

Wolfgang Fercher

Feasibility Studies for Hotels

An analysis of essential elements in the preparation process of feasibility studies for hotel projects

Diploma Thesis

Bibliographic information published by the German National Library:

The German National Library lists this publication in the National Bibliography; detailed bibliographic data are available on the Internet at <http://dnb.dnb.de> .

This book is copyright material and must not be copied, reproduced, transferred, distributed, leased, licensed or publicly performed or used in any way except as specifically permitted in writing by the publishers, as allowed under the terms and conditions under which it was purchased or as strictly permitted by applicable copyright law. Any unauthorized distribution or use of this text may be a direct infringement of the author s and publisher s rights and those responsible may be liable in law accordingly.

Copyright © 2005 Diplomica Verlag GmbH
ISBN: 9783832499143

Wolfgang Fercher

Feasibility Studies for Hotels

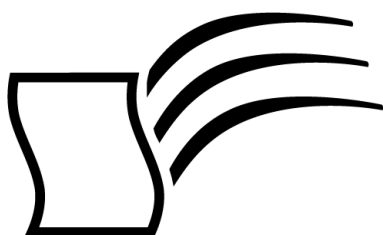
An analysis of essential elements in the preparation process of feasibility studies for hotel projects

Wolfgang Fercher

Feasibility Studies for Hotels

An analysis of essential elements in the preparation process of feasibility studies for hotel projects

Diplomarbeit
IMC International Management Center GmbH
Mai 2005



Diplom.de

Diplomica GmbH _____
Hermannstal 119k _____
22119 Hamburg _____

Fon: 040 / 655 99 20 _____
Fax: 040 / 655 99 222 _____

agentur@diplom.de _____
www.diplom.de _____

Wolfgang Fercher

Feasibility Studies for Hotels

An analysis of essential elements in the preparation process of feasibility studies for hotel projects

ISBN-10: 3-8324-9914-8

ISBN-13: 978-3-8324-9914-3

Druck Diplomica® GmbH, Hamburg, 2006

Zugl. IMC -International Management Center GmbH, Krems, Österreich, Diplomarbeit, 2005

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

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 Diplomarbeiten Agentur, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

© Diplomica GmbH

<http://www.diplom.de>, Hamburg 2006

Printed in Germany

AUTORENPROFIL

Mag. (FH) Wolfgang Fercher

Adresse: Metnitz 3
9813 Möllbrücke, Österreich
Telefon: +43 (664) 32 38 532
E-Mail: fercher.wolfgang@gmx.at
Geburtsdatum: 13. Februar 1980 in Villach
Familienstand: ledig
Militärdienst: geleistet von 09/2000 – 05/2001



KERNKOMPETENZEN

Flexibilität, analytische Fähigkeiten, Projektmanagement, Organisationstalent, Stressresistenz

DIPLOMARBEITSTHEMA

Feasibility studies for hotel projects

AUSBILDUNG

September 2001 – **IMC Fachhochschule Krems** (Niederösterreich)
Juni 2005 Studiengang **'Tourismusmanagement und Freizeitwirtschaft'**
Spezialisierungen: Geschäftstourismus, Sporttourismus, Kulturtourismus
Sponsion zum Mag. (FH) für wirtschaftswissenschaftliche Berufe am 30. Juni 2005

August 2003 – Auslandsemester an der **Plekhanov Russische Wirtschaftsakademie**
Januar 2004 International Business School (Moskau, Russland)
Fokus auf Finanzierung und Finanzmathematik

Mai 2001 **College at Sea, Queen Elizabeth 2**
Einführungskurs zum Arbeiten auf einem internationalen Kreuzfahrtschiff
Sicherheitstraining, F&B Bereich, Hygienerichtlinien, Servicestandards etc.

September 1995 – **Höhere Lehranstalt für Tourismus** (Warmbad Villach)
Mai 2000 Ausbildungsschwerpunkt Hotelmanagement (Thema der Facharbeit:
Kooperationen zur Verbesserung der Marktstellung von Beherbergungsbetrieben)
Reifeprüfung mit Auszeichnung im Mai 2000
Führungsrollen – Klassensprecher (1995-2000); Schülervertreter (1998/1999)

BERUFSERFAHRUNG

seit Juli 2006 Consultant bei **Horwath Tourismus Consulting Austria** (Salzburg)

- Beratertätigkeit im Bereich der Hotellerie, der Tourismus-, Freizeit- und Bäderwirtschaft

seit Juli 2006 Nebenberufliches Volontariat bei **Antenne Kärnten** Regionalradio

