

# СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие. О бизнесе за кружкой пива ..... 7

## **Часть I. Факторы, определяющие успех, и определяющие факторы успеха ..... 13**

Глава 1. Четыре причины ..... 17

    Природа и экология ..... 17

    Политическая и экономическая  
    стабильность ..... 18

    Безопасность и качество жизни ..... 20

    Гостеприимство и дружелюбие ..... 21

    Краткие выводы ..... 22

Глава 2. Купить или построить? ..... 23

    «Окольная рентабельность»,  
    или Диверсификация бизнеса ..... 23

    Свой или чужой? ..... 25

    Трудные ответы на простые вопросы ..... 26

    Земли разного цвета ..... 28

    Строительство: что поставить во главу угла? ..... 31

    Архитектурная комиссия ..... 32

    Как понять, что строить? ..... 39

    Каким видят отель строители? ..... 42

    Как видит отель архитектор? ..... 43

    Каким видит отель инвестор? ..... 44

    Управлять самому или довериться управляющему? ..... 49

    Краткие выводы ..... 55

Глава 3. Как зажигают звезды ..... 56

    Дело не в названии ..... 56

    Цена «звездного класса» ..... 59

    Пункты и пунктики ..... 62

    Размер имеет значение ..... 63

Купить книгу на сайте [kniga.biz.ua](http://kniga.biz.ua) >>>

Десять баллов за матрас .....	64
Общепит добавит пункты .....	64
Дети и парковочные места .....	65
Что ценится в квартирах .....	66
Яблоки и косточки .....	67
Краткие выводы .....	67
Глава 4. Десять субъективных факторов .....	69
1. Расположение .....	70
2. Реклама и продвижение .....	78
3. Сезонность .....	84
4. Загрузка, заполняемость .....	91
5. Ценовая политика .....	100
6. Вековые корни .....	105
7. Персонал .....	108
8. Позиционирование и целевая группа .....	113
9. Концепция .....	115
10. Десятый фактор Герхарда Альтенбергера .....	123
Краткие выводы .....	129
<b>Часть II. Управление .....</b>	<b>131</b>
Глава 5. Тренды рынка отельного труда .....	134
Глава 6. Зарплата персонала – тяжкое бремя отельера .....	150
Как сэкономить на зарплате? .....	151
На чем не стоит экономить .....	153
Глава 7. За что отвечает управляющий? .....	155
Хозяин на ресепшен.....	158
Краткие выводы .....	165
<b>Часть III. Как отель зарабатывает         деньги и как их тратит .....</b>	<b>169</b>
Глава 8. Эмоции или расчет? .....	172
Какой тип инвестора подходит для отеля в Альпах? .....	173

	Два подхода к одному бизнесу .....	176
	Схожие отели, разные стратегии .....	181
Глава 9.	Расходы и как их считать .....	183
	Из чего складываются расходы отеля .....	185
	Сколько тратит отель-гарни? .....	191
	Как сокращать расходы? .....	194
Глава 10.	Что такое отельные «аттракционы» и как они формируют доход .....	200
	«Аттракционы» на курортах .....	202
	Шампанское утром и вечером .....	203
	Формула эффективности .....	207
	Краткие выводы .....	211
<b>Часть IV. Ресторан</b> .....		<b>213</b>
Глава 11.	Дешево – не всегда сердито .....	218
Глава 12.	Как составляется меню .....	223
Глава 13.	Специальное меню на каждый месяц .....	231
	Закупки и хранение продуктов .....	234
	Полуфабрикаты из Metro .....	234
	Экономия на оптовых закупках .....	235
Глава 14.	Учет и контроль, или 5 см водки .....	237
	Пиво как двигатель торговли .....	238
	Обер, кельнер и чаевые .....	240
	Краткие выводы .....	241
Заключение. Отельер в Австрии: нужно жить этой профессией .....		
		243
Глоссарий .....		245
Приложения .....		273

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

# ПРЕДИСЛОВИЕ

## О бизнесе за кружкой пива

С отпуском надо было торопиться. Тем более что планировалась поездка в Штирию, федеральную землю на юге Австрии. Выяснилось, что именно там, в регионе Мюрццушлаг, сохранилось много средневековых замков, где показывают шоу с хищными птицами, есть несколько веревочных парков для отработки навыков скалолазания, а также километровые подземные пещеры и гроты, где проходят музыкальные фестивали. Все это и надо было посмотреть нашей семье за две августовские недели.

Предложения в Интернете дразнили гостиницами с бассейнами и термальными источниками. Но какую бы из августовских дат я ни набирал, свободных номеров в близлежащих отелях не было.

Расширив ареал поисков я, наконец, нашел небольшой отель, расположенный километрах в двадцати от автобана. Но зато в нем был — ура! — большой семейный номер, свободный как раз в нужные нам дни.

В отель мы добрались далеко за полдень, изрядно вымотавшись по горным дорогам. Те два десятка километров после съезда с трассы пролегли по узкой, но хорошо уложенной дороге, извивавшейся между горными склонами, заросшими высоченными соснами. Как можно было предположить раньше, нумерации домов в лесу не было. На это обстоятельство я не сразу обратил внимание. Навигатор тоже недоумевал. Поэтому, чтобы найти отель, пришлось изрядно поколесить по глухому лесу.

Нас встретил бодрый 50-летний австриец, как будто ждавший появления российских туристов весь день. Он выдал ключ от номера и пошутил по поводу нашего усталого после горной дороги вида.

— Ваш отель не так-то легко найти, хоть он и у дороги, — посоветовал я. — Почему на доме нет номера?

