

Pressemitteilung

Paris, 19. Mai 2010

Accor: Eine neue Dynamik

Accor wird zum „Pure Player“ in der Hotellerie und fokussiert sich auf:

- sein Marken-Portfolio und seine Kunden
- den Betrieb von Hotels und die Erbringung von Dienstleistungen für alle Häuser des Netzwerkes
- die Aufwertung seines Vermögens durch die Veräußerung von Hotelobjekten
- ein ehrgeiziges Entwicklungsprogramm, hauptsächlich über Management- und Franchise-Verträge
- ein starkes betriebswirtschaftliches Modell, das einen hohen Cash-Flow generiert

Vor der Konzernspaltung, über die die außerordentliche Hauptversammlung am 29. Juni 2010 beschließen wird, veranstaltet Accor (Hospitality) am Mittwoch, den 19. Mai 2010, einen Investors' Day für institutionelle Anleger und Finanzanalysten, in dessen Rahmen der Finanzwelt das neue betriebswirtschaftliche Modell und die neue strategische Vision vorgestellt werden.

Diese Vision stützt sich auf **drei Zielsetzungen**:

- **Profilierung als größter Hotelbetreiber weltweit**, durch die Zufriedenstellung der Kunden und der Mitarbeiter, den Ausbau der Marken und die Weiterentwicklung des seit vierzig Jahren aufgebauten Know-hows. Von den insgesamt 493.000 Hotelzimmern betreibt Accor heute 384.000 Zimmer über Filialen und Management-Verträge und ist damit das größte bewirtschaftete Hotelnetz der Welt.
- **Behauptung als führender Franchise-Betreiber in Europa** durch die Umwandlung bestehender Hotels und neue Projekte
- **Bestätigung als einer der drei führenden Hotelgruppe der Welt durch die Beschleunigung des Wachstums und die Eröffnung von 35.000 bis 40.000 neuen Zimmern pro Jahr ab 2012** in Europa und in den wachstumsstarken Ländern.

Zur Umsetzung dieser Vorgaben wird sich Accor im Rahmen des Unternehmensprojekts **ARIANE 2015** auf **drei Schwerpunkte stützen**, die zur Wertschöpfung beitragen:

- Operative Exzellenz und Kostenoptimierung
- Asset Right-Strategie
- Ehrgeiziges Wachstumsprogramm mit dem Hauptgewicht auf dem Asset Light-Betriebsmodell

Entwicklung des weltweiten Hotelmarktes: Positive Trends

Während der Markt im Geschäftsjahr 2009 noch stark geschrumpft war, waren im 1. Quartal 2010 in den meisten Ländern, vor allem in Europa, bereits klar erkennbare Anzeichen einer Erholung zu beobachten.

Neben den positiven Aussichten des **Konjunkturaufschwungs** profitiert die Hotellerie auch vom langfristigen Wachstumspotenzial durch die steigende Nachfrage in den Industrie- und Schwellenländern.

Operative Exzellenz und Kostenoptimierung

Mit **starken Marken**, die das gesamte Spektrum der Kundensegmente abdecken, von Budget bis Luxus, und sowohl standardisierte als auch nicht standardisierte Produkte umfassen, besitzt Accor ein einzigartiges Portfolio, das der immer stärker fragmentierten Nachfrage entspricht. Vor diesem Hintergrund wurde beschlossen, die Marke Suitehotel innerhalb des Novotel Markendachs zu einer neuen Marke zu verschmelzen. Die neue Marke **SuiteNovotel**, die diesen Sommer eingeführt werden soll, wird sich auf die jeweiligen Vorteile der beiden Marken sowie die Präsenz der Marke Novotel in 60 Ländern stützen.

Neben den starken Marken agiert der Konzern mit einer **dynamischen Vertriebspolitik** und einem einzigartigen Buchungssystem (TARS¹), das immer stärker zum Hotellerie-Umsatz beiträgt (42 Prozent im Jahr 2009 im Vergleich zu 34 Prozent in 2008 und weniger als 10 Prozent in 2000). Als einer der Schwerpunkte der operativen Exzellenz beruht die Vertriebsdynamik auf der Fähigkeit, im Internet viele Besucher anzuziehen, dem Erfolg des vor 18 Monaten eingeführten Kundenbindungsprogramms A|Club und schließlich der individuellen Betreuung der strategisch wichtigen Kunden.

Mit den Expertise-Plattformen und den starken Marken des Konzerns wird ein **RevPAR Index**² erzielt, **der höher ist als bei den Wettbewerbern**, besonders in den Ländern, in denen der Konzern eine marktführende Position belegt: Ibis in Frankreich, Belgien und den Niederlanden, Novotel in Frankreich und Deutschland sowie Mercure in Frankreich und Deutschland. Die operative Exzellenz zeigt sich auch in der Fähigkeit des Konzerns, die Betriebs- und **Supportkosten zu optimieren**. Das krisenbedingte Einsparungsprogramm **führte 2009 in den meisten Ländern zur Erzielung höherer Response-Ratios** als ursprünglich geplant (41 Prozent in der ENOA-Zone³ gegenüber einer Vorgabe von 35 Prozent).

