

**T O U R I S M U S**  
**> B E N C H M A R K S <**



## **Benchmarking in der Ferien-Hotellerie** **Richtwerte – Aussagekraft – Interpretation**

Markus Burgsteiner, Kohl & Partner

## Die 4 Kerngeschäftsfelder von Kohl & Partner

Hotellerie & Gastronomie



Destinationsentwicklung



Touristische Infrastruktur

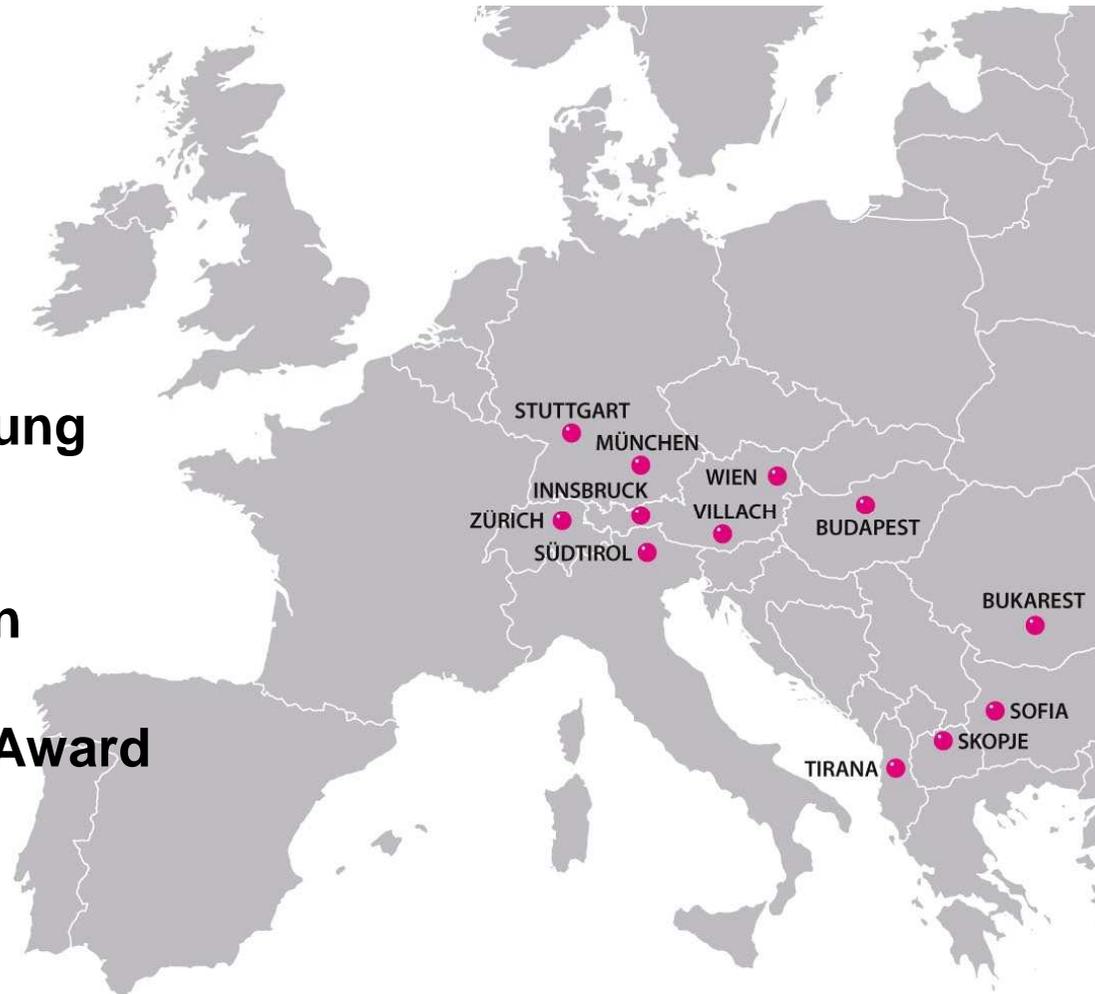


Seminare & Trainings



**Kohl & Partner**  
[www.kohl.at](http://www.kohl.at)

- **30 Jahre Beratungserfahrung**
- **12 Standorte**
- **Europaweite Beratung**
- **Über 40 Branchenexperten**
- **ISO 9001**
- **Gewinner Austria Quality Award**



## Kohl & Partner USPs

- 1 Österreichisches Know-how kombiniert mit lokaler Expertise
- 2 Detailliertes Fachwissen über die komplexen Prozesse im Tourismus
- 3 Ausgezeichneter Ruf und umfangreiches Partner-Netzwerk
- 4 Mehr als 30 Jahre Erfahrung im Bereich Tourismusentwicklung
- 5 Abdecken aller Bereiche des Tourismus auf allen Ebenen

*Maßgeschneiderte  
Lösungen für die  
Hotel-, Tourismus-  
und Freizeit-  
wirtschaft*

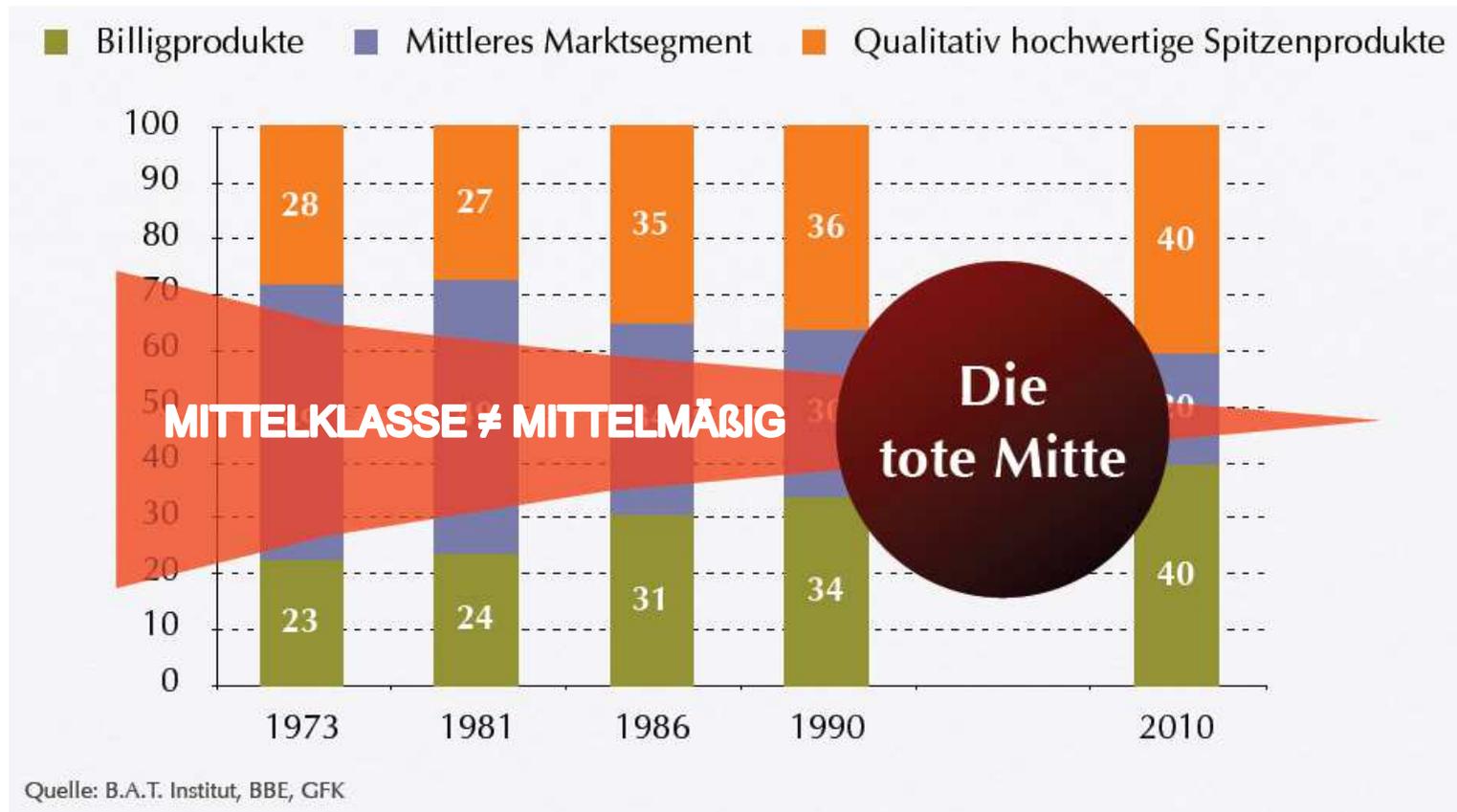
## Zentrale Herausforderungen für Hotelbetriebe im Alpenraum (1)

- Authentizität vs. Internationalisierung
- Bauliche Ästhetik vs. Wirtschaftlichkeit
- In der Regel gewachsene Strukturen & familiengeführte Betriebe
- Vielfach starke Auslastungs-Schwankungen im Jahres- bzw. Wochenverlauf
- Vermehrtes Preisdumping in der Hotellerie  
(Konsequenzen werden in Einzelbetrieben zum Teil stark spürbar)
- Trennung Eigentümerschaft & Betriebsführung
- Trend zu größeren Ferienhotels mit zumindest 80 Zimmern bzw. Polarisierung der Betriebsgrößen
  - „Mama-Papa-Betriebe“ vs.
  - Managementfähige Betriebe

## Zentrale Herausforderungen für Hotelbetriebe im Alpenraum (2)

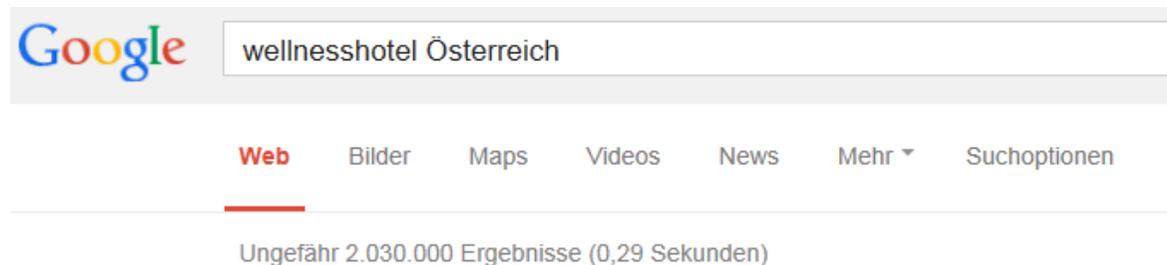
- Höher werdende Angebots-Dichte und Wettbewerbsdruck, dadurch tendenziell steigende Vertriebskosten
- Schere zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Betrieben geht immer weiter auseinander
- Innovations- und Investitionsdruck – Attraktive Hardware als Voraussetzung, aber kein Garant für Erfolg
- Spezialisierung und Profilierung
  - Aus Massenmärkten werden hochspezifische Nischenmärkte
  - Betriebe ohne besondere Profile/Zielgruppen haben tendenziell Wettbewerbsnachteile

## Polarisierung der Märkte – ist die Mitte wirklich tot?



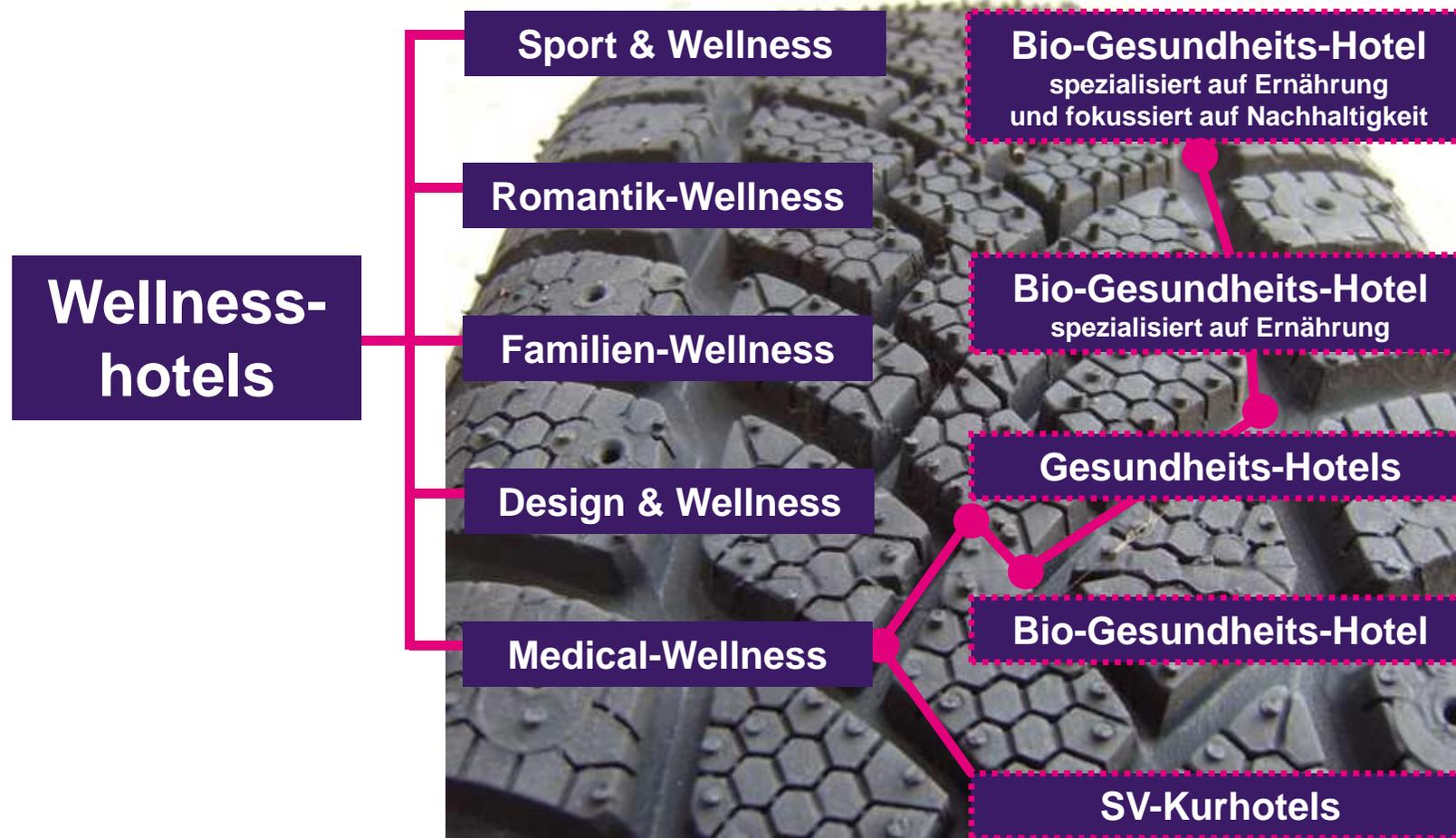
= Mittelmäßige Betriebe, ohne Profilierung, im mittleren Preissegment und an durchschnittlichen Standorten

## Verdrängungswettbewerb dargestellt am Beispiel der Wellness- und Thermenhotels



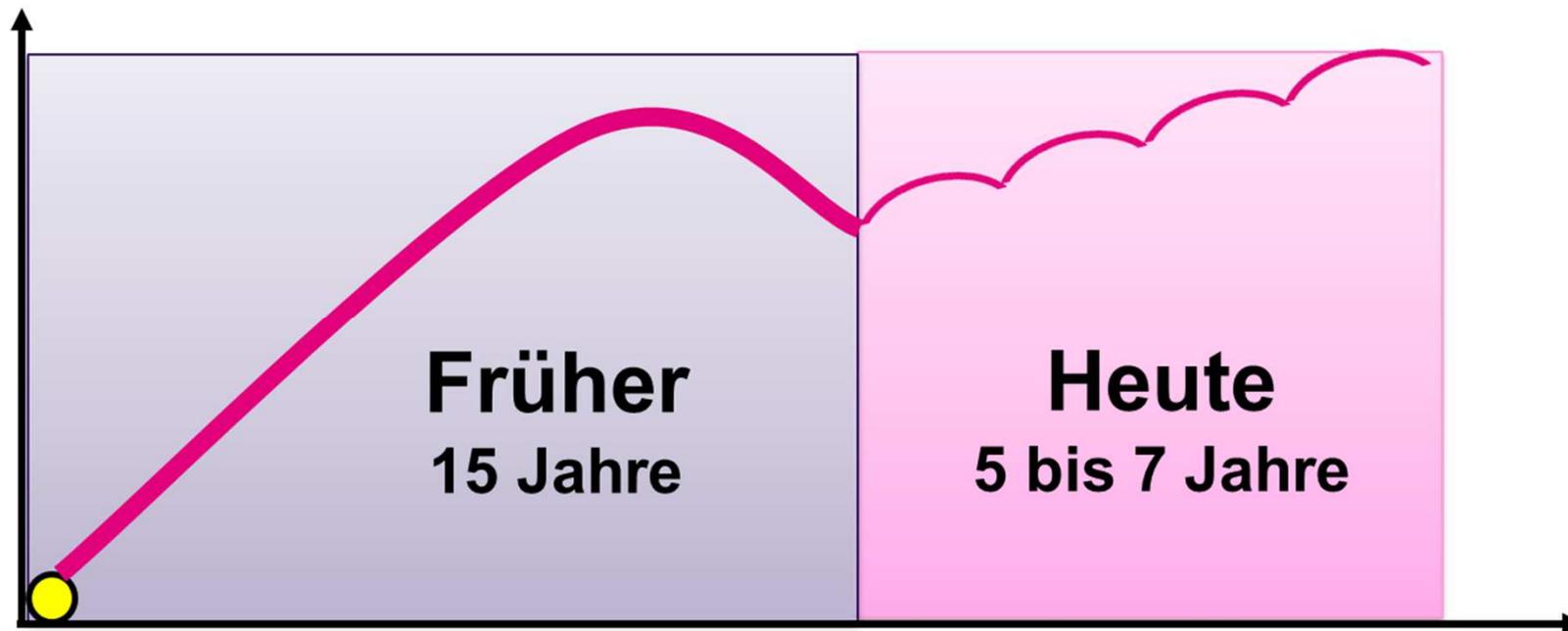
- **Google.at:**  
ca. 2,03 Mio. Treffer in Österreich zum Thema „Wellnesshotel“
- **Relax Guide 2013:**  
1.029 spezialisierte  
Spa-Hotels in  
Österreich

## Profilierungsmöglichkeiten dargestellt am Beispiel der Wellness- und Thermenhotels

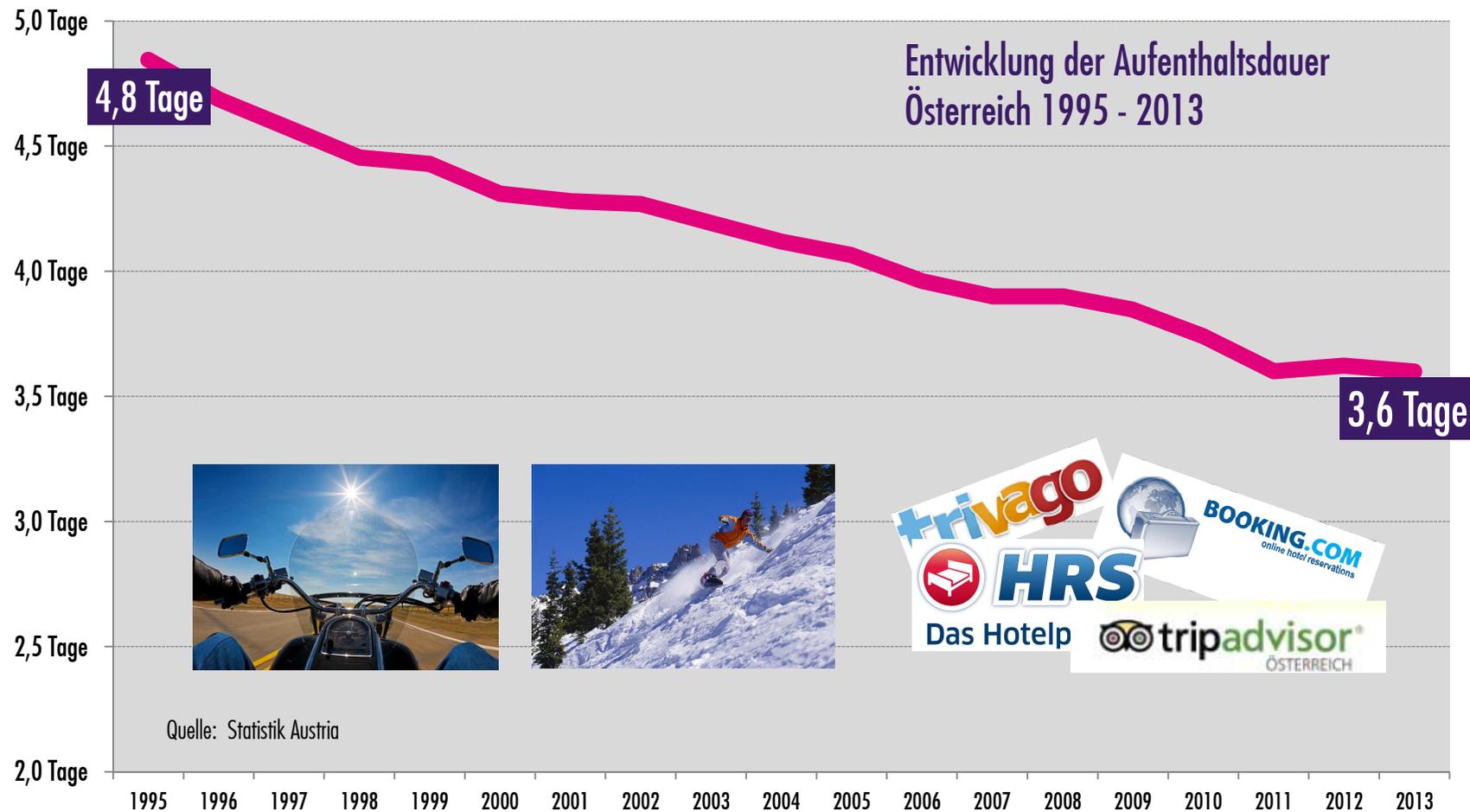


## Immer kürzere Lebenszyklen in der Hotellerie

- „Die Gäste wollen ständig etwas Neues!“
- „Lebenszyklus ist meist kürzer als die wirtschaftliche Nutzungsdauer!“



## Aufenthaltsdauer und Buchungszeitpunkte sinken weiter



## All-Inklusive versus Pay-Per-Use

- Blick auf Preis & Leistung



Preis-Leistungs-Sensibilität wird weiter steigen!

**keine Kleinigkeiten**

### Die 77 und mehr Rosenhof-Inclusive-Leistungen

Keine Kleinigkeiten sind die 77 und mehr Inclusive-Leistungen für die Rosenhof Gäste.