— А его никогда и не было. Нас все знают здесь по названию и ресторану.

— Как же иностранцам вас тогда найти?

— Ну, вы же нашли, — широко улыбнулся собеседник и радушно пригласил пообедать в ресторане на первом этаже.

Спорить не хотелось, потому что хотелось есть. В ресторане мы были одни. Зародилось даже подозрение, не опасно ли в такой глуши останавливаться на ночь. Впрочем, меню развеяло часть сомнений и изрядно удивило. Вместо традиционно ожидаемых жареных колбасок и венского шницеля местный повар предлагал салаты, закуски из морепродуктов, супы. Ассортимент основных блюд и вовсе поражал воображение: свинина, оленина, телятина с овощными гарнирами, лисички в сливочном соусе с кнедликами.

Не успел я сделать заказ, как принимавший нас человек подсел к столику и представился. Его звали Ханнесом, он хозяин отеля и очень рад приезду туристов из России. А еще Ханнеса интересовал рецепт русского борща. Он также слышал, что в России популярны пельмени и блины с икрой.

Так началось мое знакомство с первым австрийским отелем и отельным бизнесом.

К тому времени уже несколько лет успешно работала компания Austria-Invest. Мы консультировали инвесторов о приобретении жилой недвижимости, домов и квартир на горнолыжных курортах, рассказывали о процедуре оформления, рассчитывали рентабельность инвестиций при сдаче апартаментов в аренду. Обращались к нам и желающие купить отель. Как правило, он воспринимался как обычный объект недвижимости, только коммерческой. Иными словами, речь всегда шла о стенах и фасаде. А что внутри этого бизнеса? Как он устроен, на чем основан, чем отличается? Получить полноценную информацию все как-то не удава-

лось. И вдруг целых две недели, в глуши и тиши, практически наедине с владельцем гостиничного бизнеса. Спрашивай и записывай.

Я решил все-таки осторожно высказать свои опасения по поводу пустого ресторанный зала и поинтересовался, не одни ли мы здесь.

— Дождитесь вечера, сами увидите, — загадочно ответил Ханнес.

Передохнув в номере, мы отправились обозревать окрестности и вернулись в отель к вечеру. Каково же было мое удивление, когда на парковке я не обнаружил ни единого свободного места. В ресторане и на террасе, что называется, яблоку негде было упасть. Четверть часа пришлось ждать у барной стойки, пока запыхавшийся Ханнес не пригласил нас к освободившемуся столику. Что за чудеса?! Еще пару часов назад отель был пуст. Откуда все эти люди?

— Здесь много местных. Приезжают друзья. Да и туристов хватает. Вон семья из Чехии. А за дальним столиком — английские мотоциклисты, — деловито объяснил Ханнес.

Поздно ночью за кружкой пива, которую Ханнес налил «за счет заведения», мы перешли на «ты». Отельер рассказывал, что первое письменное упоминание об этом месте, где некогда находился гастхоф, относится к началу XV в. Он стоял на каком-то средневековом торговом пути и всегда играл роль постоянного двора. Хозяева менялись, дом перестраивался. Лет десять назад его владельцем стал Ханнес. Он основательно реконструировал гастхоф, превратив его в уютный 3-звездный отель с 23 комфортабельными номерами. Основой бизнеса стал ресторан, где управляет, правда, его жена.

У Ханнеса нет наемных сотрудников. Все хозяйство ведут они с женой. Иногда помогают дочка с мужем. Каждое утро жена Ханнеса привозит из соседней деревни свежие булочки к завтраку. Два раза в неделю они тратят по полдня на закупки продуктов для ресторана. Отель на это время закрывается, но у всех постояльцев на этот случай есть ключи.оборотом своего предприятия отельер вполне доволен. Конечно, не все номера бывают загружены. Но гостиница у дороги (хоть и ре-

гиональной) никогда не останется без постояльцев. В отеле останавливаются преимущественно на ночь, редко когда на два-три дня. Зато ресторан по вечерам всегда полон.

Что за странный бизнес? Риск и зависимость от случайности достаточно велики. Можно ли строить долгосрочную концепцию развития предприятия, полагаясь лишь на случайных путешественников?

— Я ничего не выстраиваю, — недоуменно пожал плечами Ханнес. — Адрес отеля есть на [booking.com](https://www.booking.com) и местном туристическом портале. К тому же летом по этой дороге проезжает несколько сот машин в день, столько же зимой. Кто-нибудь да обязательно заглянет. Наша кухня хорошо известна в округе, конкурентов ей не так уж много. Вот как-то так мы и живем.

Неужели так просто выстроен бизнес и в других гостях и отелях Австрии? А если не так, то как? Если отель находится не у дороги, а, например, у озера или речки, в него также просто приезжают туристы? А если отель большой, то с ним не справится одна семья и будет нужно нанимать персонал. Значит, оборот такого предприятия должен быть достаточно большим, чтобы денег хватало и на зарплату, и на коммунальные расходы, и еще что-то оставалось владельцу.

Вопросы множились. В поисках ответов я начал знакомиться с другими отельерами, директорами крупных отелей, экспертами отельного рынка. Каждый из них изложил мне свой взгляд на непростой и порой весьма закрытый отельный рынок Австрии.

Адвокаты магистр Гельмут Зайц (Helmut Seitz) и д-р Йорг Винклер (Jörg Winkler) объяснили мне принципы оценки австрийской коммерческой недвижимости, составления финансовых планов, планирования инвестиций, а также юридические аспекты непростой процедуры оформления сделки. Эксперт в области налогообложения магистр Пауль Кайнц (Paul Kainz) поделился своим опытом в области австрийской системы бухгалтерского учета, подготовки годовых балансов и расчетов налогооблагаемой базы компаний.

