

Bernd Heesen
Christoph Walter Meusburger

Basiswissen Bilanzanalyse in der Hotellerie

Schneller Einstieg in Kennzahlen und
Bewertung

2. Auflage

EXTRAS ONLINE



Springer Gabler

Basiswissen Bilanzanalyse in der Hotellerie

Bernd Heesen ·
Christoph Walter Meusburger

Basiswissen Bilanzanalyse in der Hotellerie

Schneller Einstieg in Kennzahlen und
Bewertung

2. Auflage



Springer Gabler

Bernd Heesen
Marktschellenberg, Deutschland

Christoph Walter Meusburger
Radstadt, Österreich

Ergänzendes Material zu diesem Buch finden Sie auf www.springer.com

ISBN 978-3-658-30338-9 ISBN 978-3-658-30339-6 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-30339-6>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2018, 2020

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Vivien Bender

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Vorwort

Sehr geehrte Leserin, sehr geehrter Leser

Sie halten mit diesem Buch ‚Bilanzanalyse in der Hotellerie – schneller Einstieg in Kennzahlen und -Bewertung‘ das erste Buch (von zwei) speziell für die Hotellerie und (eingeschränkt) die Gastronomie in Händen.

Es ist ein weiterer Band geplant mit dem derzeitigen Arbeitstitel „Basiswissen Investition und Planung in der Hotellerie – schneller Einstieg in die operative und strategische Planung“.

Die Hotellerie und Gastronomie passen leider nicht in klassische Analyse-schemata, wie sie beim produzierenden Gewerbe, klassischen Dienstleistern, wie EDV-Firmen, und Beratungshäuser zum Einsatz kommen.

Bereits erschienen sind die Bände I bis IV der ‚allgemeingültigen‘ Basiswissen-Reihe:

- Basiswissen Bilanzanalyse – Schneller Einstieg in Jahresabschluss, Bilanz und GuV
- Basiswissen Bilanzplanung – Schneller Einstieg in die individuelle Unternehmensplanung
- Basiswissen Insolvenz – Schneller Einstieg in die Insolvenzprävention und Risikomanagement
- Basiswissen Unternehmensbewertung – Schneller Einstieg in die Wertermittlung

Allen Büchern ist gemein, dass auch Leser(innen) mit eingeschränkten buchhalterischen und/oder gar keinen Vorkenntnissen leicht ‚einsteigen‘ können, auch wenn sie nicht über die entsprechende kaufmännische Ausbildung verfügen.

Grundsätzlich stehen begleitende Excel-basierte (einfache) Programme zu den Analysen, Planungen und Berechnungen zum Download bereit.

Im ersten Buch der allgemeinen Reihe haben wir uns intensiv mit der Bilanzanalytik beschäftigt. Paragraphen haben wir ganz außen vor gelassen, da man Abschlüsse auch ohne juristisches Beiwerk leicht verstehen kann.

Dabei war das Niveau aber nicht gering. Die Analyse des Jahresabschlusses ist nämlich nicht kompliziert, wenn man einmal weiß, wie man mit Kennzahlen das Wesentliche ans Tageslicht bringt.

Eine Baufirma („Bauco“ genannt) hatte uns dafür als Vorlage gedient. Im Zahlenwerk zeigten sich für die letzten beiden Jahre dramatische Verschlechterungen, die aber größtenteils struktureller Natur und damit hausgemacht waren. Gerade dies wird meistens nicht gesehen. Und hier kommt dann natürlich auch die Insolvenz ins Spiel. So weit sind wir dann aber in diesem Band I nicht gegangen, wir hatten schon damals vor, zur Insolvenzproblematik ein eigenes (Basiswissen-)Buch zu schreiben.

Die Bilanz ist dabei viel wichtiger als die GuV, denn Insolvenzrisiken sehen Sie nicht/kaum in der GuV. Ok, wenn Sie natürlich einen oder sogar mehrjährige Verluste ausweisen, dann sehen Sie auch in der GuV ganz unten das entsprechende Risiko.

Im zweiten Buch der allgemeinen Reihe haben wir uns mit Bilanzplanung beschäftigt. Dabei haben wir zwar die Abschlüsse der „Bauco“ nicht genutzt, aber wir haben mit den Analysen aus dem ersten Buch unsere Planungen gegengeprüft und dabei auch gesehen, dass Planung und Analytik eng zusammengehören. An vielen Stellen haben wir dann auch erkannt, dass die Planungen noch nicht optimal waren.

Auch diese Planungsrechnungen haben wir erneut so aufgesetzt, dass Damen und Herren mit eingeschränkten buchhalterischen und/oder gar keinen Vorkenntnissen in die Lage versetzt wurden, Planungen selbstständig zu erstellen und zwar sogar auf einem Niveau, das dem maximalen Gliederungsschema nach HGB entspricht.

Das war der Ausgangspunkt für die Analysen im ersten Buch. So hatten wir einmal den ersten „Kreis geschlossen“.

Dann erschien „Basiswissen Insolvenz“, das die Analytik weiter mit speziellem Fokus vertiefte. Einerseits werden die entsprechenden Insolvenzsverhältnisse dargestellt (auch mit einem Vergleich Deutschland und Österreich), andererseits wurden, wie immer, mit einem begleitenden Excel-basierten (einfachen) Programm Analysen aufgezeigt, die Insolvenztatbestände bzw. die Entwicklung hin zu einem insolvenzrelevanten Tatbestand aus dem Abschluss heraus darstellen können.

Und abschließend kam ‚Basiswissen Unternehmensbewertung‘ auf den Markt, natürlich auch wieder mit entsprechenden Excel-Tools. Dieses Werk verbindet das Wissen auf Analyse und Planung und zeigt, wie man schnell einen Einstieg in die Wertermittlung eines Unternehmens schafft.

Aber für alle Bücher gilt: Sie müssen die o. g. Werke I bis IV nicht gelesen haben, um die Inhalte dieses Buches zu verstehen und/oder im Excel mitarbeiten zu können.

Uns ist aber wichtig herauszustellen, dass die Lektüre/das Durcharbeiten dieses und der anderen genannten Bücher nicht das Gespräch mit IHREM Steuerberater und/oder Juristen ersetzen soll und kann.

Jetzt halten Sie Band I für die Analytik von Hotel- und Gastronomieabschlüssen in Händen.

Ziel dieses Buches ist es, auf Grundlage eines internen, auf Kennzahlen basierenden Excel-Tools, die Wirtschaftlichkeit eines Hotels zu steigern, indem die Liquidität ständig überprüft wird und Schwachstellen bzw. Engpässe rechtzeitig erkannt werden können. Ebenso soll es aufzeigen, dass verzögerte externe Auswertungen nicht ausreichend sind, um mögliche Risiken entgegen zu wirken bzw. frühzeitig zu erkennen.

Ergänzend werden wir zeigen, dass das Informationssystem in Form eines Kennzahlensystems mit Ratingauswertung es der Hotellerie ermöglicht, die Entscheidungsfindung für ihr wirtschaftliches Handeln zu erleichtern, indem o. g. Risiken und Schwachstellen frühzeitig erkannt werden. Dabei werden wir auch Auswirkungen und Anforderungen aus der ‚Corona-Krise‘ aufnehmen, speziell die Liquiditätsposition und -entwicklung detaillierter betrachten.

Was macht aber die Hotellerie und die Gastronomie so besonders, dass Betrachtungen für das produzierende Gewerbe, klassische Dienstleister und Handelsgesellschaften nicht passen? Hotels und Restaurants sind doch Dienstleister. Ja, es sind Dienstleister, aber die Bilanz ist vergleichbar mit denen der Schwerindustrie. Während aber z. B. Werften oder Spezialmaschinenbauer permanent Anzahlungen haben, um die Vorfinanzierungskosten ausgleichen zu können, ist dies bei Hotels (Ferienhotellerie) nur manchmal und bei Restaurants eigentlich nie der Fall.