- Interviews, redaktionelle Beiträge gestalten, Telefoninterviews
- Redaktionelle Tätigkeit im Rahmen der Antenne Kärnten Sommertour

Mai 2006 – Juli 2006 Praktikum bei **Antenne Kärnten** Regionalradio GmbH & Co KG (Klagenfurt)

- Besuchen von Pressekonferenzen, Interviews durchführen, Meinungsumfragen, Telefoninterviews, Digas Schnittprogramm
- Redaktionelle Beiträge (u.a. Mittendrin Stories) gestalten

Januar 2006 – März 2006 Consultant bei **Horwath Consulting Ukraine** (Kiew, Ukraine)

- Mitarbeit an einem Hotelprojekt in Kharkov (Ukraine)
- Field Research, Marktanalyse und Workshops vor Ort

- Evaluation der Konkurrenzbetriebe, Analyse der Nachfrage
 ▪ Erstellung eines Businessplanes und Vorschlägen für den Marketingplan
- August 2004 – Januar 2005 Junior Consultant bei **Horwath Consulting Austria** (Salzburg)
 - Mitarbeit und selbständige Arbeit an diversen Beratungsprojekten in Tourismus und Hotellerie
 - Marktstudien für zwei Budget Hotels in Wien
 - Feasibility Studie für eine Schihalle in Norddeutschland
 - Desk Research für Hotelprojekte in der Ukraine, Russland und Kasachstan
- Juni 2004 – August 2004 Chef de Rang im **Aenea Design Hotel** (Wörthersee)
 - A la carte Service für ein anspruchsvolles und internationales Publikum im ersten 5* Designhotel am Wörther See
 - Training der Praktikanten, Lehrlinge und Commis
- Februar 2003 – August 2003 Praxissemester bei **Cape Courtesy** (Kapstadt, Südafrika)
 - Incoming Reiseveranstalter spezialisiert auf Geschäftsreisende
 - Marketing, Buchungen und Rechnungslegung für Limousine Services
 - Administrative Büroarbeiten, Kundenberatung
 - Bugdeterstellung für Transfers und maßgeschneiderte Touren
- Juni 2002 – September 2002 F&B Assistent im **Sands Point Golf Club** (Long Island, NY, USA)
 - Assistent und Stellvertreter des F&B Managers
 - A la carte Service für Clubmitglieder, Bardienst, Inventuren
 - Organisation und Verantwortung für diverse Golf Outings und Caterings
- Mai 2001 – September 2001 Chef de Rang auf dem 5*+ Kreuzfahrtschiff **MS Caronia** (Cunard Line)
 - Verantwortlich für eine Station im Restaurant
- Juli 2000 – September 2000 Chef de Rang im **Seecafè Weggis** (Weggis, CH)
 - A la carte Service für ein internationales Publikum
- Juni 1999 – September 1999 Kellner/Rezeptionist im **Schlosshotel Hirschhorn** (Hirschhorn, D)
 - A la carte Service, Bankettservice, Check-in/check-out
- 1996 - 1999 Sommerpraktika in verschiedenen Hotels/Restaurants in Österreich, Schweiz und Deutschland – Konzentration auf den F&B Bereich

SPRACHEN

Berufliche Erfahrung (fließend): **Deutsch** (Muttersprache)
 Englisch (Unterrichtssprache am IMC Krems)

Fortgeschritten: **Italienisch, Russisch**

SPEZIELLE QUALIFIKATIONEN

Erster Platz beim österreichweiten i2B Businessplanwettbewerbs 2005 in der Studentenkategorie
 Führerschein: Klasse B
 Datenverarbeitung: **Microsoft Office** (Word, Access, Excel, PowerPoint, Outlook)
 Tourismus Software : gute Kenntnisse von **Galileo® und CETS™**

HOBBIES

Reisen, Sport in aktiver und passiver Form, Literatur, Essays schreiben, Journalismus, Politik, Börse

ABSTRACT

The intensity of competition in the tourism business, especially in the hotel industry has continuously grown during the last years. This development leads to the situation that capital investments in the hospitality industry are connected with ever increasing risks. In order to minimize these risk potentials, a detailed evaluation of the competitiveness and market compatibility of a planned project is an essential part of any project development process. Those analyses are covered in the course of a feasibility study which encloses all aspects that influence the success of a hotel project. In this context, a feasibility study serves as an information tool for project developers, investors, tenants, hotel operators and financiers in order to make decisions with regard to a specific hotel project.