На вопрос о том, как подходить к выбору объекта инвестиций, его расположению, строительству, но главное, на чем



строить концепцию развития, ответил эксперт в области управления отелями высшей категории из Вены д-р Александр Рёсслер (Alexander Rössler). Как член правления дочернего предприятия одного из крупнейших австрийских банков, он участвовал в масштабных проектах строительства и реконструкции отелей высшей категории в Австрии и ряде европейских стран.

Инвестиционный консультант Йоханн Хабелер (Johann Habeler) рассказал о случаях из своей практики, связанных с выбором местоположения гостиничного предприятия и его последующей эксплуатации.

Президент Союза отельеров Австрии д-р Клаус Эннемозер (Klaus Ennemoser) и его генеральный директор магистр Маттиас Кох (Matthias Koch) познакомили меня с принципами оценки отелей и присуждения им звезд, а также объяснили различие бизнес-моделей гостиниц.

С Биргит Райтер-Браунвизер (Birgit Reiter-Braunwieser), директором по странам Центральной и Восточной Европы государственного агентства ABA-Invest in Austria, мы обсуждали привлекательность страны и ее бизнеса для иностранных инвестиций.

Мне также довелось познакомиться с гостиничными предприятиями Вены, Тироля, Зальцбурга, Верхней и Нижней Австрии, Каринтии, Штирии и Форарльберга. Консультант по недвижимости из Austria-Invest Эльке Грубер (Elke Gruber), знаток местных обычаев и традиций, стала моим проводником по отельным предприятиям Зальцбурга.

Управляющий и совладелец семейного гостхофа из Зальцбурга Михаэль Родлер (Michael Rodler) поделился своей философией управления. А генеральный директор нескольких отелей Герхард Этцлингер (Gerhard Etzlinger) рассказал о нюансах маркетинговой и рекламной политики больших гостиничных комплексов.

Владелец 4-звездного отеля Krallerhof в Леоганге Герхард Альтенбергер (Gerhard Altenberger) устроил мне многочасовую экскурсию и подробно объяснил принципы взаимодействия на предприятии, где трудятся более полутора сотен сотрудников.

Российские инвесторы Тарас Плоцкий и Игорь Михайлов, ставшие хозяевами австрийских отелей, объяснили особенности ведения бизнеса, на усвоение которых им пришлось потратить немало времени и сил.

Английский предприниматель Ким Ваддоуп (Kim Waddoup), много лет занимавшийся туристическим бизнесом в Австрии, смог оценить потребительские особенности отелей с точки зрения туристов.

Некоторые из моих собеседников взамен откровенного разговора просили сохранить их имена и названия отелей в тайне.

Я благодарен всем экспертам и моим собеседникам, которые поделились со мной и читателями этой книги своим многолетним бесценным опытом и знаниями.

# Часть I

---

## **ФАКТОРЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ УСПЕХ, И ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ФАКТОРЫ УСПЕХА**

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](#)

**Н**а успех отельного предприятия в Австрии влияет ряд факторов – как объективных, так и субъективных. К примеру, неослабевающий поток туристов, устремляющихся в австрийские Альпы зимой и летом. Или многочисленные чемпионаты, этапы кубков и соревнования по горным и равнинным лыжам, сноуборду, горному велосипеду, триатлону, гонкам на воздушных шарах – мирового, европейского, федерального и местного уровней. Хотя в Австрии нет моря, зато в жаркие летние месяцы на берегах озер Каринтии и Зальцбурга можно организовать отдых не хуже средиземноморского.

Сюда же можно добавить и многочисленные театральные, музыкальные, кинематографические фестивали, которые проходят летом почти во всех городах страны. Еще проводятся сельские праздники сыра, говядины, кукурузы, осенью к ним добавляются праздники урожая и молодого вина, они собирают тысячи участников и зрителей. Все это, конечно, фактор субъективный.

Почему же Австрия занимает ведущие позиции в Европе в области туризма и гостиничного бизнеса? Причем сложились и закрепились они не сегодня и даже не в последние годы, а как минимум за последние полвека. Если такой вопрос вы зададите любому австрийцу, хоть отдаленно связанному с туристическим или отельным бизнесом, он без долгих раздумий назовет вам четыре причины:

- 1) природа и экология;
- 2) политическая и экономическая стабильность;
- 3) безопасность и качество жизни;
- 4) гостеприимство и дружелюбие.

**Отельный бизнес в цифрах<sup>1</sup>**

В Австрии функционирует 15300 гостиниц. Каждый пятый трудоспособный австриец работает в сфере туризма и гостеприимства или испытывает ее влияние на себе. Хотя в этой сфере задействовано около 330 000 человек, прямой и косвенный эффект на создание рабочих мест вдвое больше и эквивалентен 630 000 занятых. Только в гостиничной сфере работает около 200 000 человек (имеется в виду только персонал, работающий по долгосрочным договорам найма, т.е. не владельцы таких предприятий). Еще около 100 000 человек трудятся по краткосрочным или сезонным контрактам. Примерно четверть общего числа занятых в этой сфере составляют иностранцы.

Ежегодно специальные высшие и средние учебные заведения выпускают около 12000 молодых специалистов. Самая востребованная специальность — это повара и кулинары. Эти профессии осваивает каждый третий студент, каждый пятый учится на управляющего рестораном или гостиницей.

Объем прямой добавленной стоимости сферы туризма и гостеприимства в 2013 г. достиг €18 млрд (около 5,8% ВВП). Хотя австрийский туристический рынок считается шестым из крупнейших в Европе и одиннадцатым в мире, по доходу с каждого туриста Австрия занимает первое место (€1750).