In der Schwerindustrie gibt es i. d. R. nur wenige Anbieter, doch der Wettbewerber in der Hotellerie und Gastronomie hat häufig sein Haus gerade einmal einige Meter von Ihnen entfernt. Von Ihnen als Hotelier werden immer neue Nebenleistungen (außer große und luxuriöse Zimmer, qualitativ hochwertiges Essen und i.d.R. auch gute Weine) erwartet. Der Gast erwartet Wellness, Außen- und Innenpool und möchte sein Auto im Winter schnee- und eisfrei in einem Carport oder sogar in einer (Tief-)Garage stehen haben. Aber diese(Zusatz-)

Leistungen können kaum in Rechnung gestellt werden. Bei den derzeitigen Preisen für Übernachtung und Halbpension (ohne alkoholische Getränke) von 160 € bis 180 € pro Nacht und pro Person wird die Luft, besonders bei dem gegebenen Wettbewerb, sehr dünn.

Hoteliers und Gastronomen wird häufig viel Bewunderung entgegen gebracht („...schönes Haus...schöne Räumlichkeiten...schöne Deko, etc.“), die wenigsten externen Betrachter sehen aber die hohen Verschuldungsgrade, geringe Umsatz- und Kapitalrentabilitäten und einen fast täglichen 2160h Stunden-Einsatz.

Die Bilanz des Hoteliers und des Gastronomen besteht auf der Aktivseite fast ausschließlich aus Anlagevermögen (wenn in Eigentum und nicht gepachtet), Eigenkapital auf der Passivseite ist aber meist Mangelware und die Eigenkapitalquote ist nicht selten am Limit.

Dieses Buch versucht gerade in diesem Zusammenhang Licht in die Analyse des Zahlenwerkes (GuV und Bilanz) zu bringen und mit diesem Wissen, dann auch Sicherheit aus Risikosicht für das Management und für die Eigentümer aufzubauen.

Die bereits erwähnten Excel Dateien stehen wieder auf den Internetseiten meiner Firmen www.ifak-bgl.com und www.abh-partner.de bzw. auf der Seite des Springer Verlages kostenfrei zum „Download“ bereit. Alternativ kontaktieren Sie uns per Email unter Bernd.Heesen@ifak-bgl.com bzw. Bernd.Heesen@abh-partner.de und ich sende Ihnen die Dateien gerne zeitnah zu.

Die Excel-Dateien gibt es (wie immer) in einer fertigen und in einer Übungs-version, in Letzterer können Sie dann selbst arbeiten. Aber auch hier gilt: keine Angst – es sind nur Excel-Grundkenntnisse notwendig und beim Programm handelt es sich nicht um ein Makro, sondern um einfache Tabellenkalkulation, das Sie sogar jederzeit selbst für Ihre Belange anpassen und/oder erweitern können.

Und wenn Sie beim Lesen und/oder beim Arbeiten mit dem Excel-Programm Fragen haben, dann kontaktieren Sie uns eben auch unter o. g. Email Adressen ganz direkt.

Erneut viel Spaß und Muße.

Bernd Heesen
Christoph Walter Meusburger

Inhaltsverzeichnis

1	Hotellerie und Gastronomie im Gesamtkontext	1
1.1	Die Hotellerie – ein Sonderfall ohne Sonderregelungen	1
1.1.1	Praxis versus Wissenschaft	1
1.1.2	Die Ausnahmestellung der Hotellerie und Gastronomie	2
1.2	Das (finanzielle) Spannungsfeld der Hotellerie	4
1.3	Wirtschaftliche Bedeutung und Relevanz des Tourismus	6
1.4	Spezifika der Hotellerie	8
1.4.1	Finanzierung	8
1.4.2	Informationssysteme	9
1.4.3	Qualifiziertes Personal	9
1.4.4	Klimawandel	10
1.4.5	Bevölkerungsentwicklung	11
1.5	Investitionen	11
1.6	Weitergehende Besonderheiten der Hotellerie	15
1.6.1	Allgemeines	15
1.6.2	Kooperationen und Gemeinschaften	17
1.6.3	Preispolitik	18
1.6.3.1	Bottom-Up-Methode	19
1.6.3.2	Target Costing	22
1.6.3.3	Preisdifferenzierung	23
1.6.3.4	Yield Management	24
1.6.4	Vertriebspolitik	25
1.6.5	Kommunikationspolitik	26

1.7	Anforderungen an die Hotellerie	27
1.7.1	Krisen- und Risikomanagement.	29
1.7.1.1	Krisenmanagement	29
1.7.1.2	Risikomanagement	35
1.8	Controlling.	39
1.9	Finanzmanagement in der Hotellerie.	42
1.10	Klassische Kennzahlen in der Hotellerie.	44
1.11	Außergewöhnliche Krisen (z. B. ‚Corona‘).	45
1.12	Fazit	47
	Literatur.	47
2	Die Firma und die Abschlüsse	51
2.1	GuV und Bilanz	51
2.1.1	Die Gewinn und Verlustrechnung – GuV.	52
2.1.2	Die Posten der GuV	53
2.2	Die Bilanz	62
2.2.1	Die Posten der Bilanz.	62
2.2.1.1	Passiva.	62
2.2.1.2	Aktiva	70
3	Das zu analysierende Zahlenwerk des PAZ	79
3.1	Schritt 1: Detail GuV und Vereinfachungen	80
3.2	Schritt 2: Erste Betrachtung des Zahlenbildes der GuV	90
3.3	Schritt 3: Bilanz und adäquate Vereinfachung der Bilanz	93
3.4	Schritt 4: Erste Betrachtung des Zahlenbildes der Bilanz	103
4	Analyse mit Kennzahlen-Check-Liste.	107
4.1	Die notwendigen GuV- und Bilanzposten und anstehende Auswertungen.	109
4.2	Der 1. Kennzahlenblock: Vermögen und langfristige Finanzierung.	120
4.2.1	Kapitalumschlag (Faktor)	120
4.2.2	Eigenkapitalquote.	125
4.2.3	Liquidität als Faktor zu den monatlichen Personalkosten	129
4.2.4	Anlagendeckung A („Goldene Finanzierungsregel“) und Anlagenintensität.	142
4.2.5	Anlagendeckung B („Silberne Finanzierungsregel“)	146
4.2.6	Gesamtwürdigung 1. Analyseblock	148

4.3	Der 2. Analyseblock: Klassische Kennzahlenanalyse	
	Liquidität & Cash Flow	149
4.3.1	Liquidität I. Grades	150
4.3.2	Liquidität II. Grades	152
4.3.2.1	Forderungen in der dynamischen Betrachtung (auf einer Zeitschiene)	158
4.3.2.2	Forderungen in Umsatztagen	158
4.3.2.3	Forderungen im Verhältnis zum Jahresüberschuss	161
4.3.2.4	Debitorisches Ziel (mit Berücksichtigung von EU-Exporten)	163
4.3.3	Liquidität III. Grades	170
4.3.4	Vorräte in der dynamischen Betrachtung (auf einer Zeitschiene)	172
4.3.4.1	Bestandsreichweite in Umsatztagen	173
4.3.4.2	Vorratsumschlag	176
4.3.4.3	Bestandsreichweite zu Jahresüberschuss	179
4.3.5	Weitergehende Betrachtungen zur Liquidität	182
4.3.5.1	Reichweite der Liquidität in Umsatztagen	185
4.3.5.2	Reichweite der Liquidität zu Jahresüberschuss	191
4.3.5.3	Liquidität zu Vorräten und Forderungen	194
4.3.6	Berechnung des Liquiditätsfehlbetrages (unter verschiedenen Szenarien)	196
4.3.7	Die Kreditoren in der dynamischen Betrachtung	202
4.3.7.1	Reichweite der Kreditoren in Umsatztagen	202
4.3.7.2	Reichweite der Kreditoren in Jahresüberschusstagen und -jahren	204
4.3.7.3	Das kreditorische Ziel (mit Berücksichtigung der EU-Importe)	206
4.3.8	Skonti	213
4.3.9	Der Cash Cycle	216
4.3.10	Der Cash Conversion Cycle	220