**Wellness Inclusive**

- **Zaubergarten**
- Dampfbad mit zartem Rosenduft
- **Neu:** Kräutersauna (55°C)
- Heimelige Zirbensauna (85°C)

**KEINE KLEINigkeiten**

### Die 77 und mehr Rosenhof-Inclusive-Leistungen

- **Neu:** Kinderplanschbecken für die Kleinen (32°C)
- **Neu:** Familiensauna in der Wasserwelt mit feinem Kräuterduft (55°C, Textilsauna)
- Die Badetasche in Ihrem Zimmer ist schon gepackt mit Badetüchern und Bademänteln für die Erwachsenen



**GERLITZEN**  
SKI- & WELLNESS

www.gerlitzener.com

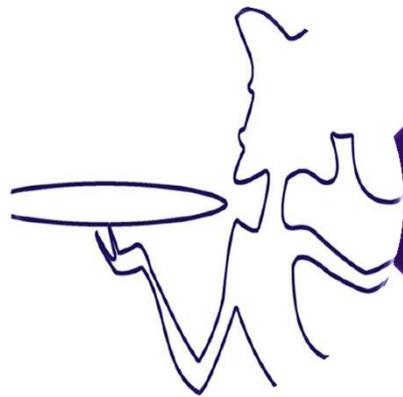
Erwachsen/Adult

1964 23 12 12 13:01 200 120:00  
\*01-0160-02-728/9

20 Stunden

30.04.14 SE

## Investieren oder Rationalisieren



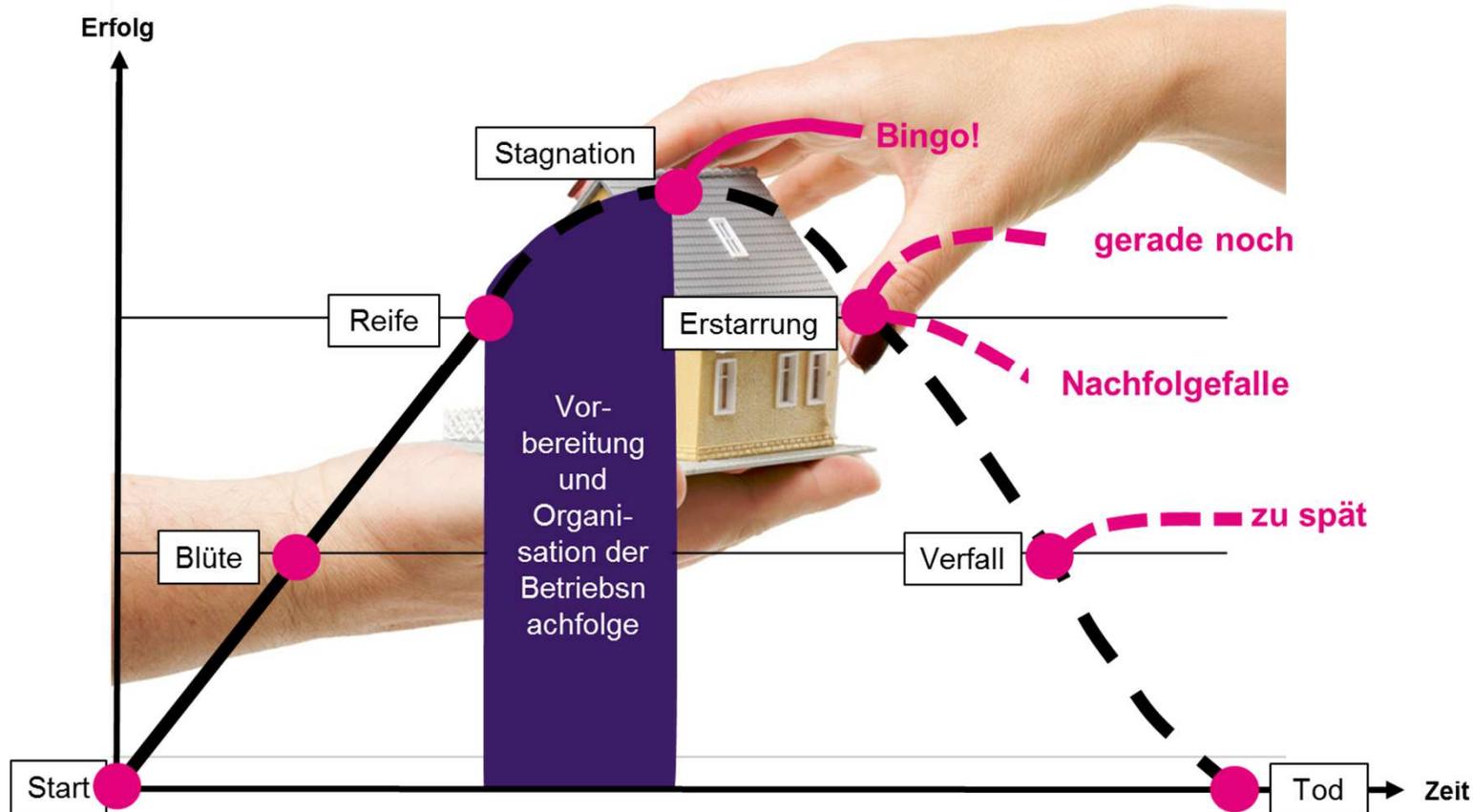
**Kampf am  
Arbeitsmarkt wird  
noch härter!**



Quelle Hotel Caldor Münchendorf

# Neue Eigentümer-Betreiber-Konstellationen

## Lebenszyklus der Betriebsnachfolge



## Warum Vergleichswerte und Kennzahlen?

- **Die Hotellerie ist geprägt durch:**
  - Hohe Kapitalintensität
  - Betriebsgrößen & Betreiberproblematik
  - EK-Mangel, hohe Fremdkapital-Lastigkeit
  - Hoher Qualitäts- und Re-Investitionsbedarf
  - Lange Entschuldungsdauer
  - Hohe Anfälligkeit bei Ertragseinbruch durch Fixkostenbelastung

Diese u.a. branchenspezifischen Charakteristika der Hotellerie verlangen eine laufende Analyse der wirtschaftlichen Ergebnisse, damit (Fehl)-Entwicklungen zeitnahe festgestellt und Steuerungsmaßnahmen eingeleitet werden können.

- ✓ Informationen für Analyse, Planung, Steuerung
- ✓ Zielvorgaben für kurzfristige und langfristige Planungen
- ✓ Aufbau eines Controlling-Systems für eine langfristige Existenzsicherung mit Hilfe von Vergleichswerten

# Benchmarks

liefern KEINE Antworten –  
vielmehr sollen damit

# Fragen

gestellt werden!

...und zwar die  
richtigen Fragen!

## Benchmarks zur zahlenbasierten Steuerung

- **Die eigenen Zahlen zu kennen und sich mit vergleichbaren Betrieben zu messen, stellt eine wichtige Basis für operative und strategische Entscheidungen dar!**
  - **Branchenrichtwerte** sind **unterstützende Instrumente** für eine professionelle, zahlenbasierte **Planung und Führung**. Wichtig ist in jedem Fall, dass **einheitlich aufbereitetes Zahlenmaterial** aus vergleichbaren Betrieben für die Benchmarking-Arbeit herangezogen wird.
  - Generell empfiehlt es sich, dass ein **direkter Benchmark-Vergleich** nicht aus einer **Vielzahl von Betrieben** bestehen muss – sondern, dass vielmehr auf die **Vergleichbarkeit innerhalb der Betriebs- und Angebotsstruktur** geachtet wird. Nur so können aussagekräftige Ergebnisse für Einzelbetriebe aus dem Benchmarking gewonnen werden.
  - Im Vergleich mit ähnlichen Betrieben und **Benchmark-Daten** muss mit der **Interpretation** sehr **differenziert** umgegangen werden.

## Die Herausforderungen beim Benchmarking „Äpfel mit Äpfel vergleichen!“

- **Heterogene Struktur der Hotellerie**
  - Preisunterschiede am Markt
    - Preisgefälle, hervorgerufen durch die regionalen Unterschiede
  - Preissegment der Hotels
    - Positionierung und Profilierung der Betriebe beeinflusst die Preissegmente und damit die durchsetzbaren Preise aus Gästesicht
  - Komplexe Betriebsstrukturen
    - Unterschiedliche Profit-Center mit keinem entsprechenden Erlös- und Kostensplitting (Hotel, Gastronomie, Wellness & Spa, hoteleigene Ski-Schulen, etc.)
  - Betriebsgrößen der Hotels
    - Die Hotellerie verfügt kaum über managementfähige Betriebsgrößen und der wirtschaftliche Erfolg wird maßgeblich von Unternehmerfamilien beeinflusst
  - Offenhaltetage pro Jahr
    - Ganzjährige – zweisaisonale – einsaisonale Öffnung
  - Allgemeine Richtwerte sind nur bedingt aussagekräftig
    - Benchmarks müssen den betriebsspezifischen Anforderungen angepasst werden



## Datengrundlage und Auswertungsmodus

- Kohl & Partner setzt auf den **Standard STAHR** zur Ermittlung der Branchenrichtwerte.
  - Dadurch kann eine **unmittelbare Vergleichbarkeit** auch über einen längeren Zeitraum gewährleistet werden und es werden stets Äpfel mit Äpfel verglichen!
  - Die Kennzahlen basieren auf den **operativen Kerngrößen** (bis zum Deckungsbeitrag II / GOP).
  - Es wird eine **Beschreibung der Positionen nach STAHR** (Erlös- und Kostenstruktur) beigefügt, damit es für einen Drittleser nachvollziehbar ist.

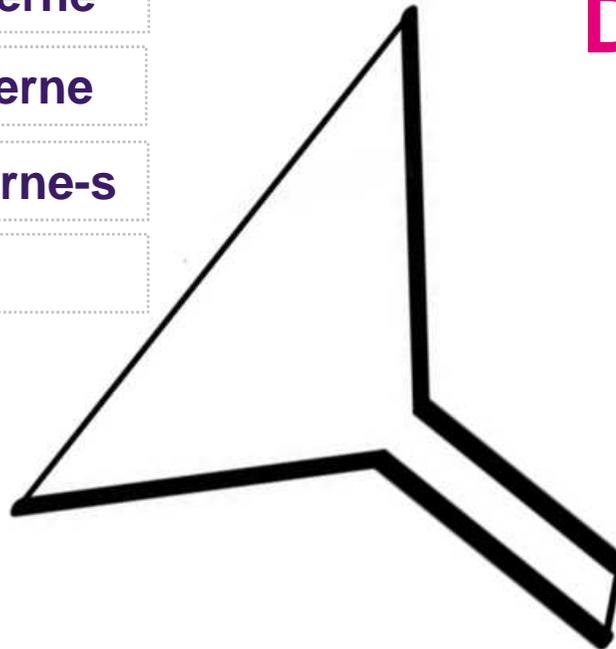
Kosten-Struktur	in tsd. € in %
<b>Gesamterlöse</b>	
- Wareneinsatz	
<b>= Deckungsbeitrag I</b>	
- Mitarbeiterkosten	
<b>= Deckungsbeitrag II</b>	
- Sachkosten	
• Kommunikation	
• Dienstleistung	
• Provisionen	
• Steuern und Abgaben	
• Verwaltung	
• Marketing	
• Instandhaltung	
• Energie	
• Diverses	
<b>= G. O. P. (DB III)</b>	

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)

...

...

...

### Mit Benchmarks gezielt zu Optimierungen!

**Beispiel:**



Erlös-Kennzahlen		2013	ALLGEMEINE Benchmarks (Ø)	VON	Wellnesshotel (4*-s)	BIS	Einzelbetrieb
Gesamterlöse pro Zimmer und Jahr in tsd. €	€	57,01	€ 49,58	€ 62,00	€ 64,94	€ 75,00	€ 62,50
WES-Kennzahlen		2013	ALLGEMEINE Benchmarks (Ø)	von	Ø Wellnesshotel (4*-s)	bis	Einzelbetrieb
WES-Gesamt in % der Gesamterlöse		13,2%	15,2%	13,0%	13,8%	14,5%	13,6%
MAKO-Kennzahlen		2013	ALLGEMEINE Benchmarks (Ø)	von	Ø Wellnesshotel (4*-s)	bis	Einzelbetrieb
MAKO in % der Gesamterlöse		40,3%	34,4%	30,0%	33,8%	34,5%	35,2%
Sachkosten-Kennzahlen		2013	ALLGEMEINE Benchmarks (Ø)	von	Ø Wellnesshotel (4*-s)	bis	Einzelbetrieb
Sachkosten in % der Gesamterlöse		26,7%	26,8%	24,0%	25,6%	27,5%	25,6%
Sachkosten pro Zimmer und Jahr in tsd. €	€	15,21	€ 13,77	€ 14,50	€ 16,60	€ 19,50	€ 16,01
Ertrags-Kennzahlen		2013	ALLGEMEINE Benchmarks (Ø)	von	Ø Wellnesshotel (4*-s)	bis	Einzelbetrieb
GOP in % der Gesamterlöse		19,8%	23,7%	24,5%	26,8%	28,5%	25,6%
GOP pro Zimmer/Jahr in tsd. €	€	11,27	€ 12,18	€ 14,00	€ 17,43	€ 20,00	€ 15,98
Auslastungs-Kennzahlen		2013	ALLGEMEINE Benchmarks (Ø)	von	Ø Wellnesshotel (4*-s)	bis	Einzelbetrieb
Vollbelegstage-Betten		209,0	206 66%	210 70%	248 74%	290 79%	248 68%

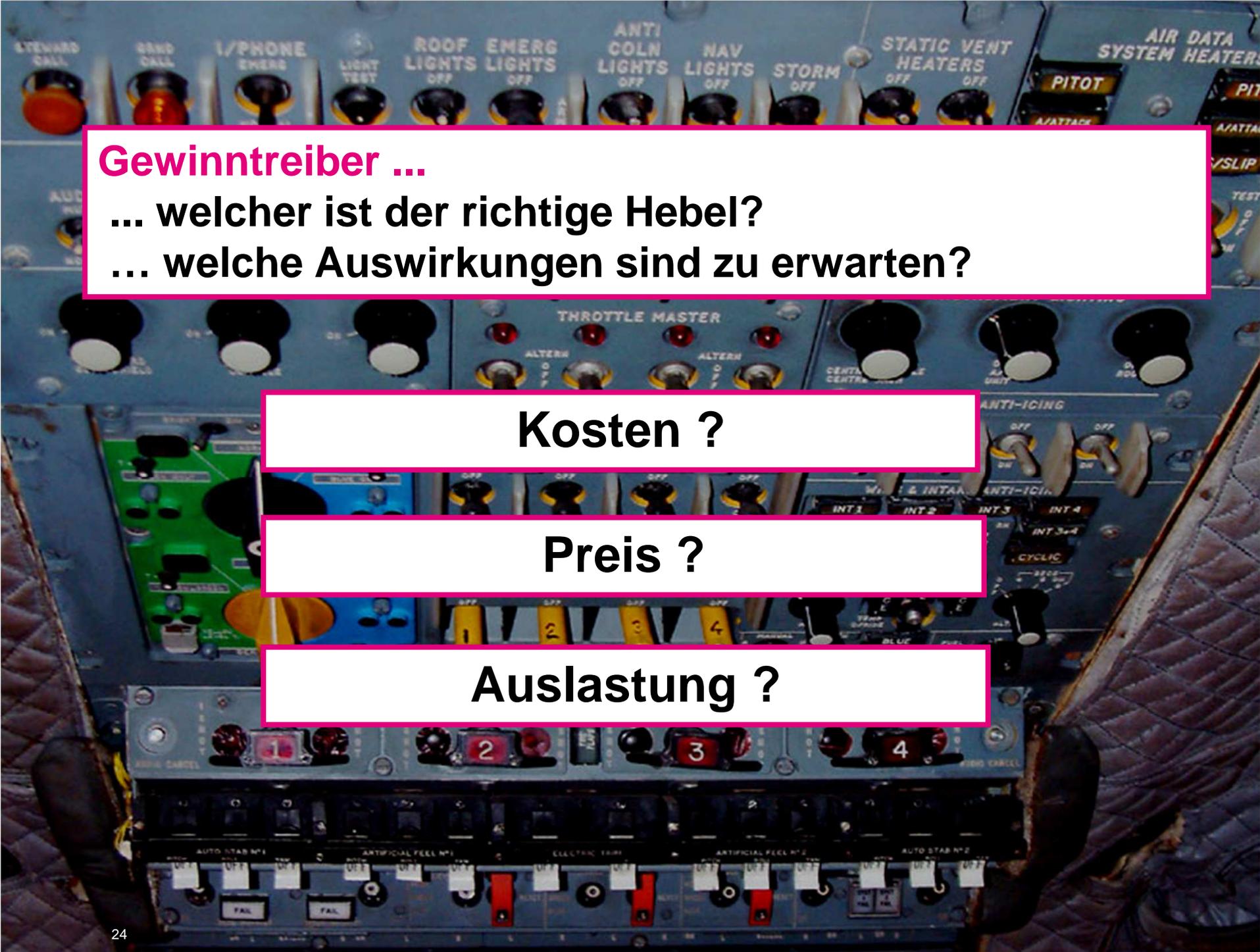
## Kohl & Partner Kennzahlendatenbank

- Ausschließlich **persönlich ausgewertete Datensätze** enthalten
  - Die Datengrundlage für die Auswertung der Benchmarks umfasst 580 Datensätze (Bilanzstichtag der Betriebe zwischen 01.01.2012 und 30.04.2014).
  - Die Auswertung der betriebsindividuellen Benchmarks nach Betriebstypen umfasst mind. 10 Einzelbetriebe
- Detaillierte **Erhebung der Betriebsstruktur** durch Kohl & Partner
- **Ausreißer** werden **bereinigt** um Verzerrungen zu vermeiden
  - Bereinigung der Instandhaltungskosten auf max. 4,0% der Erlöse
  - Außerordentliche Positionen nicht im operativen Betriebsergebnis
    - z.B. a.o. Aufwendungen bzw. Erträge (Subventionen, Zuschüsse, etc.)
  - Korrekturen um einmalig fällige Positionen
    - z.B. Abfindungen (alt) von langjährigen Mitarbeitern, etc.
  - Bereinigung von Durchläufern in der Erlös- und Kostenstruktur
    - z.B. Skipässe, Skischule, Green Fees, etc.  
(hier entspricht der Erlös annähernd dem Aufwand)

## Kohl & Partner Kennzahlendatenbank

- **Spezial-Datenbanken**
  - Lohn-Benchmarks aus [www.lohnbenchmark.at](http://www.lohnbenchmark.at)  
(Kooperationsprojekt: dp personal software, ÖHV, Kohl & Partner)
  - Wellness-Benchmarks – Spezialerhebungen
  - Marketing- und Verkaufskennzahlen
  - Bau- und Investitionskosten-Datenbank





**Gewinntreiber ...**

**... welcher ist der richtige Hebel?**

**... welche Auswirkungen sind zu erwarten?**

**Kosten ?**

**Preis ?**

**Auslastung ?**

## Gewinn-Treiber

Auswirkung einer Veränderung der Gewinn-Treiber		Veränderung in var. Kosten	Veränderung in Fixkosten	Veränderung in Menge	Veränderung in Preis
		◀     ▶	◀     ▶	◀     ▶	◀     ▶
BASIS		- 10 %	- 10 %	+ 10 %	+ 10 %
Nächtigungen	20.000 Nächt.	20.000 Nächt.	20.000 Nächt.	22.000 Nächt.	20.000 Nächt.
Durchschnitts-Erlös	€ 80,0	€ 80,0	€ 80,0	€ 80,0	€ 88,0
Umsatz	1.600.000	1.600.000	1.600.000	1.760.000	1.760.000
var. Kosten / Nächt.	€ 16,0	€ 14,4	€ 16,0	€ 16,0	€ 16,0
var. Kosten gesamt	- 320.000	- 288.000	- 320.000	- 352.000	- 320.000
Fixkosten	- 920.000	- 920.000	- 828.000	- 920.000	- 920.000
Cash Flow <small>(vor Zinsen, Abschreibungen &amp; Kapitaldienst)</small>	€ 360.000	€ 392.000	€ 452.000	€ 488.000	€ 520.000
Cash Flow in %	23%	25%	28%	28%	30%
Veränderung Cash Flow in €		+ 32.000	+ 92.000	+ 128.000	+ 160.000
Veränderung Cash Flow in %		+ 9 %	+ 26 %	+ 36 %	+ 44 %

- Der **Preis** ist der Hebel, mit der **stärksten Auswirkung** auf das Betriebsergebnis. **Preisvariationen** nach oben und nach unten schlagen sich zu **100%** auf das **Betriebsergebnis** durch
- **Kostensenkungen** sind **vielfach ausgereizt** und wirken schwächer
- Der **Preis** ist der **mächtigste Gewinnhebel**

## Priorität in der Umsetzung von Optimierungen

- Die im Zuge des Benchmarkings festgestellten Optimierungen müssen hinsichtlich der Wirkung auf das operative Betriebsergebnis (GOP) in der Umsetzung priorisiert werden:
  - 1. Auslastungs- und Preisoptimierungen**
  - 2. Optimierung der Mitarbeiterkosten**
  - 3. Optimierung Wareneinsatzkosten (variable Kosten)**
  - 4. Optimierung der Sachkosten (Fixkosten)**
    - schwer umsetzbar (vorrangig durch Fixkostendegression)

## Benchmarking mit Struktur



## Welche Kerngrößen vorrangig beachten? (1)

 <p><b>1.</b> Großer Blick auf das Unternehmen Evaluierung der Hauptpositionen hinsichtlich etwaiger Abweichungen</p>	 <p><b>2.</b> Ursachenforschung - mit Tiefgang in die Detail-Analyse Kritisches Hinterfragen der Abweichungen</p>
<p><b>I. Gesamterlöse pro Zimmer und Jahr in €</b> (Betriebsleistung in Relation der Zimmer)</p>	<p>a. Preise und Preisdurchsetzung (spezifisch von Betrieb zu Betrieb zu prüfen) b. Getränkeerlöse pro Nächtigung in € c. Wellness- &amp; Spa-Erlöse pro Nächtigung in €</p>
<p><b>II. Wareneinsatz in % der Gesamterlöse</b> (Wareneinkäufe der Haupt-/Nebenerlöse)</p>	<p>a. Küchen-WES in % der Kuchenerlöse b. Keller-WES in % der Kellererlöse c. Küchen-WES pro Nächtigung in €</p>
<p><b>III. Mitarbeiterkosten in % der Gesamterlöse</b></p>	<p>a. Wer ist in den Mitarbeiterkosten enthalten? (Sind Familienmitglieder enthalten?) b. Check: Teamzusammensetzung je Abteilung c. Messung der Produktivität je Abteilung d. Saisonale Entwicklung der Mitarbeiterkosten e. Evaluierung der Dienstpläne f. Erarbeitung einer Mitarbeiterereinsatzplanung</p>

## Welche Kerngrößen vorrangig beachten? (2)

<p><b>1.</b></p> <p><b>Großer Blick auf das Unternehmen</b> Evaluierung der Hauptpositionen hinsichtlich etwaiger Abweichungen</p>	<p><b>2.</b></p> <p><b>Ursachenforschung - mit Tiefgang in die Detail-Analyse</b> Kritisches Hinterfragen der Abweichungen</p>
<p><b>IV. Sachkosten in % der Gesamterlöse</b> (Kommunikation, Provisionen, Verwaltung, Marketing, Instandhaltung, Energie, Betriebssteuern, sonstige operative Kosten)</p>	<p>a. Sachkosten pro Zimmer und Jahr in € b. Marketing in % der Gesamterlöse c. Marketing pro Nächtigung in € d. Energiekosten in % der Gesamterlöse e. Energiekosten pro Zimmer und Jahr in €</p>
<p><b>V. GOP in % der Gesamterlöse</b> (Gesamterlöse – Wareneinsatz – Mitarbeiterkosten – Sachkosten = GOP)</p>	<p>a. GOP pro Zimmer und Jahr in €</p>

## Die Aussagekraft der Benchmarks (1)

Benchmarks	Aussagekraft
<b>1. Gesamterlös pro Zimmer und Jahr in € Tsd.</b>	Der Gesamterlös pro Zimmer und Jahr bildet die Erlöskraft des Unternehmens ab. Dabei werden die Gesamterlöse der Hotelbetriebe inkl. sämtlicher Nebenerlöse in Relation zur Zimmeranzahl gestellt.
<b>2. Wareneinsatz in % der Gesamterlöse</b>	Ein erster Blick auf die Wareneinsätze gesamt soll veranschaulichen, wie hoch der Anteil für den Wareneinkauf (Küche, Keller, Wareneinsatz der Nebenerlöse) ist.
<b>3. Küchen-Wareneinsatz pro Nächtigung in €</b>	Dabei werden sämtliche Aufwendungen aus dem Küchenbereich, welche die Hotelgäste betreffen, in Relation zur Anzahl der Nächtigungen gestellt. Dabei können wertvolle Informationen zur Steuerung des Küchen-Wareneinsatzes für die Folgeperioden gewonnen werden.
<b>4. Mitarbeiterkosten in % der Gesamterlöse</b>	Grobe Evaluierung der gesamten Mitarbeiterkosten im Gesamt-Unternehmen. Da es sich bei den Mitarbeiterkosten um den größten Kostenblock innerhalb der Dienstleistungs-Branche handelt, muss diese Position lfd. betrachtet und analysiert werden. Innerhalb der Mitarbeiterkosten sind sämtliche Kosten inkl. Unternehmerlohn enthalten. Ist der Unternehmerlohn nicht fremdüblich, wurde ein Küchenchef-Bezug als fiktiver Ansatz hinzu gezählt.
<b>5. Sachkosten in % der Gesamterlöse</b>	Sämtliche Betriebskosten wie Verwaltung, Energie, Marketing, etc. werden darin zusammengefasst.

## Die Aussagekraft der Benchmarks (2)

Benchmarks	Aussagekraft
<b>6. Marketing in % der Gesamterlöse</b>	Messung der Marketingkosten in % der Gesamterlöse als erste Einschätzungs- bzw. Vergleichsmöglichkeit der gesamten Marketingausgaben.
<b>7. Marketing pro Nächtigung in € Marketing pro Zimmer und Jahr in €</b>	Die Marketingkosten müssen lfd. hinsichtlich der Effizienz gemessen werden. Dabei müssen zusätzlich zum prozentuellen Anteil der Marketingkosten in % der Gesamterlöse auch die Marketingkosten pro Nächtigung bzw. pro Zimmer und Jahr analysiert werden.
<b>8. Energiekosten in % der Gesamterlöse Energiekosten pro Zimmer und Jahr in €</b>	Abbildung der relativen Energiekosten im Verhältnis zu den Gesamterlösen im Unternehmen. Weiters sollte ein Blick auf die Energiekosten pro Zimmer und Jahr geworfen werden.
<b>9. GOP in % der Gesamterlöse</b>	Der GOP (= operatives Betriebsergebnis vor Zinsen und Abschreibung) setzt sich wie folgt zusammen: Gesamterlöse - Wareneinsatz - Mitarbeiterkosten - Sachkosten = GOP bzw. DB III.
<b>10. GOP pro Zimmer und Jahr in € Tsd.</b>	Als maßgeblicher Referenzwert zur Messung der Ertragskraft dient der GOP pro Zimmer und Jahr. Dieser spiegelt die operative Ertragskraft wieder und kann in einer guten Relation zur Erlösstärke sowie der Investition je Zimmer-Einheit gesehen werden.

