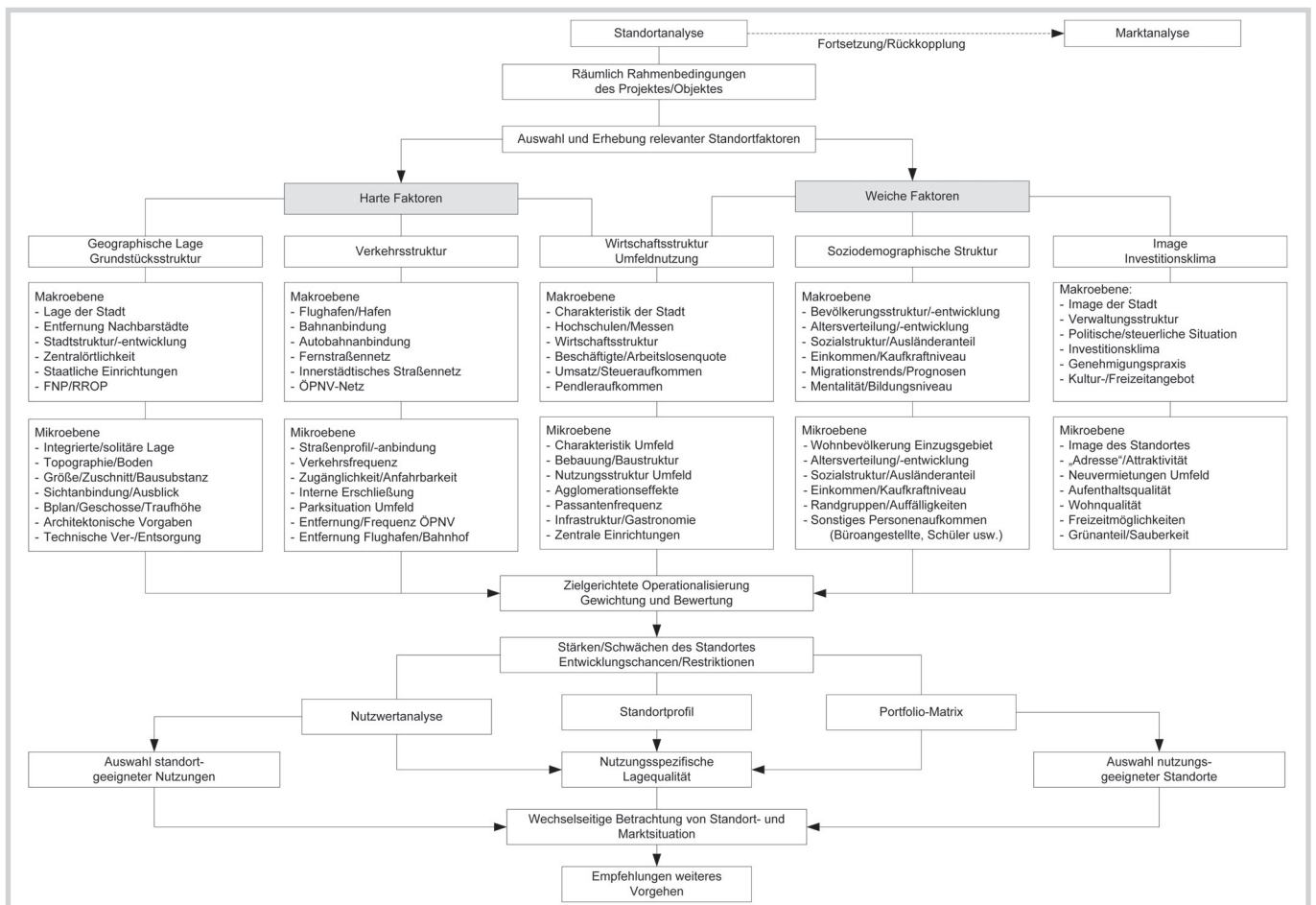


Abb. 4: Standortanalyse

Projektentwicklung

Je nach Hotelkategorie sind die einzelnen Faktoren unterschiedlich zu gewichten.

Die Auswahl der geeigneten Lage ist für den Erfolg der Hotelimmobilie von entscheidender Bedeutung.

RISIKOMANAGEMENT

Wie schätzt man die Risiken einer Immobilie ein, die täglich neu vermietet wird?

Neben den üblichen Risiken die mit jedem Immobilienprojekt verbunden sind, wie Standort-, Grundstücks-, Genehmigungs-, Fehlkonzepions-, Baukosten-, Bauzeit- und Qualitätsrisiko – steht bei einer Hotelimmobilie insbesondere das Vermietungsrisiko im Vordergrund.