4.3.11	Der Cash Flow	222
4.3.11.1	Die Cash Flow Marge	223
4.3.11.2	Die 1, 2, 3 Cash Flow-Regel	227
4.3.12	Überprüfung und Würdigung der Cash Flows:	240
4.3.13	Zusammenfassung 2. Analyseblock.	250
4.4	Der 3. Analyseblock: Ertragskraft und operative Stärke	251
4.4.1	Umsatzrendite (ROS – Return on Sales)	252
4.4.2	Kapitalrendite (ROC – Return on Capital).	258
4.4.3	Material und bezogene Leistungen (kurz Materialquote)	264
4.4.4	Personalkostenquote.	265
4.4.5	Abschreibungsintensität.	268
4.4.6	Sonstige betriebliche Aufwendungen als Quote	270
4.4.7	Zinsaufwandsquote	272
4.4.8	Zinsdeckungsquote I (klassisch)	276
4.4.9	Zinsdeckung II	280
4.4.10	Operative Rentabilität zu Finanzierungskosten	282
4.4.11	Dynamische Verschuldung.	287
4.4.12	Spezielle Betrachtungen zu Österreich	291
4.4.13	Investitionen, Investitionsquote und Verpuffungen im Anlagevermögen	297
4.4.14	Ausschüttungen	305
4.4.15	Gesamtwürdigung 3. Analyseblock „Ertragskraft und operative Stärke“	307
4.5	Das Executive Summary	309
4.6	Überschuldung.	312
5	Abschlussbemerkungen und Quintessenz.	317
6	Anhang.	319

Hotellerie und Gastronomie im Gesamtkontext

1

1.1 Die Hotellerie – ein Sonderfall ohne Sonderregelungen

1.1.1 Praxis versus Wissenschaft

Zu Beginn dieses Buches werden wir das Hotellerieumfeld ein wenig beleuchten und Ihnen damit auch die Notwendigkeit von durchgehenden Analysen des eigenen Zahlenwerkes aus unterschiedlichen Perspektiven vor Augen führen.

Dies machen wir durchaus ‚wissenschaftlich‘, indem wir saubere Quellenarbeit betreiben. Aber keine Angst, die eigentliche Analytik wird dann richtig praxisbezogen und ‚hands-on‘.

Das Buch soll kein akademisches Lehrbuch sein. Wir wollen allerdings trotzdem sauber arbeiten. Sie müssen die Quellen nicht im Einzelnen nachschlagen. Unser immer wiederkehrendes ‚credo‘ für die Notwendigkeit zur Analyse der eigenen Abschlüsse ist kein Marketing-Selbstzweck, damit sich das Werk dann eventuell besser verkauft. Nein, Sie sind sowohl aus gesetzgeberischer als auch aus wissenschaftlicher Sicht in der Pflicht, als Verantwortliche(r) in Ihrem Haus auch Ihr Zahlenwerk zu kennen. Und dies nicht aus der Perspektive „die Bilanz und GuV habe ich gesehen im Sinn von angeschaut und für das Finanzamt unterschrieben“, sondern aus der Perspektive „ich habe mein Zahlenwerk wirklich verstanden!“

Wir stimmen Ihnen zu, dass die Lektüre von Literaturzusammenfassung nicht immer wirklich ‚sexy‘ ist, aber sie ist Teil unseres Jobs, wenn wir ihn ernst nehmen.

Der Hotellerie sagt man nach, dass viele nur deshalb dort Führungskräfte sind, weil es ein Familienbetrieb ist und die nächste Generation ‚halt weitermacht‘.

Das mag sein, aber wir wollen das nicht schlecht heißen. Ein Familienerbe fortzuführen ist aufgrund der Erwartungshaltung sicherlich manchmal schwieriger als ein Geschäft neu aufzubauen, auch wenn bereits Kapital, Gebäude und Grund vorhanden sind.

Umso wichtiger erscheint es uns, sich mit diesem Erbe auch aus akademischer Sicht zu beschäftigen.

Sie müssen nicht studieren und/oder studiert haben und Sie müssen auch keine Abschlüsse als Lieblingslektüre definieren. Aber lesen Sie die nächsten Seiten einmal, auch wenn Sie hier zunächst in das Folgekapitel der eigentlichen Analytik springen. Das ist aus unserer Sicht vollkommen in Ordnung, erst recht, wenn Sie bereits einige Jahre Erfahrung im Management eines Hotellerie- und/oder Gastronomiebetriebes haben. Denn Erfahrung kann man nicht lernen und ersetzen.

Aber wenn Sie bereits ‚ein alter Hase sind‘, dann wird Ihnen Ihre Erfahrung auch sagen, dass es noch nie falsch war, ‚über den eigenen Tellerrand zu schauen‘, wissenschaftliche Betrachtungsweisen daher komplementär auch von Nutzen sein können.

1.1.2 Die Ausnahmestellung der Hotellerie und Gastronomie

Die Gastronomie generell und die Hotellerie im Speziellen sind ein Sonderfall, wenn man die Branche klassifiziert. Es handelt sich zunächst einmal um Unternehmen, die eine Dienstleistung erbringen.

Aufgrund der Kapitalintensität (viel Anlagevermögen gemessen an der Bilanzsumme) können diese Häuser aber nicht wie klassische Dienstleister (Marketing- und Werbeagenturen, große WP Firmen und Anwaltskanzleien) analysiert werden.

Hotels und Gasthäuser sind vom Bilanzbild her vergleichbar mit Krankenhäusern, immer geprägt von fortlaufend (neuem) hohem Investitionsbedarf bei eigentlich, an den Investitionssummen gemessen, geringen Ergebnissen.

Ein Krankenhaus, und damit Hotels und Gasthäuser, sind analytisch eher wie die (‚leichte‘ bis ‚mittlere‘) Schwerindustrie anzugehen. Aber ganz passt dieser Vergleich auch nicht.

In der Schwerindustrie sind erhaltene Anzahlungen die Regel. Kein Schiff wird auf Kiel gelegt, bevor der Auftraggeber nicht bereits eine Anzahlung geleistet hat, aus der man notwendiges Material beschaffen und Arbeitskräfte bezahlen kann.

Anzahlungen gibt es in Hotels und Gasthäusern aber i. d. R. nur in geringem Umfang. In der Stadthotellerie gibt es dies eigentlich gar nicht. Dafür erfolgt die Bezahlung unmittelbar nach Konsum der Leistung, lange Zahlungsfristen (debitorische Ziele) sind also unbekannt und damit muss auch nicht bis 180 Tage (Exporte nach Südamerika und oder in die Emirate) nach Leistungserbringung vorfinanziert werden.

Die Schwerindustrie unterliegt Markt- und Konjunkturschwankungen, Hotels und Gasthäuser saisonalen Schwankungen und klimatischen, also wetterbedingten Gegebenheiten. Und wie wir in der Corona Krise gesehen haben, sie können vom Gesetzgeber trotz Auslastung und bestätigten Reservierungen über mehrere Wochen geschlossen werden. Da sind dann die Krankenhäuser wieder außen vor. Krankenhäuser bekommen auch nicht rückzahlbare Subventionen vom Staat und den Trägern.

Das produzierende Gewerbe muss genau wie Hotels und Gasthäuser aktiv verkaufen, Krankenhäuser eher weniger.

Die Hotellerie und Gastronomie sind schlichtweg ein Sonderfall, der Parallelen zu anderen Wirtschaftszweigen aufweist, aber nicht direkt mit diesen vergleichbar ist. Somit kann auch der Analyseansatz nicht ident(isch)¹ mit dem der anderen teilweise vergleichbaren Branchen sein.