# Benchmarks in der Hotellerie

## Allgemeine Benchmarks im Überblick

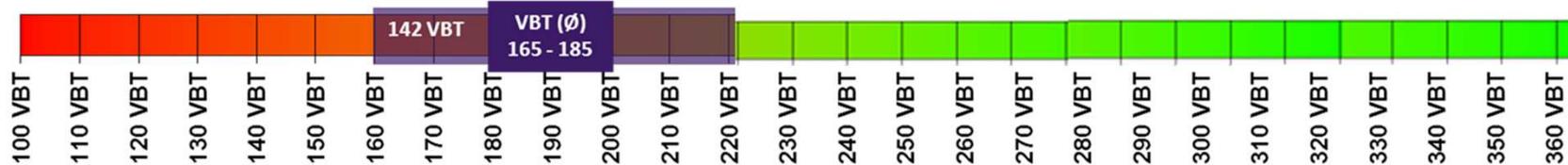
- Unabhängig der Positionierung und Ausrichtung zeigen sich die folgenden wirtschaftlichen Potenziale am Markt:

Allgemeine Benchmarks		Ganzjährig			Zweisaisonal			Einsaisonal Winter			Einsaisonal Sommer		
Erlös-Kennzahlen		VON	Ø	BIS	VON	Ø	BIS	VON	Ø	BIS	VON	Ø	BIS
Gesamterlöse pro Zimmer und Jahr in tsd. €		40,0	€ 45,1	50,0	35,0	€ 39,8	45,0	25,0	€ 27,5	35,0	17,0	€ 21,4	28,0
WES-Kennzahlen		VON	Ø	BIS	VON	Ø	BIS	VON	Ø	BIS	VON	Ø	BIS
WES-Gesamt in % der Gesamterlöse		14,0%	15,1%	16,0%	14,5%	15,5%	16,5%	11,5%	13,3%	14,5%	13,0%	14,5%	15,0%
MAKO-Kennzahlen		VON	Ø	BIS	VON	Ø	BIS	VON	Ø	BIS	VON	Ø	BIS
MAKO in % der Gesamterlöse		34,0%	35,4%	38,0%	32,0%	33,3%	36,0%	29,0%	31,5%	33,5%	32,0%	35,7%	37,0%
Sachkosten-Kennzahlen		VON	Ø	BIS	VON	Ø	BIS	VON	Ø	BIS	VON	Ø	BIS
Sachkosten in % der Gesamterlöse		24,5%	26,7%	27,0%	26,0%	27,5%	29,0%	22,5%	25,1%	26,5%	23,0%	25,2%	27,0%
Sachkosten pro Zimmer und Jahr in tsd. €		10,0	€ 12,0	14,0	9,0	€ 10,9	12,0	6,5	€ 6,9	9,5	5,0	€ 5,4	7,0
Ertrags-Kennzahlen		VON	Ø	BIS	VON	Ø	BIS	VON	Ø	BIS	VON	Ø	BIS
GOP in % der Gesamterlöse		20,0%	22,0%	24,0%	22,0%	23,7%	26,0%	26,0%	30,1%	32,0%	22,0%	24,6%	27,0%
GOP pro Zimmer/Jahr in tsd. €		8,0	€ 9,9	12,0	8,5	€ 9,4	11,5	7,5	€ 8,3	12,5	4,5	€ 5,3	7,0
Auslastungs-Kennzahlen		VON	Ø	BIS	VON	Ø	BIS	VON	Ø	BIS	VON	Ø	BIS
Zimmeranzahl			70			49			54			49	
Vollbelegstage-Betten		185	200	215	175	185	200	80	95	130	90	110	140

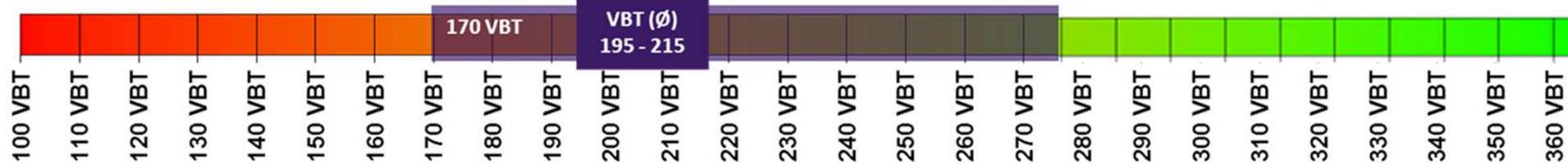
# Bettenauslastung (in VBT) im Überblick

Ganzjährig			Zweisaisonal			Einsaisonal Winter			Einsaisonal Sommer		
VON	Ø	BIS	VON	Ø	BIS	VON	Ø	BIS	VON	Ø	BIS
185	70 200	215	175	49 185	200	80	54 95	130	90	49 110	140

**VBT-Betten: 3-Stern-Hotellerie (mittleres Qualitätssegment)**



**VBT-Betten: 4/4-s/5-Stern-Hotellerie (gehobenes Qualitätssegment)**



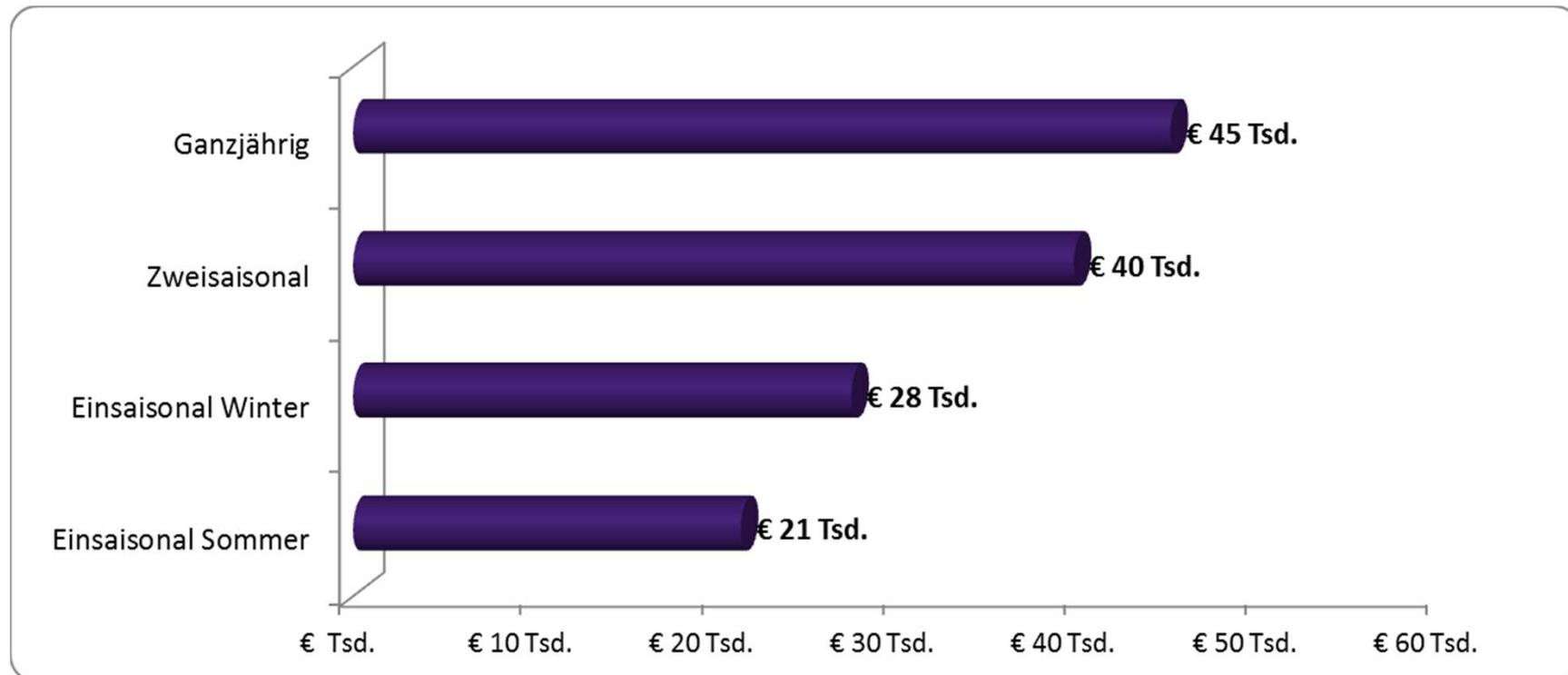
	VBT-Winter	VBT-Sommer	VBT-Gesamt
gehobenes Qualitätssegment	Ø 96 VBT	Ø 105 VBT	Ø 195 - 215 VBT
mittleres Qualitätssegment	Ø 80 VBT	Ø 87 VBT	Ø 165 - 185 VBT

\* bei ganzjähriger bzw. zweisaisonalen Öffnung

\* entspricht im Ø über 300 OHT

## Gesamterlöse pro Zimmer und Jahr in € Tsd.

Ganzjährig			Zweisaisonal			Einsaisonal Winter			Einsaisonal Sommer		
VON	Ø	BIS	VON	Ø	BIS	VON	Ø	BIS	VON	Ø	BIS
40,0	€ 45,1	50,0	35,0	€ 39,8	45,0	25,0	€ 27,5	35,0	17,0	€ 21,4	28,0



## Gesamterlöse pro Zimmer und Jahr in € Tsd.

- Die **Gesamterlöse pro Zimmer und Jahr** hängen wesentlich von **Betriebsgröße, Preis** und **Auslastung** der Betriebe ab.
  - Ein **Unterschreiten der Preisuntergrenze** im Verkauf wirkt sich wesentlich auf die Erlöspotenziale im Unternehmen aus.
  - Daher ist es essentiell, die **betriebspezifische Preisuntergrenze zu kennen** und im Verkauf zu berücksichtigen (variabel Kosten pro Nächtigung sowie Fixkosten pro Bett und Offenhaltetag).
  - In den letzten Jahren haben die verstärkten „Billig-Angebote“ in der Branche gezeigt, dass sich eine **Niedrigpreisstrategien nicht bzw. nur vereinzelt für die Ferienhotellerie eignet**. Die **Betriebsstrukturen** sind überwiegend auf eine **Qualitätsführerschaft** ausgelegt.
  - Die Durchführung von **jährlichen Preisanpassungen ist essentiell** und eine **Analyse** der eigenen **Preisdurchsetzung** sollte **nach jeder Saison** durchgeführt werden, um Rückschlüsse auf den saisonalen Preisverlauf und die Preisdurchsetzung am Markt zu erhalten.

## Bei 10% Preisminderung müsste eine Auslastungssteigerung von bis zu 17% erreicht werden, um das Betriebsergebnis zu halten!

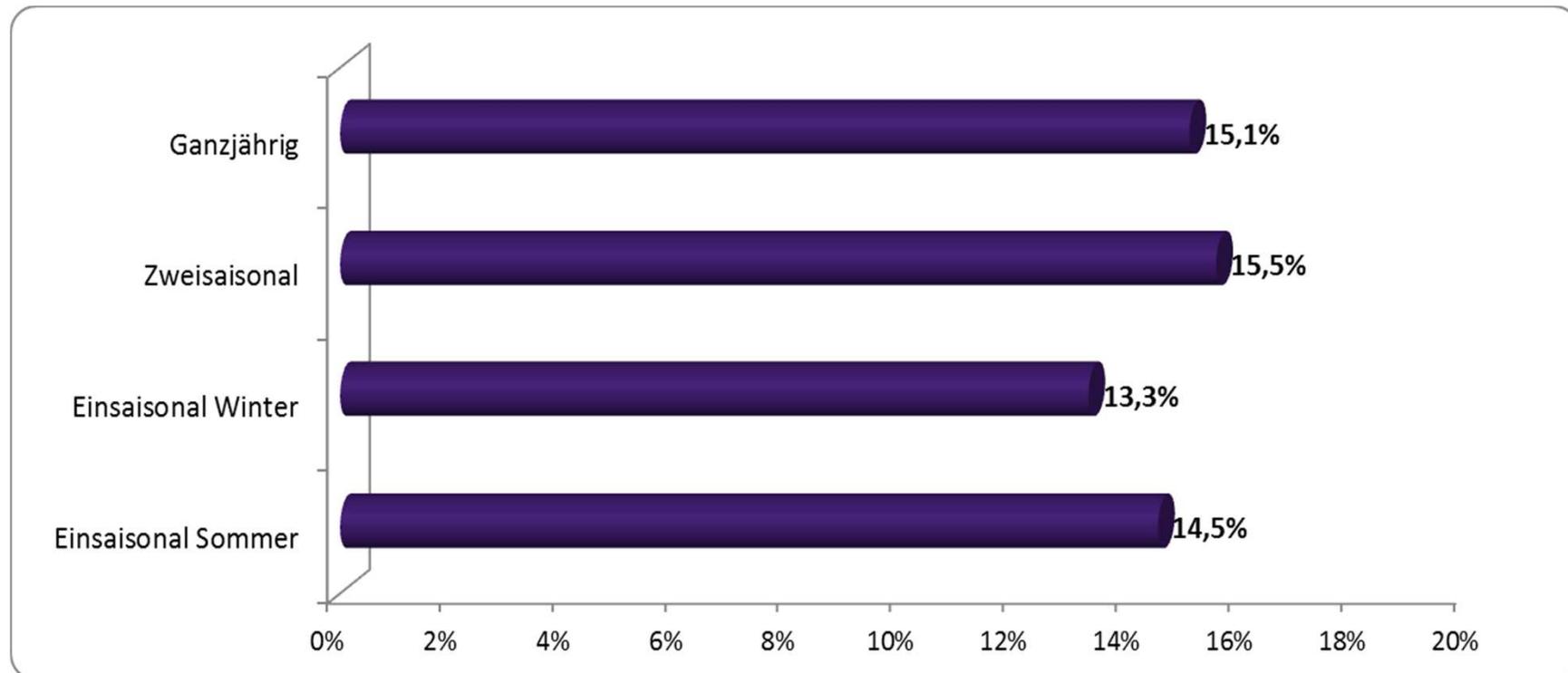
**Beispiel:**

	BASIS		-5%		-10%		-20%	
	in €	in %	in €	in %	in €	in %	in €	in %
<b>Pensionserlös pro Nächtigung</b>	56		53		50		45	
Nächtigungen	9600		9600		9600		9600	
<b>Pensionserlös Gesamt</b>	<b>537.600</b>	<b>100%</b>	<b>510.720</b>	<b>100%</b>	<b>483.840</b>	<b>100%</b>	<b>430.080</b>	<b>100%</b>
WES pro Nächtigung (HP, 3/4-Pension)	7,8		8		8		8	
var. Kosten pro Nächtigung	8,7		8,7		8,7		8,7	
= Direkte Gästekosten pro Nächtigung	17		17		17		17	
<b>Deckungsbeitrag pro Nächtigung</b>	<b>40</b>		<b>37</b>		<b>34</b>		<b>28</b>	
var. Kosten gesamt	158.400	29%	158.400	31%	158.400	33%	158.400	37%
Fixkosten gesamt	250.176	47%	250.176	49%	250.176	52%	250.176	58%
<b>GOP (operativ. Betriebsergebnis)</b>	<b>129.024</b>	<b>24%</b>	<b>102.144</b>	<b>20%</b>	<b>75.264</b>	<b>16%</b>	<b>21.504</b>	<b>5%</b>
<b>Notwendige Auslastung in VBT</b>	<b>160 VBT</b>		<b>+ 172 VBT</b>		<b>+ 186 VBT</b>		<b>+ 223 VBT</b>	
<b>Notw. Auslastungssteigerung</b>	<b>160 VBT</b>		<b>+ 12 VBT + 8%</b>		<b>+ 26 VBT + 17%</b>		<b>+ 63 VBT + 40%</b>	
<b>Zusätzlich notw. Buchungen</b>	(AHD:3, 2 Pers.)		<b>+ 122</b>		<b>+ 264</b>		<b>+ 633</b>	

- Am Beispiel eines klassischen Ferienhotels mit 60 Betten wird aufgezeigt welche Auslastungssteigerung nötig wäre, um trotz Preisreduktionen auf das gleiche Betriebsergebnis zu kommen.

## Wareneinsatz in % der Gesamterlöse

Ganzjährig			Zweisaisonal			Einsaisonal Winter			Einsaisonal Sommer		
VON	Ø	BIS	VON	Ø	BIS	VON	Ø	BIS	VON	Ø	BIS
14,0%	15,1%	16,0%	14,5%	15,5%	16,5%	11,5%	13,3%	14,5%	13,0%	14,5%	15,0%



## Wareneinsatz in % der Gesamterlöse

- **Ursachen für erhöhte Wareneinsatzkosten**
  - Falscher“ Preis bzw. „falsche“ Erlöse (Kalkulation!)
  - Zu teurer Einkauf
  - Keine Rezepturen & falsche Portionsgrößen
  - Bereinigung von Mitarbeiterverpflegung & Eigenverbrauch
  - Überproduktion bei Buffets usw.
  - Schlechte Verwertung
  - Schwund & Verderb
  - Fehlerhafte Inventuren
  - fehlende Bereinigungen (z.B. Ski-Pässe, Ski-Schule, Green Fees, etc.)
- **Das größte Potenzial liegt nicht nur im Einkauf sondern vielmehr in der Zusammenstellung des Angebotes.**

## Allgemeine Richtwerte: Küchen-Wareneinsatz

- Wareneinsatzkosten pro Nächtigung:

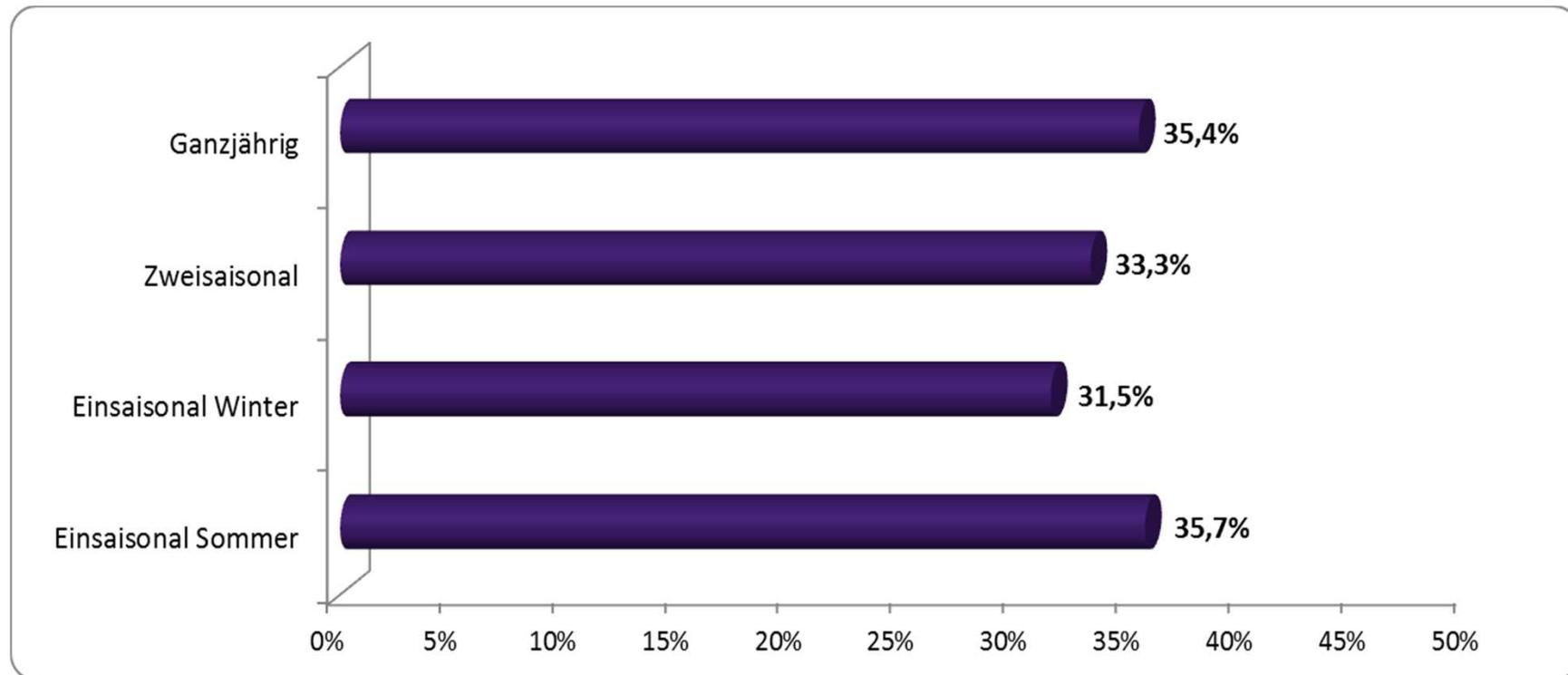
	Frühstück		Abendessen & Jause		Halbpension gesamt	
	von	bis	von	bis	von	bis
4 Stern Superior	€ 3,0	€ 3,8	€ 6,4	€ 9,5	€ 9,4	€ 13,3
4 Stern	€ 2,8	€ 3,6	€ 5,0	€ 7,8	€ 7,8	€ 11,4
3 Stern	€ 1,9	€ 2,8	€ 4,7	€ 5,8	€ 6,6	€ 8,6

- Relative Wareneinsätze im F&B-Bereich:

	von	bis
Küchen-WES zu Küchen-Erlös	32 %	36 %
Keller-WES zu Keller-Erlös	24 %	27%

## Mitarbeiterkosten in % der Gesamterlöse

Ganzjährig			Zweisaisonal			Einsaisonal Winter			Einsaisonal Sommer		
VON	Ø	BIS	VON	Ø	BIS	VON	Ø	BIS	VON	Ø	BIS
34,0%	35,4%	38,0%	32,0%	33,3%	36,0%	29,0%	31,5%	33,5%	32,0%	35,7%	37,0%



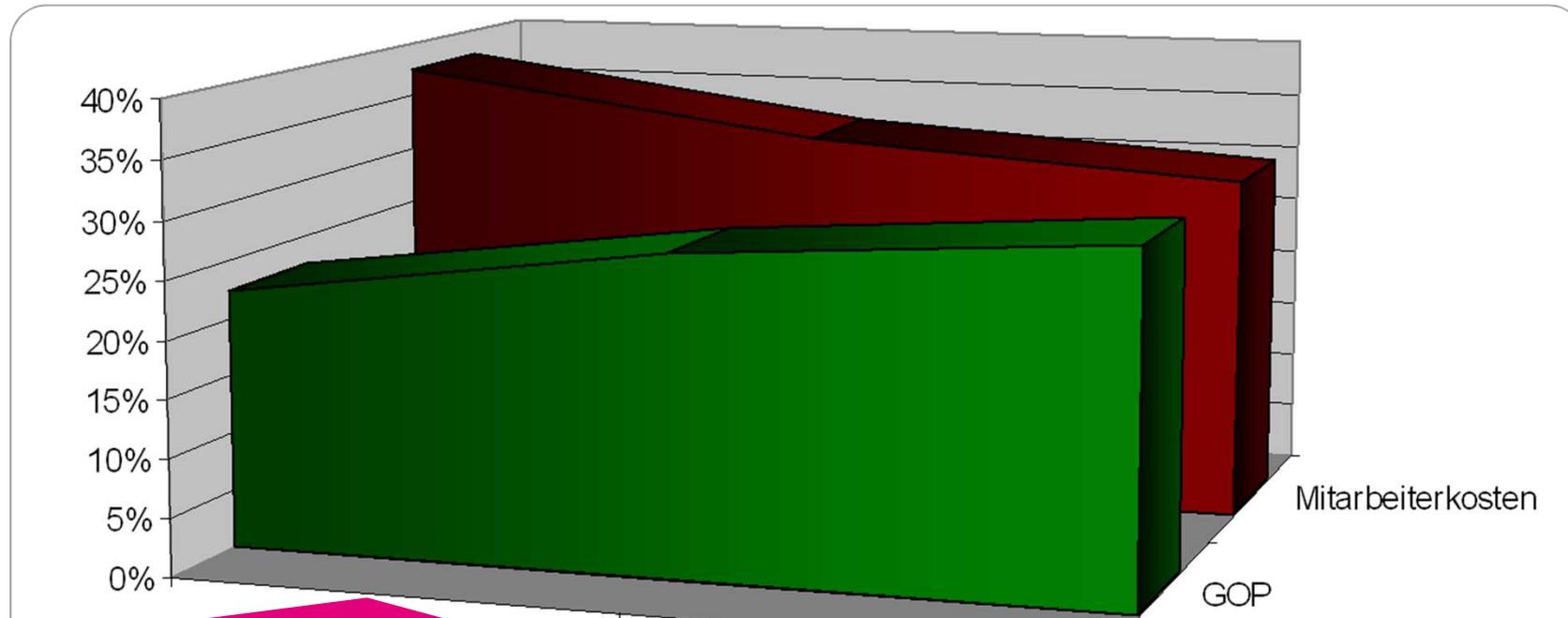
## Mitarbeiterkosten in % der Gesamterlöse

- **Unternehmerlohn vs. Geschäftsführungsbezug**
  - **Herausforderungen** ergeben sich im Bereich der **Mitarbeiterkosten durch** etwaige rechtsformspezifische Besonderheiten (Einzelunternehmen bzw. Personengesellschaften vs. Kapitalgesellschaften).
  - Im Rahmen von **Kapitalgesellschaften** sind **sämtliche Mitarbeiter inkl. der Geschäftsführung** auf der **Lohnliste** enthalten.
  - Bei **Einzelunternehmen** müssen hingegen die **Privatentnahmen** der Unternehmerfamilie **berücksichtigt werden** (auch bei Kapitalgesellschaften sind etwaige Verrechnungskonten zu berücksichtigen).
  - Bei einer **Zunahme von direktorengeführten Betrieben** am Markt, ist mit einem **weiteren Anstieg der Mitarbeiterkosten zu rechnen**.
  - Dies kann dadurch begründet werden, dass die Privatentnahmen bei Einzelunternehmen durchwegs geringer sind, als beispielsweise fremdübliche Geschäftsführungsbezüge.
  - Die Kohl & Partner Benchmarks versuchen dies auszugleichen, indem bei fehlenden Privatentnahmen zusätzliche Mitarbeiterkosten auf Basis eines Küchenchef-Bezuges ergänzt werden. Dies soll zu einer Glättung der Mitarbeiterkosten führen und Verzerrungen minimieren.