The preparation of a feasibility study requires the combination of a multitude of aspects, hence input from all participants in the project development process. Getting hold of information and the appropriate usage of this information is crucial in order to ensure the success of a study. The main objective of this diploma thesis is to identify the most important and current issues in feasibility evaluation of hotel projects. In practice, many studies are prepared following a fixed model, which has not been changed for years. However, the hospitality industry is highly competitive and dynamic, new additions to the existing supply therefore need to be analyzed very carefully. The focus of this diploma thesis is specifically put on the hospitality industry. This means that feasibility evaluation for other types of project development in the tourist industry is not subject to this study. The aim of the thesis is on the one hand to point out aspects that have to be taken into consideration in any study, and to give suggestions for improvements on the other hand. The author has laid down the following four hypotheses that serve as the main source for the research questions.

Hypothesis 1 – The sensitivity analysis is the most important component of a feasibility study.

Hypothesis 2 – A feasibility study is the most important decision making factor for the investor in a hotel project.

Hypothesis 3 – If the results of a feasibility study seem to turn out negative, then the operative concept of the project is changed.

Hypothesis 4 – The level of the construction cost is the factor that is most difficult to estimate and is therefore the most frequent source of mistakes in the hotel development process.

The research work is divided into hermeneutic and empiric parts which are not secluded from each other but interact and support statements. An expert questionnaire was designed in order to identify current industry issues. This questionnaire was sent out via e-mail to selected groups of experts including hospitality consultants, hotel operating companies, investors and financiers and project development companies. The total number of questionnaires amounted to 88 and a return rate of about 40% was achieved.

The theoretical principles of feasibility studies are tackled in chapter 2. Basically, there is no general definition for the term 'feasibility study' and the terminology varies significantly. Feasibility studies can be described as market demand studies or as studies comprising a detailed market analysis and thorough financial forecasts. It must be emphasized that a feasibility study as known in the international context is much more than a study that proves whether a project is 'feasible'. A feasibility report can answer a number of questions as to the market, rates achievable and the possible positioning of a project.

In the subsequent chapter the overall concept of project development in the hotel industry is described. This includes an indication of the position of feasibility studies in the course of the development process. Analysing both the information provided in the specific literature and the expert questionnaires, it becomes obvious that a thorough feasibility evaluation is an inevitable part in developing any new hotel project. Chapter 4 deals with the question of structuring a feasibility study. The structure of the study depends to a large extent on the person or consultancy preparing it. Internal request lists or handbooks provide some kind of pattern according to which reports are being prepared. A possible outline for a

feasibility report is suggested at this stage and the various components are described in detail. Some of the aspects covered in this respect include the analysis of existing supply and demand, identification of primary and secondary competitors, and the description of the project idea and project location.

The next part is concerned with the issue of forecasting, which represents another vital part of any feasibility study. In this context forecasts relate to estimating the future development of the market as far as demand and supply are concerned. From this basis, substantial items such as occupancy, average room rate, room yield and revenue per available room are projected. The experts generally suggest a 5 to 10 year period for these forecasts. Financial projections constitute a major part of feasibility studies. These prognoses include profit & loss estimates, the evaluation of investments with the use of ratios and discounted cash flows, and a possible financing scenario for a planned property.

The author then identifies four major categories that influence the decision making process with regard to the results of a feasibility study. These factors are described as project related criteria, financial results, economic forecasts, and market related criteria. This is followed by an evaluation and detailed description of the most important elements and success factors of feasibility studies. Among those rank the project site, market segmentation, investment estimation, and the development of a concept suitable to the market requirements.

The identification of the most common and frequent sources of mistakes in the preparation process of feasibility studies can be seen in close relation to the success factors. The issue of mistakes is hardly covered in the scientific literature but is analyzed in detail in the course of this diploma thesis. Some of the main aspects in this respect, such as unqualified consultants, biased studies and overestimation or misinterpretation of the future developments in the market, are described in an accurate way. Eventually, a comparative analysis of two Austrian hotels is carried out as well. This analysis compares some of the key values projected in feasibility studies with the actual results of the respective properties.