Eines kann aber weder die Schwerindustrie noch Krankenhäuser in gleichen Maße beklagen: Der Wettbewerb ist in anderen Branchen bei weitem nicht so mörderisch, auch wenn z. B. der Schiffsbau in Asien stark subventioniert wird.

Die Dichte von 4-Sterne-Hotels im Alpenraum und in Citylagen ist enorm und Kundentreue zwar ein nettes Marketingwort aber in der Hotellerie häufig die Ausnahme. Man(n)/Frau möchte auch einmal etwas anderes sehen.

Also gilt es, immer wieder aufs Neue potenzielle Gäste anzusprechen und diese von den eigenen Vorzügen und Leistungen im Vergleich zum einen Wettbewerber genau gegenüber (neben weiteren 20 Wettbewerbern in einem Umkreis von 10 km) zu überzeugen! Ein hartes Geschäft. Und die Führungskraft geht am Freitagnachmittag nicht nach Hause und kehrt erst am Montag wieder zurück. 16 Stunden am Tag sind keine Seltenheit und dies regelmäßig.

Nicht-Hotelliers und -Gastronome werden jetzt mit hohen Gewinnen (weit gefehlt) und langen Schließzeiten der Häuser in der Nebensaison argumentieren. Für Restaurants gilt das ganz sicherlich nicht und für (Tourismus)Hotels nur eingeschränkt, denn in diesen (Umsatz- und Gewinn-freien) Zeiten werden

¹In Österreich sagt man ‚ident‘.

Erhaltungsarbeiten und Neubauten durchgeführt. Von daher geht dieses Argument nach hinten los. Kein Unternehmer fährt in Urlaub, wenn Dutzende Baufirmen sich im eigenen Haus täglich die Klinke in die Hand geben und es immer etwas zu klären und zu entscheiden gibt. Und in der Stadthotellerie gibt es überhaupt keine Schließperioden.

1.2 Das (finanzielle) Spannungsfeld der Hotellerie

Jetzt wollen wir wissenschaftlich werden.

Die Hotellerie ist im Allgemeinen hoch verschuldet und verfügt über eine relativ geringe Eigenkapitalquote. Der Branchen-Median liegt bei 14 % Eigenkapital, auch die Top-Unternehmen verfügen nur über zu 31 % Eigenkapital. Das bedeutet im Umkehrschluss, dass sie eine Fremdkapitalquote von 87 % bis 69 % aufweisen (TourismusBank).

Um wettbewerbsfähig bleiben zu können, sind meist große Investitionen in das Anlagevermögen notwendig. Aufgrund des hohen Wettbewerbs, besonders im 4-Sterne-Bereich, wird viel (Fremd-)Kapital in die Hände genommen, um sich Vorteile in der Gästegunst zu ‚erbauen‘. Auch die derzeit niedrigen Zinsen verleiten zur Kreditaufnahme. Investieren ist wichtig. In der Hotellerie mit o. g. Fremdkapitalquoten gilt aber: Wer investiert, kann untergehen, wer es nicht tut, wird bestimmt untergehen. Von daher ist die permanente Betrachtung der eigenen Finanzlage von entscheidender Bedeutung. Besonders in Zeiten von „Corona Sonderkrisen“ ist dies noch wichtiger, für die Realwirtschaft allerdings auch.

Ein weiterer Punkt, mit dem sich die Tourismus-Hotellerie künftig beschäftigen sollte, ist der Klimawandel. In vielen Wintersportorten ist das heute schon sichtbar. Schneemangel wird schnell existenzbedrohend in den Ski-gebieten. Aber Anpassungen an den Klimawandel und deren Folgen stecken noch in den Anfängen (Strasdas und Zeppenfeld [2016](#)).

Diese und noch viele weitere Risiken können Unternehmenskrisen auslösen und bis hin zur Insolvenz führen. Jedem Konkurs ist i. d. R. entweder eine Liquiditätskrise oder eine Eigenkapitalkrise vorgelagert. Oft treten auch beide zusammen auf.

Bei der Liquiditätskrise gilt es herauszufinden, ob diese kurzfristig oder langfristig zu bewältigen ist. Langfristige Liquiditätskrisen können meist ohne zusätzliches Kapital nicht mehr gemeistert werden. Kurzfristige Liquiditätsengpässe können oft noch aus eigener Kraft überwunden werden. Dennoch ist Vorsicht geboten, da sich kurzfristige Krisen auf strategische und somit langfristige Ziele auswirken. In beiden Fällen führt eine Verschlechterung der Kapitalstruktur zu

einer Ratingabstufung und zu einer Erhöhung der Kapitalkosten und erschweren oftmals die Mittelbeschaffung für eine neue strategische Ausrichtung. Und dann gibt es noch die ‚Corona-Krisen‘, unvorhersehbar und nicht beeinflussbar, in denen der Gesetzgeber einschreitet und Schließungen durchsetzt.

Mit dieser Art von Krisen werden wir uns separat später beschäftigen.

Genrell gewinnt Flexibilität und Anpassungsfähigkeit auf dem sich schnell veränderten Markt immer mehr an Bedeutung. Allerdings bekommen viele Hotels die notwendigen Zahlenauswertungen nur zum Bilanzstichtag von ihrem Steuerberater, aus den jährlichen Ratings der Banken oder bei weitergehender Kreditaufnahme. Der Steuerberater erstellt aber vor allem den Abschluss (GuV und Bilanz) gemäß den gesetzlichen Bestimmungen. Allerdings werden kaum Vergleiche und Gegenüberstellungen von Kennzahlen ausgewiesen.

Hier muss man aber die Frage stellen, wie viele Hotelliers (und auch Gastronome) denn diese Abschlüsse wirklich lesen und verstehen können und wie viele Steuerberater sich die Zeit nehmen, selbst tiefer in das Zahlenwerk einzusteigen und/oder Ihren Mandanten dieses zu erklären.

Die Bilanz gilt gemeinhin als ‚lästiges Übel‘, für das man auch noch zahlen muss. Und wenn dann zum Mai/Juni des Folgejahres der Abschluss steht, dann bildet er nur die historische Situation ab, dabei sind schon wieder fünf oder sechs Monate ins Land gelaufen.

Manchmal werden Frühwarnindikatoren angewendet, die eine Identifikation einer Krise zulassen. Das Problem dabei ist, dass diese oft nur als starre Kennzahl betrachtet werden. So wird beispielsweise Umsatzrückgang, Kostensteigerung, Kundenveränderung oder Mitarbeiterfluktuation als Krisenindikator verwendet. Allerdings ist es viel wichtiger zu wissen, welche Veränderungen zu diesen Trends geführt haben. Das lässt sich allerdings nur schwer aus den einmalig erhaltenen Kennzahlen ableiten (Jacobs et al. 2012).

Und die meisten gerechneten Indikatoren haben einen Bezug zur Gewinn- und Verlustrechnung, die im Allgemeinen noch leichter zu verstehen ist als die Bilanz. Nur ist zu bedenken: (existenzbedrohende) Fehlentwicklungen und besonders insolvenzrelevante Sachverhalte stehen in der Bilanz.

Neben den Frühwarnindikatoren werden auch gerne ‚Benchmarks‘ herangezogen. Der Vergleich mit anderen Häusern in der Branche kann ohne Zweifel oft sehr hilfreich sein. Allerdings ist zu berücksichtigen, mit welchen Unternehmen die Vergleiche durchgeführt werden. Es gilt, sich mit den führenden Unternehmen in der Branche zu vergleichen. Viele neigen aber dazu, sich mit schwachen Unternehmen zu vergleichen, um sich selbst besser darzustellen.

Der Beste unten den Schlechten zu sein, sollte einen nicht beflügeln. Ziel muss es sein, den Abstand zu den Besten zu verringern.

