

NEUE Hotelier-SERIE: INVESTITIONEN IM HOTEL (TEIL 1)

Hotel Hannigalp in Grächen (Kanton Wallis): Mit der Erneuerung der Wellness-Infrastruktur wird das Dreisterne-Superior-Hotel einen Umsatz von 1 665 000 Franken erzielen, der Free Cash Flow wird 205 000 Franken betragen und der Unternehmenswert liegt bei etwa 3 660 000 Franken.

Wie schafft man über Investitionen

Investitionen sind notwendig, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Sie sollten auf die Bedürfnisse der Gäste ausgerichtet sein und sowohl für den Gast wie auch für den Hotelbetrieb einen nachhaltigen Mehrwert schaffen, sagt «Hotelier»-Fachautor Marcus Frey, Experte für Wirtschafts- und Finanzfragen in der Hotellerie. Im ersten Teil der dreiteiligen «Hotelier»-Serie zum Thema Investitionen zeigen Marcus Frey und Hotelier Olivier Andenmatten am Beispiel des Dreisterne-Hotels Hannigalp in Grächen (Wallis) auf, wie ein Investitionsprojekt im Wellnessbereich umgesetzt werden kann.

TEXT Marcus Frey

Mehrwert?

Jeder Hotelier hat schon investiert, mehr oder weniger, grösser oder kleiner, regelmässig oder unregelmässig. Vor jeder Investition haben Sie sich zweifellos die Frage gestellt: Lohnt sich die Investition? Wie soll sie finanziert und amortisiert werden? Einer Minderheit der Schweizer Hoteliers fallen Investitionen leicht, da sie in der glücklichen Situation sind, über genügend Eigenmittel zu verfügen. Dem grössten Teil der Hoteliers fallen Investitionsprojekte weniger leicht und bedürfen klarer Geschäftsziele, einer sorgfältigen Finanzplanung sowie einer konsequenten Umsetzungsorientierung.

Olivier Andenmatten vom Hotel Hannigalp in Grächen (Wallis) ist einer dieser Hoteliers, der immer wieder die eigene Investitionsfähigkeit im Kontext von Ertragskraft, Eigenkapitalbasis, Verschuldung und Investitionsbedarf prüfen muss. Um wettbewerbsfähig zu bleiben, plant das Hotel Hannigalp in einem nächsten Schritt die Erneuerung der Wellness-Infrastruktur.

Klare Geschäftsziele! Welche strategischen und/oder operativen Ziele sollen mit dem Investitionsprojekt erreicht werden?

Investitionen müssen geschäftsgetrieben sein, das heisst, sie müssen konsequent strategie- und angebotskonform sein und ausschliesslich nach betriebswirtschaftlichen Kriterien erfolgen. Bevor investiert wird, muss der Hotelier Prioritäten festlegen und genau definieren, für welchen Gast die Investitionen welchen Mehrwert bringen sollen. Hierzu ist eine gründliche Marktkennntnis erforderlich. Nur so kann ein bedürfnisgerechtes Angebot aufgebaut werden. Zunehmend anspruchsvollere Gäste erwarten, dass ihre Erwartungen überall optimal erfüllt werden. Es ist deshalb wichtig, den Nutzen und dessen Gewichtung für bestimmte Gästegruppen zu kennen und das Angebot als Gesamtauftritt danach auszurichten. Damit sollten sich sowohl die Frequenz, die Aufenthaltsdauer als auch die Zahlungsbereitschaft der Gäste erhöhen lassen.