ABSTRACT

Die Wettbewerbsintensität am touristischen Markt, insbesondere in der Hotellerie, ist in den letzten Jahren deutlich und kontinuierlich angestiegen. Dies bedeutet auch, dass Kapitalinvestitionen im Tourismus mit erhöhten Risiken verbunden sind. Um diese Gefahrenpotentiale zu minimieren, kommt der detaillierten Analyse und Prüfung der Wettbewerbsfähigkeit und Marktverträglichkeit eines zu initiierenden Projektes essenzielle Bedeutung zu. Intuitive Entscheidungen im Rahmen des Entwicklungsprozesses werden durch fundierte Recherchearbeiten ersetzt. In unmittelbarem Zusammenhang dazu steht die Erstellung einer Feasibility Studie.

Der Begriff Feasibility Studie umfasst eine vorausschauende Wertung aller Gegebenheiten, die auf die Frage der Verwirklichung eines geplanten Projektes zu beziehen sind. Diese Studien dienen als Entscheidungshilfe für Projektentwickler, Investoren, Pächter und Verpächter, Hotelbetreiber, aber auch Finanzdienstleister. Die vorliegende Diplomarbeit analysiert die Bedeutung von Feasibility Studien für die Entwicklung von Hotelprojekten. Dafür sind vom Autor folgende Hypothesen aufgestellt worden:

Hypothese 1 – Die Sensitivitätsanalyse ist der wichtigste Bestandteil einer Feasibility Studie.

Hypothese 2 – Eine Feasibility Studie ist die wichtigste Entscheidungsgrundlage für den Investor eines Hotelprojektes.

Hypothese 3 – Zeichnen sich im Rahmen der Erstellung einer Studie negative Ergebnisse ab, kommt es zu einer Abänderung des operativen Konzeptes.

Hypothese 4 – Die Höhe der Baukosten ist vom Ersteller einer Feasibility Studie am schwersten einzuschätzen und stellt daher die häufigste Fehlerquelle im Rahmen der Entwicklung von Hotelprojekten dar.

Der Autor setzt sich zum Ziel, die Problematik von fehlerhaften und nicht relevanten Studien aufzuzeigen und häufige Fehlerquellen aus Sicht der

verschiedenen Interessensgruppen ausführlich zu kommentieren. Die spezifischen Bedürfnisse und Anforderungen der oben genannten Gruppen werden analysiert und daraus resultierend ein Optimierungsprozess gestartet. Schlussendlich sollen Verbesserungsvorschläge für die Erstellung von Feasibility Studien geliefert werden. Weiters wird die Bedeutung von Machbarkeitsstudien als Teil des Projektentwicklungsprozesses dargestellt.

Die Forschungsarbeiten gliedern sich in einen hermeneutischen und einen empirischen Teil. Die theoretischen Grundlagen werden anhand der vorhandenen Fachliteratur, d.h. Bücher, Fachjournale, Magazine und Internetquellen erörtert und dargestellt. Der empirische Teil wird mit der Erstellung eines Fragebogens für die oben erwähnten Expertengruppen bearbeitet. Das Hauptaugenmerk dieser Befragung liegt darin, qualitative Forschungsergebnisse in Bezug auf die Bedeutung und den Inhalt von Feasibility Studien zu erhalten. Die Diplomarbeit ist limitiert auf Projektentwicklung und Studien im Hotelbereich, daher wird davon abgesehen, Projekte anderer touristischer Segmente zu berücksichtigen.

Der erste Abschnitt der Arbeit stellt diverse Definitionsmöglichkeiten für Feasibility Studien dar. Die vorhandenen Begriffsbestimmungen in der Fachliteratur zeigen, dass keine einheitliche Definition existiert. Vor allem im deutschsprachigen Raum wird der Begriff Feasibility Studie oft fehlinterpretiert, da eine wortwörtliche Übersetzung so viel wie ‚Machbarkeitsstudie‘ bzw. ‚Durchführbarkeitsstudie‘ bedeutet. Eine Feasibility Studie wie sie im internationalen Kontext gesehen wird, ist jedoch nicht eine reine Prüfung der Machbarkeit eines Projektes, beinhaltet jedoch viele Aspekte, wie z.B. detaillierte Analyse des Marktes, der Nachfrage und des Wettbewerbes.

Das darauf folgende Kapitel widmet sich dem breiten Feld der Projektentwicklung im Bereich der Hotellerie und gibt einen Überblick über die Position von Feasibility Studien im Rahmen dieser Entwicklungsprozesse. Kapitel 4 der vorliegenden Diplomarbeit analysiert eine mögliche Strukturierung einer Feasibility Studie. In diesem Zusammenhang gibt es keine allgemeingültige Gliederung, welche