Führen Sie ein eigenes Risikomanagement bzw. Rating-System basierend auf Kennzahlen ein. Es liefert Ihnen nicht nur ausreichend Frühwarnindikatoren oder unterstützt Sie beim Benchmark, sondern Sie sind in der Lage, ständig den Status Quo ihres Unternehmens abzurufen. Ein Rating-System gibt ihnen Auskunft, in welcher wirtschaftlichen Lage Sie sich derzeit befinden. Banken verwenden das Rating, um Unternehmen in Kategorien von Insolvenzwahrscheinlichkeiten einzuordnen und somit das Risiko eines Ausfalles besser abschätzen zu können. Ihnen wird es helfen, Zahlungsengpässe oder einen drohenden Liquiditätsverlust rechtzeitig zu erkennen um gegenzusteuern (Koss 2006). Ebenso wird Ihnen ein gezieltes Risikomanagement helfen, potenzielle Bedrohungen besser abschätzen zu können, indem Sie die notwendigen Informationen zur Verfügung haben (Henle 2009). Zudem werden Sie eine bessere Beziehung zu Ihrer Bank aufbauen, wenn Sie zeigen können, dass Sie Ihre Zahlen im Griff haben. In Zeiten von ‚Corona Krisen‘ muss dieses Risikomanagement soagr noch intensiviert werden, da (unverschuldet) von heute auf morgen durch gesetzlich durchgesetzte Schließungen komplette Planungen ad absurdum geführt werden und Einkünfte über Wochen und Monate wegbrechen. Hier müssen Hotelliers dann auf Wochen-, eventuell sogar Tagesbasis rechnen und besonders ihre Liquiditätsentwicklung antizipieren.

Sie finden in der Literatur eine Vielzahl an Büchern über Risikomanagement, Controlling, Kennzahlen oder Strategien. Jedoch finden Sie keine Literatur, die sich speziell mit Risikomanagement in der Hotellerie befasst, die basierend auf Kennzahlen, also Zahlen, Daten und Fakten aufgebaut ist. Deshalb haben wir uns entschieden, aus der bereits existierenden ‚Basiswissen Buchreihe‘ ein spezifisches Buch abgestimmt auf die Hotellerie (und in Teilbereichen auch auf die Gastronomie) herauszubringen.

Wir möchten mit diesem Buch jedem Hotelier die Kennzahlen verständlich und einfach näherbringen. Auf Grundlage dieser Kennzahlen werden Sie die Wirtschaftlichkeit steigern, indem Sie ständig in der Lage sind, Ihr Zahlenwerk abzurufen. Es wird Sie weitgehend bei Entscheidungen unterstützen.

1.3 Wirtschaftliche Bedeutung und Relevanz des Tourismus

Die wirtschaftliche Relevanz des Tourismus kann man am anteiligen BIP und an der Anzahl der Erwerbstätigen im Tourismus erkennen (Berg 2006). Dadurch wird er zu einer der bedeutendsten Branchen. Österreich erwirtschaftete 2017 eine direkte und indirekte Wertschöpfung von 56,5 Mrd. EUR, das sind 16,1 %

des Bruttoinlandproduktes. Zudem schafft der Tourismus in Österreich rund 715.000 Arbeitsplätze, das macht ein Fünftel der Beschäftigung aus. Es gibt in Österreich circa 49.000 Gastronomiebetriebe, davon sind fast 16.000 Hotelbetriebe, von denen 80 % familiengeführt sind (WKO Statistik Austria 2017). Eine große Anzahl dieser Unternehmen wurde in der Nachkriegszeit gegründet, sodass sich viele Gründer jetzt in der Übergabephase befinden. Die nächsten Jahre werden stark von der Übergabe dieser Familienunternehmen geprägt sein. Dadurch wird die Nachfolgeregelung von großer volkswirtschaftlicher Bedeutung für die damit in Zusammenhang stehenden Arbeitsplätze sowie der erwirtschafteten Wertschöpfung (Baumgartner 2009).

In Deutschland gehört der Tourismus ebenso zu den bedeutenden Branchen. So wurden in 2017 290 Mrd. EUR Umsatz erzielt. Es leben 2,9 Mio. Menschen direkt vom Tourismus. Das sind fast 7 % der Gesamtbeschäftigung. Das entspricht einer direkten Bruttowertschöpfung von fast 4 % und einer indirekten von sogar 9,7 % in Deutschland. Die stärksten Tourismusregionen in Deutschland sind Bayern mit über 90 Mio. Nächtigungen, gefolgt von Baden-Württemberg mit 52 Mio. Nächtigungen (Deutscher Tourismusverband).

Die Branche ist stark vom Einkommen und Wohlstand der Gesellschaft abhängig und dadurch an die allgemeine wirtschaftliche Lage gebunden. Somit ist das Reiseverhalten auch teilweise abhängig von der Konjunktur (Freyer 2015). Krisen wie die ‚Corona-Krise‘ sind in der Vergangenheit nie analysiert worden. Nicht die Konjunktur, sondern eine Pandemie ist zu einem existenzbedrohenden Risiko geworden. nachgelagert ist davon die Konjunktur auf wieder betroffen und die Hotellerie quasi doppelt in Gefahr. Die WTO sieht den Tourismus als eine der wichtigsten Wachstumsbranchen weltweit. Es wird mit einem jährlichen Wirtschaftswachstum von bis zu fünf Prozent gerechnet. Somit ist der Tourismus eine der am schnellsten wachsenden Dienstleistungsindustrien (Berg 2006). Prognosen zur Entwicklung des Sektors nach dem ‚Corona lock bzw. shut-down‘ liegen derzeit (April 2020) noch keine vor.

Ständige Erweiterungen von bestehenden Häusern und viele zusätzliche Neugründungen/-bauten im Alpenraum sowie in anderen Urlaubsdestinationen schaffen eine neue Vielzahl an Betten. Und dies erhöht weiter den Druck auf die heimischen Hotelliers, denn Alternativen in sonnensicheren Südländern Europas mit günstigen Charterpreisen und natürlich ‚all inclusive‘ am Meer gibt es auch mit steigendem Angebot.

Der Alpenraum ist aber nicht „wetterfest“ im Sinne von schneesicher im Winter und sonnensicher im Sommer. Und nur von der Wintersaison können in Österreich nur wenige Häuser in z. B. Lech/Zürs am Arlberg und in Obertauern überleben.

1.4 Spezifika der Hotellerie

1.4.1 Finanzierung

Wie schon erwähnt, ist die Hotellerie (außer Ketten wie Hilton, etc.) geprägt durch einen hohen Verschuldungsgrad. Um dennoch im Zahlungsfluss zu bleiben, wird ein Großteil der finanziellen Mittel über einbehaltene und damit reinvestierte Unternehmensgewinne und Abschreibungen geschaffen. Es ist auch fast durchgehend festzustellen, dass die Geschäftsführerbezüge der (Familien)Hoteliers im Verhältnis zu anderen Branchen recht gering sind. Viele argumentieren damit, dass die Lebenserhaltungskosten wie Wohnung und Essen über das Hotel finanziert werden.

Dennoch sind die meisten Hotels nicht in der Lage, alle notwendigen finanziellen Mittel aus eigener Kraft selbst zu generieren. Daher sind die Unternehmen auch auf externe Finanzierungsquellen angewiesen. Das ist noch nichts Besonderes, da auch andere Unternehmen (Dienstleister, Händler und im produzierenden Gewerbe) fast alle Fremdkapital im Einsatz haben. Besorgniserregend ist vielmehr die (sehr) hohe Fremdkapitalquote bei doch geringer Rendite.

Die Höhe der durchgehend thesaurierten Überschüsse kann die Investitionsnotwendigkeiten in keiner Weise kompensieren.

Hotels sind außerdem in der Regel keine Aktiengesellschaften und fast nie börsennotiert. Von daher entfällt natürlich die Stärkung des Eigenkapitals durch die Ausgabe neuer Aktien. Eigenkapitalerhöhungen können somit fast immer nur durch eigenes (Familien)Geld gestemmt werden.