Fallbeispiel Hotel Hannigalp in Grächen

Für die geplante Erneuerung der Wellness-Infrastruktur geht Hotelier Olivier Andenmatten von folgendem Konzept aus:

Ausgangslage: Das Hotel-Restaurant Hannigalp hat sich in den Jahren 2007 und 2008 mit Investitionen in der Höhe von rund 1,2 Millionen Franken fit gemacht für den grossen Jahrhundertgeburtstag, den wir im Jahr 2009 feiern durften. In 100 Jahren und während vier Generationen ist das Haus von der einfachen Pension zu einem Dreisterne-Superior-Hotel gewachsen. Der Anbau von sechs Superior-Zimmern auf der Westseite des Hotels und die Renovation sämtlicher Zimmer im Altbau haben dem Hotel Hannigalp im Jahr 2007 ein neues, modernes Gesicht verliehen. Kurz danach wurde im 2008 der neue Panorama-Speisesaal für 100 Personen (mit Kinderecke) und eine Alpen-Lounge eingerichtet. 2011 wurden weitere 300'000 Franken für einen neuen Aufzug sowie für grössere Renovationen im Küchenbereich investiert.

Motto: Familienfreundlich, sportlich und aktiv

Die Destination Grächen-St. Niklaus hat in den letzten Jahren eine klare Strategie zur Familienfreundlichkeit gestartet. Hier möchten auch wir mitziehen mit unseren zahlreichen Angeboten für sportliche und aktive Familien. Durch die Lage im autofreien Dorfteil von Grächen, fernab von Verkehr und

des Hotels, der direkt mit dem bestehenden Wellness-Teil zu einer ganzen Einheit verschmolzen wird. Die Investitionen betragen etwa 1,2 Millionen Franken. Es entstehen neue, attraktive Angebote.

Benchmark-Destination: Wellness für Familien im Hotel

In Grächen sind wir als einziges Hotel mit Hallenbad bereits bekannt und möchten diesen USP weiter ausbauen und nachhaltig festigen. Bei einer Anfrage von Familien, die Wellness, Erlebnis und



Hallenbad im Hotel Hannigalp in Grächen.

Lärm, ist das Hotel Hannigalp prädestiniert für Familien mit kleinen und grossen Kindern.

Wellness & Erlebnisse für Familien: Hier wollen wir bei den Besten sein!

Unsere Wellness-Anlagen mit Hallenbad, Sprudelbad, Sauna und Solarium wurden im Jahr 1984 vor bald 30 Jahren eröffnet. Vater Raymond Andenmatten hat damals bereits ein klares Zeichen gesetzt, als das benachbarte Hallenbad vom Hotel Bellevue geschlossen wurde. Durch stetigen Unterhalt und Ersatz konnten wir die Anlagen seit damals immer offen halten und betreiben. Wir haben im letzten Sommer (2012) wieder eine Konzession für weitere drei bis fünf Jahre vom Staat Wallis erhalten. Jedoch haben sich die Ansprüche und der Benchmark im Familien-Wellness schnell verändert und sind stark gestiegen. Darum möchten wir die bestehenden Anlagen dem heutigen Zeitgeist anpassen. Dazu kommt der Anbau einer Relaxzone auf der Südwestseite

Aktivitäten suchen, darf es keinen Weg an uns vorbei geben. Wir möchten mittel- und langfristig unser Angebot gezielt auf diesem Markt positionieren und damit unsere Ertragskraft nochmals steigern. Das Potenzial im Familiensegment in der Haupt- und Nebensaison ist im Hotel und in der Destination noch nicht ausgeschöpft.

Matterhorn Valley Hotels: Hier wollen wir Synergie-Effekte erzielen!

Mitgründer und Mitglieder der Matterhorn Valley Hotels können dank der überbetrieblichen Zusammenarbeit erhebliche Vorteile erzielen. Durch die gemeinsame Angebotsgestaltung wird die Attraktivität für die Gäste gesamthaft erhöht. Im Marketing und im Verkauf werden personelle und finanzielle Ressourcen effizienter und wirkungsvoller eingesetzt. Ein gemeinsamer Internetauftritt erhöht den Bekanntheitsgrad und die Buchungschancen. Geteilte Informationstechnologien und Einrichtungen reduzieren Investitionen und Betriebskosten. Mit einem vergrösserten Einkaufsvolumen sind auch Mengenrabatte und Vorteile bei Transporten und in der Lagerhaltung möglich. Von der neuen Wellness-Infrastruktur profitieren alle Gäste der Matterhorn Valley Hotels.