## Mitarbeiterkosten in % der Gesamterlöse

- **Ursachen für erhöhte Mitarbeiterkosten**
  - Viele Überstunden
  - Urlaube werden nicht konsumiert
  - Zu hohes Lohnniveau
  - Zu viele Mitarbeiter im Dienst
  - Die „falschen“ Mitarbeiter
  - Viele Lehrzeiten bzw. Stehzeiten
  - Mitarbeiterstand wird nicht der Auslastung angepasst (z.B. Saisonbeginn & -ende)
  - Geringe Mitarbeiterproduktivität aufgrund demotivierter Mitarbeiter
- **Aufgrund der besseren Planbarkeit sinken die relativen Mitarbeiterkosten tendenziell mit der Öffnungszeit.**
- **In den einsaisonalen Sommerbetrieben zeigen sich jedoch relativ hohe Mitarbeiterkosten – hervorgerufen durch die längere Öffnungszeit bei Ø geringerem Preisniveau.**

## Gewinntreiber Mitarbeiterkosten!



Die Mitarbeiterkosten stellen den größten Kostenblock in den Hotelbetrieben dar. Abweichungen wirken sich massiv und direkt auf den operativen Ertrag (GOP) aus.

Eine Saisonplanung der Mitarbeiterstruktur und -kosten sind unerlässlich (steigende Lohnkosten und weiterer Ausbau der Dienstleistungsqualität können zum Teil nicht mehr vollständig im Erlös abgebildet werden).

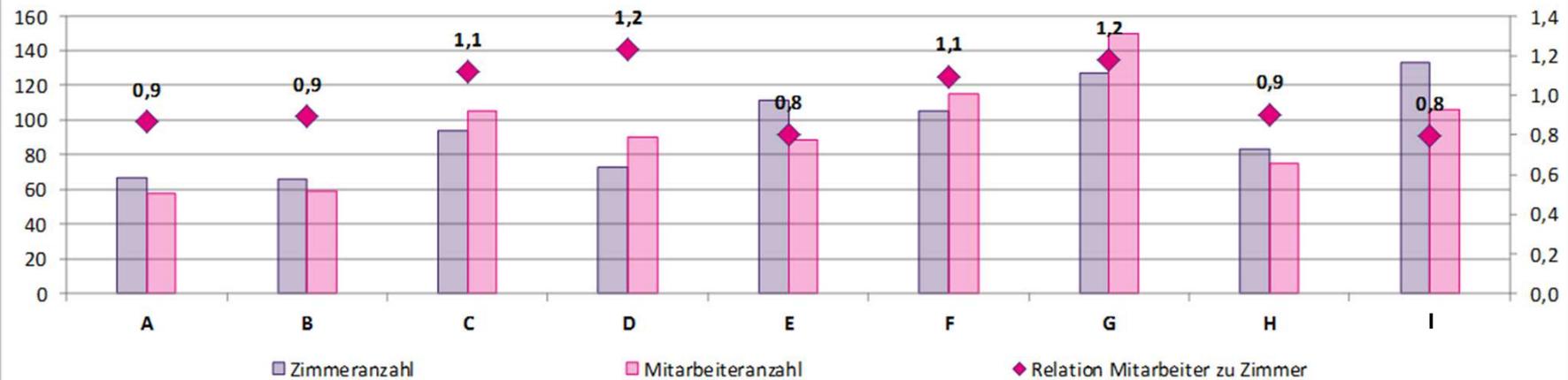
Beispiel:

# Teamgrößen evaluieren!

Verhältnis Zimmer zu Mitarbeiter

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	Mittelwert
Zimmer	67	66	94	73	111	105	127	83	133	95
Mitarbeiter VZ	58	59	105	90	89	115	150	75	106	94
<b>Relation</b>	<b>0,9</b>	<b>0,9</b>	<b>1,1</b>	<b>1,2</b>	<b>0,8</b>	<b>1,1</b>	<b>1,2</b>	<b>0,9</b>	<b>0,8</b>	<b>1,0</b>

Relation - Mitarbeiter vs. Zimmeranzahl



4\* / 4\*-s

Beispiel:

# Lohnniveau mit Benchmarks vergleichen!

**Auswahl Lohnreport:**  
Lohnreport Brutto (nur Marktdaten)

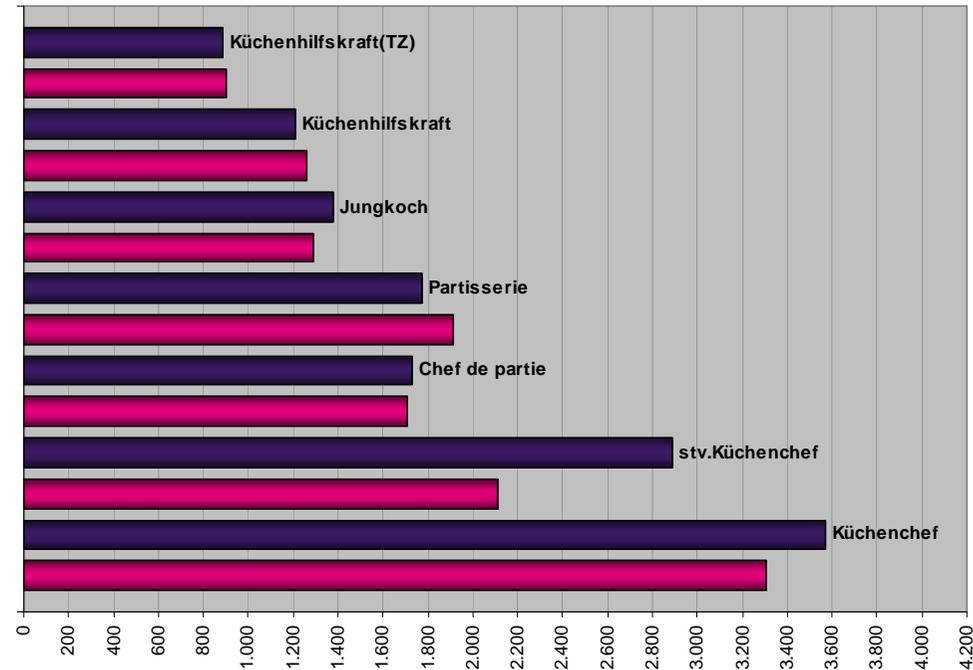
**Einschränkungen der Auswertung:**  
Vollzeit- und Teilzeit-Mitarbeiter | Servicepositionen: <<alle Positionen der Gruppe>>

**Auswahlkriterien für Markt 1:**  
Bundesland: Tirol  
Region: <<Alle>>  
Betriebstyp: <<Alle>>  
Sterne/Hauben: <<Alle>>  
Betriebe: 68 DS: 697  
Mitarbertervolumen: 2517

**Auswertung Vollzeitmitarbeiter**  
Alle angezeigten Brutto- und Nettowerte sind um die Feiertagszuschläge

Servicepositionen	Ø Markt 1:				
Position	Brutto	ÜbStd/M	Std/W	% 4 Tw	% 5
Oberkellner mit Brigade (mind. 5 Kellner)	2790	58,1	53,4	0	10
Barchef mit Brigade	2481	55,3	52,8	0	0
Oberkellner ohne Brigade (bis 5 Kellner)	2270	59,1	53,6	0	0
Oberkellnerstellvertreter in Brigade (mind. 5 Kellner)	2112	48,2	51,1	0	28,
Kellner mit hoher Qualifikation und Erfahrung	1999	49,7	51,5	0	8,8
Barman / -keeper / -mixer, Chef de bar mit hoher Qualifikation	2209	58,9	53,6	0	0
Kellner mit Qualifikation und Erfahrung	1757	45,2	50,4	0,4	11,

KÜCHE - Mitarbeiterbudget			Lohnbenchmark			Tageweche (% Aufteilung)		
Position	Std/Wo	Ø Brutto	Brutto	Differenz		4	5	6
				Std	Gehalt			
Küchenchef	48,00	3.571,00	3.303,00	0,10	268,00		90%	10%
stv.Küchenchef	48,00	2.886,96	2.114,00	5,80	772,96		91%	9%
Chef de partie	45,25	1.730,49	1.706,00	3,05	24,49	8%	92%	
Partiserie	40,00	1.773,00	1.912,00	-3,60	-139,00		75%	25%
Jungkoch	40,00	1.375,00	1.288,00	-0,80	87,00		100%	
Küchenhilfskraft	40,00	1.211,00	1.259,00	-1,20	-48,00		94%	6%
Küchenhilfskraft (TZ)	30,00	888,00	900,00	1,00	-12,00		100%	



# Aktuelle Marktlöhne im Überblick (1)

Küchenpositionen	Brutto	ÜbStd / Monat	Stunden / Woche	Tageweche (%-Aufteilung)			
				Ø aller eingebrachten Daten			
				4	5	5 1/2	6
Küchenchef mit Brigade (mind. 5 Köche)	4.172	44,7	50,3	-	43,4	8,5	48,1
Küchenchef mit Brigade (bis 5 Köche)	3.625	49,7	51,5	-	23,5	7,1	69,4
Küchenchefstellvertreter in Brigade (mind. 5 Köche)	2.886	41,3	49,5	-	45,2	9,7	45,2
Küchenchefstellvertreter in Brigade (bis 5 Köche)	2.656	41,6	49,6	-	42,0	2,0	56,0
Küchenverantwortlicher ohne Brigade (Alleinkoch)	2.398	41,3	49,5	-	25,8	16,1	58,1
Koch mit hoher Qualifikation und Erfahrung	2.395	42,5	49,8	0,4	35,7	4,4	59,5
Patissier	2.463	42,9	49,9	-	33,3	10,3	56,4
Koch mit Qualifikation und Erfahrung	2.018	40,4	49,3	-	27,7	6,0	66,4
Koch mit Qualifikation ohne Erfahrung	1.805	28,5	46,6	-	47,1	19,0	33,9
Koch ohne besondere Qualifikation mit Erfahrung	1.770	33,6	47,8	-	25,1	2,7	72,2
Koch ohne besondere Qualifikation ohne Erfahrung	1.655	21,3	44,9	-	66,7	-	33,3
Hilfskraft mit Erfahrung	1.719	31,2	47,2	-	28,0	4,4	67,6
Hilfskraft ohne Erfahrung	1.627	24,8	45,7	-	45,5	9,9	44,6

Servicepositionen	Brutto	ÜbStd / Monat	Stunden / Woche	Tageweche (%-Aufteilung)			
				Ø aller eingebrachten Daten			
				4	5	5 1/2	6
Oberkellner mit Brigade (mind. 5 Kellner)	2.881	39,0	49,0	-	40,0	4,2	55,8
Barchef mit Brigade	2.718	37,6	48,7	-	30,8	7,7	61,5
Oberkellner ohne Brigade (bis 5 Kellner)	2.639	44,7	50,3	-	22,0	14,0	64,0
Oberkellnerstellvertreter in Brigade (mind. 5 Kellner)	2.341	33,9	47,8	-	53,8	12,8	33,3
Kellner mit hoher Qualifikation und Erfahrung	2.179	35,0	48,1	-	39,5	6,3	54,3
Barman / -keeper / -mixer, Chef de bar mit hoher Qualifikation	2.374	41,7	49,6	-	27,5	8,7	63,8
Zahlkellner nach Umsatz (%)	2.338	44,5	50,3	-	17,5	-	82,5
Kellner mit Qualifikation und Erfahrung	1.928	31,4	47,2	-	37,2	3,6	59,3
Barkellner/ -waiter, Demi chef de bar, Commis de bar mit Qualifikation	2.071	42,4	49,8	-	16,3	7,8	76,0
Kellner mit Qualifikation ohne Erfahrung	1.789	32,7	47,6	-	30,6	5,8	63,6
Kellner ohne besondere Qualifikation mit Erfahrung	1.809	36,9	48,5	-	16,5	3,8	79,7
Kellner ohne besondere Qualifikation ohne Erfahrung	1.713	23,5	45,4	-	42,9	4,8	52,4
Hilfskraft mit Erfahrung	1.704	30,9	47,1	-	31,8	2,3	65,9
Hilfskraft ohne Erfahrung	1.746	27,9	46,4	-	20,0	-	80,0
Fachkraft für Buffet, Schank	1.818	31,8	47,3	-	34,7	4,1	61,2
Hilfskraft für Buffet, Schank	1.754	34,6	48,0	-	18,6	1,2	80,2

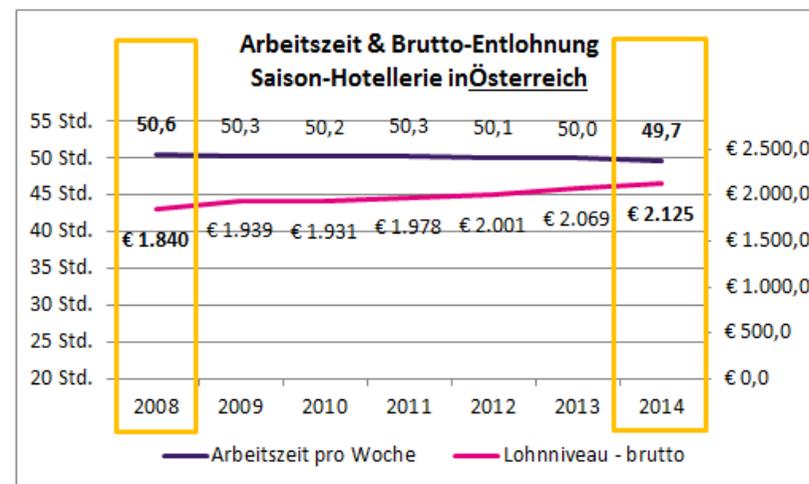
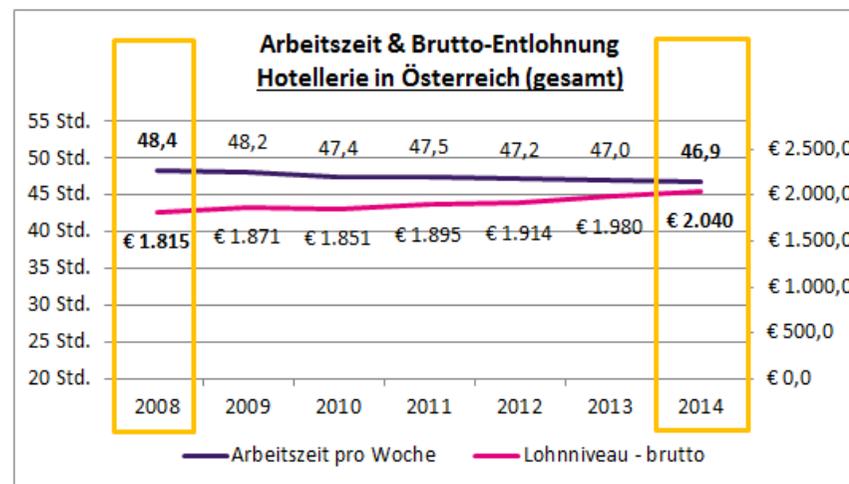
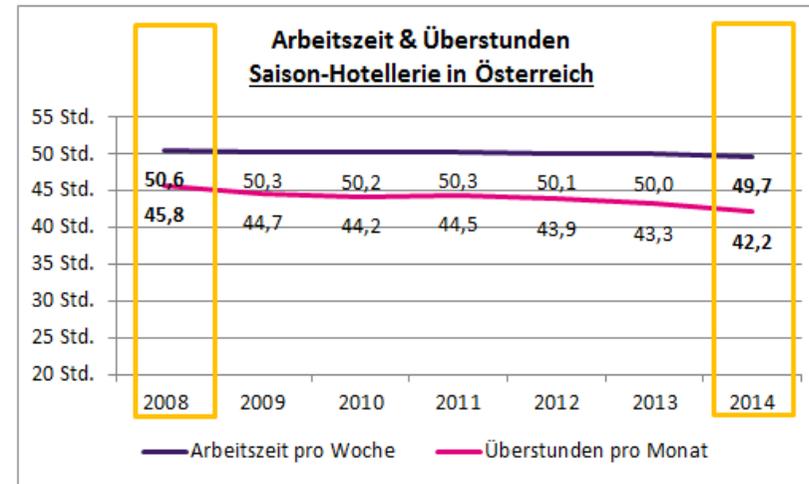
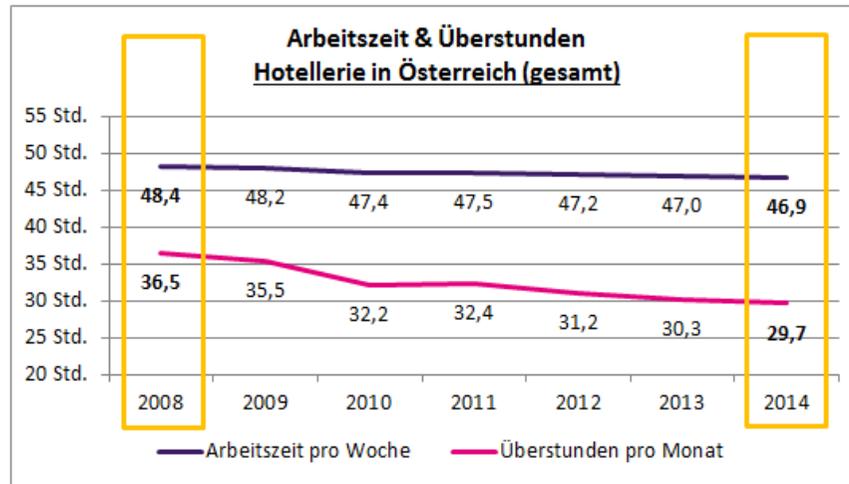
## Aktuelle Marktlöhne im Überblick (2)

Etagenpositionen	Brutto	ÜbStd / Monat	Stunden / Woche	Tageweche (%-Aufteilung)			
				Ø aller eingebrachten Daten			
				4	5	5 1/2	6
Abteilungsleiter mit Brigade	2.282	30,0	46,9	-	49,3	5,8	44,9
Abteilungsleiterstellvertreter mit Brigade	1.841	15,7	43,6	-	77,4	6,5	16,1
Etagenverantwortliche (Allein- / 1. Zimmermädchen)	1.917	29,0	46,7	-	29,4	20,6	50,0
Zimmerdienst über 2 Jahre Praxis	1.681	25,3	45,8	-	33,0	1,0	66,0
Zimmerdienst bis 2 Jahre Praxis	1.630	25,8	46,0	-	29,6	4,6	65,8
Wäsche, Raumpflege mit Erfahrung	1.654	24,2	45,6	-	46,3	6,5	47,2
Wäsche, Raumpflege ohne Erfahrung	1.593	22,8	45,3	-	31,2	37,5	31,2

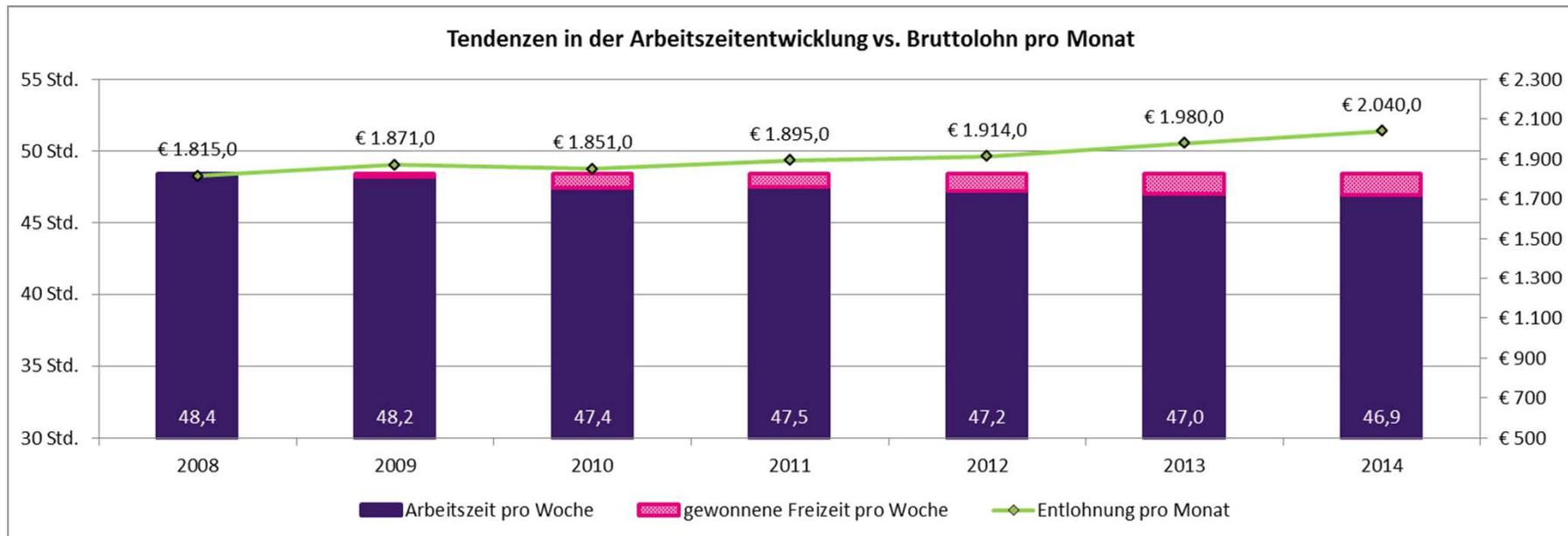
Empfangspositionen	Brutto	ÜbStd / Monat	Stunden / Woche	Tageweche (%-Aufteilung)			
				Ø aller eingebrachten Daten			
				4	5	5 1/2	6
Empfangschef mit Brigade (mind. 5 Rec.)	2.799	20,4	44,7	-	80,6	-	19,4
Empfangschef mit Brigade (bis 5 Rec.)	2.492	25,4	45,9	-	57,8	4,4	35,6
Empfangschefstellvertreter	2.125	12,4	42,9	-	92,9	-	7,1
Empfangsmitarbeiter mit hoher Qualifikation und Erfahrung	2.199	29,5	46,8	-	50,5	5,8	42,7
Empfangsmitarbeiter mit Qualifikation und Erfahrung	1.866	22,1	45,1	-	58,7	6,0	35,3
Nachtdienst mit Qualifikation und Erfahrung	2.091	10,6	42,5	5,4	70,3	10,8	13,5
Empfangsmitarbeiter mit Qualifikation ohne Erfahrung	1.670	18,7	44,3	-	57,5	13,4	29,1
Empfangsmitarbeiter ohne besondere Qualifikation mit Erfahrung	1.736	26,0	46,0	-	44,3	8,0	47,7
Nachtdienst ohne besondere Qualifikation mit Erfahrung	1.895	10,4	42,4	4,8	61,9	4,8	28,6
Empfangsmitarbeiter ohne besondere Qualifikation ohne Erfahrung	1.625	22,1	45,1	-	47,1	5,9	47,1

- Auswertung: Österreich gesamt (Jahres- und Saisonbetriebe)
- Darstellung der Bruttolöhne, Arbeitszeiten und Arbeitstage pro Woche

# Aktuelle Lohn- und Arbeitszeitentwicklungen (1)



## Aktuelle Lohn- und Arbeitszeitentwicklungen (2)

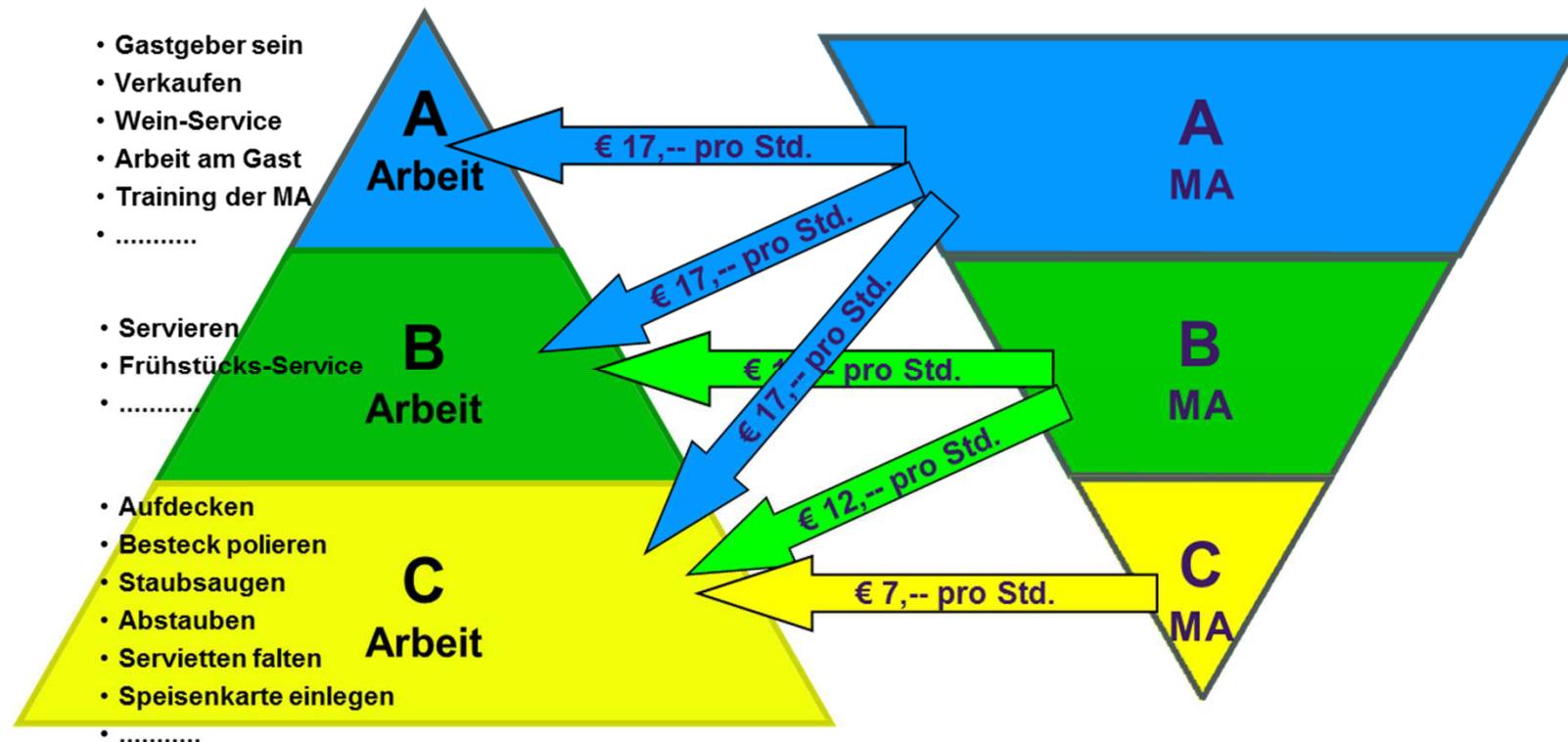


- **Reduktion des Arbeitspensums** in der Hotellerie erkennbar (enthalten sind: ganzjährige und zweisaisonale Betriebe)
- **Arbeitsumfeld** der Mitarbeiter wird weiter **attraktiviert**
- **Steigende Dienstleistungsorientierung** und Reduktion der Arbeitszeiten üben **Druck auf die Teamgrößen** aus