Zu hohes Fremdkapital macht aber die Branche umso krisenempfindlicher. Und irgendwann werden die Zinsen im Euroraum auch wieder steigen. Die derzeit diskutierten Hilfeleistungen durch den Staat (Corona bezogen) sind in hohem Maße (außer steuerliche Hilfen) Kredite, die rückzahlbar sein werden. Und die für diese Kredite diskutierten Zinssätze erreichen Größenordnungen von bis zu 7 % p. a. Zu viel Fremdkapital kann auch zum Verlust der Kontrolle in einem Familienunternehmen führen. Banken können eigentlich immer Kredite fällig stellen, auch wenn Sie in der Hotelbranchen bei weitem mehr ‚Geduld‘ haben als im produzierenden Gewerbe. Allerdings steht BASEL III vor der Tür und Banken werden ihre eigene Eigenkapitalquote anheben müssen. Die Frage stellt sich, inwieweit dann das bisher doch als großzügig zu wertenden Verhalten der Banken in der Hotellerie noch aufrecht gehalten werden wird bzw. kann, besonders vor dem Hintergrund der durch die ‚Corona Krise‘ ausgelösten Belegungszahlen und damit Liquiditätsposition bzw. -entwicklung.

Kreditvergaben sind an ‚Ratings‘ des Kreditnehmers gebunden und entscheidende Parameter dabei sind die Eigenkapitalquote, die kurzfristige Liquidität, Zinsdeckung und Tilgungsfähigkeit des Unternehmens. Und damit beginnt sich ein Kreis zu schließen. Hohe Fremdkapitalquoten haben auf alle diese Parameter negativen Einfluss und bei Anziehen der Bankenregeln durch BASEL III (und davon gehen wir aus) kann das schnell zu einem Damoklesschwert werden.

Wir beobachten schon jetzt im produzierenden Gewerbe, dass Banken ‚schwache‘ Unternehmen (wenig Eigenkapital, wenig Rendite) in spezielle Gruppen einordnen, manchmal werden diese dann sogar direkt als ‚intensiv care unit‘ (Intensivstation) bezeichnet.

1.4.2 Informationssysteme

Fehlende Führungs- und Informationssysteme sind ganz häufig Grund dafür, dass die eigene Lage aber nicht (kritisch) gesehen wird. Gerade die schnell veränderten Markt- und Umweltbedingungen erfordern ein Risikomanagement und eigentlich eine interne Controlling-Abteilung. Aufgrund der meist geringen Renditen sind diese Systeme und ggfs. Zusatzabteilungen in der (Familien) Hotellerie² aber nicht leistbar.

1.4.3 Qualifiziertes Personal

Ein wichtiger Indikator für die Unternehmenssicherung ist qualifiziertes Personal. Oft schaffen sich Familienunternehmen einen Wettbewerbsnachteil am Arbeitsmarkt, da die Individualität im Vergleich zu großen Firmen bzw. zu Konzernen als geringer wahrgenommen wird. Neue Mitarbeiter generieren neue Ideen, andere Ansichtsweisen, die ein Unternehmen weiterentwickeln, sei es neue Märkte zu generieren oder nur einfache Prozessschritte zu verbessern, wenn sie denn Gelegenheit dazu bekommen.

Qualifizierte Mitarbeiter sind ohne Zweifel ein Kriterium erfolgreicher Unternehmen. Allerdings ziehen Hochschulabsolventen Nicht-Familienunternehmen vor, weil sie der Meinung sind, dass Familieninteressen im Vordergrund stehen, eine Vetternwirtschaft in den meisten Unternehmen vorherrscht und

²Konzerngebundene Hotels sind hier explizit ausgenommen.

dadurch Entscheidungen oft nicht nach objektiven Kriterien gefällt werden. Dass Führungspositionen ausschließlich durch Familienmitglieder besetzt werden, obwohl diese oft nicht die notwendige Ausbildung oder die Fähigkeiten für diese Position aufweisen, schreckt dann zunehmend ab. Vor diesem Hintergrund erscheinen auch die Karriere- und Aufstiegsmöglichkeiten in der Tourismus- und Stadthotellerie schlechter. Und die Hotellerie und Gastronomie gehören sicherlich nicht zu den Branchen, in denen sehr attraktive Gehälter gezahlt werden.

In diesem Bereich haben Familienunternehmen und damit Hotels noch viel Aufholarbeit zu leisten. Umdenken ist notwendig, weg von dem Gedanken Autorität oder Macht zu verlieren, hin zu dem Gedanken, das Unternehmen zielorientiert und erfolgreich zu führen (Baumgartner 2009). Es wird zukünftig schwieriger sein, gute Mitarbeiter zu finden als neue Gäste.

1.4.4 Klimawandel

Der Klimawandel ist ein ganz entscheidender zukünftiger Einflussfaktor für die Hotellerie, in vielen Wintersportorten ist das heute schon sichtbar.

Der Mangel einer geschlossenen Schneedecke über die gesamte Wintersaison hinweg in niedrig gelegenen Skigebieten wird existenzbedrohend sein.

Klimaforscher warnten bereits im Jahr 2000, dass es Winter mit durchgehendem Frost und viel Schnee wie vor 20 Jahren in unseren Breiten nicht mehr geben wird. Der Weltklimarat IPCC behauptet sogar, dass die Klimaerwärmung im Winterhalbjahr am schnellsten voranschreiten wird. Forscher sind sarkastisch der Meinung, dass Skilehrer Wein anbauen werden.

In einer Studie „Amtliche Temperatur- und Schneemessreihen aus dem (Zauchensee 1350 m, Obertauern 1740 m, Filzmoos 1050 m, Radstadt 860 m, Flachau 910 m und Wagrein 840 m) konnte zwar kein erheblicher Rückgang der Schneemenge in den letzten 50 Jahren festgestellt werden. Allerdings wird auch in dieser Studie darauf hingewiesen, dass eine Prognose für die Zukunft nicht abgeleitet werden kann“ (Aigner 2017).

Die genannten Messpunkte/-orte liegen aber alle über 800 m. Vielleicht sind diese ja wirklich (derzeit) noch nicht in Gefahr. Aber was ist mit Häusern in tieferen Lagen. Vergessen wir auch nicht, dass die Menschen (Gäste) immer bequemer werden. Man möchte heute aus dem Skikeller heraus direkt auf die Piste zum Lift abfahren und auch wieder direkt zum Hotel abfahren können.

Fahrten mit dem Bus und/oder zum Auto zum Lift bzw. am Abend wieder zurück ins Hotel sind für Gäste, die für Halbpension in einem 4-Sterne-Haus 160 bis 180 EUR pro Tag zu zahlen bereit sind, einfach tabu.

1.4.5 Bevölkerungsentwicklung

Ein weiteres Phänomen, mit dem sich die Hotellerie in Zukunft auseinandersetzen muss, ist die Bevölkerungsentwicklung. In Europa wird sich der Anteil an Personen über 60 Jahre (im Jahr 2050) wahrscheinlich fast verdoppeln. Dieser Trend wird sich auf die Struktur im Tourismus auswirken. Ein steigender Anteil der Gäste wird ‚50-plus‘ sein und die Generationen der jüngeren Gäste im Alter von 20 bis 40 Jahre wird abnehmen. Diese Problematik wird momentan noch stark vernachlässigt.

Diese Generation ‚50 plus‘ ist durchaus bereit, Geld auszugeben, allerdings in Häusern mit Stil und moderner Infrastruktur.

Stress, die Hektik der Großstädte, die Anonymität des Lebens in den Großstädten, Wohnsilos sowie die Landflucht führen dazu (Freyer 2015), dass für Urlaubsdestinationen „Gegenwelten“ b(g)esucht werden, um die Natur zu genießen und sich zu erholen, um der Sterilität des Stadtbildes und den Wohnsilos zu entfliehen. Diese Wohnbedingungen führen bei vielen Menschen zum Wunsch nach Natur, Landschaft oder Erholung. Einige dieser Wünsche versuchen sie durch eine Reise zu erfüllen. Allerdings sind die Erwartungen der Gäste oftmals so hoch, dass diese nicht erfüllt werden können (Freyer 2015).

