



# RICHTIG INVESTIEREN

## in turbulenten Zeiten

Von Thomas Reisenzahn

***Von Anfang an müssen Kosten-Nutzen-Relation und Bau- und Designmanagement bei Um- oder Neubauprojekten genau geplant werden. Schritt für Schritt zum erfolgreichen Projekt.***

Der Kongress der Österreichischen Hoteliervereinigung hat mir gezeigt, dass Sympathie und Empathie zwischen Menschen den persönlichen Kontakt braucht und Video-tools die zwischenmenschliche Komponente nicht ersetzen können. Weiters ist mir aufgefallen, dass man einer immer größer werdenden Gruppe die „Corona-Faust“ nicht entgegenstrecken konnte!

Es gibt unzählige Neo-Touristiker, die einen Hospitality Betrieb planen und in den nächsten Monaten auch tatsächlich Betriebe eröffnen werden. Es gibt eine Flucht in Immobilien und Sachwerte, und dies nützen auch unzählige Entwickler von Hotels. In den urbanen Räumen geht ihnen zwar derzeit die Luft aus, da viele Immobiliensegmente schwächeln, aber in ländlichen Regionen heben touristische Projekt gerade richtig ab. Weiters wird es eine kräftige Inflation geben – und das bei null Prozent Sparzinsen. Die Abkehr vom Kapitalvernichtungssparen treibt zusätzlich den Immobiliensektor an. Es werden jetzt die Stimmen lauter, die eine Limitierung von Neu- und Umbauprojekten fordern. Ich persönlich halte nicht viel von verordneten Bettenstopps, denn der Tourismus hat immer seine Kraft aus dem „Neuen“ geschöpft.

Die Investitionsprämien heizten den wirtschaftlichen Neustart ebenfalls an und Baustoffe wie Holz, Stahl und Dämmmaterial verknappten sich. Kapazitätsengpässe verursachten seit Jahresbeginn ebenfalls sprunghafte Preisanstiege um 15 bis 20 Prozent.

Ungeachtet dieser Faktoren ist es gerade jetzt an der Zeit, ein Um- oder Neubauprojekt genauestens zu planen. Wichtig bei Investitionsvorhaben ist, von Anfang an die Kosten-Nutzen-Relation und das Bau- und Designmanagement im Auge zu behalten. Schließlich soll ja die Investition die Ertragskraft des Betriebes stärken und langfristig absichern.

### **Folgende Fragen sollte man sich vor einer Investition stellen:**

- 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 Marketingplan?
- Wie ist die Post-Corona-Marktentwicklung (zum Beispiel jene der Mitbewerber) einzuschätzen?
- Wie hat sich die Eigenkapitalquote nach der Krise entwickelt?
- 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 zusammen?
- Sind Risiken wie Anlaufkosten, Baukostenüberschreitung und Veränderung der Bauzeit eingeplant?

Folgende Punkte sollten vor einer Investition abgeklärt werden:

### 1. Strategie festlegen, dann erst Architektenplanung

Eine richtige Strategie und Positionierung des Hotels durch ein neues Bauvorhaben gehört zu den wichtigsten unternehmerischen Entscheidungen. Durch die Coronakrise ist man zukünftig einem harten Preiskampf mit weiter fallenden Margen sowie einem veränderten Kaufverhalten ausgesetzt. Bauwillige benötigen als erstes eine ausgereifte Strategie für die Investitionsentscheidung, um als Hotel auch in ungewisser Zukunft erfolgreich zu agieren.

Der erste Schritt geht dahin, sich durch das Bauvorhaben erfolgreich von den Mitbewerbern abzugrenzen und ein eigenständiges Profil zu entwickeln. Hotels können sich beispielsweise durch Individualität von der Masse abheben, um vom Gast entsprechend wahrgenommen zu werden. Insbesondere die Bedürfnisse und Geschmäcker der Gäste müssen bei einer Investition berücksichtigt werden. Bevor ein Architektenbüro kontaktiert wird, sollte die Strategie vorliegen.

### 2. Planungen und erste Kostenschätzungen

Jede Modernisierung soll zum Bestand passen und jeder Neubau sollte sich in die Landschaft integrieren. Die vorhandenen Teile sollen mit dem Um- oder Neubau zu einem großen Ganzen verbunden werden. Dies setzt eine exakte erste Grundrissplanung des Architekten voraus. Welche Flächen stehen zur Verfügung? Wie sieht die Bauflächenoptimierung 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 et cetera). 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. Finanzierungsverhandlungen

Die Finanzierungsverhandlungen sollten vier bis sechs Monate vor Baubeginn anlaufen und drei Monate vor Baubeginn unter schriftfertig sein. Es darf bei einer Investition nicht zuerst das Eigenkapital verbaut werden (ohne, dass eine volle Ausfinanzierung gesichert ist). Nicht zuletzt würde eine Verplanung des Eigenkapitals dafür sorgen, dass es zu erheblichen Problemen bei den Förderungsanträgen kommt. Förderungen sollen (müssen) vor dem geplanten Projektbeginn eingereicht werden. Der Unternehmer verhandelt in der Regel fast nur über die Höhe der Zinsen und akzeptiert die übrigen – oft entscheidenden – Konditionen zu schnell. Bearbeitungsgebühren (prozentuell oder absolut), Kontogebühren, Kosten für Stunden, Zahlungstermine, Rate oder Termine nach Cashflow, Kündigungsklauseln et cetera gehören ebenfalls vertieft überprüft.

### 6. Detailplanung und Design

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



## DER AUTOR

Der akadem. geprüfte Tourismuskauflmann und Betriebsökonom Thomas Reizen Zahn war Generalsekretär der Österreichischen Hotelierversammlung (ÖHV) und ist derzeit Geschäftsführer und Gesellschafter der Prodingler Beratungsgruppe.

[t.reizenzahn@prodinger.at](mailto:t.reizenzahn@prodinger.at)