Sorgfältige Finanzplanung! Wie und um wie viel kann das Investitionsprojekt die Einnahmen erhöhen und/oder die Kosten reduzieren?

Investitionen sind so zu planen, dass mit einem minimalen Kapitaleinsatz eine maximale Wertschöpfung entsteht. Dies kann entweder durch die Schaffung von Mehrwert für den Gast und höhere Einnahmen oder durch geringere Betriebskosten resultieren. Es geht darum, die formulierten Geschäftsziele in konkrete, realistische und für Dritte nachvollziehbare finanzielle Werte umzusetzen. Gefragt sind plausible Zahlen zu Mengen, Preisen, Umsätzen, Kosten und Gewinnen.

Fallbeispiel Hotel Hannigalp in Grächen

Für die geplante Erneuerung der Wellness-Infrastruktur geht Hotelier Olivier Andenmatten von folgenden Annahmen aus:

Die Wirtschaftlichkeitsberechnungen

Grundannahmen (Basis): Öffnungszeit 240 Tage; Ertrag Logement 801 000 Franken (Basis Vorjahre), davon Zimmerauslastung 83 Prozent (Basis Vorjahre), Belegungsrate 2,3 (Basis Vorjahre), Zimmer-Moyenne 161 Franken (Basis Vorjahre); Ertrag F&B 642 000 Franken (Basis Vorjahre); Ertrag Übriges 75 000 Franken (Basis Vorjahre, bereinigt um Durchlaufpositionen); Ertrag Wellness 81 000 Franken (neu pro Logiernacht durchschnittlich 7 Franken, interner Split, Aufschlag über Zimmerpreis); Kostenstruktur basierend auf Vorjahreswerten.

Die Planerfolgsrechnung

Der künftige Gesamtumsatz sollte sich bei etwa 1 665 000 Franken stabilisieren. Der Gross-Operating-Profit sollte längerfristig 23,1 Prozent des Umsatzes ausmachen, was unter Berücksichtigung der Betriebsgrösse und der Umsatzstruktur überdurchschnittlich ist.

Unternehmenswert DCF-Methode: Die Bewertung basiert auf der Planerfolgsrechnung sowie auf weiteren Annahmen zu den Ersatzinvestitionen und Eigentümerkosten. Der Wert beträgt 3 660 000 Franken. Der Ertragswert versteht sich als Indikation für die maximale Investitionssumme, unter Berücksichtigung der vollständigen Eigenkapitalverzinsung.

Tragbarkeit auf Basis Investitionssumme gleich DCF-Wert: Ausgehend von den dargelegten Voraussetzungen steht der Unternehmung mittelfristig für Ersatzinvestitionen, Amortisationen und Verzinsung des Kapitals ein Betrag von rund 355 000 Franken zur Verfügung. Werden die durchschnittlichen betriebsnotwendigen Ersatzinvestitionen von 140 000 Franken pro Jahr tatsächlich geleistet, bleibt nach Steuern für die Verzinsung des Kapitals und für die Amortisation ein Betrag von 205 000 Franken.

Haben wir die Risiken des Projekts richtig eingeschätzt und können wir das unvermeidbare Restrisiko tragen?

Kein Geschäft ohne Risiko – jedoch nur bekannte Risiken können abgeschätzt und vermieden werden. Die Auseinandersetzung mit Unsicherheiten und Risiken, die den wirtschaftlichen Erfolg des Projekts gefährden könnten, sowie Massnahmen zu deren Bewältigung schafft bei allen Beteiligten Vertrauen. Im Vordergrund stehen interne und

externe Risiken in der Entwicklungsphase, in der Bauphase, in der Betriebsphase und in der Exitphase.

Konsequente Umsetzungsorientierung! Wie setzen wir unseren Plan um?

Nachdem die Geschäftsziele definiert und die finanzielle Tragbarkeit aufgezeigt wurden, rückt die Auseinandersetzung mit Detailfragen der Organisation, der Leistungserstellung, des Marketings und insbesondere der Umsetzung in den Vordergrund. Es gilt, realistische Meilensteine und Endtermine aufzuzeigen.

