

Performance-Kontrollen in Sicht

Berücksichtigen Verträge der Zukunft Vertriebskosten und Franchise-Fees?



Wien (2.10.2015). Alles ändert sich, nur die Verträge nicht? Eine Diskussionsrunde an der diesjährigen Expo Real-Hotelkonferenz wird dieses Thema von Experten beleuchten lassen. Martin Schaffer, Managing Partner der Beratungsgesellschaft MRP Hotels in Wien (und Moderator dieses Talks), beleuchtet heute vorab in einem Gastbeitrag das Thema Vertriebsstrukturen, Franchise-Gebühren und Performance-Kontrollen.

Marken versprechen in ihren Verträgen eine gute Performance, aber Investoren möchten wissen, wie sie diese kontrollieren können.
/ Foto: pressmaster Fotolia

"Alle Ketten müssen expandieren und damit mehr Umsatz machen. Hinter diesem Wachstum verbirgt sich in der Regel eine grosse

Vertriebsmaschine – und damit auch ein immenser Kostenblock. Vertriebsfragen tauchen bei Verhandlungen – wenn kein Fixpacht-Vertrag verhandelt wird – zwischen Investoren/Eigentümern und Betreibern heute schon nach zehn Minuten auf. Die Vertriebskosten steigen drastisch; teilweise machen Kommissionen an OTAs allein schon acht bis zehn Prozent des Umsatzes aus (ohne Berücksichtigung von Discounts an Tour Operator), die summierten Fees an die Ketten betragen zusätzlich nicht selten mehr als zehn Prozent des Umsatzes.

Die naheliegende Frage eines Investors an seinen potentiellen Betreiber lautet demzufolge: Was bietet mir Ihre Marke für zehn Prozent? Wie hoch sind die gesamten Vertriebskosten, da durch Global Deals OTA-Kommissionen auch Ersparnisse gegenüberstehen? War bisher die durchschnittliche Tagesrate (ADR/Average Daily Rate) die richtige Kenngrösse für den Vergleich von Hotels, so müsste es künftig eine Art 'Netto-ADR' sein – die ADR abzüglich der Vertriebskosten.

Die Fee-Strukturen passen nicht mehr

Die Vertriebskosten haben sich durch die Internet-Kosten in den letzten Jahren sehr stark verändert. Das hat weitreichende Folgen für die Profitabilität des Hotels. Bei diesem sehr komplexen, schwierigen und zudem hochdynamischen Thema herrscht auf beiden Seiten des Verhandlungstisches damit erhöhte Aufmerksamkeit. Um im schnellen globalen Wachstumswettbewerb mithalten zu können, brauchen die Betreiber einfache Vertrags- und Vertriebsmodelle (vor allem im Franchise), die niemanden überfordern. Das rasche globale Wachstum der Ketten ist auch ein Grund für die zunehmende Verbreitung von Franchise.

Real lässt sich dieser Zusammenhang u.a. daran ablesen, dass selbst die Mega-Player ihre "Core Brands" (z.B. Hilton, Marriott, InterContinental, Sheraton) fürs Franchising vereinzelt freigegeben haben. Jüngste Beispiele dafür sind u.a. das Esplanade Hotel Berlin als Sheraton-Franchise oder das Le Méridien Hamburg als Franchise mit dem Pächter Munich Hotel Partners.

Die aktuell hohe Nachfrage nach Immobilien verteuert die Einkaufspreise – und erhöht damit indirekt auch die Erwartungen an den Pacht und Franchise Partner. Deshalb ist Franchising künftig nur an Standorten mit einem hohen GOP möglich. Die Fee-Strukturen der Mega-Ketten passen häufig nicht mehr zu den B- und C-Standorten, nach denen die meisten gerade stark streben. Dennoch hält der Run auf diese Locations an!