# Die Zusammensetzung der Teams den Anforderungen entsprechend anpassen!

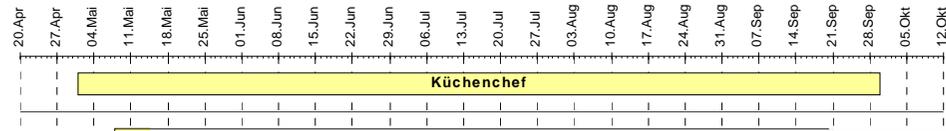
**Bedarf an Qualifikationen!**

**Vorhandene Qualifikationen!**



# Mitarbeiter-Budgets implementieren!

## 1. Stellenplan



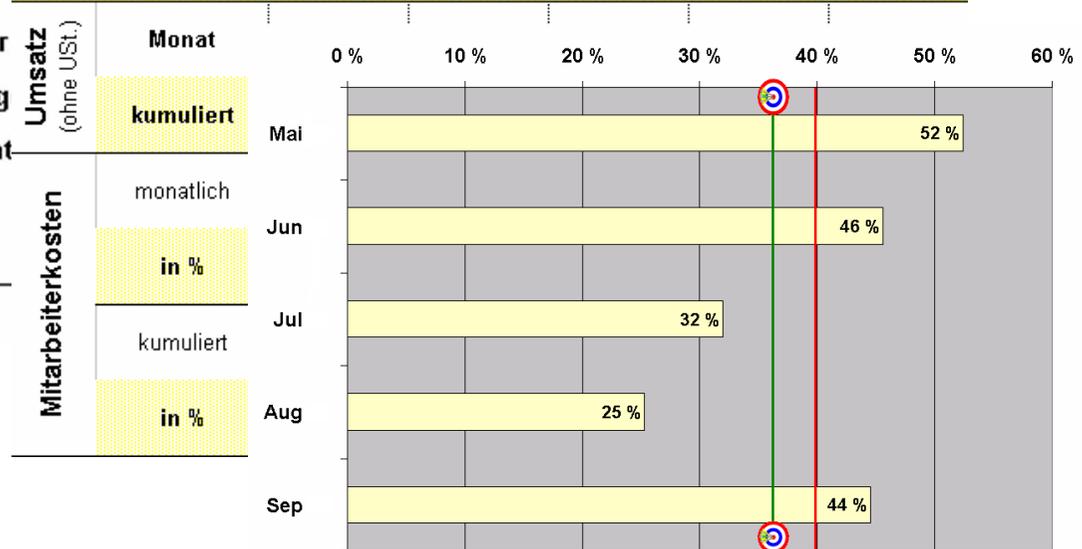
## 2. Löhne

Berufsbezeichnung	vom	bis	monatl. Brutto	Mitarbeiterkosten
Küchenchef	01.Mai	30.Sep	3.304,--	23.699,--

Berufsbezeichnung	Budget				
	Mai	Jun	Jul	Aug	Sep
Patissier					
Entremetier					
Gardemang					
Commis Pat					
Praktikant					
Praktikant					

## 3. MAKO ermitteln



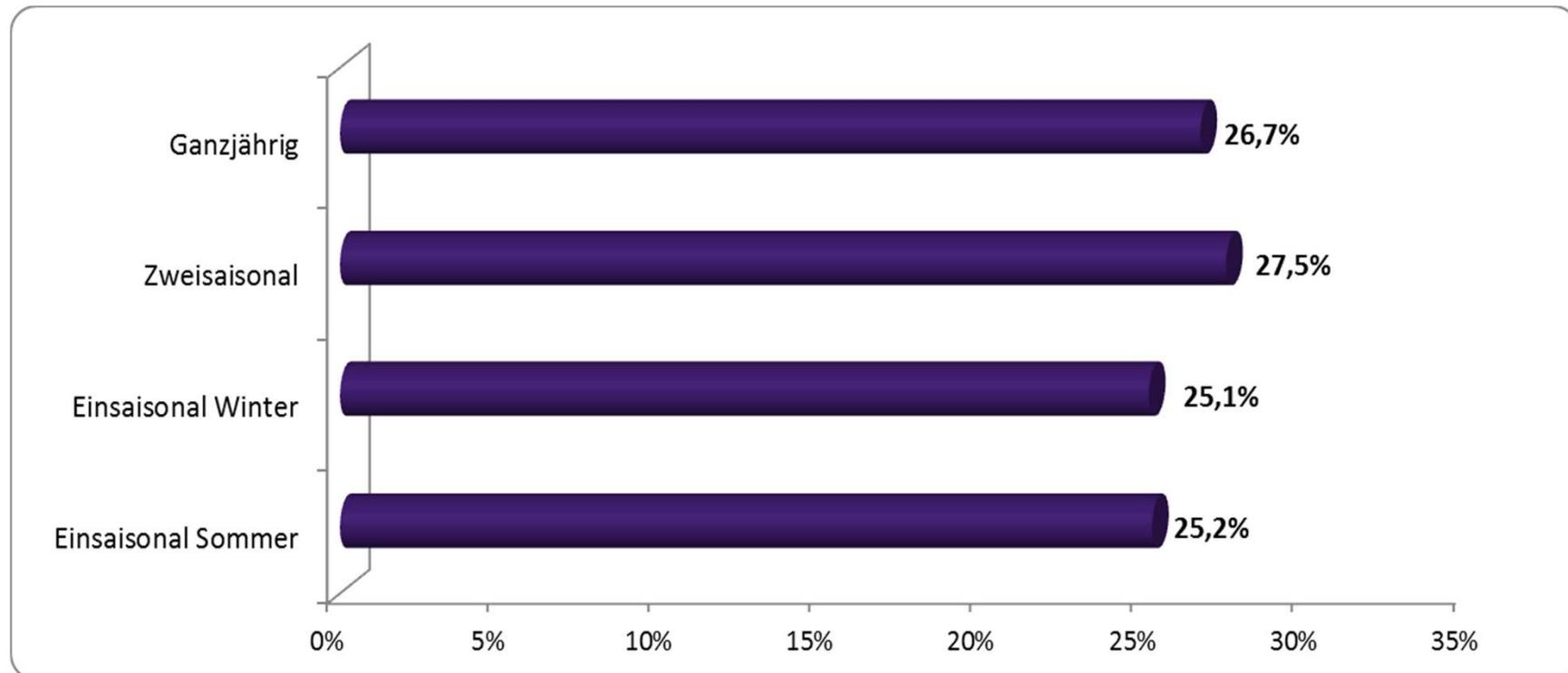
## 4. MAKO checken

## Maßnahmen zur Senkung der Mitarbeiterkosten

- **Empfehlungen von Kohl & Partner:**
  1. Regelmäßiger Lohnvergleich inkl. Anpassungen
  2. Lehrlings-Strategien andenken und implementieren
  3. Saisonzeiten optimieren (nachfrageorientiert)
  4. Optimalen Mitarbeiterbedarf ermitteln & festlegen (je Abteilung und je Saison)
  5. Flexible Arbeitszeitmodelle nutzen (Durchrechnungszeiträume beachten!)
  6. Mitarbeiterkostenbudget erstellen (Quantifizierung der Mitarbeiterkosten je Abteilung und Saison)

## Sachkosten in % der Gesamterlöse

Ganzjährig			Zweisaisonal			Einsaisonal Winter			Einsaisonal Sommer		
VON	Ø	BIS	VON	Ø	BIS	VON	Ø	BIS	VON	Ø	BIS
24,5%	26,7%	27,0%	26,0%	27,5%	29,0%	22,5%	25,1%	26,5%	23,0%	25,2%	27,0%



## Sachkosten pro Zimmer und Jahr in € Tsd.

Ganzjährig			Zweisaisonal			Einsaisonal Winter			Einsaisonal Sommer		
VON	Ø	BIS	VON	Ø	BIS	VON	Ø	BIS	VON	Ø	BIS
10,0	€ 12,0	14,0	9,0	€ 10,9	12,0	6,5	€ 6,9	9,5	5,0	€ 5,4	7,0

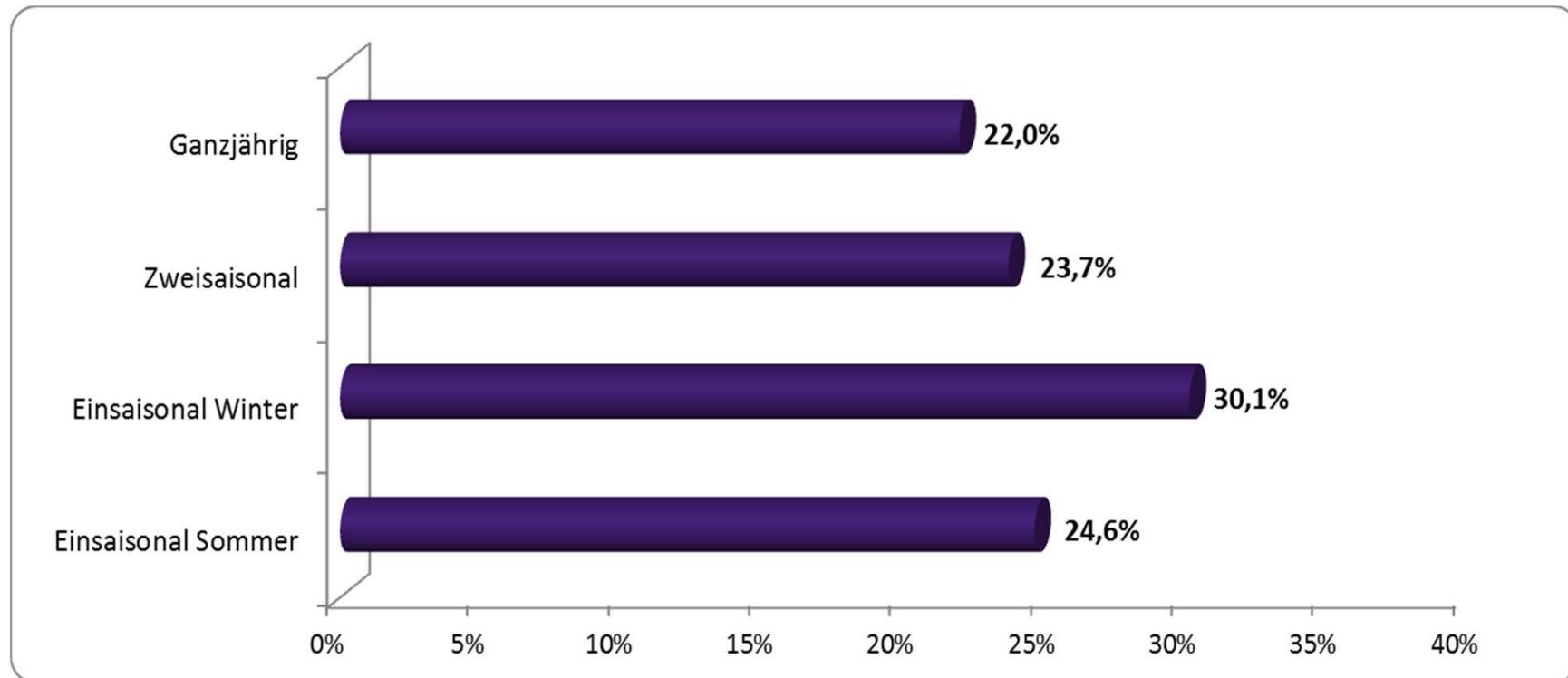


## Sachkosten in % und absolut in €

- Die **Sachkosten** enthalten **überwiegend Fixkostenpositionen**, welche bei Erlösrückgängen die operative Ertragskraft schmälern und die Eigenfinanzierungskraft des Unternehmens massiv beeinflussen.
- Innerhalb der Sachkosten werden die Positionen Kommunikation, Provisionen, Betriebssteuern, Verwaltung, Marketing, Energie, Instandhaltungen, sonstige operative Kosten zusammen gefasst
  - Ausreißer zeigen sich vorrangig in den folgenden Positionen:
    - **Marketing** (Unterscheidung notwendig: Marktaufbau vs. lfd. Betrieb)
    - **Instandhaltungen** (z.B. aktivierungsfähige Investitionen bereinigen)
    - **Energie** (Energiekosten in % vs. Energiekosten in € pro Zimmer)
    - **Verwaltung** (z.B. Betriebsversicherungen)

## GOP in % der Gesamterlöse

Ganzjährig			Zweisaisonal			Einsaisonal Winter			Einsaisonal Sommer		
VON	Ø	BIS	VON	Ø	BIS	VON	Ø	BIS	VON	Ø	BIS
20,0%	22,0%	24,0%	22,0%	23,7%	26,0%	26,0%	30,1%	32,0%	22,0%	24,6%	27,0%



## GOP pro Zimmer und Jahr in € Tsd.

Ganzjährig			Zweisaisonal			Einsaisonal Winter			Einsaisonal Sommer		
VON	Ø	BIS	VON	Ø	BIS	VON	Ø	BIS	VON	Ø	BIS
8,0	€ 9,9	12,0	8,5	€ 9,4	11,5	7,5	€ 8,3	12,5	4,5	€ 5,3	7,0



## GOP in % und absolut in €

- **Operative Ertragspotenziale (GOP):**
  - **Einsaisonale Betriebe in Winterdestinationen** erreichen im Vergleich überdurchschnittlich hohe GOP's in % der Gesamterlöse
    - Dies kann u.a. auf die kürzere Öffnung (Folge: Probleme in der Mitarbeiterbindung!) und dem regional bedingt höheren Preisniveau zurückgeführt werden. Der relative Wert bestätigt sich auch in einer Betrachtung der GOP's pro Zimmer und Jahr.
  - **Einsaisonale Betriebe in Sommerdestinationen** befinden sich bei den GOP's (speziell in € pro Zimmer) aufgrund der längeren Öffnungszeit (höhere Fixkostenbelastung durch z.B. Mitarbeiterkosten) und dem geringeren Preisniveau unter den Winter-Betrieben.
  - Die höheren Fixkosten (Mitarbeiter- und Sachkosten) führen bei **ganzjähriger Öffnung** zu geringeren relativen GOP-Potenzialen, während pro Zimmer und Jahr ein Wert von rd. € 9,9 Tsd. erreicht wird.

## Entwicklungen der letzten 3 Jahre im Überblick

- Profilierte Betriebe verfügen weiterhin über höhere Auslastung und bessere Preisdurchsetzungsraten
- Steigerung der Durchschnittserlöse in Inflationshöhe (hoch profilierte Betriebe befinden sich darüber)
- Nebenkonsumationen tendenziell rückläufig (z.B. Getränkeerlöse pro Nächtigung)
- Anstieg der Wareneinsatzkosten in Küche und Keller
- Mitarbeiterkosten weiterhin auf hohem Niveau
- Controlling-Instrumente im Marketing werden immer wichtiger
- G.O.P-Benchmarks leicht rückläufig (durch hohe Fixkostenbelastung)

# Benchmarks nach Betriebstypen

## Benchmarks nach Betriebstypen

- Auswertung der Benchmarks nach dem Standard STAHR. Die **definierten Betriebstypen** setzen sich aus mind. **10 (bis 15) Einzelbetrieben** zusammen.
- Die Werte stellen den **Mittelwert je Betriebstyp** dar und werden durch Bandbreiten ergänzt.
- **Ausreißer** in der Erlös und Kostenstruktur wurden **bereinigt**.
- Ein vorangehender **Überblick der Betriebstypen** soll die **Charakteristika** (Betriebsgröße, Öffnungszeiten, Angebotschwerpunkt, grober Ansatz der Gesamterlöse pro Jahr, etc.) hervorheben und die Eingliederung in einen spezifischen Typ erleichtern.

## Charakteristika der ausgewählten Betriebstypen (1)

### Gasthof Ø

- Ganzjährige / zweisaisonale Öffnung (300 - 320 ++ OHT)
- Gesamterlöse: € 0,4 - € 0,7 Mio.
- 12 - 20 Zimmereinheiten
- Gastronomie-Anteil > 50%

### 3-Sterne Ferienhotel Ø

- Ganzjährige / zweisaisonale Öffnung (270 - 290 ++ OHT)
- Gesamterlöse: € 0,5 - € 1,0 Mio.
- 25 - 40 Zimmereinheiten
- 15% - 25% a la carte vom Gesamterlös

### 4-Sterne Ferienhotel Ø

- Ganzjährige / zweisaisonale Öffnung (280 - 300 ++ OHT)
- Gesamterlöse: € 1,2 - € 1,9 Mio.
- 35 - 55 Zimmereinheiten
- „Basis-Wellnessangebot“ als Angebots-ergänzung (z.B. Sauna und oder Infrarotkabine, kleiner in- oder outdoor Wasserbereich)

### Familien- Kinderhotel Ø

- Ganzjährige / zweisaisonale Öffnung (260 - 300 ++ OHT)
- Gesamterlöse: € 1,8 - € 2,6 Mio.
- 45 - 65 Zimmereinheiten
- Attraktive in- und outdoor Kinderspiel-Bereiche (Familien & Kinder als Hauptzielgruppe, z.B. Mitglied in einer entsprechenden Kooperationsgruppe)

## Charakteristika der ausgewählten Betriebstypen (2)

### Profiliertes Wellnesshotel

- Ganzjährige Öffnung (> 300 OHT)
- Gesamterlöse: € 3,1 - € 5,2 Mio. ++
- 60 - 100 Zimmereinheiten
- Wellness- und Spa-Erlös pro Nächtigung: € 10,0 - € 14,0

### Profiliertes Wellnesshotel (ab 4\*-s)

- Ganzjährige Öffnung (> 300 OHT)
- Gesamterlöse: € 4,5 - € 7,8 Mio. ++
- 70 - 120 Zimmereinheiten
- Wellness- und Spa-Erlös pro Nächtigung: > € 17,0

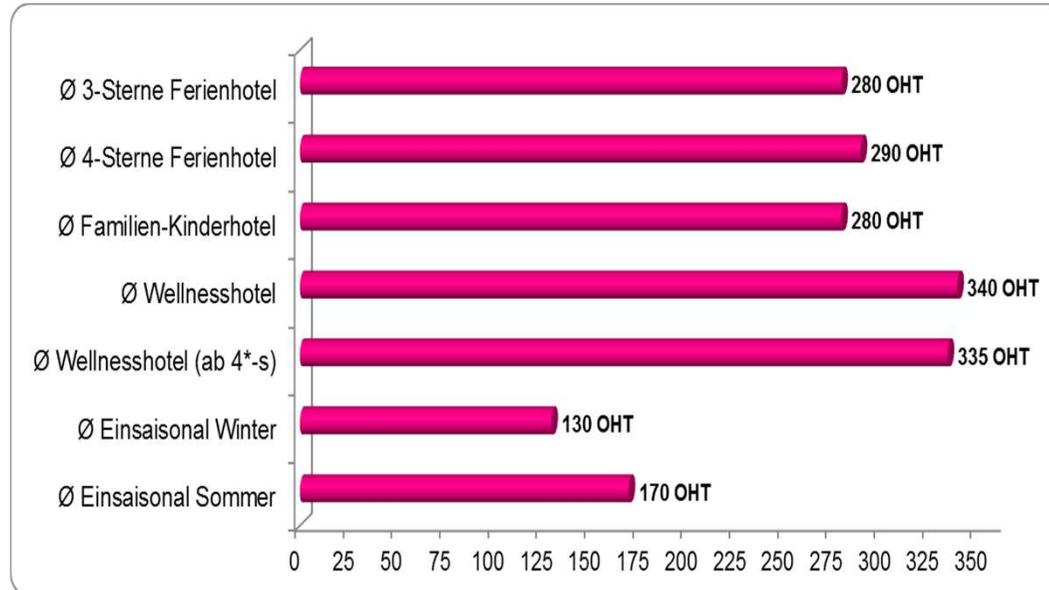
### Einsaisonales Hotel (Winter)

- Einsaisonale Winter-Öffnung (120 - 150 OHT)
- Gesamterlöse: € 1,6 - € 2,7 Mio. ++
- 50 - 90 Zimmereinheiten

### Einsaisonales Hotel (Sommer)

- Einsaisonale Sommer-Öffnung (150 - 190 OHT)
- Gesamterlöse: € 0,7 - € 1,4 Mio. ++
- 30 - 50 Zimmereinheiten

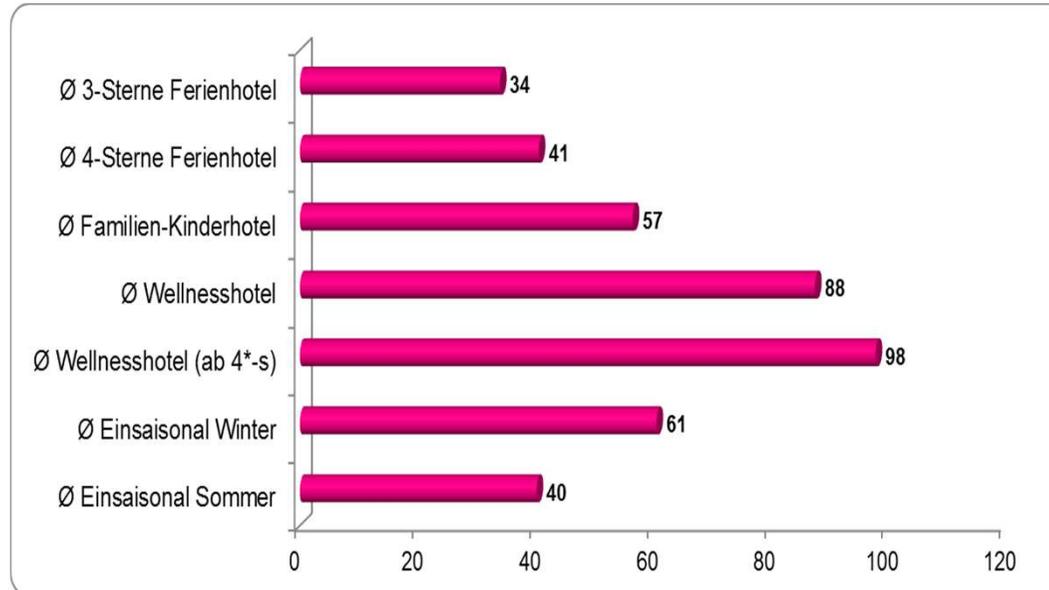
## Offenhaltetage (OHT)



Offenhaltetage	VON	Ø	BIS
Ø 3-Sterne Ferienhotel	270	280 OHT	290
Ø 4-Sterne Ferienhotel	280	290 OHT	300
Ø Familien-Kinderhotel	260	280 OHT	300
Ø Wellnesshotel	320	340 OHT	365
Ø Wellnesshotel (ab 4*-s)	300	335 OHT	365
Ø Einsaisonal Winter	120	130 OHT	150
Ø Einsaisonal Sommer	150	170 OHT	190

- **Profilierte Unternehmen** schaffen es, die Öffnungszeit durch **zielgruppenspezifische Angebote** und die **vorhandene Infrastruktur** zu verlängern.
- Speziell im Bereich der **Familien- und Kinderhotels** sind **attraktive Angebote außerhalb der klassischen Ferienzeiten** notwendig, damit diese Zeiten verkauft werden können (z.B. Fokus auf Kleinkinder, die noch nicht in den Schulprozess integriert sind).

## Zimmerkapazitäten



Zimmer-Kapazitäten	VON	Ø	BIS
Ø 3-Sterne Ferienhotel	25	34	40
Ø 4-Sterne Ferienhotel	35	41	55
Ø Familien-Kinderhotel	45	57	65
Ø Wellnesshotel	60	88	100
Ø Wellnesshotel (ab 4*-s)	70	98	120
Ø Einsaisonal Winter	55	61	90
Ø Einsaisonal Sommer	30	40	50

- Bei **steigenden Zimmerkapazitäten** steigt auch die angebotene **Infrastruktur** in den Betrieben – wie z.B.
  - Wellness-Abteilungen
  - Kinderspielbereiche
  - Seminar- und Veranstaltungsflächen, etc.
- Die Schaffung von **Zusatzinfrastruktur** benötigt eine gewisse Betriebsgröße, damit die Investition durch die höheren Durchschnittspreise auch entsprechend verdient werden kann.
- Ansätze zu **Betriebsgrößenoptimierungen** schließen häufig an diese Überlegungen an.
  - z.B. kann oft eine Erweiterung der Wellnesslandschaft nur durch einen Ausbau der Zimmerkapazitäten finanziert werden.
  - Achtung: Zusätzliche Kapazitäten nur bei entsprechendem Nachfragedruck (Übernachfrage!).