Dabei kann auch das Wetter der ausschlaggebende Faktor sein und damit eine Entscheidungsgröße, auf die der Hotellier und/oder Gastronom keinen Einfluss hat.

Klar scheint aber, dass die Generation ‚50 plus‘ neben attraktiven Naturangebot (Schneesicherheit im Winter) Pools (innen- und außen, Wellness, Carports und/oder Tiefgaragen; man schaufelt sein Auto im Winter nicht mehr frei) erwartet. Gute Küche, eine attraktive Weinkarte und natürlich große und modern ausgestattete Zimmer sind in der Erwartungshaltung eh eine Selbstverständlichkeit.

Dieses Angebot muss aber geschaffen und finanziert werden und damit sind wir bei Investitionen.

1.5 Investitionen

An folgenden Indikatoren (‚Corona-Zeiten‘ ausgenommen) können Sie i. d. R. recht einfach feststellen, ob Sie in die ‚Hardware‘ investieren sollten:

- Stagnierende Nachfrage
- Viele Stammgäste aber keine neuen Gäste
- Negative Rückmeldungen und Bewertungen
- Schwierigkeiten, die Preise durchzusetzen
- Wenn die Konkurrenz davonzieht und das eigene Hotel nicht mehr mithalten kann

Grundsätzlich wird zwischen objektbezogenen Investitionen und wirkungsbezogenen Investitionen unterschieden. Zu den objektbezogenen Investitionen zählen:

- Sachinvestitionen sind Investitionen, die für die Leistungserstellung erforderlich sind, also in das Gebäude. Wird beispielsweise in neue Zimmer investiert, ist es relativ einfach, die späteren Erlöse zuzuordnen. Wird jedoch in eine neue Poolanlage investiert, werden wahrscheinlich keine zusätzlichen Erlöse generiert. Das heißt, die Investition muss schlussendlich über den Zimmerpreis wieder hereingespielt werden.
- Finanzinvestitionen (bei Familienhotels i. d. R. aber nicht relevant): Dies sind Investitionen in Aktien, Anleihen oder Beteiligungen an anderen Unternehmen. Bei diesen Investitionen sind Aus- und Einzahlung in der Regel leicht zu bestimmen.
- Immaterielle/Software-Investitionen: Diese Investitionen sind notwendig, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Die Höhe der Auszahlungen ist bei diesen Investitionen leicht ermittelbar. Es ist jedoch schwierig, die (späteren) Einzahlungen zuzurechnen. Sie werden in drei Teile untergliedert:
 - Mitarbeiter: Aus- und Weiterbildung
 - Marketing: Vermarktung und Vertrieb
 - Forschung und Entwicklung: Prozessoptimierung und Qualitätsverbesserung

Investitionen in die ‚Hardware‘ finden sich in der Bilanz wieder.

Wirkungsbezogenen Investitionen, wie der Name schon sagt, sollen eine betriebliche Wirkung erzielen. Zu den wirkungsbezogenen Investitionen zählen wir:

- **Gründungsinvestitionen:** Diese sind meist mit der Neugründung eines Unternehmens verbunden. Sie werden auch als die risikoreichen Investitionen bezeichnet, einerseits durch die Höhe und andererseits weil das Unternehmensmodell nicht erprobt ist.
- **Ersatzinvestitionen:** Diese sind durch die Abnutzung zeitbedingt durchzuführen. Das heißt, bestehendes Anlagevermögen wird ersetzt, da es i. d. R. abgeschrieben ist. Gerade diese Investitionen betrifft die Hotellerie. Hier gilt es, wenn möglich immer auf dem neusten Stand zu sein. Veralterung und Attraktivitätsverlust sollten unbedingt vermieden werden, dafür ist der Wettbewerb einfach zu groß und auch Stammgäste sehen die Alternativen vor Ort ganz bewusst.
- **Rationalisierungsinvestitionen:** Darunter fallen Investitionen, die zur Leistungssteigerung im Unternehmen führen. Hier ist der effiziente Einsatz von neuen Betriebsmitteln gemeint, der aufgrund des technischen Fortschritts das Arbeiten erleichtert.
- **Erweiterungsinvestitionen:** Das ist meist die zweite Investitionskategorie, die die Hotellerie stark betrifft. Diese Investitionen werden nicht ausschließlich zur Ausschöpfung des Marktpotenzials durchgeführt, sie führen i. d. R. auch zu einer Fixkostendegression im Hotel. Zehn Zimmer mehr bedeutet oft, dass diese mit dem gleichen Verwaltungs- und Personalaufwand bewirtschaftet werden können. Also mehr Umsatz zu gleichen Fixkosten.
- **Investition aufgrund behördlicher Auflagen:** Diese Investitionen kann der Betrieb im Wesentlichen nicht beeinflussen. Gesetzliche Bestimmungen geben vor, welche Investitionen hier durchzuführen sind, sei es Umweltschutz-, Brandschutz bedingt oder durch die Gewerbeordnung.

Die genannten Investitionen unterteilen wir dann meist in notwendige und nicht notwendige Investitionen, also „must have“ und „can/should have“.

Gerade durch die schnelllebigen Trends im Hotelbau werden die Unternehmen dazu gedrängt, innerhalb weniger Jahre große Umbauarbeiten durchzuführen. Zusätzlich kommt noch der Druck der Konkurrenz, besonders im Alpenraum wird viel investiert.

Das Problem dabei ist, dass die Investitionszyklen immer kürzer werden. Die langen Abschreibungsperioden übersteigen inzwischen die tatsächliche Nutzungsdauer. Das heißt, dass die Kreditlaufzeit meistens zu lange angesetzt wird.

Unter ‚Refresh‘ werden rein kosmetische Impulse verstanden. Neue Farben, Stoffe oder Dekoration von einzelnen Einrichtungsgegenständen.

Erfolgreiche Betriebe im Alpenraum setzen mindestens alle fünf Jahre neue Impulse. Wesentlich dabei ist, dass man sich nicht zu sehr treiben lässt und Investitionsvorhaben immer kritisch reflektiert (Kohl & Partner, 2017).

1.6 Weitergehende Besonderheiten der Hotellerie

1.6.1 Allgemeines

Die Hotellerie weist einige spezielle Besonderheiten auf. Wesentlich dabei ist, dass es sich um ein immaterielles Produkt handelt und somit ist es auch nicht transport- oder lagerfähig (Gewald 2001). Der Kunde kann das Produkt nicht fühlen, sehen oder gar einen Probeurlaub durchführen.

Im Vordergrund des Urlaubers steht nicht der Kauf der Beherbergung, sondern er will Urlaubsglück als Gegenalltag erwerben. Seine Motivation ist die Erholung und das Entfliehen aus dem Alltag.

Die Erstellung der Dienstleistung ist wie überall immer an die Nachfrage des Gastes gebunden. Ebenso ist das Angebot der Dienstleistung standortgebunden. Jedes Hotel kann nun einmal nur an dem Ort Gäste aufnehmen, an dem es auch den physischen Standort hat.

Das Produkt ist ebenso vergänglich, die meisten touristischen Angebote können nicht gelagert werden und sind zeit- sowie raumabhängig. Ein nicht genutztes Hotelbett kann nicht bis zum nächsten Tag gelagert werden, es verfällt. Es muss also nach dem ‚Uno actu-Prinzip‘ konsumiert werden; das heißt die Leistungserbringung und der Verbrauch fallen zeitlich und örtlich zusammen. Ebenso müssen die Reisenden zum Produkt kommen, der Verbrauch kann nur am Standort des jeweiligen Hotels konsumiert werden. Ein weiterer Faktor ist die Integration, der Reisende ist während seines Aufenthaltes in einem Hotel immer in unmittelbarem Kontakt mit den Hotelliers und dem Personal, dadurch sollte der Gast auch integriert werden (Freyer 2015).