Австрийский гостиничный фонд включает более 1 млн кроватей. Две трети из них — в отелях и гостяхах, пансионатах и т.п. Почти треть (28–30%) предоставляет «частный сектор». Это частные дома и квартиры, которые хозяева сдают в краткосрочную аренду. Около 33% «мощностей» сосредоточено в Тироле, 20% — в Зальцбурге. На Вену приходится 5% общего количества мест.

---

<sup>1</sup> По данным Союза отельеров Австрии, Федеральной палаты экономики Австрии, Австрийского статистического ведомства.

# ЧЕТЫРЕ ПРИЧИНЫ

## Природа и экология

По оценке Международного экономического форума, Австрия занимает седьмое место в рейтинге экологически чистых стран<sup>2</sup>. Австрийцы очень гордятся своей страной и с удовольствием вкладывают силы и средства в сохранение и приумножение ее природного богатства. По сути, это делает все австрийское трудоспособное население, финансируя своими налогами природоохранные мероприятия.

Отношение к природе и экологии у австрийцев очень серьезное и трепетное. Причем в этом процессе участвуют, как говорится, стар и млад. Любой австрийский школьник прочтет вам лекцию о вреде мусора и важности его вторичного использования. Не удивительно, что осенью 2013 г. три четверти населения страны проголосовало за запрещение использования пластиковых пакетов в странах-членах ЕС. Казалось бы, мелочь. Кому какое дело до каких-то пакетов? Оказалось, что австрийцам далеко не все равно, утонет Европа в тоннах пластикового мусора или нет. Люди хотят жить в экологически чистой стране и на экологически чистом континенте.

Также искренне и естественно австрийцы относятся к животным. Например, заметив мечущегося на автостраде гуся, полицейский мгновенно прекрывает движение и торопится спасти потерявшую ориентацию птицу. А увидев утиный выводок на заднем дворе супермаркета, домохозяйка вызовет

---

<sup>2</sup> World Competitiveness Yearbook, 2013.

службу спасения, которая аккуратно соберет утиное потомство и отвезет к ближайшему водоему. Сотрудники венского аэропорта Швехат в 2012 г. потратили два дня на поиски потерявшегося кота Феликса. Об этой истории писали все газеты, призвав пассажиров к бдительности и надеясь на их помощь. В Штирии в 2011 г. полсотни полицейских и добровольцев три дня ловили трехметрового питона, опасаясь, что местный климат может летально отразиться на здоровье тропического пресмыкающегося. Животные и птицы все чаще становятся героями газетных публикаций, потому что людям не безразлично, что с ними происходит или может произойти.

Такое отношение к окружающему миру приносит свои результаты. Радует глаз природа национальных парков, зелень альпийских лугов, фазаны, которые свободно ходят в Вене по газонам, и их никто не ловит и не гоняет, чистые воздух, озера и реки. Австрийскую воду можно безбоязненно пить практически из любого водопроводного крана.

Лет тридцать назад Австрия отказалась от строительства атомных электростанций и использования атомной энергии, поскольку это не отвечало экологическим нормам и не способствовало развитию туризма.

## Политическая и экономическая стабильность

Когда речь заходит о стабильности, то прежде всего подразумевается стабильность политическая, что находит логическое продолжение и в экономике, а последнее особенно ценно для инвесторов. Даже в условиях недавнего экономического кризиса безработица в Австрии оставалась на минимальном уровне среди всех стран Евросоюза.

В рейтинге глобальной конкуренции, который ежегодно составляет Швейцарский институт менеджмента (Institute of Management Development, IMD), Австрия занимает 16-ю строчку среди 148 государств.



Журнал *Euro money* закрепил за Австрией 11-ю позицию мирового рейтинга «экономического риска» среди 100 стран, признавая таким образом, что подобные риски в стране близки к минимальным.

#### **Два дня в году на забастовки**

Благодаря десятилетиям успешно проводимой политики «социального партнерства» между работодателями и наемными работниками в Австрии почти не бывает забастовок. Последняя всеобщая забастовка, как вспоминают старожилы, прошла в конце 50-х гг. прошлого века.

Исследование немецкого фонда Ханца Бёклера выявило, что с 2005 по 2012 г. в Австрии в среднем на 1000 работников приходилось всего два забастовочных дня. Меньше бастуют только в Швейцарии. В Германии этот показатель составил 16 дней, во Франции — 150.

Австрия входит в число богатейших стран Евросоюза: ВВП на душу населения составляет почти \$40 000. По уровню покупательной способности она занимает третье место среди стран — членов ЕС.

Страна была и продолжает оставаться привлекательной для иностранных инвесторов и инвестиций. В 2013 г. здесь было зарегистрировано 228 новых иностранных компаний с общим объемом инвестиций €347 млн.

«В качестве благоприятных факторов для размещения предприятий в Австрии компании из новых стран — членов ЕС, допустим из Венгрии, видят в первую очередь высокую покупательную способность, экономическую стабильность и доступ к рынкам немецкоязычных стран, — утверждает Биргит Райтер-Браунвизер, директор по странам Центральной и Восточной Европы государственного агентства по привлечению инвестиций ABA-Invest in Austria. — Предприниматели из России и других стран СНГ выбирают Австрию прежде всего потому, что ценят политическую и экономическую стабильность, а также традиционное положение страны как моста между Востоком и Западом. Они ищут и находят здесь

и надежных партнеров, владеющих необходимыми ноу-хау, и компетентных сотрудников».

