



MANAGEMENT - KNOW HOW

**Multi-Property Systemen gehört die Zukunft, doch es gibt vieles zu beachten. Kosten, Nutzen sowie Chancen und Risiken sollten bekannt sein und genau untersucht werden.**

# Multi – Property Systeme

## *Mehr Chancen als Risiken?*

von  
Dipl. Betriebswirt Michael Toedt  
Dr. jur. Robert Selk  
Dr. Sven Drögemüller

August 2008 © Toedt, Dr. Selk & Coll. GmbH  
Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung von TS&C unzulässig und strafbar.





## MANAGEMENT KNOW HOW

August 2008

# Multi – Property Systeme *Mehr Chancen als Risiken?*

Dipl. Betriebswirt Michael Toedt

Dr. jur. Robert Selk

Dr. Sven Drögemüller

Im Februar 2008 erschien ein White-Paper unter dem Titel „**Multi Property – Eine gefährliche Investition?**“. Die sehr große Resonanz und gleichzeitig die Unsicherheit bei vielen Entscheidern hat uns veranlasst, einen zweiten Artikel zu diesem komplexen Thema zu verfassen. Denn keine Investition im PMS Bereich einer Hotel-Kette verläuft heute ohne die Diskussion des Einsatzes eines Multi-Property-Systems.

## Gäste haben immer höhere Anforderungen, auch an IT-Systeme

Der Gast ist in den letzten Jahren immer be-reister und anspruchsvoller geworden. Diese hohen Kundenansprüche gelten für das gesamte Leistungspaket. Hierzu gehören natürlich auch solche Services, die durch IT-Leistungen unterstützt werden. So ist es für Gäste in aller Regel wünschenswert, dass Aufenthaltsdaten von allen anderen besuchten Häusern einer Hotelkette sofort per Mausclick vorliegen oder dass der Gast sofort entsprechend seiner geäußerten Vorlieben behandelt wird.

## IT-Systeme sollen unterstützen

Die wesentliche Aufgabe der IT ist dabei, dass die Anforderungen aus dem operativen Ge-

schäft möglichst kostengünstig, qualitativ gut und agil umgesetzt werden.

Ein strategischer Einfluss im Sinne eines pro-aktiven Agierens aus der IT auf das Business ist eher selten zu finden – stattdessen reagiert die IT im Sinne eines ausführenden Werkzeugs. IT soll funktionieren! Mit möglichst automatisierten Abläufen und wenig manuellem Aufwand sollen alle gewünschten Informationen abrufbar sein.

Dies ist nur mit effektiven IT-Systemen zu erreichen. Eine mögliche Lösung sind Multi-Property Systeme, also standortübergreifende Systeme zur Vernetzung der einzelnen Hotels.

Speziell wenn es sich um Unternehmen mit mehreren Hotels handelt, ist ein **komplexes Informations-Management** oftmals gewünscht, durch das jeder Mitarbeiter mit den Gastinformationen versorgt werden soll, die für einen besseren Service entscheidend sind.

In anderen Industrien, wie z.B. bei Banken, sind solche Systeme seit vielen Jahren üblich. Aus Business-Sicht wäre es hier undenkbar,

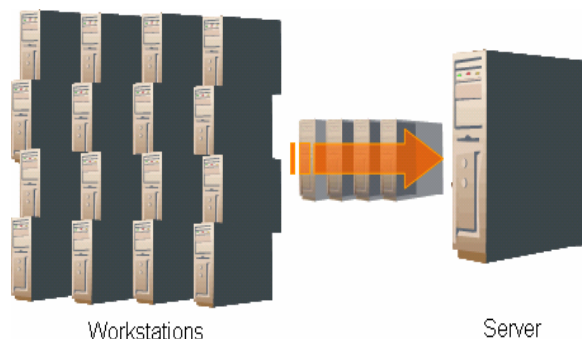
dass beispielsweise eine Zweigstelle der Deutschen Bank in München nicht auch die gleichen wesentlichen Informationen der Deutschen Bank Zweigstelle in Hamburg vorliegen hat. Insofern ist das Konstrukt Multi-Property an sich in der IT nichts Neues und bereits seit vielen Jahren erprobt.

## Chancen von Multi-Property Systemen

Grundsätzlich können Multi-Property Systeme für Hotels in den Bereichen der **Operations, des Sales sowie des zentralen Finanzcontrollings** einen wesentlichen Nutzen bringen.

