

Das Ziel: konsequent in Richtung Qualität gehen

## WERTVOLLES TIROL

Johann Lafer im Interview

„ICH MACHE KEINE  
KOMPROMISSE“

Luxusreisen, Ökologie & Co.

DEN TOURISMUS  
NEU DENKEN

# 5 Schritte zur erfolgreichen Investition

Betriebe, die laufend, systematisch und zielgerichtet investieren, sind tendenziell wirtschaftlich erfolgreicher.

**G**ut durchdachte Investitionen sind für den Erfolg eines Hotels das Um und Auf. Nur wer die Kosten-Nutzen-Relation und das Baumanagement im Auge behält, stärkt langfristig den Betrieb. Auf der Basis langjähriger praktischer Erfahrungen lassen sich fünf Punkte für den Erfolg von Investitionsprojekten zusammenfassen:

## 1. Positionierung und Abgrenzung von den Mitbewerbern

Eine richtige Strategie und Positionierung des Hauses gehört zu den wichtigsten unternehmerischen Entscheidungen, um

langfristig konkurrenzfähig zu bleiben. Ein erfolgreiches Bauvorhaben kann dazu wesentlich beitragen.

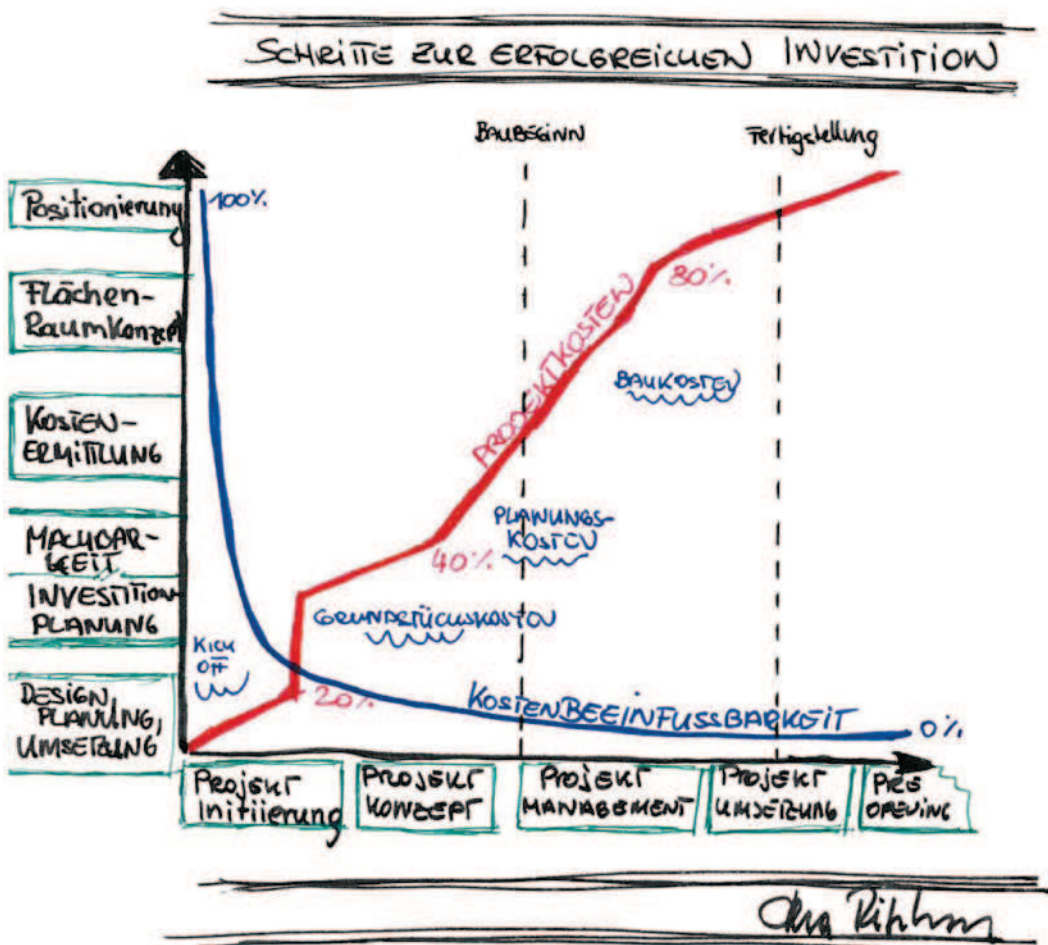
Ein solches Positionierungskonzept berücksichtigt aktuelle Immobilien-Trends ebenso wie neue Entwicklungen auf der Angebotsseite oder die Analyse neuer Zielgruppen (Milieus). Welche Wünsche haben meine Gäste an die Hotelimmobilie? Stimmen Positionierung und geplante Investition überein? Gibt es für mein Investment eine zahlungskräftige Zielgruppe?

## 2. Flächen- und Raumkonzept

Jede Modernisierung soll zum Bestand passen. Die vorhandenen Teile sollen mit dem Um- oder Neubau zu einem großen Ganzen verbunden werden. Dies setzt eine exakte Grundrissplanung und Schnittstellendefinition in Absprache mit den Fachplanern voraus. Welche Flächen stehen zur Verfügung? Wie sieht die Bau-Flächenoptimierung aus? Ideales Verhältnis zwischen Brutto- und Nettoflächen. Flächenbedarf für Betten, Restaurantplätze, Gästebereich und öffentliche Räume.