### **Первые по качеству, 48-е по стоимости**

В течение многих лет американская исследовательская компания Mercer Consulting Group проводит обследования 223 больших городов всех континентов и составляет рейтинги качества жизни (Quality of Living Survey). 39 критериев оценки, ориентированных на эмигрантов, учитывают социальную политику, медицинское обслуживание, экологию, хорошо функционирующую инфраструктуру, систему телекоммуникаций, транспортное сообщение, включая общественный транспорт, качественное образование, а также общую безопасность. В рейтингах последних лет Вена неизменно занимает первое место, опережая Цюрих, Мюнхен и Ванкувер.

А вот по стоимости жизни для эмигрантов (Cost-of-Living Survey), по оценке Mercer, Вена занимает 48-е место. Первые строки этого рейтинга удерживают самые «дорогие» города мира: Токио, Луанда, Осака, Москва и Женева.

## **Безопасность и качество жизни**

Помимо стабильных экономических показателей и социальной защищенности населения, страну характеризуют и такие важные аспекты, как один из самых низких в еврозоне уровень безработицы, высокая средняя продолжительность жизни, качественная система здравоохранения, незначительный уровень преступности.

«Австрия относится не только к самым богатым странам ЕС, но и к самым безопасным уголкам планеты, — говорит г-жа Райтер-Браунвизер. — Низкий уровень преступности в сочетании с правовой безопасностью являются не менее привлекательными факторами для предпринимателей».

Причем безопасность проявляется на самом простом, бытовом уровне. Здесь нет нужды строить высокие заборы с колючей проволокой вокруг загородного дома, нанимать телохранителей, передвигаться по дорогам в сопровождении охраны. Австрийский президент может заехать в обычный

ресторан в центре столицы и скромно отобедать в окружении обычных посетителей заведения. Здесь можно не закрывать гараж и без опасения ставить входную дверь из стекла.

Бытовая безопасность — очевидное следствие хорошо работающего правового механизма, который характеризуется прежде всего независимым правосудием. Австрийская юридическая система считается одной из самых эффективных в Европе.

## Гостеприимство и дружелюбие

Еще одним важным аргументом является гостеприимство и дружелюбие, которое у австрийцев, что называется, в крови. Причина не только в том, что люди в этой стране очень терпимо относятся к иностранцам вообще и чужим традициям в частности. Нынешняя Австрия впитала и переплавila культуру 10 народов и 20 различных народностей, некогда населявших огромную Австро-Венгерскую империю. Как писал венгерский публицист и общественный деятель начала XX в. Оскар Яси<sup>3</sup>, «на протяжении более четырехсот лет правители пытались сохранить эту изменчивую мозаику наций и народностей в рамках огромной империи и построить универсальное государство», наполнив его «чувством взаимной солидарности».

Про те далекие времена в Австрии давно уже никто не вспоминает. Но традиции толерантности, взаимного уважения к чужим языку, культуре и обычаям стало у австрийцев чертой характера, естественным проявлением дружелюбия. Соседи — всегда желанные гости в этой стране.

Ну а в проявлениях радушия к гостям австрийцам тем более не надо притворяться. Это действительно приветливый народ. Потому и туризм здесь давно стал одной из важнейших отраслей экономики. Причем такое отношение к приезжим естественным образом культивируется из поколения в поколение.

Австрийцы, особенно те, что заняты в сфере обслуживания и сервиса, т.е. в туризме, отельном бизнесе, на предприятиях

---

<sup>3</sup> Яси О. Распад Габсбургской монархии. — М., 2011.

общепита или многочисленных спортивных объектах, понимают, что благополучная жизнь и достаток очень сильно увязаны с довольными туристами, приезжающими в их страну и зимой и летом. Местные жители действительно с радостью готовы показать иностранцам природное многообразие своей страны, помочь им освоиться на горнолыжных трассах или пешеходных маршрутах.

Если капитал страны – ее природа, ландшафты и чистая вода, то туризм и отельный бизнес являются ее, если можно так сказать, уникальным торговым предложением.

## Краткие выводы

Безусловно, Австрия не может конкурировать со многими европейскими странами по своему промышленному потенциалу, населению и площади. Инвесторов в эту страну привлекают здоровый консерватизм, высокое качество жизни, безопасность, низкие потребительские цены (в сравнении с Женевой, Лондоном или Парижем), правовая защищенность и экономическая стабильность.

## 2

# КУПИТЬ ИЛИ ПОСТРОИТЬ?

**И**нвестор, покупая готовый отель, своим действием как бы соглашается с тем, что было создано прежними владельцами (даже если здание идет под снос). Иными словами, его устраивают расположение, цена, техническое состояние помещений, размеры, архитектурный стиль, количество номеров, стоимость проживания в отеле. Но главное, новый владелец принимает ту концепцию, которую прежний хозяин закладывал и в гостиничные стены, и в связанный с ними бизнес.

Найти идеальное сочетание всех «компонентов» чрезвычайно трудно. Даже если покупатель обращается к услугам маклеров или консалтинговых компаний, все равно ему придется потратить месяцы для знакомства со всеми достойными предложениями, оценки наиболее перспективных вариантов, изучения документов, осмотра объектов на местности, проведения due diligence.

## «Окольная рентабельность», или Диверсификация бизнеса

Практика общения с инвесторами позволяет выделить несколько причин, по которым покупатели рассматривают приобретение коммерческой недвижимости в Альпах.

Во-первых, *диверсификация доходов и собственного бизнеса*. Свободное движение капиталов в Европе предоставляет

предпринимателям большие возможности. Инвестиции в коммерческую недвижимость на консервативном рынке предполагают низкую доходность, но высокую степень защищенности и всегда могут рассматриваться как надежное средство сохранения капитала.