Zu beachten ist jedoch, dass ein Nutzen bei Einführung eines Multi-Property Systems konkret darstellbar und messbar sein sollte. Es sollten immer die folgenden drei Fragen beantwortet werden können: 1. Wie hoch sind die Einsparpotenziale, 2. welche Auswirkungen hat die Investition auf den Umsatz und 3. was für Informationen können zusätzlich Nutzen bringend gewonnen werden?

Ein konkreter und messbarer Nutzen bei Einführung einer Multi-Property Lösung sind unter anderem Einsparungen. Es ist nachvollziehbar, dass bei einer international tätigen Hotelkette, die bislang ihre IT lokal organisiert hat, signifikantes Einsparungspotenzial durch die Zentralisierung besteht.



**Abbildung 1: Workstations und zentraler Server**

Bei einer Zentralisierung können beispielsweise die Kosten für lokale Hardware und lokale Administratoren wesentlich reduziert werden. Entscheidend für die Berechnung der Einsparungen sind die, die tatsächlich im Budget realisierbar sind, und nicht etwa solche, die in einer theoretischen idealen Welt realisierbar sein könnten. Insofern gilt es bei Erstellung eines Business Case zu den möglichen Einsparpotenzialen vor allem auf zwei Punkte zu achten:

Erstens: Die **Einsparungen sind auch tatsächlich umsetzbar**. So ist beispielsweise der Wegfall eines lokalen IT-Administrators nur dann eine Kostenreduktion für ein Hotel, wenn hierdurch eine Position weniger auf der Gehaltsliste steht. Für die in vielen Fällen übliche Situation, dass ein Mitarbeiter zusätzlich zu seinen eigentlichen Aufgaben auch noch für die lokale IT zuständig ist – und diese Teilaufgabe nun wegfällt – entstehen zumeist keine tatsächlichen messbaren Einsparungen.

Zweitens: **Es müssen ebenso die Mehrkosten berücksichtigt werden**. Bei einer IT-Konsolidierung entstehen in Teilbereichen auch Mehrkosten, besonders zu Beginn. Zum einen muss die zentrale Hardware angeschafft werden, so dass hierfür die Anschaffungskosten bzw. die Absetzung für Abnutzung anzusetzen ist. Darüber hinaus entstehen oft Zusatzkosten im WAN (Wide Area Network), da mehr Netzwerk Traffic erforderlich ist – denn nun muss beispielsweise ein Hotel in München mit der zentralen IT in Frankfurt kommunizieren. Ebenso müssen die Verbindungen redundant sein, sprich ausfallsicher. Ein weiterer Kostentreiber sind die für die Umsetzung anfallenden Kosten, insbesondere Projektkosten durch Anpassung von Organisation sowie Hard- und Software.

Ein weiterer **konkreter und messbarer Nutzen** bei Einführung einer Multi-Property Lösung sind Umsatzsteigerungen. Auch diesbezüglich ist ein Nutzen grundsätzlich möglich: Ein zentrales System kann effektiver an andere IT-Systeme wie z.B. ein GDS System angeschlossen werden. Hierdurch können die Ver-

käufe einer Hotelgruppe unter Umständen gesteigert werden. Hierbei ist jedoch ebenfalls zu beachten, dass die Umsatzsteigerungen eindeutig identifiziert und beziffert werden müssen.

Ein weiterer potenzieller Nutzen von Multi-Property Systemen sind nicht bzw. nur sehr schwer quantifizierbare Vorteile wie Zeiteinsparungen, Standardisierungen und Serviceverbesserungen.

So kann z.B. durch eine zentrale IT Zeit gespart werden, da Änderungen innerhalb einer größeren Hotelkette nur an einer Stelle umgesetzt werden müssen, wodurch Veränderungen viel schneller realisierbar sind.

Auch **Standardisierungen werden wesentlich gefördert**, da eine zentrale IT zumeist die lokalen Besonderheiten erheblich reduziert. Eine zentrale Policy kann so wesentlich leichter umgesetzt werden.

Serviceverbesserungen sind insofern möglich, da nun die Mitarbeiter tatsächlich mit den Gastinformationen versorgt werden können, die für einen besseren Service entscheidend sind.

zung eines Mitarbeiters ein greifbarer monetärer Vorteil entsteht.