## Auslastung in Vollbelegstagen-Betten (VBT)



VBT-Betten	VON	Ø	BIS
Ø 3-Sterne Ferienhotel	155	165 VBT	175
Ø 4-Sterne Ferienhotel	170	181 VBT	195
Ø Familien-Kinderhotel	175	192 VBT	215
Ø Wellnesshotel	220	241 VBT	270
Ø Wellnesshotel (ab 4*-s)	210	248 VBT	290
Ø Einsaisonal Winter	80	104 VBT	130
Ø Einsaisonal Sommer	105	126 VBT	155

- **Allgemeiner Ansatz:**  
Ab einer zweisaisonalen Öffnung sollte ein **4-Sterne Ferienhotel** über rd. **175 - 185 VBT-Betten** verfügen.
- Dabei muss jedoch auch die regionale Nächtigungsentwicklung berücksichtigt werden.
- Die erreichten Auslastungswerte in den **profilieren Betrieben** zeigen, dass durch eine exakte Zielgruppenansprache und professionellen Verkaufsabteilungen, **deutlich höhere Auslastungen** erreicht werden können.
- **Konzeptspezifisch** erreichen **Kinderhotels** geringere VBT-Betten – hervorgerufen durch u.a. die Kinderbetten. Hier ist ein **zusätzlicher Blick** auf die **Zimmerauslastung** zu empfehlen.

## Gesamterlöse pro Zimmer und Jahr in € Tsd.



Gesamterlöse pro Zimmer und Jahr in € Tsd.	VON	Ø	BIS
Ø 3-Sterne Ferienhotel	€ 17,0	€ 23,0 Tsd.	€ 25,0
Ø 4-Sterne Ferienhotel	€ 28,0	€ 34,7 Tsd.	€ 38,0
Ø Familien-Kinderhotel	€ 34,0	€ 40,3 Tsd.	€ 44,0
Ø Wellnesshotel	€ 45,0	€ 52,3 Tsd.	€ 55,0
Ø Wellnesshotel (ab 4*-s)	€ 55,0	€ 64,9 Tsd.	€ 75,0
Ø Einsaisonal Winter	€ 25,0	€ 29,6 Tsd.	€ 33,0
Ø Einsaisonal Sommer	€ 17,0	€ 23,8 Tsd.	€ 28,0

- **Profilierte Wellnesshotels** (ab 4\*-s) liegen bei den Gesamterlösen pro Zimmer und Jahr deutlich voran. Einzelbetriebe erreichen hier Werte von € 90,0 Tsd. und mehr.
- **Einsaisonale Betriebe** in Winterdestinationen erreichen relativ hohe Gesamterlöse pro Zimmer und Jahr und liegen vor den Sommer-Betrieben.
  - Dies wird vorrangig durch das höhere Preisniveau sowie der durchwegs guten Auslastungswerte erreicht.
- Bei **steigender Betriebsgröße** zeigt sich innerhalb der ausgewählten Betriebstypen ebenfalls ein deutlicher Anstieg der Gesamterlöse pro Zimmer und Jahr.

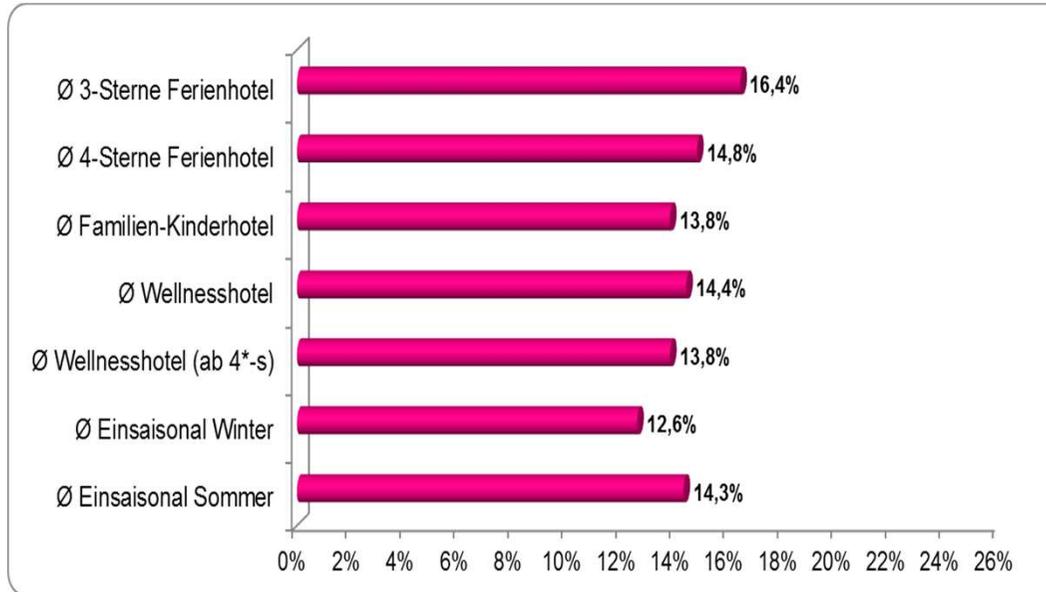
## Getränkeerlöse pro Nächtigung in €



Getränkeerlöse pro Nächtigung in €	VON	Ø	BIS
Ø 3-Sterne Ferienhotel	€ 4,0	€ 5,0	€ 6,0
Ø 4-Sterne Ferienhotel	€ 5,5	€ 7,0	€ 8,0
Ø Familien-Kinderhotel	€ 3,5	€ 5,4	€ 7,0
Ø Wellnesshotel	€ 8,5	€ 10,2	€ 12,5
Ø Wellnesshotel (ab 4*-s)	€ 10,5	€ 12,4	€ 14,0
Ø Einsaisonal Winter	€ 9,5	€ 12,5	€ 14,5
Ø Einsaisonal Sommer	€ 6,5	€ 7,2	€ 8,5

- **Familien- und Kinderhotels** liegen bei den Getränkeerlösen pro Nächtigung hinter den anderen Vergleichsbetrieben zurück. Dies wird durch die inkludierten Getränkeangebote sowie den hohen Anteil an Kinder-Übernachtungen hervorgerufen.
- Der hohe **Kulinarik-Fokus** in den **Wellnesshotels** zeigt sich auch in höheren Getränkeerlösen pro Nächtigung.
- Tendenziell zeigen die **Getränkeerlöse** in den letzten Jahren eine rückläufige Entwicklung – durch aktive Verkaufstrainings in den Betrieben wird dieser Entwicklung entgegengewirkt.

## 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%
Ø Einsaisonal Winter	11,0%	12,6%	14,0%
Ø Einsaisonal Sommer	12,5%	14,3%	15,0%

- **3-Sterne Ferienhotels** mit angebundener Gastronomie verfügen über einen höheren Wareneinsatz (bei steigendem Gastronomie-Anteil, steigen die Wareneinsatzkosten in %).
- **Familien- und Kinderhotels** haben aufgrund der Ausrichtung einen Vorteil im Bereich der Wareneinsatzkosten (relativ in % und absolut in €).
- Die hochwertige Kulinarik in den **Wellnesshotels** zeigt sich zum Teil auch in den Wareneinsatzkosten in %. Durch das gute Preisniveau kann der Wareneinsatz aber in einem guten Niveau gehalten werden.
- Sehr optimierte Wareneinsätze in % zeigen sich auch bei den **einsaisonalen Winterbetrieben** (durch das höhere Preisniveau).

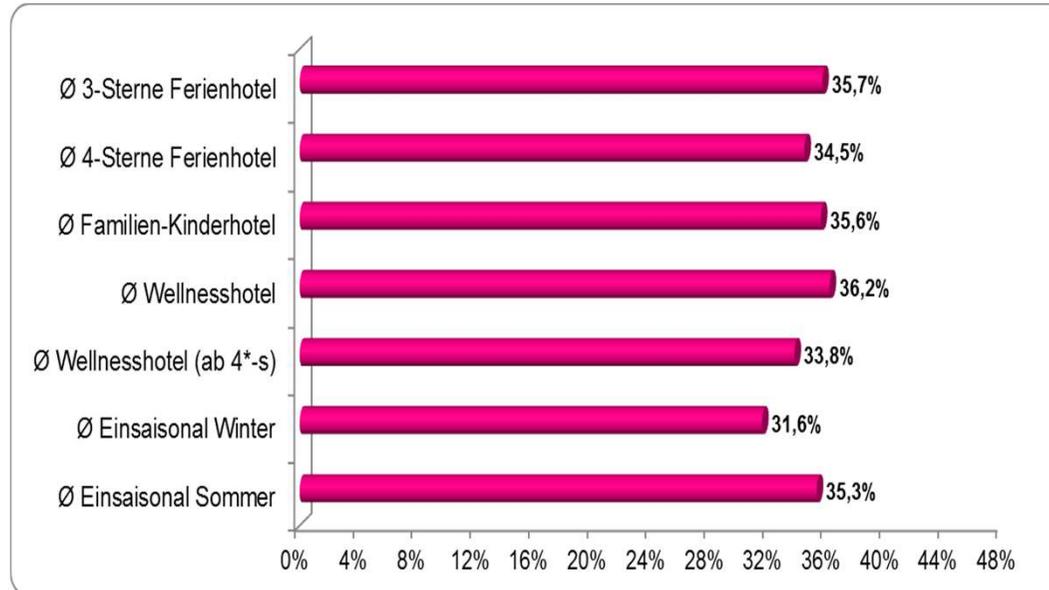
## Küchen-Wareneinsatz pro Nächtigung in €



Küchen-Wareneinsatz pro Nächtigung in €	VON	Ø	BIS
Ø 3-Sterne Ferienhotel	€ 6,5	€ 6,9	€ 7,5
Ø 4-Sterne Ferienhotel	€ 7,5	€ 8,6	€ 10,0
Ø Familien-Kinderhotel	€ 6,5	€ 7,6	€ 8,5
Ø Wellnesshotel	€ 9,5	€ 12,1	€ 13,5
Ø Wellnesshotel (ab 4*-s)	€ 11,0	€ 12,8	€ 14,5
Ø Einsaisonal Winter	€ 9,0	€ 10,4	€ 11,5
Ø Einsaisonal Sommer	€ 7,0	€ 7,4	€ 8,5

- Der dargestellte **Küchen-Wareneinsatz pro Nächtigung** umfasst die Erwachsenen- und Kinder-Nächtigungen.
- Daher verfügen **Familien- und Kinderhotels** über einen vergleichsweise geringeren Küchen-Wareneinsatz pro Nächtigung – als z.B. ein Wellnesshotel mit geringem Kinderanteil.
- Das umfassende Kulinarik-Angebot in den **profilieren Wellnesshotels** (3/4-Pension, etc.) zeigt sich auch im Küchen-Wareneinsatz pro Nächtigung.
- Im Gegensatz zum relativen Wareneinsatz, verfügen die **Winter-Betriebe** über **Ø höhere Küchen-Wareneinsätze** als etwaige Vergleichsbetriebe in einsaisonalen Sommer-Öffnung.

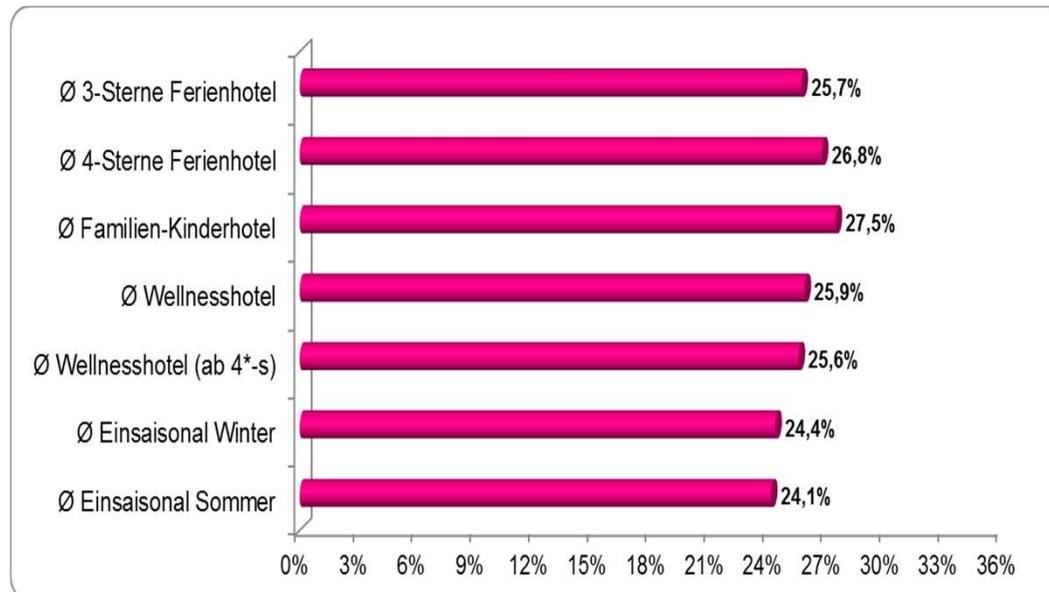
## Mitarbeiterkosten in % der Gesamterlöse



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%
Ø Einsaisonal Winter	29,0%	31,6%	33,5%
Ø Einsaisonal Sommer	32,0%	35,3%	37,0%

- Die **Mitarbeiterkosten** haben unabhängig vom Betriebstyp **massiven Einfluss** auf das **operative Betriebsergebnis**.
- Der steigende **Dienstleistungsgrad** sowie die einhergehenden **jährlichen Lohnsteigerungen** zeigen sich in tendenziell steigenden Mitarbeiterkosten.
- Davon sind sämtliche Betriebstypen betroffen. Die Winter-Betriebe (einsaisonal) schaffen es noch am besten, die absolut steigenden Mitarbeiterkosten in einem **sehr guten relativen Niveau** zu halten.
- Speziell bei **Wellnesshotels** müssen Mitarbeiterkosten in den **Spa-Abteilungen** von **> 50%** berücksichtigt werden (in einer Profit-Center-Betrachtung).

## 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%
Ø Einsaisonal Winter	22,5%	24,4%	26,5%
Ø Einsaisonal Sommer	23,0%	24,1%	25,0%

- Die **relativen Sachkosten** bewegen sich bei ganzjähriger / zweisaisonalen Öffnung in einer Bandbreite von **24,0% bis 28,0%**.
- Generell kann bei einer **steigenden Betriebsgröße** von einer **Fixkostendegression** ausgegangen werden (die Sachkosten in % der Gesamterlöse sinken).
- Die **Hauptkostenblöcke** innerhalb der Sachkostenstruktur befinden sich in den Bereichen:
  - **Marketing, Energie, Instandhaltung, Verwaltung,**
  - Der Anteil der **Hauptkostenblöcke** an den gesamten Sachkosten umfasst zwischen **17% - 20%**.
  - Speziell im Bereich der **Marketingkosten** werden Controlling-Instrumente zur Messung des Rücklaufs wichtiger.

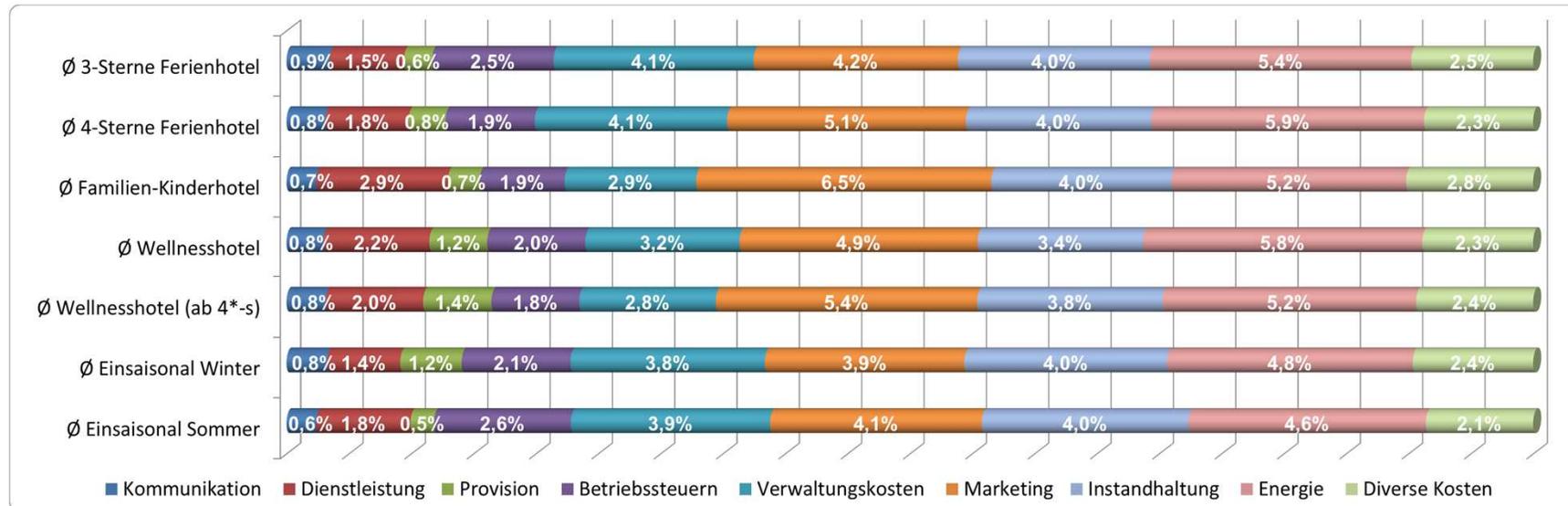
## Sachkosten pro Zimmer und Jahr in € Tsd.



Sachkosten pro Zimmer und Jahr in € Tsd.	VON	Ø	BIS
Ø 3-Sterne Ferienhotel	€ 5,0	€ 5,9 Tsd.	€ 6,5
Ø 4-Sterne Ferienhotel	€ 8,0	€ 9,3 Tsd.	€ 10,0
Ø Familien-Kinderhotel	€ 9,0	€ 11,5 Tsd.	€ 13,0
Ø Wellnesshotel	€ 11,5	€ 13,5 Tsd.	€ 15,0
Ø Wellnesshotel (ab 4*-s)	€ 14,5	€ 16,6 Tsd.	€ 19,5
Ø Einsaisonal Winter	€ 6,5	€ 7,2 Tsd.	€ 9,5
Ø Einsaisonal Sommer	€ 5,0	€ 5,7 Tsd.	€ 7,0

- Die rückläufigen relativen Sachkosten in % der Gesamterlöse – bei steigenden Betriebsgrößen – resultieren in absolut steigenden Sachkosten pro Zimmer und Jahr.
- **Ergänzend** zu einer **relativen Betrachtung** ist es notwendig, dass auch die **absoluten Größen** verglichen werden.
  - Durch den **hohen Fixkostenanteil** innerhalb der Sachkosten kann es bei fehlenden Erlösen zu einem verfälschten Bild kommen.
  - Aufgrund der hohen Fixkostenanteile sind **Einsparungen und Optimierungen** innerhalb der Sachkostenstruktur **nur bedingt möglich**.
  - Bei Abweichungen innerhalb der Sachkosten ist der wesentliche **Hebel eine Erlössteigerung**.

## Sachkosten-Positionen in % der Gesamterlöse

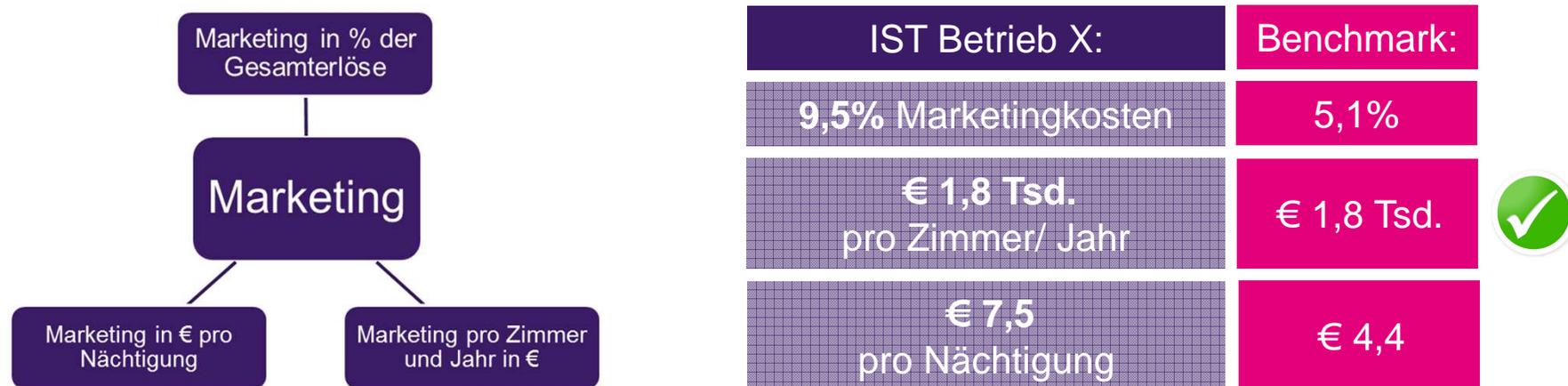


Sachkosten	Kommunikation	Dienstleistung	Provision	Betriebssteuern	Verwaltungskosten	Marketing	Instandhaltung	Energie	Diverse Kosten
Ø 3-Sterne Ferienhotel	0,9%	1,5%	0,6%	2,5%	4,1%	4,2%	4,0%	5,4%	2,5%
Ø 4-Sterne Ferienhotel	0,8%	1,8%	0,8%	1,9%	4,1%	5,1%	4,0%	5,9%	2,3%
Ø Familien-Kinderhotel	0,7%	2,9%	0,7%	1,9%	2,9%	6,5%	4,0%	5,2%	2,8%
Ø Wellnesshotel	0,8%	2,2%	1,2%	2,0%	3,2%	4,9%	3,4%	5,8%	2,3%
Ø Wellnesshotel (ab 4*-s)	0,8%	2,0%	1,4%	1,8%	2,8%	5,4%	3,8%	5,2%	2,4%
Ø Einsaisonal Winter	0,8%	1,4%	1,2%	2,1%	3,8%	3,9%	4,0%	4,8%	2,4%
Ø Einsaisonal Sommer	0,6%	1,8%	0,5%	2,6%	3,9%	4,1%	4,0%	4,6%	2,1%

## Mehrere Blickwinkel erhöhen die Aussagekraft

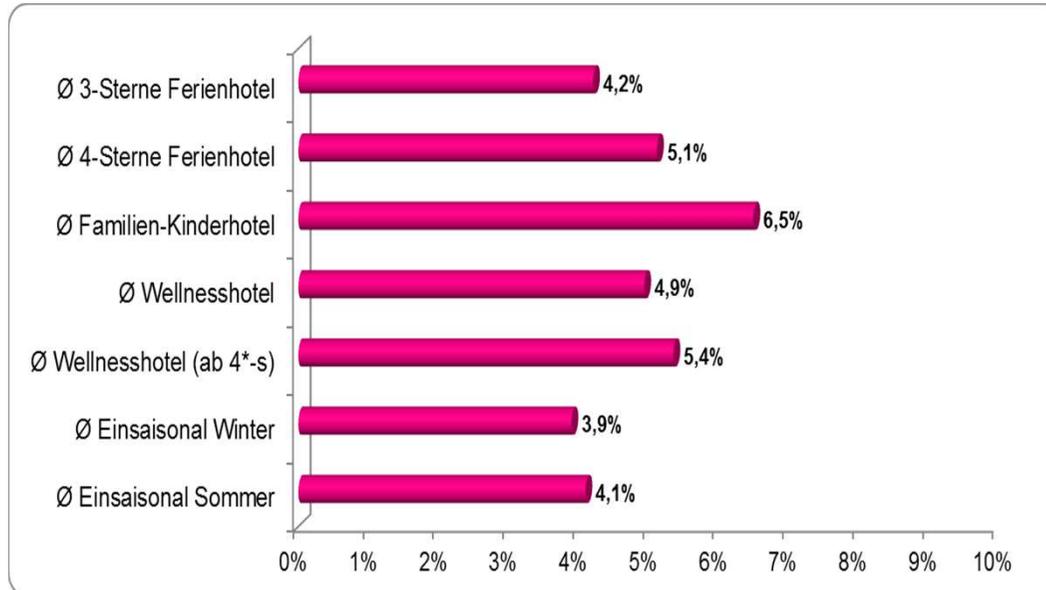
- **Ausgangssituation:**
  - Die Marketingkosten in % der Gesamterlöse sind deutlich erhöht (z.B. **9,5%**)
- ➔
- **Möglicher Rückschluss:**
  - Reduktion der Marketingausgaben auf ein branchenübliches Maß ist notwendig

## Möglicher Ansatz zur Verifizierung der Aussage



- Der **Umfang des Marketing-Budgets** liegt innerhalb der Benchmarks – jedoch werden damit noch nicht die notwendigen Nächtigungen bzw. Erlöse erreicht (Vertriebs- und Marketingkanäle hinterfragen!).

## Marketingkosten in % der Gesamterlöse



Marketingkosten in % der Gesamterlöse	VON	Ø	BIS
Ø 3-Sterne Ferienhotel	3,5%	4,2%	5,0%
Ø 4-Sterne Ferienhotel	4,5%	5,1%	6,0%
Ø Familien-Kinderhotel	5,5%	6,5%	7,5%
Ø Wellnesshotel	4,5%	4,9%	6,5%
Ø Wellnesshotel (ab 4*-s)	5,0%	5,4%	6,0%
Ø Einsaisonal Winter	3,5%	3,9%	5,0%
Ø Einsaisonal Sommer	3,5%	4,1%	5,0%

- Die dargestellten **Marketingkosten** beziehen sich auf am Markt **etablierte Betriebe** (nach erfolgtem Marktaufbau).
- **Familien- und Kinderhotels** verfügen **konzeptspezifisch** über **höhere Marketingkosten in %** der Gesamterlöse. Dies resultiert aus der Kombination von individuellem Marketing und Beiträgen zu professionellen Kooperationsgruppen.
- Die **steigenden Marketingaufwendungen** zeigen sich auch in **profilieren Betrieben**. Die **Kommunikation** des Angebotes ist ein **wesentlicher Schlüssel** zu wirtschaftlichem Erfolg.
- Eine **zielgruppen- und konzeptorientierte Vermarktung** ist essentiell.