Вне зависимости от доходности предприятия, сама недвижимость будет расти в цене: за последние 20 лет среднегодовой рост стоимости в Австрии составлял 4-5% в год. Учитывая долгосрочность инвестиций, нужно только запастись терпением. Эффективность вложений можно будет осознать лет через пять–десять.

Во-вторых, *реализация собственных бизнес-идей* на перспективном, активно развивающемся и постоянно растущем направлении. Хотя отельный рынок в Австрии сложился давно, все же на нем возможны не только концептуальные эксперименты, но и создание новых ниш. Новые проекты появляются практически во всех категориях: от бюджетных вариантов гостиниц до бутик-отелей. Есть немало примеров удачных проектов, которые реализованы в этой стране предпринимателями из Германии, Чехии, Соединенных Штатов, России и даже с Ближнего Востока.

В-третьих, *такую коммерческую недвижимость покупают как красивую игрушку*. В этом случае это не имеет ничего общего с бизнесом. Для определенной группы инвесторов существует категория престижных покупок, которые называют титульными, или статусными. Они зависят не столько от цены, сколько от веяний моды. В свое время модной была покупка или учреждение издательств. Чуть позже популярным трендом стало приобретение вилл, яхт, самолетов, элитных пентхаусов и вилл. Затем пришла пора футбольных клубов. Альпийские гостиницы также входят в число дорогих игрушек – для собственного отдыха, развлечения друзей и деловых партнеров.

Такой отель вряд ли будет приносить деньги или когда-нибудь окупит инвестиции. Но владелец и не ставит таких задач. Если его приобретение находится в правильном месте, то этот актив будет просто расти в цене. Австрийцы говорят, что подобная недвижимость обладает «окольной рентабельностью».

## Свой или чужой?

Чем привередливей покупатель, чем дотошней он отбирает отель, тем сложнее ему подобрать идеальный вариант. В большинстве случаев такой покупатель будет разочарован. Ему вряд ли удастся найти среди альпийских долин идеальную комбинацию из современного здания, великолепного местоположения, достаточного для хорошего оборота количества номеров, энергичной и компетентной управляющей команды и, вдобавок ко всему, еще и бизнес с высокой рентабельностью.

Будущий владелец стремится руководствоваться либо своим субъективным вкусом («нравится – не нравится»), либо исключительно языком бухгалтерии («дебет – кредит»). К сожалению, эти критерии часто несовместимы. Существует простая закономерность: если покупатель руководствуется своими предпочтениями, т.е. критериями «хочу» и «нравится», то вряд ли стоит апеллировать к экономике, прибыльности или бухгалтерской отчетности. И, наоборот, если при подборе инвестиционного объекта основываться исключительно на цифрах, то придется забыть слово «нравится».

Но как купить без этого волнующего слух и душу: «Мне нравится этот отель, я хочу его купить»? И стоит ли выключать «внутреннего бухгалтера»? И как быть, если найти идеальный объект для инвестиций никак не получается? Что ж, в этом случае придется идти на компромисс.

Если покупатель понимает различие между недвижимостью (здание, его расположение в привязке к инфраструктуре региона) и бизнесом, с ней связанным (концепция, управляющая компания, маркетинг), то ему значительно проще сделать выбор и приспособить чужой отель к собственной идее.

Действительно, в приобретении готового предприятия есть ряд положительных составляющих:

- уже кем-то выбранное место;
- здание, построенное с учетом архитектурной стилистики региона;
- состоявшийся и проверенный бизнес;

- сложившийся круг постоянных клиентов;
- налаженные связи с поставщиками;
- и, возможно, опытный персонал, готовый продолжить работу при новом владельце.

Для бескомпромиссных инвесторов, которые не готовы примириться с чужой идеей, всегда остается вариант строительства собственного отеля в соответствии со своими представлениями о прекрасном.

В таком созидательном процессе есть свои неоспоримые преимущества, когда покупатель сам:

- выбирает земельный участок;
- определяет размер здания и его архитектурный стиль;
- участвует в создании архитектурного проекта;
- реализует свою оригинальную концепцию, свои идеи и накопленный опыт;
- выбирает отделку и меблировку, сочетания материалов и цветовых оттенков;
- находит думающих, желающих работать сотрудников, воодушевляя их собственным энтузиазмом и мотивируя на достижение высоких результатов.

В обоих вариантах инвестору предстоит решить главный вопрос: что со всем этим он будет делать? Просто вложить деньги и устранившись от бизнеса в надежде, что тот и дальше будет двигаться по накатанным рельсам, не получится. Отель потребует много сил и времени, а персонал – постоянного внимания.

## Трудные ответы на простые вопросы

Перед началом выбора объекта или площадки для его строительства инвестору все же желательно найти ответы на несколько простых вопросов:

- Какова цель будущей инвестиции?
- Каковы критерии отбора объектов?



- Как собственник собирается им управлять?
- Какие изменения он планирует произвести?

При кажущейся тривиальности вопросов и очевидности ответов на них и те и другие имеют важное значение, так как еще в начале определяют результат будущих изысканий. Можно сказать, что от степени продуманности и полноты ответов на эти вопросы будет зависеть, закончится ли поиск объекта удачей или полным разочарованием.

Даже начинающий предприниматель знает, что актив вдвойне хорош, если имеет потенциал для развития. И отель не исключение. Если здание, которое вы предполагаете купить, можно достроить, надстроить или еще как-то «расширить» площадь застройки хотя бы на 20–30%, то такая недвижимость будет представлять, без сомнения, повышенный интерес. Безусловно, должны быть все разрешительные документы, которые позволяют такого рода переделки. Однако, чтобы правильно оценить потенциальные возможности недвижимости, не надо торопиться с окончательным решением о покупке. Лучше потратить несколько дней на то, чтобы внимательно изучить всю документацию.

