

Arbeitshandbuch für die **HOTELLERIE UND GASTRONOMIE**



■ **Marktforschung** ■ **Kennziffern** ■ **Vergleichswerte**

Gastgewerbe NRW

Arbeitshandbuch für die Hotellerie und Gastronomie

**Marktforschung
Kennziffern
Vergleichswerte**

Alle Angaben in diesem Buch wurden von den Autoren mit größter Sorgfalt erarbeitet, zusammengestellt und kontrolliert. Dennoch sind Fehler nicht ganz auszuschließen. Der Verlag und die Autoren sehen sich deshalb gezwungen darauf hinzuweisen, dass sie weder eine Garantie noch die juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung übernehmen können, welche für Folgen fehlerhafter Angaben entstehen. Für Hinweise auf Fehler sind die Autoren und der Verlag dankbar. Weiterhin übernehmen die Autoren und der Verlag keinerlei Verantwortung oder Haftung für Veränderungen, welche sich aus nicht von ihnen zu vertretende Umstände ergeben.

Kleine, für uns sehr wichtige Anmerkung:

Liebe UnternehmerInnen: Zur einfacheren Textierung und besseren Lesbarkeit des Buches haben wir bewusst auf die korrekte maskulin-feminine Formulierung verzichtet. Wir schätzen im Gastgewerbe gerade Ihr Können und Wissen außerordentlich und müssen dies u. E. nicht zwingend durch „Wort-Verbiegungen“ dokumentieren.

Verlag:

HOGA GmbH
Servicegesellschaft für das Gastgewerbe
Hammer Landstr. 45
41460 Neuss

Telefon: 02131-751816-0

Telefax: 02131-751816-1

E-Mail: info@hoga-service-gmbh.de

Herausgeber:

DEHOGA Nordrhein-Westfalen e. V.
Hammer Landstr. 45
41460 Neuss

Telefon: 02131-7518-200

Telefax: 02131-7518-201

E-Mail: info@dehoga-nrw.de

Durchführung:

GBS Gastgewerbe Beratungs Service GmbH
Fachberatung für Hotellerie und Gastronomie
Beratungsgruppe Luxenburger und Partner
Hammer Landstraße 45
41460 Neuss

Telefon: 02131-7518-310

Telefax: 02131-7518-319

E-Mail: info@gbsnrw.de

Druck:

Albersdruck GmbH & Co. KG
Leichlinger Str. 11
40591 Düsseldorf

Die Bildrechte der in diesem Buch verwendeten Bilder sind im Folgenden genannt.

Coverbilder:

© Hotel Elisenhof GmbH, Mönchengladbach

© Mirabelle Pictures - Fotolia.com

© Blaz Kure - Fotolia.com

Seite 27: © Sven Weber - Fotolia.com

Seite 28: © Diorgi - Fotolia.com

Seite 34: © Jacques PALUT - Fotolia.com

Seite 43: © Valery Izmestiev - Fotolia.com

Seite 91: © Marco Rullkötter - Fotolia.com

Seite 111: © mixformdesign - Fotolia.com

Seite 115: © haveseen - Fotolia.com

Seite 118: © Athanasia Nomikou - Fotolia.com

Seite 123: © Jacques PALUT - Fotolia.com

Seite 165: © mrs. Blondy - Fotolia.com

Dieses Produkt wurde gefördert von:

**Ministerium für Wirtschaft, Energie,
Bauen, Wohnen und Verkehr
des Landes Nordrhein-Westfalen**



© 2011 HOGA GmbH

Alle Rechte, auch das Übersetzen in fremde Sprachen, sind vorbehalten. Ohne ausdrückliche Genehmigung des Herausgebers und der Autoren sind Nachdruck, Kopie, Übernahme auf Datenträger oder auf photomechanischem Wege (Fotokopie, Mikrokopie), auch auszugsweise, nicht gestattet.



