

Dimitar Daskalov

Existenzgründung in der Tourismusbranche

**Ein Geschäftsplan zur Hotelneueröffnung
in Bulgarien**

Daskalov, Dimitar: Existenzgründung in der Tourismusbranche: Ein Geschäftsplan zur Hotelneueröffnung in Bulgarien. Hamburg, Diplomica Verlag GmbH 2014

Buch-ISBN: 978-3-8428-9622-2

PDF-eBook-ISBN: 978-3-8428-4622-7

Druck/Herstellung: Diplomica® Verlag GmbH, Hamburg, 2014

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Bearbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden und die Diplomica Verlag GmbH, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Alle Rechte vorbehalten

© Diplomica Verlag GmbH

Hermannstal 119k, 22119 Hamburg

<http://www.diplomica-verlag.de>, Hamburg 2014

Printed in Germany

Kurzfassung

Gegenstand dieses Buches ist ein Geschäftsplan zur Hotelneueröffnung in Bulgarien mit finanzieller Unterstützung der Europäischen Union. Darin werden sowohl das neu zu gründende Hotelunternehmen mit seinen Dienstleistungen, als auch der bulgarische Hotelmarkt, mögliche Zielgruppen und –märkte, die Konkurrenz, Marketing-, Finanzierungs-konzept sowie Organisation und Personalführung beschrieben. Dieser Geschäftsplan soll eine zuverlässige Entscheidungsgrundlage für zukünftige Geldgeber, Banken und Geschäftspartner mit langfristigen Partnerschaftsabsichten darstellen.

Schlagwörter: Geschäftsplan, Hotelneueröffnung, Bulgarien, Finanzierungsprogramme der EU, Europaerweiterung, Standortanalyse, Marktanalyse, Konkurrenzanalyse, Marketingplan, Hotelfinanzierung, Hotelbau, Hotelkonzept

Abstract

This book deals with a business plan for setting up a hotel by means of financial aid of the European Union. This paper presents not only a new hotel resort with its notable services, but also analysis of Bulgarian hotel market, possible target groups, competition level, marketing and financing concept as well as organisation and human resources management. It aims to establish a reliable basis for a long standing partnership with Investors, banks and business partners.

Keywords: business plan, hotel opening, Bulgaria, financing programs of the EU, Europe enlargement, hotel site analysis, hotel supply and demand analysis, hotel marketing, hotel financing, building of hotels, hotel concepts

Inhaltsverzeichnis

Kurzfassung

Abstract

Inhaltsverzeichnis	I
Abbildungsverzeichnis	IV
Tabellenverzeichnis.....	IV
Abkürzungsverzeichnis	V
Vorwort.....	VI
1 Executive Summary.....	1
2 Das Hotel Dorf Dimelly.....	3
2.1 Angebotsspektrum des Hotel Dorfes.....	4
2.1.1 Leistungsbereich Feriengäste (Dimelly's Romantik Welt)	4
2.1.2 Leistungsbereich Tagungen (Dimelly's Kongress Welt).....	5
2.1.3 Leistungsbereich Gastronomie (Dimelly's Gourmet Welt).....	6
2.1.4 Leistungsbereich Veranstaltungen (Dimelly's Event Welt).....	6
2.2 Betriebsstruktur und architektonische Umsetzung	7
2.3 Gewünschte Entwicklung für die Zukunft.....	10
3 Standort.....	11
3.1 Bulgarien als Hotelstandort	11
3.1.1 Natürliche und soziokulturelle Gegebenheiten.....	12
3.1.2 Die allgemeine Infrastruktur	13
3.1.3 Das abgeleitete Angebot.....	14
3.1.4 Politische und wirtschaftliche Rahmenbedingungen	15
3.2 Standort Hotel Dorf Dimelly.....	19
3.2.1 Landschaftsbild und klimatische Verhältnisse.....	19
3.2.2 Lage des Grundstücks	20
3.2.3 Die allgemeine Infrastruktur	21