### История 1. Как две коричневые линии разрушили сделку

---

Как-то к австрийскому инвестиционному консультанту из Нижней Австрии Йоханну Хабелеру обратился клиент из Восточной Европы, который собирался стать новым собственником отеля в долине Гаштайн. К моменту обращения за помощью в сопровождении сделки покупатель успел подписать предварительный договор на покупку и выплатил продавцу аванс. В первую очередь инвестора интересовала возможность расширить небольшое здание и таким образом в полтора раза увеличить количество номеров. В этом случае соотношение себестоимости номера и стоимости его последующей сдачи туристам оказывалась оптимальной для данного региона и сулила быстрый возврат инвестиций.

В задачи консультанта должны были войти: надзор за подготовкой проекта реконструкции существующего здания, организация всех ремонтных работ, а также подготовка, утверждение и надзор за строительством нового корпуса на соседнем земельном участке. «Я с удовольствием согласился, – рассказывает Йоханн Хабелер. – В свою очередь я попросил предоставить поэтажные планы здания, выписку из Земельной книги, кадастровый план земельного участка с отмеченными на нем коммуникациями, геодезический план и прочую техническую документацию».

Получив и изучив документы, консультант пришел в недоумение, а инвестор – в ужас. Оказалось, что на кадастровом плане здание было очерчено двумя коричневыми линиями, которые означали лавиноопасные участки. Иными словами, отель не только нельзя было перестраивать – к нему нельзя было пристроить даже собачью конуру. Он был настолько искусно вписан в прилегающий участок и склон, что, с одной стороны, находился вне опасной зоны, но, с другой стороны, был лишен всякого потенциала и возможности расширения. И ничего изменить было невозможно.

Г-ну Хабелеру пришлось отказаться от заманчивого предложения. А несостоявшемуся владельцу удалось дезавуировать сделку, хотя внесенную предоплату он так и не смог вернуть.

## Земли разного цвета

В зависимости от характеристик, расположения и потенциального использования всем земельным участкам Австрии присвоен определенный цвет. Кстати, внесение участков по этому принципу в Земельный кадастр началось еще при императоре Франце I в 1817 г. Цвет характеризует степень и уровень опасности, которым может быть подвержен тот или иной земельный участок.

Например, **зеленый** цвет означает лесной массив, строительство в котором запрещено.

**Черным** отмечены участки, лежащие ниже уровня рек или озер, защищенные дамбами или такие, где уровень грунтовых вод подходит к поверхности земли слишком высоко. Таким образом, отмечаются зоны возможного затопления, что актуально для обширного бассейна Дуная. Конечно, в засушливое лето нечего опасаться. Но во время бурного таяния снега или весенних ливней, когда горные реки выходят из берегов и их уровень повышается на несколько метров, такие зоны превращаются в источник повышенной опасности.

**Фиолетовый** цвет свидетельствует о необходимости сохранения земель в их природном состоянии. Например, это относится к заливным лугам, т.е. областям естественного разлива рек.

**Коричневым** отмечают горные лавиноопасные участки, зоны камнепадов, схода селей и лавин. Несмотря на строгие правила кадастра, в таких зонах в альпийских областях Австрии и по сей день находятся тысячи жилых построек. Это относится преимущественно к недвижимости, построенной до 1975 г. – времени, когда законодательно были приняты строгие правила ограничения на использование земельных участков.

**Желтым** маркируют участки, где существует теоретическая возможность причинения ущерба жилым постройкам, но практически это маловероятно. Например, в результате возможного разлива рек. Строительство жилья в таких местах тем не менее разрешено, но требует возведения соответствующих защитных инженерных сооружений (дамб, насыпей и т.д.).

Наконец, высшим уровнем угрозы является **красный** цвет. В местах, отмеченных таким цветом, нельзя не только строить, но и подолгу находиться. Обычно к таким зонам относятся участки непрогнозируемого схода снежных лавин, селей и камнепадов, представляющих большую угрозу как для жилых построек, так и для транспортной инфраструктуры.

Летом 2012 г. в Верхней Штирии в результате ливней и лавин было смыто несколько горных деревень. Эта природная катастрофа выявила следующую статистику: в Австрии в «красной зоне» находится 70 000 строений, в «желтой» – 160 000. Еще

200 000 построек расположены в зонах возможного наводнения. Правда, все эти постройки относятся к старому жилому фонду, они были возведены задолго до появления строгой маркировки опасных территорий.

Изменить маркировку участка земли теоретически и практически невозможно. И только на землях, отмеченных **белым** цветом, а по сути, не имеющих разноцветной маркировки, строить можно.

## История 2. Вахтель Фогель — гроза местных строек

---

Земельный вопрос для Австрии всегда остается актуальным, а в ряде случаев и болезненным. Большие территории страны заняты горными массивами, лесами, национальными и природными парками, заповедниками, сельскохозяйственными или охотничьими угодьями. Все эти земли не предназначены для массового строительства. Любые земляные или строительные работы там строго регламентируются, а возведение коммерческих объектов или многоэтажного жилья практически запрещено.