Die Tourismusindustrie in Nordrhein-Westfalen hat im Jahr 2010 ein Rekordergebnis eingefahren und die historische Marke von 42 Millionen Übernachtungen erstmals durchbrochen. Besonders erfreulich ist, dass NRW im Jahr 2010 in diesem Sektor weit dynamischer gewachsen ist als alle anderen Flächenländer in Deutschland.

Unser Ziel ist es, vom „Kuchen“ der touristischen Wertschöpfung in Zukunft ein noch größeres Stück für Nordrhein-Westfalen abzuschneiden und damit unser Image im globalen Standortwettbewerb zu stärken. Den Weg für die touristische Entwicklung des Landes bis 2015 beschreibt der „Masterplan

Tourismus Nordrhein-Westfalen“, entstanden unter maßgeblicher Beteiligung des DEHOGA. Schritt für Schritt wollen wir den Masterplan bis zum Jahr 2015 umsetzen. Dieses ambitionierte Vorhaben kann nur gelingen, wenn die wichtigen touristischen Akteure in unserem Land Hand in Hand zusammen arbeiten.

Das Hotel- und Gastgewerbe prägt mit seinen Angeboten die Attraktivität des Urlaubs- und Geschäftsreiselandes Nordrhein-Westfalen wesentlich mit. Deshalb hilft das Land der Branche und stellt beispielsweise über die NRW.BANK günstige Kreditprogramme, Bürgschaften, Beratungsangebote und Zuschüsse bereit. Und darum unterstützen wir auch das neu konzipierte „Arbeitshandbuch für die Hotellerie und Gastronomie“, das an die früheren Betriebsvergleiche anknüpft.

Das neue Handbuch bietet eine solide Datenbasis über das Marktgeschehen. Es ebnet Hoteliers und Gastronomen den Weg, betriebswirtschaftliche Grundlagen zu überprüfen, Investitionsvorhaben sachgerecht vorzubereiten und letztlich die Rentabilität des eigenen Betriebes zu verbessern. Von den publizierten Vergleichsdaten und Basisinformationen profitieren nicht nur die Unternehmerinnen und Unternehmer der Branche. Die vielfältigen Daten sind auch für Sparkassen, Banken, Investoren, Wirtschaftsberater und nicht zuletzt für Entscheidungsträger in der öffentlichen Verwaltung von erheblicher Relevanz.

Mein Dank gilt den Initiatoren im Landesverband Nordrhein-Westfalen des DEHOGA und allen, die an dieser Grundlagenuntersuchung mitgewirkt haben.

Entstanden ist ein Standardwerk von hoher Qualität. Es wird dazu beitragen, die Voraussetzungen für erfolgreiches Wirtschaften in einem härter werdenden Wettbewerbsumfeld zu verbessern. Damit werden nicht nur einzelne Betriebe gestärkt, sondern es profitiert der gesamte Tourismusstandort Nordrhein-Westfalen, mit dessen Qualität wir auch international punkten wollen – zum Nutzen aller Branchen.

A handwritten signature in black ink, reading "Harry Voigtsberger". The signature is written in a cursive style with a large initial 'H' and 'V'.

Harry K. Voigtsberger
Minister für Wirtschaft, Energie, Bauen,
Wohnen und Verkehr
des Landes Nordrhein-Westfalen

