

## FF&E: Zauberkürzel der Hotelbetreiber – ein Alptraum für Investoren?

*Klaus Fidschuster über die wirtschaftliche Seite der Hoteleinrichtung.*

**F**FF&E steht für „Furniture, Fixture & Equipment“. Im Großen und Ganzen ist damit die Einrichtung des Hotels gemeint. Es geht also im Grunde um die beweglichen Teile, die ein Mieter selbstständig einbringen und wieder mitnehmen könnte.

Je nach Hotelkategorie entfallen auf den Bereich FF&E zwischen 12 und 16 Prozent des Investments. FF&E ist ein nicht zu unterschätzender Werttreiber. Schließlich offenbart das Innenleben eines Hotels, zu welcher Kategorie ein Haus gehört. Viel wichtiger ist allerdings der Wohlfühlfaktor. Er entscheidet darüber, ob ein Gast ein Haus annimmt, wiederkommt und sogar weiter empfiehlt. Umso erstaunlicher ist es deshalb, dass der Bereich FF&E in den Verhandlungen mit den Betreibern und der Umsetzung für den Projektentwickler üblicherweise eine Black Box ist. Unterschiedliche Auffassungen darüber, welche Positionen des FF&E-Budgets tatsächlich erfasst werden, führen zu Unsicherheiten. Um sie zu vermeiden, hat sich in der Praxis folgende Vorgehensweise bewährt:

# FF&E

- Im ersten Budgetansatz eines Projektes das FF&E-Budget definieren
- Vor den Verhandlungen mit Betreibern und Baufirmen die Kosten abgrenzen
- Bei der Konzeption von Einrichtung und Ausstattung Fachplaner beziehungsweise Consultants zu Rate ziehen
- Projekt-Controlling für die Planungsphase einrichten, damit die Angebote auf der kalkulierten Basis erfolgen
- Einkauf mit wenigen Vertragspartnern bündeln
- Notfallreserve einplanen

### Was wird veranschlagt?

Bei der Festlegung des Budgets gilt der Ansatz: nach Maßgabe der Betreiber. Für eine erste Einschätzung der zu veranschlagenden Größenordnungen liefern die Kennzahlen der internationalen Betreiber wertvolle Anhaltspunkte. Erfahrungsgemäß werden für die einzelnen Kategorien folgende Budgets benötigt:

- 4.000 bis 6.000 Euro pro Zimmer für Zwei-Sterne-Hotels
- 9.000 bis 12.000 Euro pro Zimmer für Drei-Sterne-Hotels
- 15.000 bis 25.000 Euro pro Zimmer für Vier-Sterne-Hotels
- Rund 30.000 Euro pro Zimmer für Fünf-Sterne-Hotels
- Mindestens 35.000 Euro pro Zimmer für Hotels im High-End-Segment, also Fünf Sterne plus. Nach oben sind dabei keine Grenzen gesetzt.

Auf die Innenarchitektur (Möblierung, Einbauten, dekorative Elemente) entfällt jeweils etwa die Hälfte der Beträge.

### Und das gehört dazu

Ein komplettes FF&E-Budget sollte folgende Bereiche umfassen:

- Möblierung der Gästezimmer mit allen losen und eingebauten Möbeln, dekorative Beleuchtung und Dekorationselemente wie zum Beispiel Vorhänge
- Gestalterische Elemente in den Gästebereichen (Lifte, WC-Anlagen, Korridore)
- Komplette Einrichtung der Restaurants, Bars und Konferenzbereiche
- Möblierung der Verwaltungs- und Personalräume, Ausstattung aller Lagerräume, Küchengeräte
- Ausstattung mit kleinteiligem Equipment (zum Beispiel Glas, Silber, Porzellan), sowie mit den technischen Geräten für den Konferenzbereich und die Gästeunterhaltung
- Notwendige Anlagen für die EDV-Ausstattung (ohne Netz) und die Telekommunikationsendgeräte. Je nach Schnittstellendefinition des Betreibers kommen hier noch Fahrzeuge und die Teppichbeläge dazu