Например, в одной штирийской долине километрах в двадцати от известного горнолыжного курорта Шладминга и места проведения чемпионата мира по горным лыжам ограничено любое жилищное строительство. Оказывается, именно эту долину облюбовала крайне редкая птица — вахтель фогель (*Wachtel Vogel*), самая маленькая из многочисленных видов перепелок: длина ее едва достигает 10–15 см, а вес не превышает 100 г. Птица не только маленькая, но и совершенно безобидная. Она занесена в Красную книгу, а долина, благодаря пичуге, объявлена... зоной, свободной от всякого строительства.

Вырубить лес в природоохранной зоне и построить там элитный коттеджный поселок невозможно ни за какие деньги. Никто не разрешит застраивать пастбища, пашни и сель-

скохозяйственные угодья. В ряде случаев запрещено любое строительство вблизи рек и озер, если на то нет разрешения местного магистрата.

Даже если найдется свободный участок на первой линии водоема (что большая редкость в Австрии) и на нем можно будет вести коммерческое строительство, далеко не факт, что местная община поддержит такое начинание. Есть немало примеров, когда на расположенные в суперпопулярных местах на берегах озер кемпинги претендовали серьезные покупатели с очень большими деньгами. Они предлагали райские кущи региону, общине и местным жителям в обмен на разрешение построить на таком участке отель, элитные многоквартирные дома или торговый центр. Но совет граждан обычно глух к таким просьбам.

## Строительство: что поставить во главу угла?

Существует категория так называемых бескомпромиссных инвесторов, которые не готовы менять собственные грандиозные планы или корректировать их под чужие идеи и здания. Для тех, кто предпочитает строить отель «с нуля», открываются большие перспективы. Тем более что своеобразным ответом на мировой экономический кризис 2008–2012 гг. стала возникшая на австрийском рынке тенденция строительства недорогих городских гостиниц. Еще их называют Budget-Design-Hotel, Design Hotel, или Low Budget Hotel. Разные названия объединяет общая философия: минимизация накладных расходов, сокращение невостребованных или дорогостоящих услуг. При этом здания отелей даже в сегменте экономкласса не противоречат основным принципам современной архитектуры, их интерьеры отличаются продуманностью и рациональным дизайном.

Работа над новым проектом начинается с поиска земельного участка, подготовки технического задания и эскиза объекта. Именно таков был принцип проектирования и строитель-

ства знаменитой 5-звездной сети Four Seasons, когда управляющая компания совместно с инвесторами, архитекторами и застройщиками сообща разрабатывали детали будущей концепции и планировки очередного отеля. Вот как писал об этом в книге «Философия гостеприимства Four Seasons»<sup>4</sup> основатель гостиничной сети Изадор Шарп: «Мы тратили немало времени на составление технического задания, которое определяло размеры здания, число, размеры и расположение номеров, обеденных залов, ресторанов, кухонь, баров, банкетного зала, бассейна и фитнес-центра, – в нем учитывалось все, вплоть до ширины тротуара перед отелем».

Прежде чем стать известным бизнесменом, Изадор Шарп работал в компании своего отца, которая строила одноэтажные дома в канадских городках. Хорошо разбираясь в строительных процессах, много лет спустя Шарп уделял первостепенное внимание именно качеству строительства. Вот еще одна цитата: «Строительство – тяжелая работа, которая требует пристального внимания к деталям: если не проверить каждую мелочь, впоследствии можно столкнуться с серьезными проблемами. Прочность конструкций и надежность электропроводки важны не меньше качественной отделки».

С одной стороны, стройка не может начаться без выбора оптимального участка. С другой стороны, выбор участка зависит от концепции будущего предприятия. Имея заранее подготовленную концепцию, проще выбрать участок под строительство. А если нет ни того, ни другого? Тогда инвестору предстоит прежде всего найти ответ на вопрос, с чего именно он начнет строительство? Что для него будет самым важным в проекте? *Где* строить или *что* строить?

## Архитектурная комиссия

По признанию многих отельеров, поиск земельного участка – самое сложное в процессе создания нового проекта. Дело

---

<sup>4</sup> Шарп И. Философия гостеприимства Four Seasons. Качество, сервис, культура и бренд. – М.: Альпина Паблишер, 2012.

в том, что свободных земельных наделов, тем более под строительство коммерческих объектов, в Австрии не так уж много. Поэтому более перспективным является поиск стареньких гостиниц, которые расположены в привлекательном с точки зрения туристов месте. Отслужившее свой срок здание проще и дешевле снести, чем реконструировать.

Впрочем, перед тем как выкупить найденный участок и расчищать его под будущую стройку, покупателю следует убедиться, каким статусом он обладает. Если на нем построен отель или пансион, т.е. коммерческий объект, скорее всего участок сохранил статус коммерческого использования. Еще необходимо узнать: какое максимальное количество квадратных метров разрешено возвести на участке. Следует помнить, что, помимо общего метража, могут быть ограничения по высоте здания и его этажности. Известны и противоположные случаи, когда площади старых построек не «выбирали» и половины разрешенных для этого участка квадратных метров. Такое обстоятельство может стать находкой для инвестора.

### История 3. Штраф за самострой

---

Предприниматель из Восточной Европы приобрел гостиницу в красивой долине с великолепными видами. Отель стоял на огромном участке земли, большая часть которого никак не использовалась и не по-хозяйски пустовала. Новый владелец решил устранить досадное недоразумение и облагородить участок, немножко его застроив. Рядом со зданием было решено построить крытую веранду под летнее кафе. Сказано – сделано. Хозяин нанял рабочих, те пригнали технику, вырыли небольшой котлован, сделали соответствующие отводы и сливы для сточных вод, зацементировали площадку и уже начали стелить пол. К сожалению, на этом интересном месте история обрывается.

Дело в том, что обеспокоенные шумными земляными работами местные жители пожаловались в мэрию.