Fallbeispiel Hotel Hannigalp in Grächen

Für die geplante Erneuerung der Wellness-Infrastruktur geht Hotelier Olivier Andenmatten von folgendem Terminplan aus:

- **31.07.2013:** Vormeinung Baukommission Gemeinde Grächen
- **22.08.2013:** Eingabe Konzept & Businessplan bei der Hausbank
- **10.09.2013:** Bescheid Finanzierung Hausbank
- **15.09.2013:** Vorbereitetes Dossier zur Baueingabe bei der Gemeinde hinterlegen
- **30.11.2013:** 30 Tage Einsprachefrist nach Veröffentlichung der Baubewilligung
- **15.01.2014:** Einholen der Detailofferten mittels Devis bei den diversen Firmen
- **31.01.2014:** Besprechungen und Verhandlungen der eingegangenen Offerten
- **28.02.2014:** Vergabe der Arbeiten mittels Werkverträgen
- **31.03.2014:** Letzte Absprachen und Vorbereitungen vor Baubeginn
- **22.04.2014:** Baubeginn der 1. Etappe (Aushub, UG + EG im Rohbau, Fenster und Flachdach)
- **21.06.2014:** Eröffnung Hotel mit bestehenden Wellnessanlagen zur Sommersaison 2014
- **13.10.2014:** Baubeginn der 2. Etappe (Fertigstellen aller Arbeiten)
- **19.12.2014:** Eröffnungsfeier und Einsegnung der neuen Wellness-Anlage zum Winter 2014/2015.

Sollen wir dieses Investitionsprojekt verwirklichen?

Feststeht: Investitionen sind notwendig, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Sie sollten auf die Bedürfnisse der Gäste ausgerichtet sein und sowohl für den Gast wie auch für den Hotelbetrieb einen nachhaltigen Mehrwert schaffen. Wichtig ist, dass sie finanziell verkraftbar sind, das heisst, die erzielten Cashflows sollten genügen, um Ersatzinvestitionen, Kapitalzinsen und Amortisationen zu tragen.

Das Hotel Hannigalp hat über die Jahre mit gezielten Investitionen Mehrwert geschaffen. Im Jahr 2003 erzielte das Haus einen Umsatz von 970 000 Franken, der Free Cash Flow betrug 32 000 Franken und der daraus abgeleitete Unternehmenswert nach Discounted-Cash-Flow-Methode

« VON DER NEUEN WELLNESS-INFRASTRUKTUR PROFITIEREN ALLE GÄSTE DER MATTERHORN VALLEY HOTELS. »

OLIVIER ANDENMATTEN

lag bei 500 000 Franken. Zwischenzeitlich wurden in den Jahren 2007, 2008, 2011 und geplant 2014 etwa 2,7 Millionen Franken investiert. Mit der Erneuerung der Wellness-Infrastruktur wird das Hotel Hannigalp einen Umsatz von 1 665 000 Franken erzielen, der Free Cash Flow wird 205 000 Franken betragen und der Unternehmenswert liegt bei etwa 3 660 000 Franken. Die bisherigen und geplanten Investitionen erfüllen damit das Hauptziel – die Steigerung der Ertragskraft und letztlich des Unternehmenswertes. **H**



Marcus Frey.



Olivier Andenmatten.

DIE AUTOREN Marcus Frey, Dr. oec. HSG, ist Gründer und Managing Partner der SHT Schweizerische Hotel Treuhand AG, Zürich, mit Fokus Buchführung, Wirtschaftsberatung und Wirtschaftsprüfung in der Hotelindustrie. Olivier Andenmatten ist Eigentümer und Gastgeber des Dreisterne-Superior-Hotels Hannigalp in Grächen im Kanton Wallis. marcus.frey@shtag.ch, www.shtag.ch info@hannigalp.ch, www.hannigalp.ch