Die voraussichtliche Auslastung/Belegung und die erzielbaren Hotel- und Servicepreise sind über Erfahrungswerte und im Zusammenhang mit der Marktanalyse zu prognostizieren und einer Wirtschaftlichkeitsberechnung zugrunde zu legen. Hierbei wird üblicherweise in eine Anfangsbelegung (für die ersten 1 bis 3 Jahre) und eine längerfristige Belegungsprognose unterschieden, um den Markteinführungseffekt und die Entwicklung eines Bekanntheitsgrades in der Anfangszeit zu berücksichtigen.

WIRTSCHAFTLICHKEITSBERECHNUNG

Die Besonderheit bei der Wirtschaftlichkeitsberechnung für ein Hotelprojekt ist die Tatsache, dass es sich hierbei – wie oben erwähnt – um eine Immobilie handelt, die einer sehr kurzfristigen und wechselhaften Vermietung unterliegt.

Im Unterschied zu langfristigen Mietverträgen bei Wohn-, Gewerbe- und Verwaltungsgebäuden wird ein Hotelzimmer in der Regel von „Tag zu Tag“ vermietet.

Eine Wirtschaftlichkeitsberechnung erfolgt daher im frühen Projektentwicklungsstadium auf der Basis der Investi-

tionskostenschätzung in Relation zu den prognostizierten Jahresergebnissen des Hotelbetriebes.

Die Ermittlung der Investitionskosten erfolgt analog zu anderen Immobilienarten, jedoch wird für die Berechnung des voraussichtlichen Betriebsergebnisses das im Hotelwesen weit verbreitete „Uniform System of Accounts for the Lodging Industry (USALI)“ genutzt.

Hierbei werden abteilungsweise (Logis, Gastronomie, Serviceleistungen, Garage) die voraussichtlichen Umsatzerlöse ermittelt, hiervon die direkt zurechenbaren Kosten abgezogen und von den so ermittelten Abteilungsergebnissen die Gemeinkosten subtrahiert.

Das so errechnete Bruttobetriebsergebnis (GOP = Gross Operating Profit) wird um die mit der Immobilie zusammenhängenden Aufwendungen wie Mieten, Zinsen und Abschreibungen, Grundsteuer und Versicherungen vermindert, so dass sich nach deren Abzug das Nettobetriebsergebnis (NOP = Net Operating Profit) ergibt.

Für die Ermittlung der Wirtschaftlichkeit/Rendite der Hotelimmobilie wird der Aufwand aus der Investitionskostenschätzung (im wesentlichen Bau und Einrichtung) zu dem Nettobetriebsergebnis (Erträge) in das Verhältnis gesetzt.

SCHLÜSSELKRITERIEN KONZEPTION/PLANUNG

Abschließend sei noch kurz auf die Besonderheiten in Konzeption und Planung einer Hotelimmobilie eingegangen.

Um ein funktionstüchtiges und wirtschaftliches Hotel zu konzipieren sind einige grundlegende „Regeln“ zu beachten, die für eine Hotelimmobilie typisch sind und sich daher von anderen Immobilienarten unterscheiden:

- > Kreuzungsfreie Wege zwischen Gästen und Service (Ver- und Entsorgung).

- > Berücksichtigung der unterschiedlichen, internen Verkehrsströme der Gäste (Konferenz-/Tagungsteilnehmer, Übernachtungsgäste, Restaurantgäste ...).
- > Anbindung der Gastronomie und Konferenzräume an die Küche.
- > Lage und Optimierung der Ver- und Entsorgung.
- > Back-of-the-House Planung (Lager und Personalräume).
- > Größe und Lage der Konferenzräume.
- > Art und Umfang sowie Lage der Freizeit- bzw. Wellnesseinrichtungen.

ZUSAMMENFASSUNG

Die Besonderheiten der Projektentwicklung einer Hotelimmobilie erfordern eine eigenständige Vorgehensweise sowie Untersuchungen nach speziellen Kriterien.

Die bei dieser Immobilie immanenten, spezifischen Kriterien sind die entscheidenden Parameter bei der Durchführung der Markt- und Standortanalyse, beim Risikomanagement, der Wirtschaftlichkeitsberechnung und der Konzeption.

Die Systematik der Vorgehensweise bei der Projektentwicklung von Hotelimmobilien ist unabhängig von Hoteltyp und Kategorie bzw. Neubau oder Altbau und in hohem Maße für den wirtschaftlichen Erfolg der Immobilie von Bedeutung. <<

Quellenhinweise:

- > Quelle der Abbildungen 3 und 4: Handbuch Immobilien-Projektentwicklung. Karl-Werner Schulte und Stephan Bone-Winkel (Hrsg.), 2. Auflage, Köln: Müller 2002, S. 144 und S. 149