Die Supportkosten sollen 2010 **um 45 Millionen Euro sinken** (nach Einsparungen von 87 Millionen Euro im Jahr 2009 gegenüber einer Vorgabe von 80 Millionen Euro). Durch die **Neugestaltung der Einkaufsprozesse** sollten **mittelfristig 30 bis 40 Millionen Euro** pro Jahr eingespart werden. **Bis 2015 sollte die gesteigerte Kosteneffizienz zu einer Erhöhung der normalisierten EBITDAR-Marge**⁴ **um 1,5 bis 2,0 Prozent führen**.

Die Anerkennung der operative Exzellenz spielt eine wesentliche Rolle, um Partner anziehen zu können: Investoren, Eigentümer von bewirtschafteten Hotels oder Franchise-Häusern.

Asset Right-Strategie

Im Rahmen der 2005 eingeführten Asset Right-Strategie wird die Betriebsart jedes Hauses an das Marktsegment und die Lage angepasst. **Der Aufbau eines kohärenten Hotel-Portfolios, das sowohl auf kapitalintensiven als auch auf Asset Light-Betriebsmodellen beruht**, hilft Accor, die verschiedenen Vorteile der einzelnen Systeme voll auszuschöpfen.

Ziel des Asset Management-Programms ist die **Förderung wenig kapitalintensiver Betriebsformen, vor allem in der Mittel- und Luxusklasse, und damit der Reduzierung des eingesetzten Kapitals und der Volatilität der Ergebnisse**.

In diesem Rahmen soll die Betreiberform von **450** der 1.600 Hotels, die Ende 2009 dem Konzern gehörten oder auf der Grundlage von festen Pachtverträgen betrieben wurden, **bis 2013** geändert werden.

¹ *The Accor Reservation System (TARS)*: ist das konzerneigene Multikanal-Buchungssystem

² Performance-Index des RevPar (Ertrag pro verfügbares Zimmer) der Accor-Marken im Vergleich zu den Wettbewerbern

³ Europa, Naher Osten, Afrika

⁴ Durchschnittlicher Einfluss in der Mitte des Zyklus

Accor bestätigt, dass der Erlös aus den für 2010 geplanten Verkäufen **450 Millionen Euro** betragen sollte, von denen **50 Prozent** in einem relativ günstigen Marktklima **bereits Ende April sichergestellt** werden konnten.

Der Einfluss des Desinvestitionsprogramms 2010-2013 soll auf der Grundlage der gegenwärtig bekannten Marktprognosen rund **1,6 Milliarden Euro auf die Barmittel und 2,0 Milliarden Euro auf die bereinigten Nettoschulden** (d.h. durchschnittlich 500 Millionen Euro pro Jahr ab 2010) betragen.

Das Asset Management-Programm wird die Erfolgsrechnung auf einer normalisierten Jahresbasis wie folgt beeinflussen:

- **Rückgang des Umsatzes um 150 bis 200 Millionen Euro** (einschließlich einer externen Gebührenerhöhung um 5 bis 10 Millionen Euro)
- **Rückgang des EBITDAR um 35 bis 45 Millionen Euro**
- **Rückgang des EBITDA um 30 bis 40 Millionen Euro**

Ab 2013, nach Abschluss des Desinvestitionsprogramms, wird Accor die Neugestaltung des konzerneigenen Asset-Portfolios (bestehende und bis dahin eröffnete Hotels) fortsetzen. Der Einfluss auf die bereinigten Nettoschulden sollte sich jährlich auf 200 bis 300 Millionen Euro belaufen.

Ehrgeiziges Wachstumsprogramm

Bei der Entwicklung der **vom Konzern gehaltenen Häuser** wird Accor sehr selektiv vorgehen und Investitionen in Europa und den Schwellenländern bevorzugen.

Zum Ausbau des nach dem Asset Light-Modell betriebenen Häuserbestands:

- werden **variable Pachtverträge** für die leistungsfähigsten strategischen Hotels, vor allem im Economy-Segment, bevorzugt.
- werden **Management-Verträge** für die Mittel- und Luxusklasse geschlossen, um nicht die Kontrolle über den Betrieb zu verlieren.
- sollen **Franchise-Verträge** die Entwicklung des Economy- und Mittelklassenetzes beschleunigen und zur Bekanntheit der Marken beitragen.

Die Umstellung auf das Asset Light-Modell beruht ab 2010 auf einem jährlichen Investitionsziel von **200 Millionen Euro** (Anteil von Accor), zu denen noch Investitionen in Höhe von 50 Millionen Euro zur Neupositionierung der Häuser kommen.

Bis 2012 sollen jährlich **35.000 bis 40.000 Hotelzimmer** eröffnet werden. Die Entwicklung wird hauptsächlich über **Management- und Franchise-Verträge** erfolgen, auf die **mehr als 80 Prozent der neuen Zimmer** entfallen. Ein Fünftel der Investitionen soll der beschleunigten Entwicklung der im Rahmen von Management-Verträgen bewirtschafteten Hotels dienen.