Gastgewerbe NRW

Arbeitshandbuch für die Hotellerie und Gastronomie

Marktforschung
Kennziffern
Vergleichswerte

A.	PRAKTISCHES STANDARDWERK FÜR DAS GASTGEWERBE	14
B.	DIE VIELFALT DES GASTGEWERBES	
B 1	Lebendige Gastronomiewelt	20
B 1.1	Stadt- und Landgastronomie	20
B 1.2	Frequenzstandorte und Alleinlagen: Standortmerkmale	24
B 1.3	Moderne und klassische Angebote, Versorgung und Verweil.....	27
B 1.4	Catering und Lieferdienste: Antworten auf's Cocooning	29
B 1.5	Mann isst wieder deutsch: Trends in der Gastronomie.....	30
B 2	Lebendige Welt der Hotellerie	35
B 2.1	Trends und Entwicklungen in der Hotellerie	35
B 2.2	Natürliche und abgeleitete Hotelnachfrage	39
B 2.3	Klassifizierung von Beherbergungsbetrieben.....	42
B 2.4	Beherbergungsmarkt Nordrhein-Westfalen	45
C.	TIPPS UND HINWEISE FÜR EXISTENZGRÜNDER UND UNTERNEHMER	
C 1	Existenzgründung im Gastgewerbe: Der Businessplan als Leitfaden..	56
C 2	Betriebsanalyse: Der eigene Betrieb auf dem Prüfstand	70
C 3	Positionierung und USP: Alleinstellung statt Austauschbarkeit.....	77
C 4	Lebensstil- und Interessengruppen bestimmen Konzepte	79
C 5	Pricing und Revenue Management: Preisfindung und Preisgestaltung	84
C 6	Online-Marketing: Neue Wege der Kommunikation	87
C 7	Küchenplanung: Die Küche am Konzept ausrichten	93
D.	BETRIEBSTYPEN UND UMSATZKENNZIFFERN IM GASTGEWERBE	
D 1	Grundsätzliches zu Betriebstypen und Umsätzen	98
D 1.1	Betriebstypen im Gastgewerbe: Erläuterung der Betriebstypenstruktur	98
D 1.2	Umsätze im Gastgewerbe: Einflussfaktoren und Kennziffern	102
D 2	Betriebstypen und Umsatzkennziffern in der Gastronomie.....	110
D 2.1	Versorgungsgastronomie	110
D 2.2	Kaffeehäuser	114
D 2.3	Getränkeorientierte Verweilbetriebe	118

D 2.4	Speisenorientierte Verweilbetriebe	121
D 2.5	All in One - Gastronomie.....	127
D 2.6	Landhäuser.....	129
D 2.7	Brauhäuser	131
D 2.8	Benchmark: Umsatzleistung in der Gastronomie	134
D 3	Betriebstypen und Umsatzkennziffern in der Hotellerie.....	136
D 3.1	Hotel Garnis	138
D 3.2	Vollhotels (Stadt)	141
D 3.3	Pensionen / Bed & Breakfast	144
D 3.4	Gasthöfe	145
D 3.5	Vollhotels (Land)	146
D 3.6	Seminarhotels	147
D 3.7	Erholungshotels.....	149
D 3.8	Landhäuser / Landhotels	151
D 3.9	Benchmark: Umsatzleistung in der Hotellerie.....	154
E.	KOSTENSTRUKTUR IM GASTGEWERBE	
E 1	Gastgewerblicher Kontenrahmen.....	158
E 2	Warenkosten	160
E 2.1	Grundsätzliches.....	160
E 2.2	Kennzahlen im Bereich der Warenkosten.....	160
E 2.3	Zur Kalkulation im Gastgewerbe	164
E 2.4	Tipps und Hinweise.....	167
E 2.5	Benchmark: Warenkosten	168
E 3	Personalkosten	172
E 3.1	Grundsätzliches.....	172
E 3.2	Kennzahlen im Bereich Personalkosten.....	173
E 3.3	Arbeitszeiten und Arbeitszeitmodelle	174
E 3.4	Mitarbeiterbindung und Mitarbeitermotivation	177
E 3.5	Tipps und Hinweise.....	180
E 3.6	Benchmark: Personalkosten	181
E 4	Weitere betriebsbedingte Kosten.....	183
E 4.1	Energiekosten	183
E 4.2	Betriebliche Steuern.....	185