3.2.4	Geplante Ausbau- und Förderungsmaßnahmen von der Stadt	22
4	Marktanalyse.....	24
4.1	Demographische (sozioökonomische) Marktsegmentierung.....	25
4.1.1	Gäste aus dem Ausland.....	25
4.1.2	Gäste aus Bulgarien.....	27
4.1.3	Gästesegmentierung nach Geschlecht und Altersgruppe.....	28
4.1.4	Gästesegmentierung nach der Reiseform.....	30
4.2	Verhaltensorientierte Marktsegmentierung	32
4.2.1	Gästesegmentierung nach Einstellungsmuster und Lebensstil	33
5	Konkurrenzanalyse	38
5.1	Indirekte Konkurrenz.....	38
5.1.1	Benachbarte Destinationen als indirekte Konkurrenz.....	39
5.1.2	Regionale und nationale Beherbergungsbetriebe.....	40
5.1.3	Indirekte Konkurrenz nach Art der angebotenen Leistungen	41
5.2	Direkte Konkurrenz.....	44
5.2.1	Konkurrenzfähige Beherbergungsbetriebe Gemeinde Bjala.....	44
5.2.2	Konkurrenzfähige Gastronomiebetriebe Gemeinde Bjala	46
6	Marketingkonzept vom Hotel Dorf Dimelly	47
6.1	Marketingziele	47
6.2	Marketingstrategien.....	48
6.3	Marketinginstrumente.....	49
6.3.1	Leistungspolitik	50
6.3.2	Preis- und Konditionspolitik	52
6.3.3	Kommunikationspolitik.....	54
6.3.4	Distributionspolitik.....	57
7	Organisation und Personalmanagement.....	59
7.1	Managementkonzept	59
7.1.1	Der Einsatz des EFQM-Modells im Unternehmen Dimelly	60
7.1.2	Zertifizierung nach ISO 9004-2:1991	62
7.2	Aufbauorganisation und Führungsstil.....	62
7.3	Personalmanagement.....	64

7.3.1	Planung des Mitarbeiter-Einsatzes.....	64
7.3.2	Personalakquisition.....	67
7.3.3	Personalentwicklung	68
8	Investitionsplanung und Finanzierung	70
8.1	Kapitalintensität der Investitionen.....	70
8.2	Finanzplanung.....	73
8.2.1	Unternehmensrechtsform.....	73
8.2.2	Förderprogramme der Europäischen Union	74
8.2.3	Kreditieren durch Banken.....	75
8.3	Budgetierung und Rentabilitätsberechnung.....	76
9	Risikomanagement und Chancennutzung	85
9.1	Identifizierung und Bewertung von latenten Risiken.....	85
9.2	Chancen, die die Vision Hotel Dorf Dimelly beflügeln.....	88
	Anhang A: Planzeichnungen der Bauanlagen vom Hotel Dorf	90
	Anhang B: Gesellschaftsvertrag.....	96
	Anhang C: Detaillierte finanzwirtschaftliche Daten.....	102
	Literaturverzeichnis.....	108

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Zimmereinrichtungsbeispiel Romantik Hotel.....	5
Abbildung 2 Architektonische Umsetzung Hotel Dorf Dimelly	9
Abbildung 3 Grundstückslage Hotel Dorf Dimelly	20
Abbildung 4 Die Sinus-Milieus® in Bulgarien 2003.....	34
Abbildung 5 Die Sinus-Milieus® in Deutschland 2006.....	36
Abbildung 6 Organigramm Hotel Dorf Dimelly	63