Die Investitionen in konzerneigene und im Rahmen von festen Pachtverträgen betriebenen Häuser betreffen zu 80 Prozent das Economy-Segment in Europa, vor allem die Marken Ibis und Etap.

Bis Ende 2015 sollte dann im Rahmen des Programms mehr als **1.800 Hotels** eröffnet werden, d.h. ca. 220.000 Zimmer, der größte Teil in Europa und Asien.

Bei normalem Tempo dürfte die Entwicklung die Erfolgsrechnung auf einer normalisierten Jahresbasis wie folgt beeinflussen:

- **Anstieg des Umsatzes um 150 bis 200 Millionen Euro** (einschließlich externe Gebühren von 30 bis 40 Millionen Euro)
- **Anstieg des EBITDAR um 65 bis 80 Millionen Euro**
- **Anstieg des EBITDA um 40 bis 55 Millionen Euro**

2015 werden 80 Prozent der Häuser durch die Anwendung des Asset Right-Modells im Rahmen der Asset Management- und Entwicklungsstrategie auf der Grundlage von Management-, Franchise- und variablen Pachtverträgen bewirtschaftet. 2009 waren es 60 Prozent.

Finanzpolitik

Das **neue Finanzberichterstattungssystem** des Konzerns ermöglicht eine besseren Verfolgung der betriebswirtschaftlichen Ergebnisse: Das so genannte **P&L Performance**-System soll ab der Veröffentlichung der Geschäftsergebnisse 2010 das Herzstück der Finanzkommunikation bilden.

Das P&L Performance-System analysiert die Gewinn- und Verlustrechnung nach drei strategischen Geschäftsfeldern:⁵

- **Management und Franchise**, bei denen der Konzern mittelfristig einen Deckungsbeitrag von mehr als 50 Prozent anstrebt
- **Vertrieb, Marketing, Distribution**, bei denen Accor mittelfristig eine break-even Situation anstrebt
- **Konzerneigene und gepachtete Häuser** mit einem anvisierten Drop-Through-Ratio ⁶ von 40 bis 50 Prozent in normativen Jahren.

Accor hat sich folgende Finanzvorgaben gesetzt:

- **Verbesserung des ROCE** durch die Implementierung des weniger kapitalintensiven Asset Light-Modells
- Veräußerung nicht strategisch wichtiger Objekte und Hotels, die **bis 2011 zum völligen Abbau der Schulden** führen soll
- Mittelfristig **hoher positiver operativer Cash-flow** nach Entwicklung und vor Veräußerung
- Investment Grade-Rating
- **Dividendenzahlung von bis zu 50 Prozent des Nettoergebnisses** ohne Einmalposten

Mit dem neuen Unternehmensprojekt wird Accor die Wertschöpfung und Cash-flow-Generierung beschleunigen und so sein Wachstum fortsetzen und seine Marktführerschaft weiter untermauern.

Im Rahmen der Konzernspaltung wurde am 18. Mai 2010 von der französischen Börsenaufsicht eine aktualisierte Fassung des Referenzdokuments unter der Nummer D.10-0201-A01 registriert. Die französische und die englische Fassung des Dokuments können auf der Homepage von Accor unter (<http://www.accor.com/en/finance.html>) sowie auf der Website der AMF (www.amf-france.org) eingesehen werden.

Nächste Termine:

- *29.Juni 2010: Außerordentliche Hauptversammlung*

Accor, europäischer Marktführer und weltweit eine der größten Gruppen in der Hotellerie sowie globaler Marktführer im Sektor der Prepaid Services, ist in fast 100 Ländern mit 150 000 Mitarbeitern präsent. Seinen Gästen und Kunden stellt Accor seine 40-jährige Erfahrung in folgenden zwei Hauptgeschäftsfeldern zur Verfügung:

- **Hotellerie**, mit den Marken **Sofitel, Pullman, MGallery, Novotel, Mercure, Suitehotel, Adagio, ibis, all seasons, Etap Hotel, Formule 1, hotelF1** und **Motel 6**, mit mehr als 4100 Hotels und 500.000 Zimmern in 90 Ländern, sowie ergänzende Aktivitäten wie **Thalassa sea & spa, Lenôtre** und **CWL**
- **Prepaid Services**: 33 Millionen Menschen in 40 Ländern profitieren von den Leistungen von Accor Services (Employee und Public Benefits, Marketing Services, Kostenmanagement)

⁵ Die nicht zugeordneten Kosten, die Gemeinkosten und die konzerninterne Kosteneliminierung werden separat ausgewiesen

⁶ Die Ratio misst die Veränderung des EBITDAR, die durch eine Veränderung des Umsatzes entsteht.

MEDIA CONTACTS

Armelle Volkringer
Senior Vice President, Corporate
Communication and External
Relations
Phone : +33 1 45 38 87 52

Charlotte Bourgeois-Cleary
Phone: +33 1 45 38 84 84

INVESTOR RELATIONS CONTACTS

Anthony Mellor
Senior Vice President, Investor
Relations and Financial
Communication
Phone: +33 1 45 38 86 26

Olivia Hublot
Investor Relations
Phone : +33 1 45 38 87 06