## Marketing versus Operations

Multi-Property-Systeme werden oftmals auch mit dem **Ziel installiert das Marketing zu unterstützen**. Es ist jedoch empfehlenswert operative und analytische/Marketing-Systeme

**Ein System für alles? Die Anforderungen sprechen zumeist dagegen.**

zu trennen. In anderen Branchen ist eine derartige Separierung üblich. Denn operative und analytische Systeme haben konträre Ausrichtungen: Themenorientierung, Vereinheitlichung, Zeitraumorientierung, Beständigkeit, Ressourcenbedarf, Flexibilität und Anpassbarkeit sind klare Unterscheidungsfaktoren, die gegen ein zentrales Gesamtsystem für alle Bereiche sprechen. So müssen operative System ganz anderen Herausforderungen gerecht werden, als ein rein analytisches System.

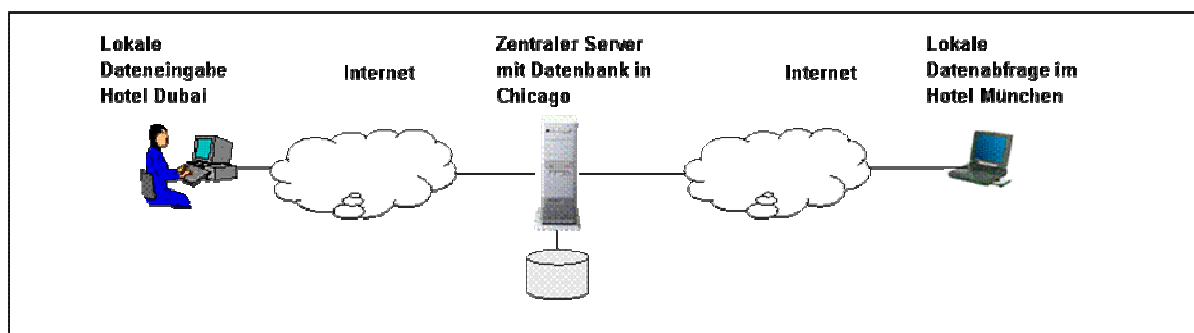


Abbildung 2: Der lange Weg der Daten

**Bei diesen drei qualitativen Vorteilen ist jedoch zu beachten, dass sie zumeist nicht quantifiziert werden können.** Oftmals wird aber gleichwohl versucht, Zeiteinsparungen in einen konkreten Geldvorteil umzurechnen. Dies ist allerdings im Sinne einer Budgetbetrachtung nicht korrekt, sofern nicht ausnahmsweise wirklich durch eine Zeiteinspa-

Bei einem operativen System geht es vor allem um Allzeitverfügbarkeit und Schnelligkeit. Bei einem analytischen System steht die Komplexität der Berechnungen im Vordergrund. Ein operatives System muss eher zeitpunktbezogenen Informationen wie beim Check-In liefern, ein analytisches hingegen eher zeitraumbezogen. Aus diesem Grund ist auch bei operativen



Prozessen der zeitliche Umfang (Ressourcenbedarf) leichter kalkulierbar.

## Es gilt zu beachten...

Wie jedes Projekt birgt auch die Einführung von Multi-Property Systemen Risiken. Zu den allgemeinen Risiken gehört, dass ein solches Projekt evtl. nicht die gesteckten Ziele erreicht. So werden beispielsweise Einsparungen nicht oder nur in geringerem Umfang erzielt, die gewünschte Funktionalität wird nicht in dem erforderlichen Ausmaß zur Verfügung gestellt oder das Zusammenwirken mit der gesamten IT-Architektur gestaltet sich schwieriger als erwartet.

Zu den **speziellen Risiken einer Multi-Property** Installation gehören unter anderem die folgenden Punkte:

Der tatsächliche Mehrwert ist geringer als erwartet. Dies gilt insbesondere, wenn der Cross-Stay-Anteil innerhalb einer Hotelgruppe niedrig ist und daher kein signifikanter Vorteil bei der Serviceerbringung erreicht werden kann.

Der Kunde muss sich zudem bewusst machen, dass ein Fehler im Multi-Property System stärkere Auswirkungen hat als ein Fehler in einem lokalen System: Statt nur ein lokales System zu beeinträchtigen, sind alle angeschlossenen Systeme betroffen.