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 Berechnung der BGF Gesamt und der bebauten Grundstücksflächen	8
Tabelle 2 Baukostenniveau in Bulgarien.....	18
Tabelle 3 Verkehrsverbindungen mit Fahrzeitberechnungen zum Hotel Dorf.....	21
Tabelle 4 Anzahl ausländischer Touristen in Bulgarien nach Ländern	26
Tabelle 5 Zimmer und Tagungsräume Preise pro Tag in Euro ohne MwSt.....	53
Tabelle 6 Monatliche Personalbedarfsplanung.....	66
Tabelle 7 Intensität der Investitionen	72
Tabelle 8 Annuitätendarlehen der EIB.....	75
Tabelle 9 Annuitätendarlehen EBWB und BACB.....	76
Tabelle 10 Umsatzbudget ohne MwSt. 2008-2012.....	78
Tabelle 11 Gewinn und Verlust Rechnung 2007-2012.....	82
Tabelle 12 Liquiditätsplan mit Berücksichtigung der MwSt. 2007-2012	83
Tabelle 13 Bilanz 2008-2012	84

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
AfA	Absetzung für Abnutzung
ARA	Average Room Rate
BGF	überbaute Brutto-Geschoßfläche
BIR	Base Interest Rate
Dbuf.	Deckungsbeitragsfaktor vom Umsatz
bzw.	beziehungsweise
DEHOGA	Deutscher Hotel- und Gaststättenverband
d.h.	das heißt
DSL	Digital Subscriber Line, digitale Internetbetreiber Technologie
DZ	Doppelzimmer, Zimmer mit 2 oder mehr Betten
EBITDA	Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization
EBWB	Europäische Bank für Wiederaufbau und Entwicklung
EFQM	European Foundation for Quality Management
EIB	Europäische Investitionsbank
ESTG	Einkommensteuergesetz
etc.	etcetera
EURIBOR	European Interbank Offered Rate
e.V.	eingetragener Verein
EZ	Einzelzimmer, Zimmer mit einem Bett
FR	Frühstück
GKR	Gesamtkapitalrentabilität
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
HACCP	Hazard Analysis and Critical Control Points, Gefahren-, Risikoanalyse und Kritische Lenkungspunkte
HP	Halbpension (Frühstück + Mittag- oder Abendessen)
ISO	International Organization for Standardization
i.V.m.	In Verbindung mit
Jh. V. Chr.	Jahrhundert vor Christus
Kf	Fixe Kosten
lx	LUX Einheit der abgeleiteten Beleuchtungsstärke
MwSt.	Mehrwertsteuer
n.Chr.	nach Christus
p.a.	per anno (jährlich)
QM	Qualitätsmanagement
SEE.	Steuern vom Einkommen und vom Ertrag
sog.	so genannte (s, r)
TQM	Total Quality Management
u.a.	unter anderem
u.ä.	und ähnliches
UNESCO	Unated Nations Educational, Scientific and Cultural Organization
USALI	Uniform System of Accounts for the Lodging Industry
usw.	und so weiter
VP	Vollpension (Frühstück + Mittag- und Abendessen)
z.B.	zum Beispiel

Vorwort

Meine Begeisterung für die Hotellerie wurde vor ungefähr 13 Jahren entfacht. Im entfernten Jahr 1992 lass ich eine Reihe von Romanen, dessen Handlung in Hotels stattfand, wie „Das Hotel“ von Arthur Hailey¹. Nach dem ich mir auch den Film „Ein Concierge zum Verlieben“ mit Michael J. Fox² im darauf folgenden Jahr anschaute, stand meine Entscheidung fest, irgendwann mal ein Hotel zu besitzen.

Den Weg bis zum heutigen Tag war nicht immer einfach zu gehen. Schwierigkeiten wie korrupte Professoren in Bulgarien, Prüfungen an der Fachhochschule in München, die unmöglich zu bestehen schienen oder so profane Dinge wie die Koordination von Selbstfinanzieren (Arbeit), Studium und Praktikum konnten mich nicht von meinem Traum abbringen, sondern nur mehr motivieren.