Franchise-Verträge kosten heute teilweise – abhängig von der Stärke des Brands – zehn bis 15 Prozent des Gesamt-Umsatzes. Mit Blick auf die geschilderte Entwicklung fordern Investoren/Eigentümer inzwischen immer häufiger eine Performance-Orientierung auch bei Franchise-Verträgen, die es bei Management- oder Pacht-Verträgen bereits lange gibt. Sie wollen nur noch bezahlen, was die Kette liefert. Dabei vergessen sie allerdings ebenso häufig, dass starke Marken höhere ADR durchzusetzen vermögen und auch für eine höhere Loyalität der Gäste sorgen. Die Treugast stellte in diesem Juli fest: Marken treiben Preise. Marken-Hotels erzielen in Deutschland im Schnitt um 15 Prozent höhere Zimmer-Preise als die Individual-Hotels.



Martin Schaffer: Das Internet steigert die Vertriebskosten enorm.

Performance-Tests immer stärker in Diskussion

Standardisierte "Kontrolllisten" für die Marken-Performance im Franchising gibt es bisher nur extrem wenige am Markt. Solche Systeme sollten aber nach Meinung von MRP Hotels entwickelt werden. Wenn keine Fixpacht-Verträge abgeschlossen werden, müssen Eigentümer die Performance künftig stark observieren. Eigentümer, die Umsatz-, NOI- oder GOP-abhängige Pacht-Verträge abschliessen, werden sich genau wie beim Management-Vertrag gründlich mit dem laufenden Betrieb auseinander setzen müssen, um die Performance einschätzen zu können. Wenn sie es selbst nicht können, müssen sie Asset Manager engagieren.

Die Ketten ziehen sich seit längerem schon systematisch aus Pacht-Verträgen zurück, auch im deutschsprachigen Markt. Bestehende Pacht-Verträge lässt man auslaufen, dann überträgt man die Operations an Pacht-Gesellschaften mit Franchise-Marke. Das Dilemma für den Investor: Mit diesen neuen und meist noch sehr kleinen Pacht-Gesellschaften lassen sich keine werthaltigen Corporate Garantien erzielen, sondern man ist vom Funding der Pachtgesellschaft bzw. der einzelnen "Special Project Vehicle" abhängig.

Performance-Tests müssten in den Verhandlungen also vom Eigentümer oder Investor initiiert werden. Die Diskussionen darüber sind im Markt gross. Welche Kriterien oder Faktoren müsste solch ein Test berücksichtigen? Mit Sicherheit einen Vergleich mit sogenannten 'Competitive Sets' mit den Wettbewerbern, und zwar auf Basis der ADR, der Belegung oder des Zimmer-Erlöses (RevPAR). Vertriebskosten lassen sich so aber nicht vergleichen (zumal es auch keine veröffentlichten Erhebungen à la STR gibt) – der Brand könnte sich sein Geschäft teuer (also über hohe Kommissionen) erkaufen haben. Denkbar wäre auch, dass Eigentümer und Betreiber einen prozentual festgeschriebenen Erfüllungsgrad verhandeln oder sich an vorab definierten Umsatz-, Ergebnis oder Budget-Erreichungs-Schwellenwerten orientieren, die nicht unterschritten werden dürfen.

Das Fazit aus dieser Vertriebs- und Performance-Problematik kann nur sein, dass eine gesteigerte Verkaufsleistung incentiviert werden muss. Oder die Ketten müssen aus ihren Deals mit den OTAs die eigenen Vorteile wesentlich stärker verbessern, vor allem global günstigere Konditionen. Dann hätte das Management einen Teil seiner Fees für die Marke bereits schnell wieder zurückverdient. – Das Rechenexempel beginnt."

© HospitalityInside GmbH. Dieser Inhalt ist urheberrechtlich geschützt. Die Verwendung in Druckwerken oder die Veröffentlichung in digitalen Medien erfordert jeweils die schriftliche Zustimmung der HospitalityInside GmbH. Der Schutz der Inhalte ist ein wesentlicher Bestandteil zur Wahrung unseres redaktionellen Geschäftsmodells. Bei Verstößen stellen wir ein marktübliches Honorar in Rechnung. Rechtliche Schritte und Schadenersatzforderungen bleiben darüber hinaus vorbehalten.