Bei einer global operierenden Hotelkette ist das Ausfallrisiko durch Verfügbarkeitseinschränkungen nicht zu vernachlässigen (siehe Grafik).

Bei dem Vergleich der „vorher-nachher“ Verfügbarkeit ist zu beachten, dass die Vergleichsbasis richtig gewählt wird. Für das Multi-Property System ist die Vergleichsbasis nicht 100% Verfügbarkeit, sondern die bisherige Verfügbarkeit des lokalen Systems.

Für Multi-Property Systeme, die auf globaler Ebene hohe Übertragungs-Geschwindigkeiten

benötigen, können Leistungs-Engpässe im schlimmsten Fall Showstopper sein.

Ein weiterer Punkt bei Multi-Property Systemen ist das Sicherheitsrisiko. Bei jeder Übertragung von Datenpaketen besteht grundsätzlich die Gefahr, dass diese während des Transports abgefangen werden. Allerdings ist die Datensicherheit in aller Regel bei einer zentral gehosteten Multi-Property-Lösung bei weitem höher als bei dezentralen Systemen.

**Multi-Property-Systeme stehen oft in outgesourceten Rechenzentren.** Diese besitzen zumeist u. a. strenge Zugangskontrollen, Videoüberwachung, Kühlanlagen, Notstromaggregate und Trockenlöschanlagen. Die Daten sind in einer solchen Umgebung bedeutend sicherer, als vor Ort im Hotel, wo der zentrale Server oftmals im Büro oder in relativ leicht zugänglichen Räumen untergebracht ist.

Zu beachten sind aber auch rechtliche Einschränkungen aufgrund der Verwendung per-

**Der Sicherheitsaspekt spricht fast immer klar für Multi-Property!**

sonenbezogener Daten. Für diese ist eine spezielle datenschutzrechtliche Einwilligung des jeweiligen Gastes erforderlich, damit seine Daten für die vorgesehenen Zwecke auch tatsächlich

genutzt werden dürfen.

Soweit Daten das eigene Unternehmen verlassen und gesellschaftsübergreifend zur Verfügung gestellt werden sollen, was die Kernidee einer Multi-Property-Lösung ist, gelten zudem eine Vielzahl weiterer Vorgaben, da aus datenschutzrechtlicher Sicht dann eine sogenannte „Übermittlung“ vorliegt. Dies trifft bei fast allen Multi-Property Installationen zu.

Last, but not least führen komplexere IT-Systeme bei den Mitarbeitern oftmals nicht zu Entlastung, sondern zu Überforderung aufgrund der Komplexität des Systems.



## Best Practices zur Vermeidung des Risikoeintritts und Sicherung der Vorteile

**Vor der Entscheidung**, ob überhaupt und wenn ja, welches Multi-Property System eingeführt werden soll, sollten Risiken, sowie Kosten und Nutzen genau untersucht werden.

Insbesondere, da Multi-Property Systeme in aller Regel individuell angepasst werden, kann die Problematik sowohl in technischer wie auch rechtlicher Hinsicht sehr komplex sein, so dass eine umfassende und fundierte Herangehensweise sehr empfehlenswert ist.

Aus diesem Grund ist **ein professionelles Projektmanagement** sinnvoll. Dessen Aufgabe ist es, die Risiken zu erkennen und zu reduzieren, sowie die Vorteile zu sichern. Hierzu gehört, das Projekt innerhalb der geplanten Zeit und innerhalb des geplanten Budgets mit guter Qualität zu realisieren. Ein solches Projektmanagement ist in anderen Branchen bei vergleichbarer Komplexität absolut üblich.

Zu einem Projektmanagement gehört unter anderem die Sicherstellung folgender Punkte:

- Bestimmung eines Projektleiters sowie die Unterstützung des Managements.
- Ausreichende personelle Besetzung des Projekts: Hierbei sind insbesondere Kollisionen mit dem Tagesgeschäft zu beachten. Insofern ist ein Mitarbeiter, der zu 100% zur Verfügung steht, oftmals produktiver als zwei Mitarbeiter, die zu je 50% zur Verfügung stehen.
- Erstellung eines klaren Pflichtenheftes: Nur wenn klar ist, wohin die Reise gehen soll, kann die Reise starten. Bei vielen Großprojekten wird erst angefangen und dann nachgedacht, was sich immer wieder als kontraproduktiv herausstellt.
- Abstimmung der Projektplanung und der Meilensteine: Eine Planung alleine genügt noch

nicht, sondern die Machbarkeit der Planung muss mit den Beteiligten abgestimmt werden.