# FF&E

## Die Schnittstellenliste

Die Schnittstellenliste beschreibt, ob zum Beispiel Einrichtungsgegenstände dem Bereich Bau (DIN Kostengruppen 300+400) oder dem Budgetrahmen FF&E (DIN Kostengruppe 600) zugeordnet werden. Diese Zuordnung ist vor allem dann von Bedeutung, wenn der Betreiber FF&E selbst stellt oder die Budgetverantwortung beziehungsweise die Beschaffung dafür übernimmt. In diesen Fällen werden nämlich spätere Nachverhandlungen für alle Beteiligten auf ein Mindestmaß reduziert. Zudem erleichtert die klare Einordnung dem Bauherren die Verhandlungen mit dem Generalunternehmer, weil die Schnittstellen fixiert sind. Außerdem lassen sich auf diese Weise Doppelungen im Budget vermeiden. Hilfreich ist die Liste zudem bei der Berechnung des Honorars für den Innenarchitekten.

## Die Konzeption - das A & O!

Versierte Berater werden in der Regel erst dann in ein Projekt eingebunden, wenn die ersten Planungen bereits „verbrannt“ sind. Es ist ein Irrglaube, davon auszugehen, dass ein guter Standort selbstredend ist. Insbesondere internationale Hotelbetreiber erwarten schon von einem ersten Exposé Plausibilität – etwa hinsichtlich Lage, Konzeption, Logistik, Zimmergrößen und Gastronomie. Eine professionelle Beratung zeichnet sich dadurch aus, dass betreiberunabhängig geplant wird. Gleichzeitig werden aber sämtliche Aspekte des in Frage kommenden Hoteltyps berücksichtigt. Die Vorteile: Es ist möglich, mit verschiedenen potenziellen Betreibern parallel zu verhandeln. Außerdem spart der Bauherr Zeit und Kosten, weil die Planungen bereits grundlegende Elemente berücksichtigen und somit aus Sicht des potenziellen Betreibers konsequent durchdacht sind. Damit ist auch gewährleistet, dass das geplante Hotel zu den vorangegangenen Berechnungen in der Feasibility-Studie passt.

Für die Banken spielt die Drittverwendungsfähigkeit bei der Planung eine

große Rolle. Ein späterer Betreiberwechsel darf keine wesentlichen Investitionen nach sich ziehen. Ein Projektentwickler wird deshalb nur so lange auf Wünsche von Betreibern eingehen, solange die Investitionen auch von jedem anderen Betreiber gut geheißen würden und im Fall eines Betreiberwechsels zu keinem „Rückbau“ führen.

## Innenarchitektur - das Salz in der Suppe

Die Gestaltung des Innenausbaus ist eine große Herausforderung, der sich nur Experten stellen sollten. Leider unterschätzen Entwickler und Betreiber die Rolle des Innenarchitekten in vielen Fällen. Dabei kann ein Innenarchitekt schon in einer sehr frühen Phase der Planung dazu beitragen, das Raumempfinden und die Wohlfühlatmosphäre positiv zu prägen. Ein Beispiel: Sind die öffentlichen Flächen knapp bemessen, wird ein hotel-erfahrener Innenarchitekt dies schon in der frühen Planungsphase berücksichtigen und jede Fläche optimal ausnutzen beziehungsweise gestalten. Wird er zu spät hinzugezogen, sind durch die dann schon festgelegte Architektur Änderungen oft nicht mehr möglich, um eine optimale Raumproportion und damit die notwendige Basis für Ambiente und Atmosphäre herzustellen.