Deswegen bin ich sehr zuversichtlich, dass ich die letzte Strecke zur Erfüllung meines Traumes auch auf Grund der von mir gesammelten theoretischen und praktischen Kenntnisse im Bereich der Hotellerie und Gastronomie sehr erfolgreich gehen werde.

An dieser Stelle möchte ich mich bei der Bundesrepublik Deutschland, beim Studienkolleg in München und bei der Fachhochschule München für die exzellente Ausbildung und die damit verbundene Fülle an Erfahrungen, die ich mit nach Hause nehme, bedanken.

Danke Deutschland! Danke München!

München im August 2006

¹ http://www.ciao.de/Hotel_Hailey_Arthur_Test_2566668, 24.07.2006

² <http://www.universal-pictures.de/site.php?d=show&film=271>, 24.07.2006

1 Executive Summary

Das Hotel Dorf Dimelly bringt stilvolle Beherbergung, exzellente Tagungsmöglichkeiten, gastronomischer Hochgenuss und unkonventionelle Unterhaltung zusammen, an einem von Massentourismus verschonten und von unangetasteter Natur umgebenen Standort wie das schöne alte Städtchen Bjala, Bulgarien, wo Stress und Hektik keine Chance haben.

Durch die vier Hauptbereiche des Konzepts werden die stark ausgeprägten Schwankungen der Nachfrage in der Hotellerie erfolgreich beeinflusst. Das Leistungsangebot von Dimelly's Romantik Welt richtet sich vor allem an ausländische und bulgarische Gäste im mittleren und reifen Alter, die auf Individualität, schöne, geschmackvolle und gepflegte Atmosphäre sowie hohe Servicequalität setzen. Mit Dimelly's Business Welt wird eine Lücke im bulgarischen Hotelmarkt gefüllt, nämlich ein speziell auf den Wünschen und Anforderungen der schnell wachsenden Unternehmenswelt zugeschnittene Angebot an hochmoderne Tagungsmöglichkeiten mit einem exklusiven und unverwechselbaren Touch. Dimelly's Event Welt wurde in erster Linie für eine Erhöhung der Attraktivität des Hotel Dorfes durch ein reiches Unterhaltungsprogramm konzipiert. Die geplanten Einrichtungen und das sorgfältig ausgesuchte Eventteam ermöglichen die Organisation und Durchführung von Events jeglicher Art und sprechen damit eine breite Palette von Zielgruppen an. Durch Dimelly's Gourmet Welt wird der Kreis der Angebotsvollkommenheit des Konzepts geschlossen indem der Gaumengenuss unserer Gäste in einer außergewöhnlichen und gehobenen Weise befriedigt wird.

Die sehr detaillierte und einfallsreiche Planung eines zeitgemäßen Leistungsangebots, das durchdachte moderne Marketingplan und der Einsatz von im Ausland und Inland sehr erfahrenen Mitarbeitern kombiniert mit einer partizipativ-demokratischen Personalführung garantieren eine deutliche Abhebung von den direkten und indirekten konkurrenzfähigen Betrieben.

Einer deutlichen Abgrenzung von der Konkurrenz wird die größte Priorität bei der Verwirklichung des Projekts eingeräumt, denn nur so kann sich das Hotel Dorf Dimelly angesichts des massiven Missverhältnisses zwischen der Hotelneueröffnungen (jährli-

che durchschnittliche Wachstumsrate um die +30 %) und der Übernachtungen (+12 %) behaupten. Das sehr gute Tagungsangebot von Dimelly entspricht voll dem Trend in diesem Bereich (Kongresstourismus ist in den letzten 5 Jahren um 90 % gewachsen und macht 1 % des gesamten touristischen Umsatzes im Lande aus oder über 100 Millionen Euro), was die Erfolgsaussichten für das Unternehmen immens erhöht.