- Definition von klaren Regelungen und Verantwortungen (auch beim Datenzugriff): Oftmals ist bei Aufgaben nicht klar, wer dafür zuständig ist. Darum sollte klar definiert werden, welche Beteiligte welchen Teil des Projekts zu erbringen haben und was dabei von ihnen erwartet wird.

- Durchführung einer Pilotierung: Durch eine Pilotierung können wertvolle Erkenntnisse gewonnen werden, wie zum Beispiel das Verbesserungspotenzial bei der implementierten Lösung. Die Reduktion der Pilotierung auf eine abgegrenzte Anwendergruppe stellt dabei sicher, dass nicht alle Hotels nach der Einführung des neuen Systems mit einer suboptimalen Funktionalität laufen müssen.

- Schulung der Beteiligten und Kommunikation: Nur geschultes Personal kann eine neue Funktionalität richtig einsetzen und nur so kann der gewünschte Nutzen überhaupt erreicht werden.

**Man kann sicherlich konstatieren, dass Multi-Property-Systemen die Zukunft gehört.**

Fakt ist aber leider, dass die meisten Unternehmen die Komplexität einer Entscheidung pro Multi-Property unterschätzen und die Vorteile speziell

im Servicebereich überschätzt werden. Diese Diskrepanz sollte durch eine **professionellere Herangehensweise** an dieses durchaus schwierige Thema verringert werden.

**Multi-Property gehört die Zukunft**



## Autoren:

Dipl.-Betriebswirt Michael Toedt ist geschäftsführender Gesellschafter der Toedt, Dr. Selk & Coll. GmbH in München. Die Firma hat sich auf die Bereiche Marketing-Technologie, Beratung und Datenschutz für Tourismusunternehmen spezialisiert. In den letzten Jahren begleitete er diverse Hotelgesellschaften bei der Erstellung zentraler Kunden- und Marketingdatenbanken. Aufgewachsen im elterlichen Hotelbetrieb, absolvierte er nach Beendigung einer kaufmännischen Ausbildung eine Lehre zum Koch und arbeitete anschließend in der Sterne-Gastronomie. Er studierte BWL an der Fachhochschule München und besuchte während dieser Zeit auch die Cornell University, NY. Neben seiner Tätigkeit bei Toedt, Dr. Selk & Coll. ist Michael Toedt u. a. Lehrbeauftragter an der Fachhochschule München zum Thema „CRM im Tourismus“, sowie Gastdozent an diversen Hochschulen.



Kontakt: [Michael.Toedt@TS-and-C.com](mailto:Michael.Toedt@TS-and-C.com)

Herr Dr. jur. Robert Selk ist Gesellschafter der Toedt, Dr. Selk & Coll. GmbH sowie Partner der Münchener Rechtsanwaltskanzlei SSH. Er ist als Rechtsanwalt sowie Dozent und Autor ausschließlich im Bereich des IT- und Datenschutzrechts sowie dem Urheber-, Marken- und Wettbewerbsrecht tätig. Seine Promotion fertigte er im Bereich Internet und Datenschutz mit dem Schwerpunkt CRM an, ein Aufbaustudium im internationalen und europäischen Wirtschaftsrecht schloss er als Master of Laws (LL.M.) ab.



Kontakt: [Robert.Selk@TS-and-C.com](mailto:Robert.Selk@TS-and-C.com)

Dr. Sven Drögemüller ist als Director für den Bereich Unternehmensberatung bei Toedt, Dr. Selk & Coll. zuständig. Dr. Drögemüller war vor seiner jetzigen Tätigkeit für circa 9 Jahre als Unternehmensberater und Rechtsanwalt tätig. Nach einer Banklehre, Jura-Studium und anschließender Promotion fing er im Jahre 1999 bei der Unternehmensberatung Andersen Consulting (jetzt: Accenture) an und wechselte im Jahre 2003 zur Esprit Consulting AG. Seine Schwerpunkte liegen in der Erstellung von Strategien sowie der nachfolgenden ganzheitlichen Umsetzungsbetreuung.



Kontakt: [S.Droegemueller@TS-and-C.com](mailto:S.Droegemueller@TS-and-C.com)