Entscheidend ist auch in der Planung die Einflussnahme von Innenarchitekt und Hotelberater sowie –betreiber auf die Baubeschreibung. Da wesentliche stilbildende Elemente im Baubudget und nicht im FF&E-Budget enthalten sind – zum Beispiel Wand- und Bodenbeläge, Deckengestaltung sowie Einbauleuchten – besteht die Gefahr, dass diese nicht ins Konzept passen. Innenarchitekten sind also keine Dekorateur, die die Möbel in den Räumlichkeiten anordnen. Vielmehr ist es ihre Aufgabe, mit der Hälfte des FF&E Budgets - meist etwa 6-8 Prozent des Investitionsbudgets - das zu gestalten, was der Kunde später als Produkt wahrnimmt und wofür er bereit ist, den kalkulierten Zimmerpreis zu zahlen. ➤ Seite 12

# FF&E

## Zur Person

**Klaus Fidschuster** ist geschäftsführender Gesellschafter der HOTOUR Unternehmensberatung für Hotellerie und Touristik GmbH, Frankfurt am Main ([www.hotour.de](http://www.hotour.de)), und verantwortet den Geschäftsbereich Projektentwicklungsberatung und Baubegleitung. Der gelernte Hotelfachmann war über viele Jahre für Hilton, die Steigenberger Hotels AG sowie Park Plaza International tätig. Er gilt als einer der renommiertesten Hotelentwickler. Seine Betriebsgesellschaft führt das Park Plaza Hotel in Trier.



Häufig geben die Betreiber den Innenarchitekten vor. In diesem Fall ist die Abgrenzungsliste (zum Baubudget) ein gutes Hilfsmittel für das Briefing und die spätere Führung der Innenarchitekten.

### Renovierungen und ihre Tücken

Die skizzierten Ansätze für die Planung von FF&E bei einem Neubau lassen sich teilweise auch auf die Renovierung bestehender Betriebe übertragen. Auch dabei wird die Konzeption oft vernachlässigt, obwohl sie maßgeblich für ein erfolgreiches Investment ist. Die Fortführung des bewährten Stils mit neuen Mitteln und professioneller Unterstützung hilft, die zur Verfügung stehenden Mittel gezielt und effizient zu investieren. An dieser Stelle ist es wichtig zu unterstreichen, dass FF&E neben der klassischen Einrichtung auch die Kommunikations- und IT-Technik, Großküchengeräte sowie die Ausstattung mit kleinteiligem Equipment beinhaltet.

### Rechtzeitig Rücklagen bilden

Bei laufendem Betrieb gilt es, rechtzeitig über die Rücklagen für Instandsetzung beziehungsweise Erneuerung des FF&E nachzudenken. Vorteilhaft ist es, dieses Geld vom Tagesgeschäft zu trennen, um die Mittel nicht kurzfristig anderweitig zu verbrauchen. Hotelketten, aus der Tradition der Managementverträge kommend, verpflichten ihre Eigentümer dazu, jährlich eine Instandhaltungsreserve für FF&E zu bilden und diese auf einem separaten Konto bereitzuhalten. Meist werden Rücklagen in Höhe von 3,5 bis vier Prozent des jährlichen Umsatzes eines repräsentativen Geschäftsjahrs gebildet. Bei Luxus- und Designhotels, deren Ausstattung sehr aufwändig beziehungsweise besonders zeitgeistig ist, können dies auch fünf Prozent des Umsatzes

sein. Im Zuge des technologischen Wandels sind die Prozentsätze gestiegen. Galt früher ein Satz von drei Prozent als ausreichend, erfordert die technische Aufrüstung rund ein bis zwei Prozentpunkte an Rücklagen mehr. In der Anlaufphase des Hotels, das sind die ersten drei bis vier Betriebsjahre, fallen die Rücklagen entsprechend geringer aus. Im ersten Jahr ist es gemeinhin ein Prozent, danach steigt der Satz bis zum vierten Jahr um jeweils ein Prozentpunkt.

Die Überlegung der Hotelketten, den Hotelbesitzer im Rahmen eines Managementvertrags zur Bildung der Instandhaltungsrücklage zu verpflichten, haben sich manche Hotelinvestoren bei Pachtverträgen unter umgekehrten Vorzeichen zu Eigen gemacht. Sie verpflichten ihrerseits den Betreiber, die Instandhaltungsrücklagen gesondert bereitzustellen - etwa auf einem Sperrkonto, über das Verpächter und Pächter gemeinsam verfügen, zumindest für größere Renovierungen. Das sichert die Qualität von Ausstattung und Einrichtung. Und der Verpächter vermeidet bei einem Betreiberwechsel unliebsame Überraschungen.