Um eine exakt auf unseren Vorstellungen angepasste Ausführung der Hardware wie Hotelanlagen, Tagungs-, Veranstaltungs-, Verpflegungsräumlichkeiten, Infrastruktur und eine Ausstattung mit Software wie Inneneinrichtung, Ambiente, Mitarbeiterauswahl zu garantieren rechnen wir mit einem Kapitalbedarf von circa 5,8 Millionen Euro. Die Finanzierung erfolgt zu 35 % privat mit der Gründung einer GmbH verknüpft mit einer stillen Gesellschaft, zu 50 % aus den Förderfonds der Europäischen Union und zu 15 % aus Bankkrediten.

Die gründlich analysierten Risiken von einer touristischen Neugründung in Bulgarien haben meist einen lokalen (nationalen) Charakter und sind mit noch fehlenden europäischen wirtschaftlichen und politischen Strukturen verbunden. Der bevorstehende Beitritt Bulgariens in die Europäische Union trägt jedoch zu einer kontinuierlichen Beseitigung dieser Probleme. Außerdem zeigen die sorgfältig errechneten finanzwirtschaftlichen Kennzahlen des Projekts wie Umsatzbudget, Kostenbudget und Rentabilitätsberechnung, dass möglichen Risiken vergleichsweise hohe Kapitalrendite (ROI) von 8 % im ersten bis 19 % im fünften Jahr vom Bestehen des Hotel Dorfes gegenübersteht.

Das Erreichen der Gewinnschwelle Mitte 2010 und die sich sehr positiv entwickelnden kumulierten Cash Flows ab diesem Zeitpunkt unterstützen die langfristigen Ziele des Unternehmens und zwar die Eröffnung eines zweiten Hotelkomplexes in der Nähe von Sofia, was zu einer vorteilhaften Marktpositionierung und hoher Attraktivität unter Gästen und Investoren führen wird.

2 Das Hotel Dorf Dimelly

Die Idee für das Dimelly-Resort wurde durch das außergewöhnlich erfolgreiche Unternehmenskonzept „Schindlerhof“ inspiriert. Hier möchte ich die Worte des Gründers von Schindlerhof, Herrn Klaus Kobjoll zitieren, mit denen er sein Unternehmen beschreibt:

„Die Immobilie "Schindlerhof" selbst hebt sich schon sehr deutlich von der klassischen Hotellerie ab. Der Schindlerhof ist eine Mischung aus denkmalgeschütztem Gebäude, verbunden mit Bauhausstil. Die spannenden Gegensätze zwischen Architektur und Natur, zwischen Tradition und Moderne, zwischen Minimalismus und Gemütlichkeit, zwischen Champagner und Grünem Tee, harmonisch vereint, machen den Schindlerhof zu einem außergewöhnlichen Hotel. Ein weiterer Erfolgsfaktor lautet schlicht: Herzlichkeit! Der Kunde soll sich bei uns wie bei Freunden fühlen, das ist ganz wichtig. Dazu kommt ein hohes Maß an Servicequalität. Der Kunde erfährt bei uns ein emotionales Erlebnis. Unser Rezept: Herzliche Mitarbeiter, 300 Jahre alte Bausubstanz und 150 Details zum Wohlfühlen, wie z.B. unser japanischer Garten.“³

Bei diesen zwei Erfolgsfaktoren setzt auch das Konzept Hotel Dorf Dimelly an. Einerseits reflektiert die Verflechtung von alter bulgarischen Tradition und Kultur mit neuen ästhetischen und künstlerischen Idealen der modernen Hotellerie die Sehnsucht nach Schönheit im alltäglichen Leben, und andererseits wird durch moderne Managementmodelle und –techniken bei allen Prozessen im Unternehmen, wie z.B. Personalführung ein hohes Niveau an Servicequalität und damit hohe Kundenzufriedenheit erreicht, was die langfristigen, finanziellen Ergebnisse determiniert.

³ www.businessvillage.de/Magazin/mag_detail/mag-190.html, BusinessVillage Erfolgsstory: Landhotel Schindlerhof, von Annemike Meyer, 16.02.2006