E 4.3	Versicherungen / Beiträge / Gebühren	186
E 4.4	Betriebs- und Verwaltungskosten.....	188
E 4.5	Tipps und Hinweise.....	192
E 4.6	Benchmark: Weitere betriebsbedingte Kosten	195
E 5	Betriebsergebnis	197
E 5.1	Grundsätzliches.....	197
E 5.2	Ergebnisrelevante Anmerkungen zu den Warenkosten	198
E 5.3	Ergebnisrelevante Anmerkungen zu den Personalkosten	200
E 5.4	Ergebnisrelevante Anmerkungen zu den weiteren betriebsbedingten Kosten	202
E 5.5	Benchmark: Betriebsbedingte Kostenstruktur und Betriebsergebnis I.....	206
F.	WIRTSCHAFTLICHE RAHMENDATEN IM GASTGEWERBE	
F 1	Miete / Pacht	210
F 1.1	Grundsätzliches.....	210
F 1.2	Die Vertragspartner im Pachtvertrag	211
F 1.3	Das gastgewerbliche Pachtobjekt	213
F 1.4	Die Objektübernahme	215
F 1.5	Instandhaltung und Reparaturen	217
F 1.6	Brauereibindung und Lieferverträge	219
F 1.7	Die gastgewerbliche Pacht.....	221
F 1.8	Benchmark: Miete / Pacht	223
F 2	Investitionen	225
F 2.1	Grundsätzliches.....	225
F 2.2	Kennziffern im Bereich der Investitionen	226
F 2.3	Benchmark: Investitionen	229
F 3	Finanzierung und Liquidität	231
F 3.1	Grundsätzliches.....	231
F 3.2	Ermittlung der verfügbaren Liquidität.....	231
F 3.3	Darlehen in der Finanzierung	233
F 3.4	Öffentliche Finanzierungsprogramme	236
F 4	Wertbegriffe	238
F 4.1	Wertbegriffe beim Inventar	238

F 4.2	Der Firmenwert	240
F 4.3	Der Ertragswert - Wertgröße für gastgewerbliche Immobilien	242

G. ANSPRECHPARTNER UND LEISTUNGEN

G 1	Bürgschaftsbank Nordrhein-Westfalen	246
G 2	DEHOGA Nordrhein-Westfalen	248
G 3	NRW.BANK	250
G 4	GBS GmbH - DEHOGA-Beratung	252

H. Abkürzungsverzeichnis256

I. Auszug aus dem SKR 70 - Buchungsschlüssel258

A

**PRAKTISCHES STANDARDWERK
FÜR DAS GASTGEWERBE**



A. PRAKTISCHES STANDARDWERK FÜR DAS GASTGEWERBE

Das Arbeitshandbuch für die Hotellerie und Gastronomie soll vielen gastgewerblich Tätigen und an der Branche Interessierten dienen: dem Existenzgründer, dem handelnden Unternehmer, dem Sachverständigen, dem Zulieferer, der Kreditwirtschaft – eine große Herausforderung. So bestand unsere Zielsetzung in der Erarbeitung eines Standardwerkes mit einer „praktischen“ Darstellung wirtschaftlich-gastgewerbespezifischer Zusammenhänge. Somit ist es kein reines Zahlenbuch im Sinne eines Betriebsvergleichs, sondern ein Arbeitshandbuch zum Nachdenken und zum Mitarbeiten.

Das Gastgewerbe wird zunächst in seiner Vielfalt und Lebhaftigkeit beschrieben, Standortmerkmale werden dargestellt, Standortabhängigkeiten sowie Unterschiede zwischen Stadt- und Landkonzepten herausgearbeitet, typische Verhaltensweisen von Gästen erläutert, allgemeine Branchentrends sowie Besonderheiten in NRW aufgezeigt und somit erste Ansätze zur Einschätzung von Umsätzen, Kosten sowie zur Lebensdauer von Konzepten und Betriebstypen gegeben. In diesem Kontext werden auch Instrumente zur Erstellung einer Umsatz- und Kostenstruktur für den potentiellen Unternehmer und zur Analyse des eigenen Betriebes für den praktizierenden Unternehmer dargestellt und erläutert.

