

# hotelbau

FACHZEITSCHRIFT FÜR HOTELIMMOBILIEN-ENTWICKLUNG

## STEUERRECHT

# Optimierung von Hotelinvestments

INNENANSICHTEN

## GOI, GOP & Co.

Wesentliches unternehmerisches Ziel ist eine nachhaltige Rendite. Wenig rentable Hotels verschwinden vom Markt. Woran messen Sie die Profitabilität Ihres Hotels? Am GOI<sup>1</sup>, GOP<sup>2</sup>, RevPAR, am EBITDA, am NET PROFIT, oder ganz anders? Eine Investitions- und Rentabilitätsanalyse ist ohne Hotel Operations Analysis auf Sand gebaut. Das Standardinstrument dafür ist die G & V bzw. das Budget mit GOP nach USALI<sup>3</sup>. Erlöse werden dem Aufwand gegenübergestellt und so der Gewinn errechnet. Soll der Gewinn gesteigert werden, müssen die Erlöse rauf, die Kosten runter. Für Banker und Investoren ist der GOP Signal für die wirtschaftliche Kraft des Hotels.

Betreiber können Eigentümerkosten wie Zins, Tilgung, Steuern und AfA<sup>4</sup> nicht beeinflussen, deshalb ist der GOP für den Betreiber die Rendite. Er ist der Deckungsbeitrag des Hotels und Messlatte für die Qualität des Managements. Der GOP lenkt den Blick auf die beeinflussbaren Erfolgsfaktoren: Umsatz, Einkauf und Personal. „Im Einkauf liegt der Segen“ und „Menschen machen Umsätze“. Die bedeutende Rolle von Einkauf und Personal ist im Zeitalter der Digitalisierung in Vergessenheit geraten. Hier liegen große Chancen für effektive Wertschöpfungen. Hat das Management direkte Ergebnisverantwortung, muss der Steuerungsrahmen ganz in seinen Händen liegen. Kein Reeder sagt sei-

nem Kapitän, wie er sein Schiff auf hoher See zu steuern hat. Fernlenkung geht meist daneben. Dafür sorgen im Zweifel die Player.

Eigentümer prüfen, ob es der Betreiber vermag, das Hotel wirtschaftlich nachhaltig zu führen, um eine adäquate Pachtsicherheit zu erlangen. Das Budget, scheinbar auf den Cent gerechnet, ist in Wirklichkeit eine Vermutung, die am Ende des Jahres vielleicht Wirklichkeit wird. Für den Verpächter ist sie das Ziel, für den Pächter der Weg. Da Eigentümer und Pächter Weggefährten sind, muss der Weg transparent sein. Mit Wegbeschreibung. Eine faire Vereinbarung ist „die halbe Miete“.

Die Gesamtwirtschaftlichkeit wird auch über die Höhe der Gestehungskosten eines Hotels bestimmt: Inklusive Erschließungs- und Finanzierungskosten, FF&E<sup>5</sup>, Pre-Opening, Technical Fee, pachtfreie Zeit und Development Services, zzgl. Unternehmerlohn. Den ganzheitlichen Geschäftserfolg nur aus den harten Instrumenten, wie Kennzahlen, Budgets und Richtlinien zu ziehen, wäre jedoch zu kurz gedacht: Weiche Maßnahmen wie Unternehmenskultur, Kommunikation und Personalpolitik sind ebenso wichtig wie schlanke Gestehungskosten und die funktionale Relevanz beim Hotelbau.

Winfried D. E. Völcker



Winfried D. E. Völcker hat rund ein Dutzend internationale Hotels, teils mit großen Veranstaltungs-Centren, und zusammen mehr als fünfzig Restaurants & Bars eröffnet, geführt, restrukturiert oder saniert. Völcker pachtet und betreibt Hotels. Völcker konzipiert und entwickelt – von der Idee bis zur Eröffnung.  
[www.voelcker-hospitality.de](http://www.voelcker-hospitality.de)  
Profil unter [www.hotelbau.com](http://www.hotelbau.com)

<sup>1</sup> Gross Operating Income

<sup>2</sup> Gross Operating Profit

<sup>3</sup> Uniform System of Accounts for the Lodging Industry

<sup>4</sup> Absetzung für Abnutzung

<sup>5</sup> Furniture, Fixtures & Equipment

MARCEL WANDERS

# KAMEHA GRAND ZÜRICH