Zugleich ist die Dienstleistung sehr komplementär. Sie kann jederzeit durch eine andere Urlaubsdestination ersetzt werden. Ein Problem ist dabei sicher die instabile Wetterlage im Alpenraum. Somit hängt die Kundenzufriedenheit oftmals von externen Faktoren ab, die wir nicht beeinflussen können. Hotelliers können leider keinen Schnee im Winter (mit derzeit wenigen Ausnahmen) und Sonnenschein im Sommer (im Alpenraum) garantieren. Speziell in niedrigen Regionen wird das Problem der Schneesicherheit immer relevanter. Gerade diese

Ferienregionen werden sich in Zukunft mit größter Wahrscheinlichkeit umstellen müssen.

Durch den hohen Wettbewerbsdruck sind die meisten Hotels auch substituierbar, sie können jederzeit durch ein anderes Hotel ersetzt werden. Es ist wichtig, dass sich jedes Hotel einen USP (Unique Selling Proposition) schafft. Was können wir anbieten, was andere nicht haben?

Das bedeutet nicht, dass weltweit kein Hotel das gleiche Angebot haben darf, regional sollte man sich allerdings von anderen Hotelangeboten etwas abheben, es sei denn, es ist eine Massentourismus Destination.

Ebenso gilt es, die Produktpolitik regelmäßig zu überdenken. Welche Standardleistungen sollen wir anbieten? Welche Zusatzleistungen und Spitzenleistungen? Hier stellt sich die Frage, welche Leistungen dann auch verrechnet werden können, um den Umsatz zu erhöhen (Berg 2006).

Hotels erbringen unterschiedliche Leistungen. Die Grundleistung ist die Hauptleistung und setzt sich aus dem Zimmer, Übernachtung, Housekeeping und Front Office zusammen. Die Verpflegungsleistung besteht aus Speisen, Getränke, Restaurant, Bar, Voll- Halbpension. Dann werden noch sonstige Leistungen wie Tagungen, Sport, Kultur, Wellness oder sonstige Services angeboten. Und das sind die Bereiche, in denen Kosten im Unternehmen anfallen.

Aber, es wird automatisch noch eine Standortleistung, wie Klima, Landschaft, Verkehrsanbindung und Gastfreundschaft angeboten, jedoch sind diese nicht vom Hotelier beeinflussbar.

Hotels werden als typische Dienstleister kategorisiert, obwohl ihre Leistungserbringung wesentliche Teile der Sachgüterproduktion enthalten. Ebenso erfordert der Bau, die Einrichtung der Zimmer sowie die Instandhaltung eines Hotels hohe Investitionskosten im materiellen Bereich.

Auch die Auswahl des Hotels seitens der Gäste erfolgt oft nach Aspekten der Sachgüterausstattung (z. B. Ausstattung der Zimmer, Schwimmbad, Spa, etc.). Jedoch werden Sachgüteranteile vom Gast nur als Zusatzaspekt gesehen. Im Vordergrund steht aus touristischer Betrachtung die Dienstleistung. Inzwischen werden die Funktionen oft ‚entkoppelt‘. So wird zwischen der investiven Stufe und Betreiber-Stufe unterschieden. Die investive Stufe betrifft die Finanzierung, Hotelplanung bzw. Baumaßnahmen, es stehen die finanziellen und architektonischen Gesichtspunkte im Vordergrund. Als Betreiberstufe wird die eigentliche Führung des Hotels gesehen, also der strategische und operative Bereich (Freyer 2015).

Die eigene Infrastruktur mit seinen Kosten ist aber gemeinsam mit der touristischen Infrastruktur und den dazugehörigen Kosten zu sehen. So muss nicht nur die Infrastruktur vom eigenen Hotel gegeben sein, sondern auch die rundherum.

Auch gesellschaftliche Einflüsse beeinflussen den Tourismus und somit die Hotellerie. Das Angebot und die Nachfrage hängen auch von gesellschaftlichen Normen, von Wertvorstellungen, Kultur, Tradition und Politik ab. Diese Einflüsse prägen ein Land. Gesellschaften, die freizeitorientiert sind, gelten als offener für touristische Angebote im Vergleich zu stark traditionellen Gesellschaften.

Ebenso müssen Umweltfaktoren (Berge, Seen, Landschaft, Meer etc.) gegeben sein, die es für Gäste interessant machen, überhaupt dort abzusteigen und dort Zeit zu verbringen. Der Alpenraum hat in diesem Punkt mit Sicherheit viel zu bieten und zwar ganzjährig. Dies ist ohne Zweifel ein Vorteil gegenüber Destinationen und Häusern im Mittelmeerraum. Deren Attraktivität ist meist durch die Meerwassertemperatur geprägt und damit auf die Sommermonate beschränkt.

1.6.2 Kooperationen und Gemeinschaften

Hart umkämpfte Märkte und die zunehmende Globalisierung zwingen auch die Hotellerie zu neuen Strategien. Eine Möglichkeit besteht in der Kooperation, sie gewinnt immer mehr an Bedeutung. Gerade viele kleinere Hotels sehen diese als Überlebensalternative an.

Eine Kooperation ist eine auf Vertrauen beruhende und freiwillige befristete Zusammenarbeit. Jedoch bleibt das Unternehmen rechtlich und wirtschaftlich unabhängig. Ziel ist eine Leistungsverbesserung für alle beteiligten Unternehmen.

Viele kleinere Häuser können nur dann Sonderwünsche erfüllen, wenn sie gemeinsam dafür Entwicklungskosten tragen und manchmal auch den Betrieb gemeinsam sicherstellen. Meist treten Hotels unter einem gemeinsamen Namen auf.

Grundsätzlich sind Kooperationen zweckorientiert und versuchen sich als geschlossene Einheit auf Messen im In- und Ausland zu vermarkten und aufzutreten. Die Gründe für einen Zusammenschluss können vielfältig sein, sei es aufgrund der gewünschten Urlaubsatmosphäre, des Fokus auf Gesundheits- und Wohlfühlpakete oder des Angebotes für Urlaub für die gesamte Familie in einem dafür ausgestatteten Hotel.

1.6.3 Preispolitik

Der Preispolitik kommt in der Hotellerie eine besondere Bedeutung zu. Die Branche ist sehr volatil. Viele Ferien in Deutschland und Österreich fallen auf den gleichen Zeitraum und in diesen Wochen herrscht ausreichende Nachfrage.

Die Herausforderung liegt aber darin, eine ähnlich gute und/oder zumindest kostendeckende Auslastung in der Nicht-Ferienzeit zu erreichen. Die Preispolitik ist dabei ein Steuerungsinstrument.

Aber, einmalige Angebotspreise verleiten Gäste, diese auch in anderen Zeiten nachzufragen und als gegeben anzunehmen. Umgekehrt können Höchstpreise in den Ferienzeiten eher abschrecken, besonders wenn keine Schneesicherheit im Winter und Sonnensicherheit im Sommer gegeben ist.

Ähnlich wie in der Gastronomie gilt, dass ein einmal verlorener Gast nicht mehr oder lange nicht mehr wiederkommt.

In der Literatur werden zwar lange Listen mit den angeblich wichtigsten Einflussfaktoren genannt, aber die sind eher akademischer Natur.

Können Sie als Hotelier/Gastronom damit wirklich etwas anfangen?

- Preisbewusstes Käuferverhalten
- Nachfrageschwankungen
- Saisonschwankungen
- Intuition der Nachfrager
- Psychologische Momente
- Produkt- und Service-Qualität
- Vermutliches Gästeverhalten
- Konkurrenzverhalten
- Standort
- Kostenorientierung
- Angebotspolitik
- Preisinterdependenzen der Dienstleistung
- Absatzinstrumente
- Akquisitorische Wirkung
- Kurzfristige Variierbarkeit
- Preisdifferenzierungsarten
- Schaffung von Präferenzen
- Gewinnmaximierung
- Verlustminimierung