Was natürlich nicht fehlen darf sind betriebliche Zahlen, Vergleichskennziffern, Orientierungs- und Richtwerte. Der Schwerpunkt liegt dabei auf der mittelständischen Individualgastronomie und -hotellerie. Hier wurde – wie bereits in den vorherigen Veröffentlichungen „Betriebsvergleich Gastronomie NRW“ und „Betriebsvergleich Hotellerie NRW“ – das Gruppen-Benchmark als das Gegenüberstellen von Betriebstypen beibehalten. Anstelle von statistischen, auf einer Datenerhebung basierenden Durchschnittswerten wird dem Leser die Spannweite möglicher, zu erzielender Umsätze und voraussichtlich zu erwartender Kosten für einzelne Betriebstypen aufgezeigt, die sich aus den unterschiedlichen Standort- und Marktvoraussetzungen der Betriebe und ihrer voneinander abweichenden Konzeptqualität ergibt. Der Leser bzw. Eigenanalytiker kann sich hier entsprechend seiner jeweiligen Standort- und Marktgegebenheiten, seines Ist-Konzeptes und Leistungsniveaus einordnen. Zusätzlich zur Spannweite wird auch ein Richtwert angegeben, der den Wert darstellt, den die Fachberater und Autoren in ihrer Beratungspraxis am häufigsten antreffen.

Ein weiterer Teil des Arbeitshandbuchs befasst sich mit den wirtschaftlichen Rahmendaten im Gastgewerbe. Hier werden zunächst Anmerkungen und Tipps zur Beurteilung und Übernahme von Pachtobjekten, zu üblichen Formulierungen und möglichen Unstimmigkeiten im Pachtvertrag und zur Gesprächsführung zwischen den Vertragsparteien gegeben sowie Spannbreiten zur Pachthöhe und zum Pachtanteil am Umsatz aufgezeigt. Gerade im Bereich der Investitionen herrscht im Gastgewerbe eine hohe und verständliche Unsicherheit vor. Fachleute reagieren auf die Frage nach der Investitionshöhe für eine bauliche Leistung bzw. für die Einrichtung eines Objekts gerne mit der Antwort „Was kostet ein Auto?“. In Anbetracht der Vielzahl an Fahrzeugen, Klassen und Ausstattungsvarianten nachvollziehbar, dennoch für eine erste Budgeteinschätzung eher ungeeignet. Somit beschäftigen wir uns auf der Grundlage der unterschiedlichen Betriebstypen mit baulichen und einrichtungstechnischen Eckdaten. Der Teil „Wertermittlung im Gastgewerbe“ grenzt den Ertragswert als die maßgebliche Wertgröße für gastgewerbliche Immobilien von anderen Wertbegriffen ab und gibt fachspezifisch-ökonomische Hinweise für den Kauf oder Verkauf eines gastgewerblichen Betriebes.

Die zugrunde liegenden betriebswirtschaftlichen Daten und Informationen basieren auf einer umfangreichen und langjährigen Kenntnis der Autoren als Unternehmensberater der Beratungsgruppe Luxenburger und Partner über den gastgewerblichen Markt von Nordrhein-Westfalen. Mittels der Delphi-Methode wurden die Erfahrungswerte der Fachberater zusammengetragen und in Verbindung mit den betriebswirtschaftlichen Ergebnissen bestehender Unternehmen aus der Datenbank der Beratungsgruppe in das vorliegende Zahlenwerk eingebracht.


Typisch NRW

So wie der Mensch, so auch die Region. Es gibt gewisse Verhaltensweisen, bestimmte Infrastrukturen und Angebote, die führen uns zu Aussagen wie „typisch Norddeutscher“ oder „typisch Bayer“. So wie viele sagen: „Im Süden wird am Tisch geredet, im Rheinland am Tresen“. „Im Norden gibt's Fisch, im Süden Maultaschen“.