## Marketingkosten pro Nächtigung in €



- Unabhängig von der konzeptiven Ausrichtung in den Betrieben bewegen sich die **Marketingkosten pro Nächtigung in € zwischen € 4,5 - € 6,5.**
- Im Gegensatz zur relativen Betrachtung ist das **Marketing pro Nächtigung** in den **profilierten Wellnesshotels** am höchsten (im Vergleich).
- Die **Gewinnung neuer Gäste** stellt einen deutlich höheren finanziellen **Aufwand** dar als die Bindung der bestehenden Gäste an das Unternehmen. Zunehmend wichtiger werden Stammgästebindungsprogramme in den Betrieben.

Marketingkosten pro Nächtigung in €	VON	Ø	BIS
Ø 3-Sterne Ferienhotel	€ 2,6	€ 3,0	€ 3,4
Ø 4-Sterne Ferienhotel	€ 4,0	€ 4,9	€ 5,5
Ø Familien-Kinderhotel	€ 4,0	€ 4,8	€ 7,0
Ø Wellnesshotel	€ 5,0	€ 5,4	€ 7,5
Ø Wellnesshotel (ab 4*-s)	€ 5,5	€ 6,5	€ 8,5
Ø Einsaisonal Winter	€ 4,0	€ 5,7	€ 7,0
Ø Einsaisonal Sommer	€ 2,5	€ 3,9	€ 4,5

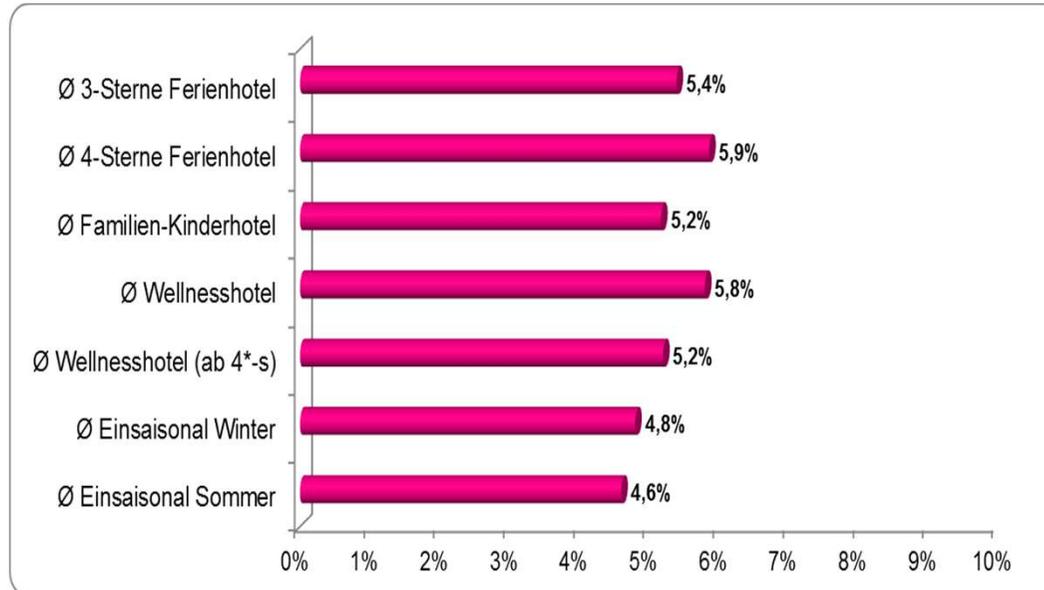
## Marketingkosten pro Zimmer und Jahr in € Tsd.



- **Rückschlüsse** auf das **Marketing-Budget** können innerhalb des Benchmarkings durch die **Marketingkosten pro Zimmer und Jahr** getroffen werden.
- Die **Marketingkosten pro Zimmer und Jahr** in den profilierten Betrieben zeigen eine **große Bandbreite** (€ 2,6 Tsd. - € 3,5 Tsd. ++)
- Die zum Teil **umfangreichen Marketing-Budgets** in den Betrieben verlangen ein **entsprechendes Marketing-Controlling** zur Messung der Effizienz.

Marketingkosten pro Zimmer und Jahr in € Tsd.	VON	Ø	BIS
Ø 3-Sterne Ferienhotel	€ 0,8	€ 1,0 Tsd.	€ 1,2
Ø 4-Sterne Ferienhotel	€ 1,4	€ 1,8 Tsd.	€ 2,0
Ø Familien-Kinderhotel	€ 2,0	€ 2,6 Tsd.	€ 3,5
Ø Wellnesshotel	€ 1,9	€ 2,6 Tsd.	€ 3,5
Ø Wellnesshotel (ab 4*-s)	€ 2,5	€ 3,5 Tsd.	€ 4,0
Ø Einsaisonal Winter	€ 0,8	€ 1,2 Tsd.	€ 1,4
Ø Einsaisonal Sommer	€ 0,6	€ 1,0 Tsd.	€ 1,2

## Energiekosten in % der Gesamterlöse



Energiekosten in % der Gesamterlöse	VON	Ø	BIS
Ø 3-Sterne Ferienhotel	5,0%	5,4%	6,0%
Ø 4-Sterne Ferienhotel	5,0%	5,9%	6,5%
Ø Familien-Kinderhotel	4,5%	5,2%	6,5%
Ø Wellnesshotel	5,0%	5,8%	6,5%
Ø Wellnesshotel (ab 4*-s)	4,5%	5,2%	6,0%
Ø Einsaisonal Winter	4,5%	4,8%	5,5%
Ø Einsaisonal Sommer	4,5%	4,6%	5,5%

- In einer **langfristigen Betrachtung** zeigt sich ein **kontinuierlicher Anstieg** der durchschnittlichen **Energiekosten** (allgemeine Entwicklung) von 1995 (rd. 4,5%) bis 2013/14 (rd. 5,4% - 5,6%).
- Die **relativen Energiekosten** bewegen sich konzeptunabhängig zwischen **4,5% bis 6,0%** der Gesamterlöse.
- **Einzelbetriebe bestätigen**, dass durch Investitionen in **thermische Sanierungen** in Verbindung mit **Energieoptimierungsmaßnahmen** (u.a. Durchflussbeschränker, Thermostate, etc.) einem überproportionalen Anstieg der Energiekosten entgegengewirkt werden kann.

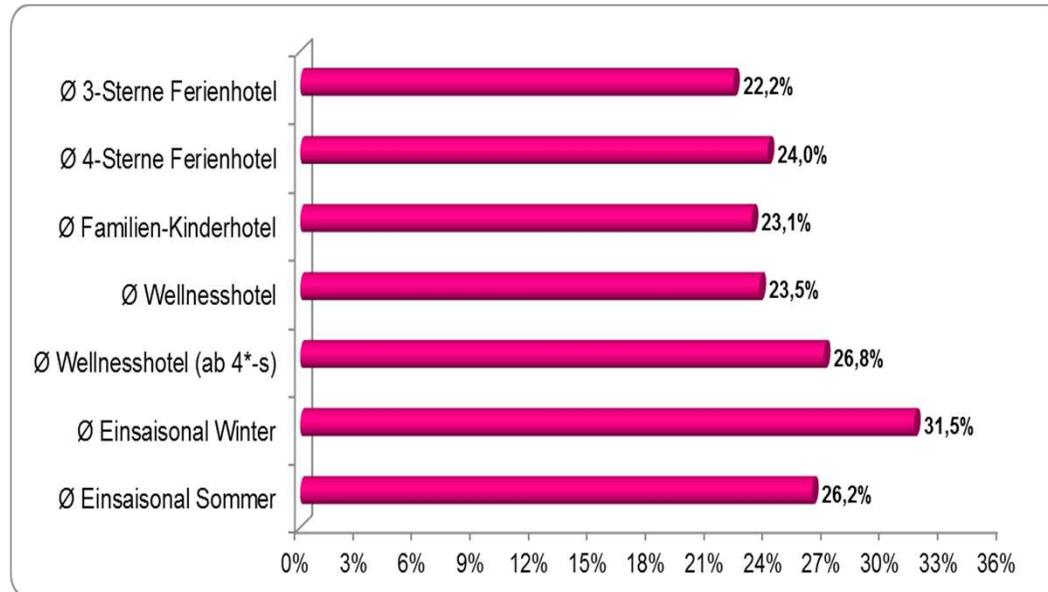
## Energiekosten pro Zimmer und Jahr in € Tsd.



- Aufgrund des hohen Anteils an Fixkosten innerhalb der Energiekosten ist ein **Blick auf die absoluten Energiekosten pro Zimmer und Jahr in €** zu empfehlen.
- **Verzerrungen** durch eine **reine %-Betrachtung** können **damit vermieden** und die Aussagen über die tatsächliche Höhe der Energiekosten konkretisiert werden.
- Bei den **Energiekosten** muss die **Profilierung des Betriebes** im Benchmarking **berücksichtigt** werden (z.B. wirken sich Wellness- und Wasserflächen spürbar auf die Höhe der Energiekosten aus).

Energiekosten pro Zimmer und Jahr in € Tsd.	VON	Ø	BIS
Ø 3-Sterne Ferienhotel	€ 1,0	€ 1,2 Tsd.	€ 1,4
Ø 4-Sterne Ferienhotel	€ 1,6	€ 1,9 Tsd.	€ 2,2
Ø Familien-Kinderhotel	€ 1,8	€ 2,1 Tsd.	€ 2,8
Ø Wellnesshotel	€ 2,5	€ 3,0 Tsd.	€ 3,5
Ø Wellnesshotel (ab 4*-s)	€ 2,8	€ 3,4 Tsd.	€ 3,8
Ø Einsaisonal Winter	€ 0,9	€ 1,4 Tsd.	€ 1,8
Ø Einsaisonal Sommer	€ 0,7	€ 1,1 Tsd.	€ 1,4

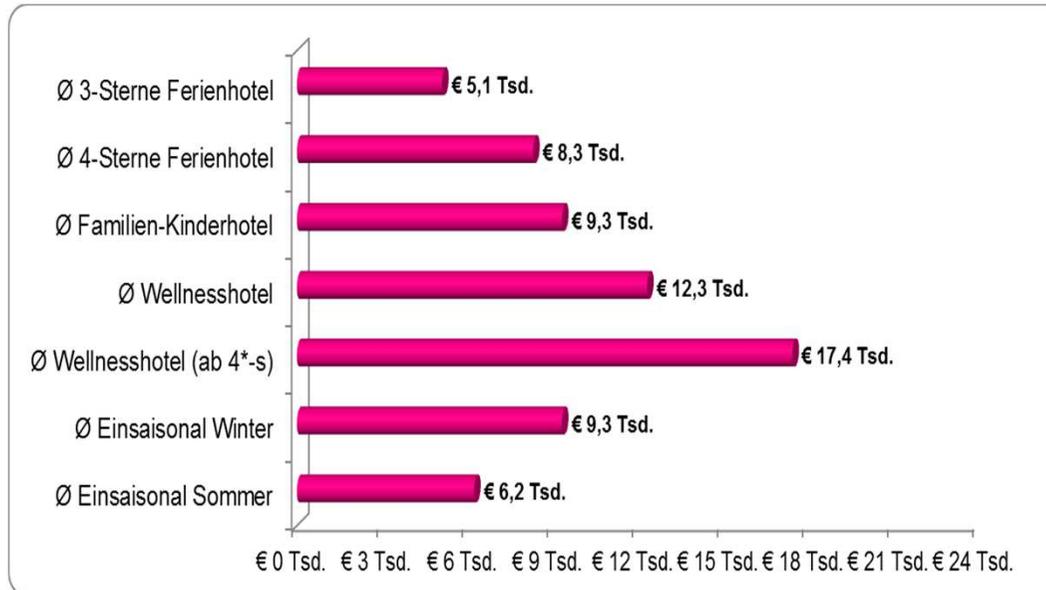
## GOP (DB III) in % der Gesamterlöse



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%
Ø Einsaisonal Winter	28,0%	31,5%	34,0%
Ø Einsaisonal Sommer	23,0%	26,2%	28,0%

- **Einsaisonale Winter-Betriebe** verfügen über **relativ hohe Ertragspotenziale**. Die kurzen Öffnungszeiten in Verbindung mit entsprechenden Preisniveaus tragen maßgeblich dazu bei.
- **Wesentlich ist, dass nicht an jedem Standort bzw. in jedem Betrieb ein GOP innerhalb der Benchmarks erreichbar ist.**
- Die **regionalen und konzept-spezifischen Besonderheiten** müssen stets in das Benchmarking und in die **Evaluierung** der operativen Ertragspotenziale **einbezogen** werden.
- Nur so können aussagekräftige Ergebnisse für einen Einzelbetrieb gewonnen bzw. abgeleitet werden.

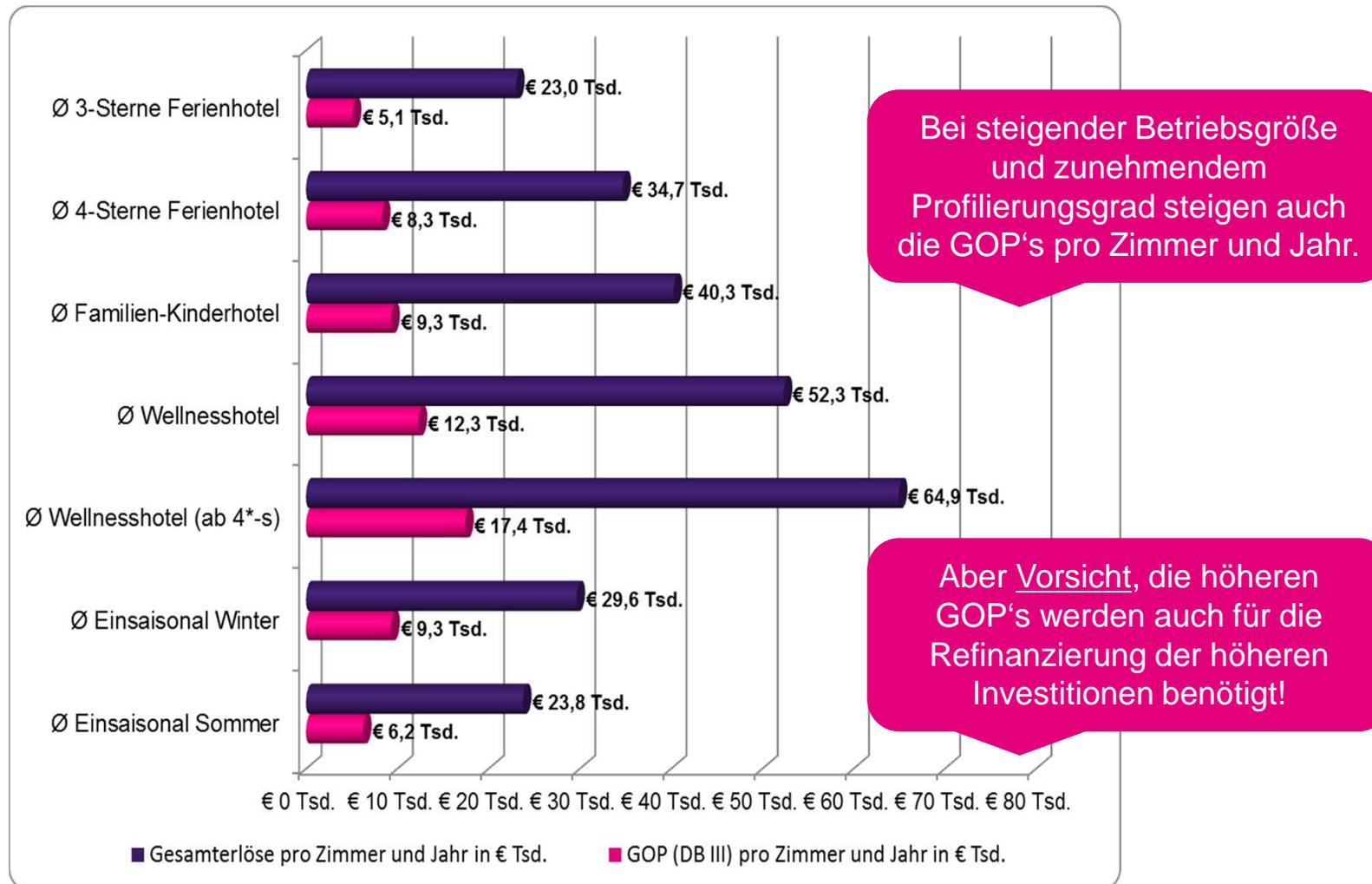
## GOP (DB III) pro Zimmer und Jahr in € Tsd.



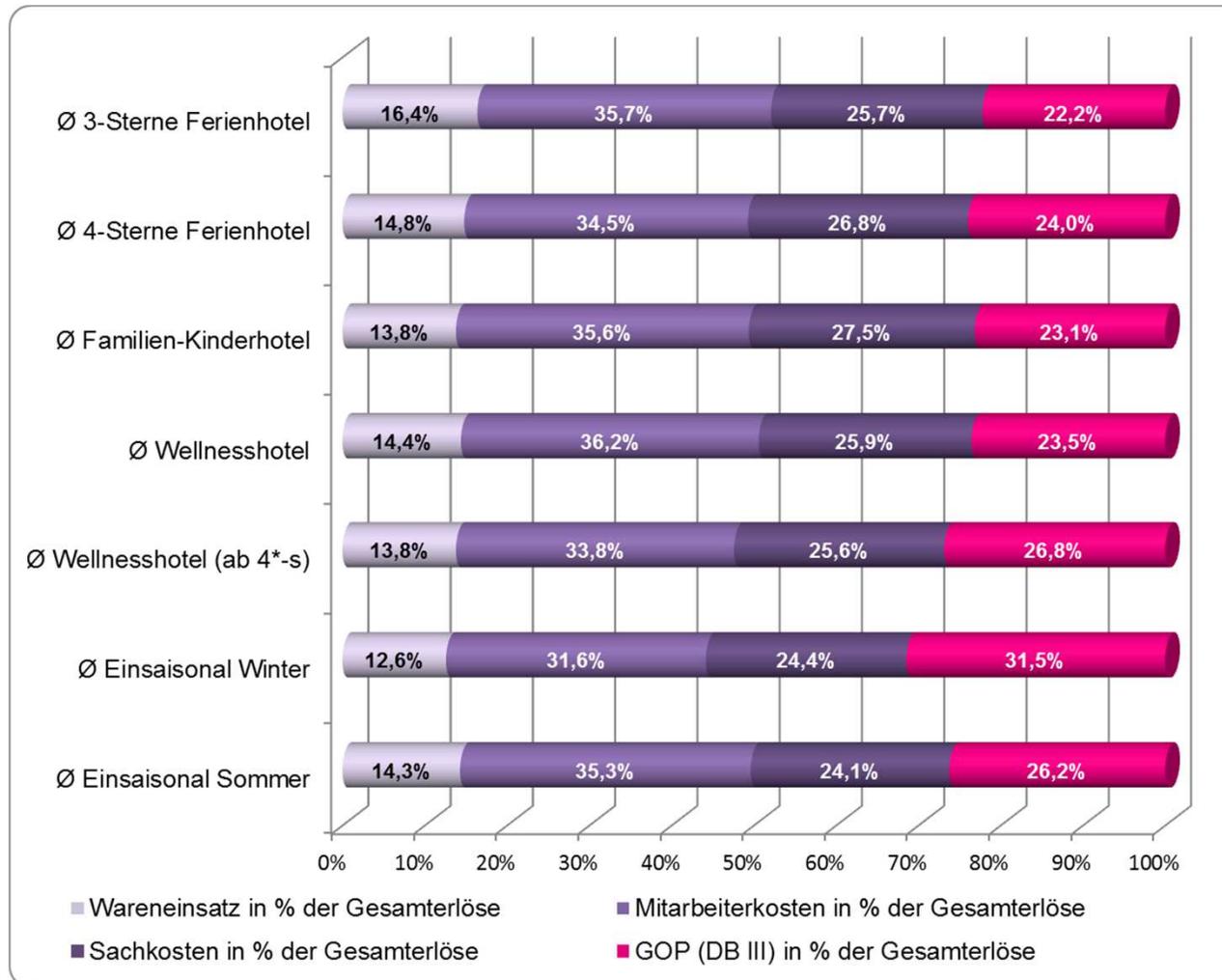
GOP (DB III) pro Zimmer und Jahr in € Tsd.	VON	Ø	BIS
Ø 3-Sterne Ferienhotel	€ 4,5	€ 5,1 Tsd.	€ 6,0
Ø 4-Sterne Ferienhotel	€ 7,0	€ 8,3 Tsd.	€ 9,0
Ø Familien-Kinderhotel	€ 8,5	€ 9,3 Tsd.	€ 11,5
Ø Wellnesshotel	€ 9,5	€ 12,3 Tsd.	€ 14,5
Ø Wellnesshotel (ab 4*-s)	€ 14,0	€ 17,4 Tsd.	€ 20,0
Ø Einsaisonal Winter	€ 8,0	€ 9,3 Tsd.	€ 12,5
Ø Einsaisonal Sommer	€ 5,0	€ 6,2 Tsd.	€ 7,0

- Der GOP pro Zimmer und Jahr in € gibt die **operative Ertragskraft je Zimmereinheit** wieder.
- Der **Druck auf den GOP** durch die höhere **Fixkostenbelastung** zeigt sich sehr gut im Vergleich der **einsaisonalen Sommer- und Winter-Betriebe**.
- Betriebe mit **hohem Profilerungsgrad** und **entsprechender Infrastruktur** erreichen **deutlich höhere GOP's** pro Einheit.
- Diese werden für **Refinanzierung** sowie etwaige **Re-Investitionsreserven** auch **notwendig**.
- Hieraus können wesentliche **Rückschlüsse** über die mögliche bzw. maximale **Investition bzw. Verschuldung je Einheit** (inkl. Zusatzinfrastruktur) abgeleitet werden.

## Gesamterlöse vs. GOP pro Zimmer und Jahr in € Tsd.



# Kostenstruktur und GOP in % der Gesamterlöse



Bei ganzjähriger bzw. zweisaisonaler Öffnung (unabhängig der Profilierung) sind Ø GOP's von 22,0% bis 26,0% erreichbar.

## Sonderauswertung: Gasthof

Erlös-Kennzahlen	von	Ø Gasthof	bis
Gesamterlöse pro Zimmer Jahr in tsd. €	€ 22,0	€ 33,7	€ 38,0

WES-Kennzahlen	von	Ø Gasthof	bis
WES-Gesamt in % der Gesamterlöse	22,0%	23,5%	25,0%
WES-Küche in % der Küchenerlöse	30,0%	32,5%	35,0%
WES-Keller in % der Kellenerlöse	22,0%	24,0%	25,0%

MAKO-Kennzahlen	von	Ø Gasthof	bis
MAKO in % der Gesamterlöse	31,5%	33,0%	36,5%

Sachkosten-Kennzahlen	von	Ø Gasthof	bis
Sachkosten in % der Gesamterlöse	23,0%	24,0%	25,0%
Kommunikation in % der Gesamterlöse		0,7%	
Dienstleistung in % der Gesamterlöse		0,6%	
Provision in % zum Gesamterlöse		0,2%	
Betriebssteuern in % der Gesamterlöse		3,5%	
Verwaltungskosten in % der Gesamterlöse		4,2%	
Marketing in % der Gesamterlöse		3,3%	
Instandhaltung in % der Gesamterlöse		3,1%	
Energie in % der Gesamterlöse		5,5%	
Energie pro Zimmer/Jahr in tsd. €	€ 1,6	€ 1,7	€ 1,9
Diverse Kosten in % der Gesamterlöse		3,0%	

Ertrags-Kennzahlen	von	Ø Gasthof	bis
GOP in % der Gesamterlöse	17,0%	19,5%	22,0%

Auslastungs-Kennzahlen	von	Ø Gasthof	bis
Zimmeranzahl	12	15	20
Bettenkapazität (ohne Zustellbetten)	25	30	40
OHT	300	310	320
Vollbelegstage-Betten	135	145	155

- Der **Benchmark für Gasthöfe** wird separat dargestellt, da die Umlage der Erlöse und Kosten im Vergleich zu anderen Betriebstypen **gesondert zu betrachten** ist.
  - Aufgrund des **hohen Gastronomie-Anteils** und den **geringen Zimmerkapazitäten** weichen die Kennzahlen pro Zimmer und Jahr ab.
  - Hier sollten vorrangig die **relativen Werte (in % der Erlöse)** betrachtet werden.
  - Durch den hohen Gastronomie-Anteil **steigen die relativen Wareneinsatzkosten** in % der Gesamterlöse.
  - Die **Mitarbeiterkosten** in % der Gesamterlöse befinden sich in einem guten Niveau (hervorgerufen durch den hohen persönlichen Einsatz im Familienverbund). Generell zeigt sich, dass bei **steigendem Gastronomie-Anteil** die Mitarbeiterkosten tendenziell zunehmen.
  - **Kostentreiber** befinden sich vorrangig in den Bereichen **Wareneinsatz- und Mitarbeiterkosten**.