## 3. Ermittlung und Überprüfung der Kosten

Bei der Überprüfung des Kostenrahmens hilft ein Benchmark-Vergleich (Investitionskosten pro Zimmer, Flächeneffizienz, Baukosten, Nebenkosten etc.). Bei welchen Prognosewerten lassen sich Investitionen mit Fremdkapital wirtschaftlich durchführen? Wie viel darf ein neues Zimmer kosten?



#### 4. Machbarkeit: Investitions- und Planungsrechnung

In dieser Phase erfolgt die Überprüfung der Rentabilität potenzieller Ausbauszenarien. Auf Basis der erzielbaren Preise wird eine Planungsrechnung erstellt. Diese dient als Grundlage dafür, ob und wie die Investition durchgeführt werden kann („Stop-or-Go-Entscheidung“). Welche Preise muss ich erzielen, um die Investition zu verdienen?

#### 5. Design: Planung, Beratung und Umsetzung

Stehen die Positionierung und das Raumkonzept, dann kann mit dem Design der Innengestaltung begonnen werden. Architektur, Design, Ästhetik, aber vor allem auch die Positionierung (Punkt 1) spielen dabei eine entscheidende Rolle. Dieses reicht vom Möbeldesign bis zur Lichtplanung. Die Durchführung umfasst Praktikabilität, Funktionalität, Atmosphäre, Raumpsychologie, Symbolik sowie Nutzbarkeit unterm Aspekt der Kosten.

Aus diesen hier kurz skizzierten Phasen eines Bauvorhabens ergeben sich folgende wichtige Fragen vor der nächsten Investition:

- \* Bringt die geplante Investition eine „Neuerung“ für meinen Betrieb?
- \* Welche Stärken und Schwächen hat mein Projekt?
- \* Ist das Konzept in sich schlüssig?
- \* Gibt es einen klaren Business- und Marketing-Plan?
- \* Wie ist die Marktentwicklung (zum Beispiel Mitbewerber) einzuschätzen?
- \* Erwirtschaftet das eingesetzte Kapital die marktübliche Verzinsung plus Risikoaufschlag?
- \* Besteht ein vernünftiges Verhältnis zwischen Eigen- und Fremdmitteln?
- \* Können die Fremdmittel ohne großes Risiko zurückgezahlt werden?
- \* Passt die Laufzeit der Finanzierung mit einer geplanten Betriebsnachfolge überein?
- \* Sind Risiken wie Anlaufkosten, Baukostenüberschreitung und Veränderung der Bauzeit eingeplant?

#### DER AUTOR

Thomas Reisenzahn ist akadem. geprüfter Tourismuskaufmann, Betriebsökonom, durchlief in seiner Laufbahn alle Bereiche des Hotelgewerbes. Er war außerdem Generalsekretär der Österreichischen Hotelierversammlung (ÖHV) und ist derzeit Geschäftsführer und Gesellschafter der Prodingler Beratungsgruppe.

[www.prodingler.at](http://www.prodingler.at)



## Passen Sie auf sich auf!

Ich bin verschnupft. Nicht sprichwörtlich und übertragen, sondern tatsächlich. So mit roter Nase, kratzigem Hals und einer Stimme, die an ausufernden Whisky-Konsum über Jahrzehnte erinnert; und dazu täglich ein Packung Beuschelreißer knapp vorm Schlafengehen. Seit meine zwei Kleinen auf der Welt sind, haben sich die Krankföhltage exponentiell erhöht.

Sie kennen das wahrscheinlich, so eine Kindergartengruppe pflegt ihre Krankheitserreger geföhlt wie eine Gatschlacke im Hühnerstall.

Die Ausfalltage in der Arbeit sind dennoch nicht wirklich weniger geworden. Man wird gebraucht und glaubt gebraucht zu werden. Die Herausforderungen gehen nicht aus,

sie werden mehr und anspruchsvoller. Klar, man übernimmt auch Verantwortung und bleibt zu Hause, um die Kolleginnen und Kollegen nicht anzustecken. Nur manchmal, und das häufiger als es sein sollte, schüttelt man trotz besseren Wissens den Büroschlüssel.

Eine aktuelle Umfrage von Fine Dining Lovers, ein internationales Gastronommagazin von S.Pellegrino and Acqua Panna, zeigt auf, dass vier Fünftel der befragten Küchenchefs selbst erkrankt in die Arbeit gehen (siehe dazu auch Seite 29). 60 Prozent nehmen Schmerzmittel ein, um es durch die Schicht zu schaffen. Dennoch sagen über zwei Drittel der Befragten, dass sie ihren Traumjob leben. Ich bin überzeugt, auch ohne eine entsprechende Um-

frage in Händen zu halten, in der Hotellerie und anderen Bereichen der Tourismuswirtschaft wird

man ähnliche Antworten erhalten. Die vielbeschworene und ebenso oft verwünschte Life-Work-Balance hat schon ihren Sinn – wenn sie denn wirklich ausgewogen ist. Bei der Umfrage gaben übrigens 82 Prozent an, dass sie an ihren freien Tagen in die Arbeit kommen, um dem Team zu helfen. 23 Prozent stehen mehr als zwölf Stunden täglich in der Küche. Und 70 Prozent behaupteten, dass die Arbeit in der Küche ihr psychisches Wohlbefinden verschlechterte. Das kann's nicht sein. Arbeit macht nur Freude, wenn sie einen nicht krank macht. Das gilt für Mitarbeiter genauso wie für Führungskräfte. Übernehmen wir mehr Verantwortung für uns selbst.



gemischte  
sätze

Thomas Schweighofer, *Chefredaktionshölft*  
[t.schweighofer@manstein.at](mailto:t.schweighofer@manstein.at)