Es gibt aber auch Fälle, in denen (internationale) Banken die Instandhaltungsreserven bei Hotelfinanzierungen auf einem Konto einbehalten. Im Falle einer Schieflage kann die Bank - sobald sie die Verfügungsgewalt über das Hotel hat - auf die eingefrorenen und bis dato nicht verwendeten Gelder zurückgreifen, um das Hotel für einen Verkauf oder einen Betreiberwechsel wieder flott zu machen.

### Checkliste FF&E Rücklage: Die größten Stolpersteine

#### 1 Unnötige Renovierung beziehungsweise Aufwertungen des FF&E:

Durch das Bilden jährlicher Rücklagen entsteht bei vielen Hoteldirektoren/Property Managern der irrtümliche Eindruck, dass dieser Betrag auch in dem betreffenden Jahr investiert werden sollte. Dabei werden insbesondere in den ersten Betriebsjahren unnötige Erneuerungen oder Verbesserungen des Standards mit Mitteln aus der FF&E-Rücklage finanziert. Dadurch ist in späteren

Jahren für die tatsächlich notwendigen und kostenintensiveren Renovierungsarbeiten nicht mehr das nötige Kapital vorhanden.

#### 2 Zu niedrige FF&E Reserve in den ersten Betriebsjahren:

In den ersten Betriebsjahren wird häufig eine geringere FF&E-Rücklage gebildet – was im Zuge der Liquiditätsplanung zunächst sinnvoll ist. Die Rücklage sollte jedoch in den Folgejahren unbedingt nach oben korrigiert werden,

damit die Summe ausreicht, um in späteren Jahren umfangreichere Maßnahmen durchführen zu können.

#### 3 Kosten für umfangreichere Renovierungen werden unterschätzt:

Eine FF&E-Rücklage hält in wenigen Fällen die notwendige Liquidität für umfassende Renovierungsarbeiten bei älteren Hotels vor. Die frühzeitige Kalkulation der notwendigen Arbeiten hilft, die anfallenden Kosten zeitgerecht zu budgetieren.

#### 4 Unterschätzen der technischen Entwicklung:

Im Zuge der fortschreitenden Technisierung sind alleine für die Geräte auf den Zimmern wie Flat-Screen-TV, Internetanschlüsse beziehungsweise W-Lan zusätzlich zur FF&E-Rücklage Mittel zurückzustellen. Ein bis zwei Prozent vom Umsatz können hier – je nach Positionierung und jeweiligem IT-Ausrüstungsstandard des Betriebs – durchaus veranschlagt werden.

Ein wohldurchdachtes und detailliertes Zehn-Jahres-Budget für Instandhaltungen- und Erneuerungen kann helfen,

diesen Stolpersteinen aus dem Weg zu gehen.

Quelle: HOTOURL GmbH, Stand November 2007

### Beispielhafte Aufstellung Erneuerungsturnus FF&E

Bereich		0-5 Jahre	5-7 Jahre	7-10 Jahre	10-15 Jahre	15-20 Jahren
<b>Zimmer</b>	Wandbeläge	x				
	Teppiche		x			
	Vorhänge		x			
	Matratzen	x				
	Möblierung				x	
	Beleuchtung				x	
	Fernsehgeräte			x		
<b>Badezimmer</b>	Fliesen					x
	Beleuchtung					x
	Armaturen				x	
	Sanitärgegenstände				x	
	Duschabtrennung			x		
<b>Wellness</b>	Boden/Wand/Decke	x				
	Sauna/Dampfbad			x		
	Schwimmbad					x
	Technik			x		
	Fitnessgeräte		x			
<b>Öffentliche Bereiche und Restaurants</b>	Wandbeläge	x				
	Teppich		x			
	lose Möblierung		x			
	feste Einbauten			x		
	Beleuchtung		x			
<b>Wirtschaftsbereich</b>	Großküchengeräte					x
	Boden/Wand					x
<b>Technik</b>	Liftdkabine innen				x	
<b>Verwaltung/ Sonstiges</b>	Telefonanlage				x	
	EDV		x			

Quelle: HOTOURL GmbH, November 2007