# Benchmarks nach überregionalem Cluster

## Benchmarks nach überregionaler Gliederung (1)

- **Regionale Gliederungen** ermöglichen nur eine **bedingte Auskunft über die wirtschaftlichen Potenziale**.
- Dies begründet sich vorrangig dadurch, dass **Einzelbetriebe regionsunabhängig TOP-Ergebnisse erreichen** und damit deutlich über den regional ansässigen Betrieben liegen.
- Für die Evaluierung der wirtschaftlichen Potenziale ist es notwendig, dass auch die **regional bedingten Saisonalitäten** berücksichtigt werden (ganzjährig – zweisaisonal – einsaisonal).
- Einen **wesentlichen Einfluss auf die Ertragspotenziale** kann der **konzeptiven Ausrichtung**, dem **Mikro-Standort** in Verbindung mit der **Zielgruppenprofilierung** zugesprochen werden.
- **Vorrangig** sollte mit der **Gliederung nach Betriebstypen** und den daraus **abgeleiteten Benchmarks** gearbeitet werden (über die Grenzen der einzelnen Bundesländer hinaus).

## Benchmarks nach überregionaler Gliederung (2)

- **Folgende Problembereiche ergeben sich durch ein Benchmarking in einem überregionalen Cluster:**
  - Einzelne Teilregionen erreichen unabhängig von den Bundesländern signifikant höhere Werte in z.B. Preis, Auslastung, etc.
  - Somit ist die **Interpretation der Daten kritisch zu sehen** und die Aussagekraft zu hinterfragen
    - Die ermittelten Benchmarks auf überregionaler Ebene haben keine exaktere Aussagekraft als etwaige allgemeine Richtwerte in Verbindung mit Benchmarks nach Betriebstypen.
    - Ein direkter länderübergreifender Vergleich ist ebenfalls als kritisch anzusehen, da ein verzerrtes Bild mit den Ergebnissen vermittelt werden kann (zu unterschiedliche Mikro-Standorte, Preisniveaus, Saisonalitäten).
  - Die **regionalen Besonderheiten** müssen im Zuge des Benchmarking berücksichtigt werden und erschweren eine pauschale Aussage - wie z.B.
    - Regionen mit signifikant besseren Ergebnissen (Arlberg, Tannheimetal...)
    - die steirisch-burgenländische Thermenregion (↑ Auslastung & ↑ Preis)
    - etc.

## Benchmarks nach überregionaler Gliederung (3)

- **Zur Ermittlung der überregionalen Benchmarks wurden die folgenden Prämissen herangezogen:**
  - 4-Sterne Hotels (kein á la carte)
  - Ganzjährige bzw. zweisaisonale Öffnung
  - Einzelbetriebe mit überdurchschnittlich guten bzw. schlechten Ergebnissen sind in der Betrachtung nicht enthalten und wurden aus dem Sample bereinigt
  - Die überregionale Gliederung umfasst:
    - Vorarlberg – Tirol – Salzburg
    - Kärnten – Steiermark
    - Steiermark – Oberösterreich – Niederösterreich – Burgenland

## Überregionale Benchmark-Ansätze (Annäherung)

Bandbreiten (gerundet)	Vorarlberg – Tirol – Salzburg	Steiermark – Kärnten	Steiermark – Oberösterreich – Niederösterreich – Burgenland
Ø Wareneinsatz in %	13,0% - 14,0%	14,5% - 15,5%	13,5% - 14,5%
Ø Mitarbeiterkosten in %	33,5% - 34,5%	35,0% - 36,0%	34,5% - 35,5%
Ø Sachkosten in %	25,0% - 26,0%	26,0% - 27,0%	25,5% - 26,5%
<b>Ø GOP in %</b>	<b>25,0% - 28,0%</b>	<b>22,0% - 25,0%</b>	<b>23,0% - 26,0%</b>
Ø VBT-Betten*	190 – 200++	175 – 185++	180 – 190++

- **Die groben Bandbreiten liefern lediglich Annäherungswerte. Einzelbetriebe können deutlich abweichen.**
  - Zur Evaluierung von wirtschaftlichen Potenzialen ist es notwendig, dass vorrangig auf die betriebstypenspezifischen Benchmarks eingegangen wird, diese zeigen Gültigkeit über die Bundesländer-Grenzen hinaus.

\* z.B. Hotelbetriebe in der steirisch-burgenländischen Thermenregion verfügen aufgrund des regionalen Angebots sowie der konzeptiven Ausrichtung über deutlich höhere Auslastungswerte (bei ganzjährigen Öffnung) als die dargestellten 180 – 190 Vollbelegstage-Betten. Ähnliches zeigt sich auch in anderen touristisch hoch entwickelten Gebieten – hier werden deutlich höhere Auslastungswerte erreicht.

## Kritischer Kommentar: Überregionale Benchmarks (1)

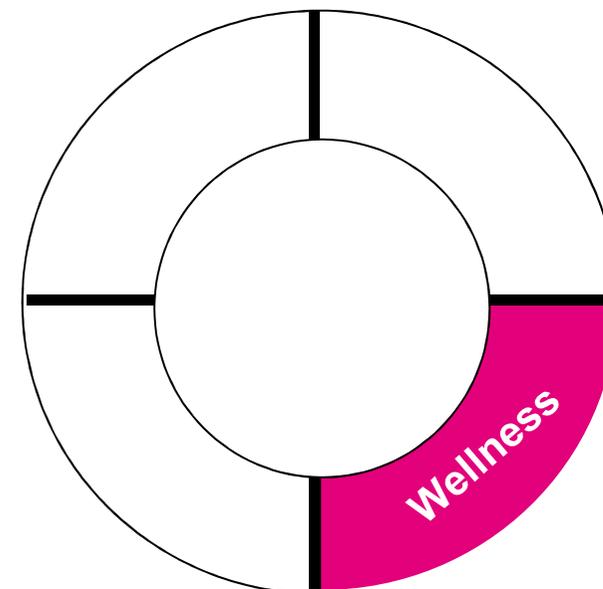
- **Wareneinsatzkosten in % der Gesamterlöse**
  - Hervorgerufen durch das höhere Preisniveau befinden sich die Wareneinsatzkosten in % in Vorarlberg – Tirol – Salzburg unter den anderen Vergleichsregionen.
  - Generell bewegen sich die Wareneinsatzkosten in % zwischen 13,0% und 15,5% der Gesamterlöse.
  - Absolut in € werden pro Nächtigung vergleichbare Werte verzeichnet. Dies wird durch eine Betrachtung des Küchen-Wareneinsatzes pro Nächtigung bestätigt (Ø € 9,0 - € 11,0).
- **Mitarbeiterkosten in % der Gesamterlöse**
  - Trotz der höheren Lohnkosten im Westen von Österreich können hier die vergleichsweise besseren Mitarbeiterkosten in % erreicht werden.
  - Wiederrum wirken sich die regional- und saisonal-bedingten höheren Durchschnittserlöse auf die relativen Mitarbeiterkosten aus.

## Kritischer Kommentar: Überregionale Benchmarks (2)

- **Sachkosten in % der Gesamterlöse**
  - Die Sachkostenstruktur bewegt sich zwischen 25,0% und 27,0% (in % der Gesamterlöse). Hier sind keine gravierenden Abweichungen in einer überregionalen Betrachtung gegeben. Die Fixkosten in den Unternehmen sind unabhängig der regionalen Ansiedelung in einem gut vergleichbaren Niveau (vielmehr hat die Profilierung eine Auswirkung auf die Höhe der Sachkosten).
- **GOP in % der Gesamterlöse**
  - Die Ertragspotenziale zeigen ein ähnliches Bild als etwaige allgemeine Benchmarks in Verbindung mit den entsprechenden Betriebstypen. Je nach Region, Profilierung, Zusammensetzung des Samples, etc. können sich Abweichungen ergeben.
- **Auslastung in VBT-Betten**
  - Die Auslastung der Betriebe hängt maßgeblich mit der Profilierung der Betriebe sowie der vorhandenen Infrastruktur zusammen. Folglich können sich hier abweichende Einzelergebnisse ergeben.

# Wellness- und Spa- Benchmarks

## Benchmarks für spezialisierte Wellnesshotels



**Nicht: Stadthotellerie**  
**Nicht: Kur/Gesundheitshotellerie**  
**Nicht: „normale“ Ferienhotellerie**

# Wie viel SPA „braucht“ mein Hotel?



**Basis Spa** für  
„Ferien-Hotels“

**Profiliertes Spa** für  
„Wellness-Hotels“

**Spitzenreiter** unter  
den „Wellness-Hotels“

**Kritische Größen**  
nach Angebotsschwerpunkten

## Spa

1. Spa-Fläche (m<sup>2</sup>) pro Zimmer
2. Spa-Erlös pro Nächtigung (ohne Umlagen)
3. Mitarbeiter-Kosten (Spa) in % der Spa-Erlöse



## Spa

1. Spa-Fläche (m<sup>2</sup>) pro Zimmer

2. Spa-Erlös pro Nächtigung (ohne Umlagen)

3. Mitarbeiter-Kosten (Spa) in % der Spa-Erlöse



**Basis Spa für  
„Ferien-Hotels“**

**10 m<sup>2</sup>** Flächenbedarf für Basis-Angebot

**Profiliertes Spa für  
„Wellness-Hotels“**

**17 m<sup>2</sup>** Flächenbedarf als Angebotsschwerpunkt

**Spitzenreiter unter  
den „Wellness-Hotels“**

**25 m<sup>2</sup>** Flächenbedarf bei Spa-Spezialisten

## Spa

1. Spa-Fläche (m<sup>2</sup>) pro Zimmer

2. Spa-Erlöse pro Nächtigung (ohne Umlagen)

3. Mitarbeiter-Kosten (Spa) in % der Spa-Erlöse



**Basis Spa für  
„Ferien-Hotels“**

Ø **€ 7,-** Spa-Erlöse pro Nächtigung

**Profiliertes Spa für  
„Wellness-Hotels“**

Ø **€ 15,-** Spa-Erlöse pro Nächtigung

**Spitzenreiter unter  
den „Wellness-Hotels“**

> **€ 20,-** Spa-Erlöse pro Nächtigung

## Spa

1. Spa-Fläche (m<sup>2</sup>) pro Zimmer

2. Spa-Erlöse pro Nächtigung (ohne Umlagen)

3. Mitarbeiter-Kosten (Spa) in % der Spa-Erlöse

**Basis Spa für  
„Ferien-Hotels“**

**Profiliertes Spa für  
„Wellness-Hotels“**

**Spitzenreiter unter  
den „Wellness-Hotels“**

< **50%** Mitarbeiter-Kosten in % der Spa-Erlöse (ohne Umlagen) – unabhängig vom Profilerungsgrad!



## Wellness- und Spa-Benchmarks im Überblick

- **Die Benchmark-Betriebe in Österreich verfügen über:**

▪ Analysierte Betriebe	70 Betriebe
▪ Ø Bettenanzahl	149 Betten
▪ Ø Zimmeranzahl	79 Zimmer
▪ Ø OHT	311 OHT

- **Allgemeine Betriebskennzahlen der Auswertung:**

	Durchschnitt	Best Practice
Ø Betten-Auslastung in % der OHT	69,0%	96,2%
Ø Betten-VBT	214 VBT	299 VBT
Gesamt-Erlös pro Erw.-Nächtigung in €	135,73 €	219,19 €

Benchmarks	Bandbreiten		
Wellness- und Spa-Erlöse in % der Gesamterlöse	<b>WEST</b>	<b>GESAMT</b>	<b>OST</b>
Durchschnitt	8,7%	9,4%	10,0%
Zielwert	> 10,0%		
Best-Practice	15,9% - 22,1%		
Wareneinsatzkosten in % der Wellness- und Spa-Erlöse	<b>WEST</b>	<b>GESAMT</b>	<b>OST</b>
Durchschnitt	13,8%	13,2%	12,6%
Best-Practice	7,0% - 8,5%		
 Mitarbeiterkosten in % der Wellness- und Spa-Erlöse	<b>WEST</b>	<b>GESAMT</b>	<b>OST</b>
Durchschnitt (!)	55,1%	56,6%	57,6%
Zielwert	< 50,0%		
Best-Practice	34,2% - 41,2%		
DB II in % der Wellness- und Spa-Erlöse	<b>WEST</b>	<b>GESAMT</b>	<b>OST</b>
Durchschnitt (!)	32,4%	33,2%	33,8%
Zielwert	40,0%		
Best-Practice	42,2% - 55,7%		

\* „WEST“ umfasst die Bundesländer Vorarlberg, Tirol und Salzburg

Benchmarks	Bandbreiten		
Wellness- und Spa-Erlöse pro Nächtigung in €	WEST	GESAMT	OST
Durchschnitt	€ 13,8	€ 11,7	€ 9,9
Best-Practice	€ 20,0 - € 30,9		
Erlöse Produktverkauf pro Nächtigung in €	WEST	GESAMT	OST
Durchschnitt	€ 1,5	€ 1,3	€ 1,2
Best-Practice	€ 3,0 - € 6,0		
! Wellnessfläche pro Zimmer in m <sup>2</sup>	WEST	GESAMT	OST
Durchschnitt	25,8 m <sup>2</sup>	23,9 m <sup>2</sup>	22,4 m <sup>2</sup>
Max-Werte	50 m <sup>2</sup> - 70 m <sup>2</sup>		
! Wasserfläche (innen) pro Zimmer	WEST	GESAMT	OST
Durchschnitt	1,8 m <sup>2</sup>	1,6 m <sup>2</sup>	1,3 m <sup>2</sup>
Max-Werte	2,5 m <sup>2</sup> - 3,5 m <sup>2</sup>		
Anzahl der Liegen (innen) pro 10 Gästezimmer	WEST	GESAMT	OST
Durchschnitt	10,3	10,1	10,0
Max-Werte	15,0 - 22,0		

Die Max-Werte im Zusammenhang mit der Flächenerhebung werden durch eine Bandbreite dargestellt. Die Daten beziehen sich auf jene Betriebe mit den größten Flächen pro Zimmer ohne Berücksichtigung der wirtschaftlichen Komponente.

Im Durchschnitt gibt es 1 Liege pro Gästezimmer. Wobei mit steigendem Wellnessschwerpunkt auch ein Anstieg der Liegen pro Zimmer erkennbar ist (1,5 bis 2 Liegen pro Zimmer).

# Der Wellness-Hype ist vorbei!

JETZT: Verschärfung des Wettbewerbs

Daher gilt:

## **POSITIONIERUNG**

um seine Zielgruppen anzusprechen

## **DIFFERENZIERUNG**

um sich von der Masse abzuheben

## **BENCHMARKING**

um sich mit den Besten zu vergleichen

# Bau- und Investitions- kennzahlen

## Flächenbedarf in der Ferienhotellerie

- Bruttogeschossflächen (BGF) pro Zimmer:

Gesamtfläche (BGF) pro Zimmereinheit	von	bis
Luxus- bzw. Premium-Kategorie	110 m <sup>2</sup>	125 m <sup>2</sup>
Profiliertes 4 Sterne Superior Hotel	85 m <sup>2</sup>	105 m <sup>2</sup>
Standard 4 Sterne Hotel	75 m <sup>2</sup>	95 m <sup>2</sup>
Standard 3 Sterne Hotel	50 m <sup>2</sup>	60 m <sup>2</sup>
Budget Hotel	25 m <sup>2</sup>	40 m <sup>2</sup>

Basis: Ferienhotellerie → Stadthotellerie muss um allgemeine Flächen, Wellnessanteil usw. reduziert werden

### Faustformel für den Gesamtflächenbedarf:

**Netto-Zimmerfläche x 2 = min. Gesamt-Flächenbedarf  
(mittelgroßes Standardhotel, ohne große Infrastruktur)**

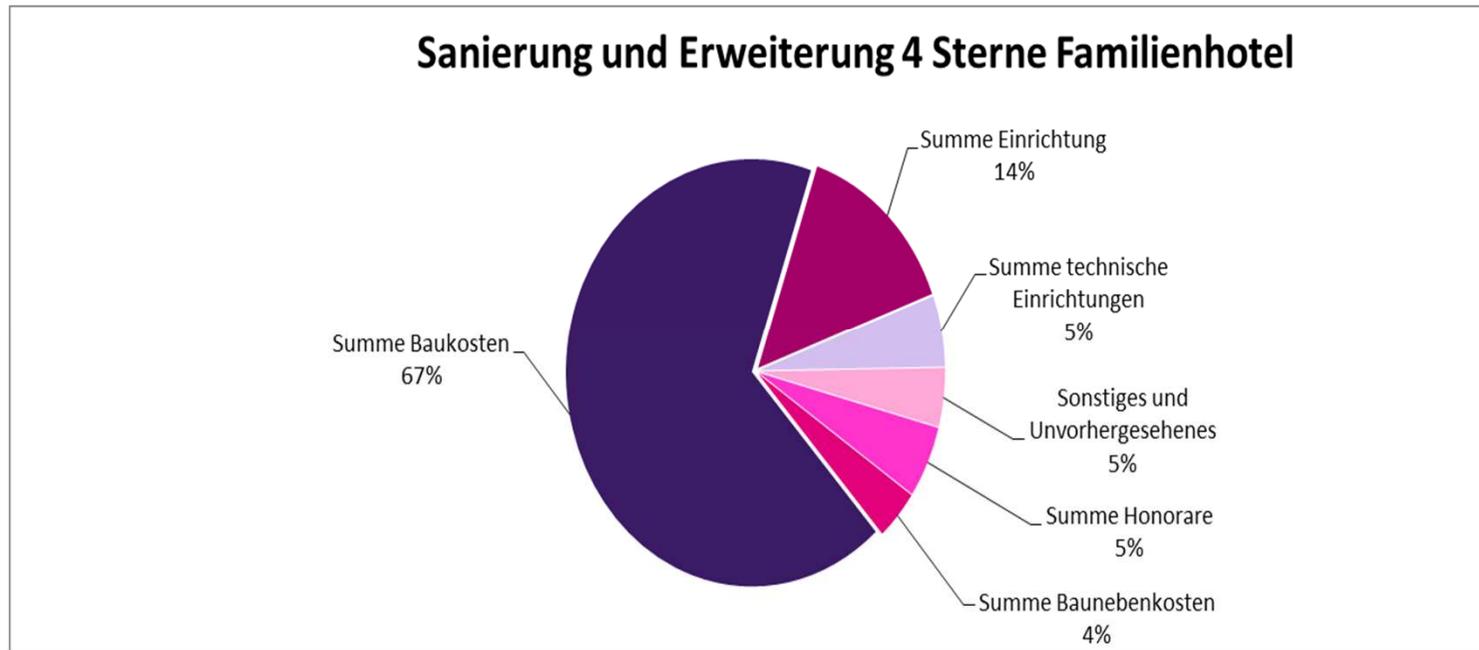
## Flächenbedarf für die Hotelgastronomie

- Pro Zimmer ein Tisch
- Größe von der Ausrichtung abhängig (Pärchen vs. Familien)
- Buffetbereich inkludiert

Allgemeine Faktoren	von	bis
Gastrofläche (NNF) pro Zimmer	<b>7 m<sup>2</sup></b>	<b>9 m<sup>2</sup></b>
Gastrofläche (NNF) pro Sitzplatz	<b>2 m<sup>2</sup></b>	<b>3 m<sup>2</sup></b>

## Richtwerte Investitionskosten

- **Neubauprojekte in der Ferienhotellerie im Schnitt**



## Richtwerte Investitionskosten pro Zimmer

- Gesamt-Investitionskosten<sup>1</sup> 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

<sup>1</sup>betriebsfertig, netto, ohne Grund, Tiefgarage & Pre-Opening

## Richtwerte Einrichtungskosten pro Zimmer

- Einrichtungskosten pro Zimmer:

Einrichtungskosten pro Zimmer	von	bis
Luxus- bzw. Premium-Kategorie	€ 19.800	++
Profiliertes 4 Sterne Superior Hotel	€ 13.600	€ 24.300
Standard 4 Sterne Hotel	€ 10.100	€ 16.900
Standard 3 Sterne Hotel	€ 8.400	€ 11.300
Budget Hotel	€ 5.600	€ 7.300

- Die Kosten der Tabelle sind berechnet für die reine Einrichtung inkl. Badezimmer, jedoch ohne Anschlüsse, Sanierungsarbeiten, Baumeisterarbeiten, Heizungsarbeiten o.ä.

## Richtwerte Investitionskosten Wellness

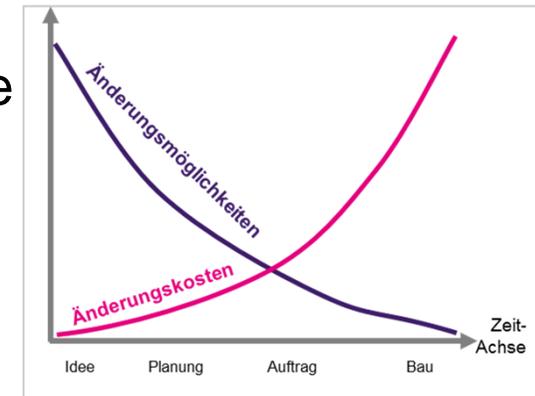
- In den Wellness- und Spa-Abteilungen können die Investitionskosten hinsichtlich der geschaffenen Infrastruktur variieren:

Investitionskosten Wellness pro m <sup>2</sup> (BGF)	von	bis
Wellnessfläche allgemein/durchschnittlich	€ 2.500	€ 3.200
pro m <sup>2</sup> Schwimmbadbereich	€ 2.700	€ 3.100
pro m <sup>2</sup> Saunabereich	€ 2.600	€ 3.100
pro m <sup>2</sup> Anwendungsräume	€ 2.800	€ 3.800
pro m <sup>2</sup> Ruheräume	€ 1.400	€ 2.000

- Pauschale Ansätze eignen sich vorrangig für eine erste Evaluierung
- Bei vorliegenden Plänen, müssen die Flächen kritisch analysiert werden (Optimierungspotenziale aufspüren)

## Gründe für Kostenüberschreitungen

- **GRUND:** Zu 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, Felsen, Hangsicherung, etc.)
- 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 während der Bauphase
- ...

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

# Ansätze zur Ermittlung der Pachthöhe

## Benchmarks Pacht: Gastronomie

- **Gastronomie - Verpachtung**
  - Grundsatz bei der Ermittlung der **Pacht-Höhe** ist die **Teilung** des möglichen **GOP's**
  - Richtwert Pachtsatz Gastronomie: **6% bis 9%** des Netto-Gesamtumsatzes (eingerichtet)

- **K&P-Praktikerformel:**

Monatspacht = Durchschnittliche Netto-Tageslosung x 2

oder

Operatives Ergebnis (GOP)

50% Verpächter

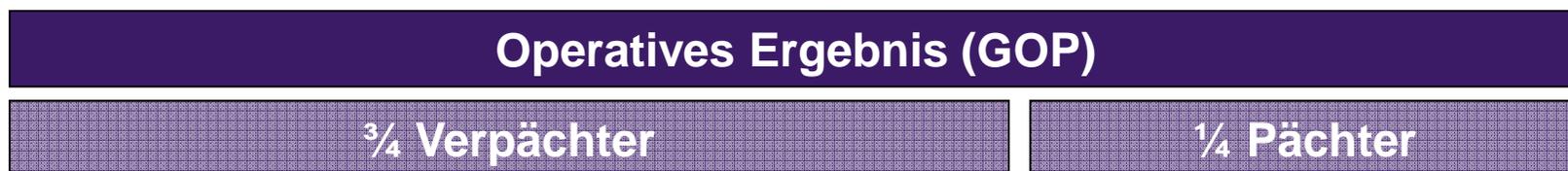
50% Pächter

## Benchmarks Pacht: Ferienhotellerie

- Als allgemeine Annäherung für Pachtansätze in der Hotellerie eignet sich vorrangig eine Betrachtung des operativen Ertrags
  - $\frac{3}{4}$  des GOP's verbleiben beim **Verpächter**
    - Mit diesem Betrag müssen die bestehenden Annuitäten sowie die Re-Investition durch den Verpächter sichergestellt werden.
  - $\frac{1}{4}$  des GOP's verbleiben beim **Pächter** als Risikoprämie
    - Nach Abzug der Pacht vom GOP muss für den Pächter ein „überlebensfähiger“ Betrag unter Berücksichtigung des Risikos verbleiben.
  - Allgemeine Pachtansätze pro Zimmer und Monat sind für die Ferienhotellerie schwer anwendbar – diese eignen sich vorrangig für die Stadthotellerie.

Bei der Ermittlung von Pachtansätzen ist es zu empfehlen, den Ansatz aus Verpächter- und Pächtersicht zu evaluieren. Nur bei langfristig fairen Vereinbarungen ist eine erfolgsversprechende Zusammenarbeit für beide Parteien möglich.

- **K&P-Praktikerformel:**



## Schlussbemerkung

- 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 & 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.
  - Eine Publizierung der Inhalte (oder Teilen daraus) ist mit Verweis auf Kohl & Partner sowie dem aktuellen Firmenlogo möglich.



Markus Burgsteiner  
(für das Projekt-Team)



**KOHL & PARTNER**  
HOTEL UND TOURISMUS CONSULTING

**Markus Burgsteiner**  
**markus.burgsteiner@kohl.at**

**www.kohl.at**

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



**KOHL & PARTNER**  
CONSULTING FÜR TOURISMUS UND FREIZEITWIRTSCHAFT

**MARKUS BURGSTEINER**

Kohl & Partner Tourismusberatung GmbH · Bahnhofstraße 8 · 9500 Villach · Austria  
Tel. 0043 (0)4242 21123 · Mobil 0043 (0)676 4207285 · Fax 0043 (0)4242 29553  
E-Mail: markus.burgsteiner@kohl.at · www.kohl.at