Auch Nordrhein-Westfalen als Bundesland mit der höchsten Einwohnerzahl und seinen vielen unterschiedlichen Regionen hat typische Verhaltensweisen und Einflüsse, die sich auf die gastgewerblichen Angebote im Raum

niederschlagen. Die Frohnatur des Rheinländers, die zurückhaltende Wesensart des Westfalen, die viel gerühmte Ruhrpott-Mentalität, Großstädte mit ihrem internationalen Publikum – um nur einige zu nennen – bedürfen einer differenzierten Betrachtung, aber dennoch ist ihnen vieles gemein und grenzt sie mal deutlicher, mal weniger deutlich von anderen Bundesländern ab. Auch die Geschichte eines Landes drückt sich in den gastgewerblichen Gewohnheiten der Menschen aus und spiegelt sich in den Angeboten der Branche wider. Nicht umsonst findet der Besucher neben noch immer wahrnehmbaren „heimischen Büdchen“ als Lokalkolorit eine Vielzahl von Kebab-Lmbissen, griechischen und italienischen Lokalen – eine Angebotsbereicherung der nach Nordrhein-Westfalen gekommenen Migranten. Asien, vor allem Japan, lebt in Düsseldorf. Köln zeigt seine Lebensfreude in einer Vielzahl von Event- und Brauhäusern. Gleichzeitig prägen eine hohe Fluktuation und gastronomische Wechsel die Gastronomie im Rheinland und im Ruhrgebiet. Westfalen und Ostwestfalen-Lippe zeigen sich beständiger, traditionsbewusster, familienorientierter. Freizeitgäste haben hier in hohem Maße das Gastgewerbe geprägt. Viele Regionen haben eine lange Tradition im Umgang mit dem Gast durch den Erholungs- und Kur-, nun auch Gesundheitstourismus. Gerade die Hotellerie zeigt hier deutliche Unterschiede: Die Großstädte in NRW mit einem sehr hohen und internationalen Anteil an Ökonomie- und zunehmend Städtereisenden – vom Konsum- bis zum Kulturgast – fordern geradezu herausragende Konzepte. Art- und Design-Hotels sind keine Ausnahme, der Nachfrage entsprechend groß sind die Kapazitäten. Die Individualhotellerie hat aber auch hier ihren Stellenwert durch Nischenkonzepte. Auch die Ferienregionen haben ihr Profil deutlich geschärft, touristische Eckpfeiler wie exemplarisch der Rothaarsteig oder der Naturpark Eifel stehen für ein Wachstum in den Segmenten Erholung und Gesundheit sowie Seminare und Tagungen im Grünen. Im Ranking des aktuellen Zahlenspiegel Deutschlands 2010 weist das statistische Bundesamt Nordrhein-Westfalen als Zweitplatzierten bei den Gästeankünften aus, bei den Gästeübernachtungen steht das Bundesland an dritter Stelle. Last but not least zeigt sich NRW als engagiertes und hoch professionelles Sport- und Kulturland. Neben vielen anderen Sportarten prägen Fußball, Eishockey und Reiten die Region und nehmen Einfluss auf das gastronomische Leben. Sie sind für die Kommunikations- und Eventgastronomie wichtige Pfeiler. Kultur an Rhein und Ruhr ist Kult wie viele Konzepte der Gastronomie und Hotellerie, die hiermit einhergehen.

Die aufgezeigten Umsatzkennziffern, Kostenstrukturen und wirtschaftlichen



Rahmendaten sind bewusst auf die Eigenarten der Hotellerie und Gastronomie der Anbieter und Nachfrager von Nordrhein-Westfalen ausgelegt, was dem Anspruch eines Vergleichs von „Äpfeln mit Äpfeln“ und „Birnen mit Birnen“ gerecht wird – nicht zu unterschlagen, dass es auch bei Äpfeln und Birnen durchaus Unterschiede gibt. Somit muss für eine stimmige Einordnung und Bewertung des Betriebes immer noch eine vernünftige Markt- und Konzept einschätzung getroffen werden.