

DEN LEBENSZYKLUS KENNEN UND BESTIMMEN!

Wichtig zur Absicherung in unruhigen Zeiten

Von Thomas Reisenzahn

Auf Basis identifizierter Lebenszyklen ist es möglich, die Position und die Krisenresistenz des Unternehmens zu bestimmen und die entsprechenden Maßnahmen daraus abzuleiten.

Nach dem zweiten Coronajahr schauten Hotelbetreiber in Österreich erst vor Kurzem wieder optimistischer in die Zukunft. In der alpinen Ferienhotellerie überwogen im Februar und März aufgrund der optimalen Wetter- und Pistenverhältnisse zuversichtliche Vorhersagen für 2022. Dieser Optimismus hinsichtlich einer langsamen Erholung wurde durch den Überfall auf die Ukraine deutlich abgekühlt. Die Abwärtsrisiken sind wieder kaum abschätzbar, für die Stadthotellerie sowieso. Lieferengpässe und Rohstoffpreise treiben die Inflation rasant nach oben. Zur Stützung der volatilen Konjunktur benötigte man weiterhin ein tiefes Zinsniveau, um die Teuerung zu bremsen hingegen genau das Gegenteil. Mit einem Wort: Der Hotelbranche stecken die Coronapandemie und die neuen Unsicherheiten tief in den Knochen.

Der Lebenszyklus eines Hotels. Es ist gerade in einer solchen Situation sinnvoll, den Lebenszyklus des eigenen Betriebes zu kennen. Der Produktlebenszyklus beschreibt die unterschiedlichen Stadien, die ein Hotel im Laufe der Jahre durchläuft. Traditionell werden Hotel-Betriebslebenszyklen in folgende Phasen gegliedert:

- Neuinvestition bzw. Reinvestition
- Einführungsphase (2. und 3. Jahr) nach der Investition
- Blütephase (3. bis 10. Jahr) (Wachstum)
- Reinvestitionsphase ab dem 10. Jahr (Reife und Sättigung)
- Abstiegsphase (10. bis 15. Jahr) (Rückgang)
- Agoniephase (15. bis 25. Jahr)
- Sterbephase nach 25 Jahren

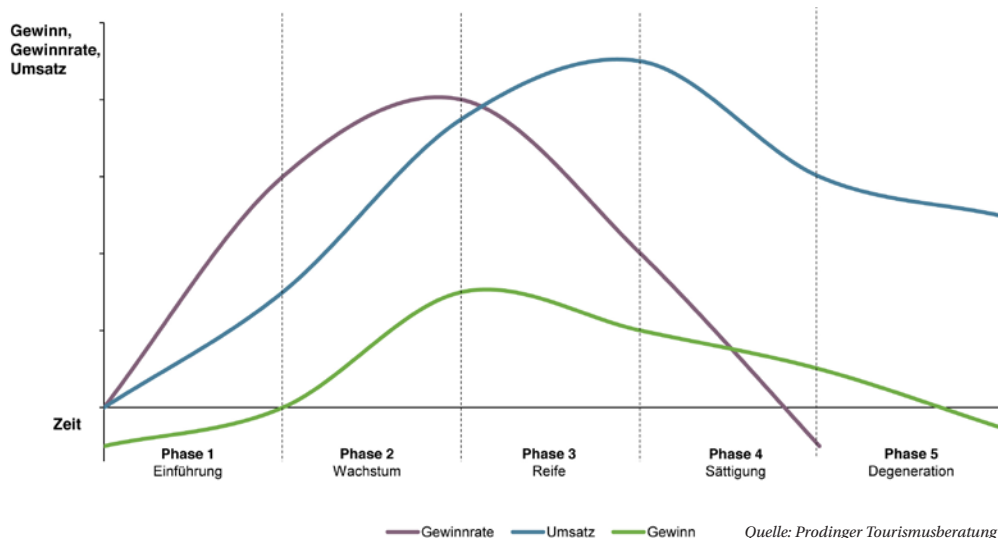
In jeder dieser Phasen verändern sich die Umsätze, Betriebsergebnisse und das Bilanzbild.

Neuinvestition (Phase I): Es ist verständlich, dass – bedingt durch hohe Investitionskosten – im Bereich einer Neu- bzw. Erweiterungsinvestition eine niedrige Kapitalrendite und ein niedriger operativer Cashflow zu erwarten sind. In dieser Phase ist einerseits mit langsam steigenden Umsätzen und andererseits in der Regel mit einem hohen Kapitalbedarf sowie einer, aufgrund der geringen Auslastung, noch negativen Rendite zu rechnen. Die strategische Positionierung, Differenzierung und Spezialisierung sollte

bestmöglich in die Investition verankert werden. Die Unternehmensbegeisterung steht auf „Euphorie“.

Einführungsphase (Phase II): In dieser Phase machen Unternehmensführung, Gästeansprache und Risikomanagement einen zentralen Bereich der Betriebsfestlegung aus. Die Eintrittsbarrieren sollten überwunden und die Gästebedürfnisse bestmöglich befriedigt sein. Die festgelegte Strategie gehört laufend adaptiert und verfeinert. Die Digitalisierungsbereiche müssen perfekt aufeinander abgestimmt sein. Es gilt schnell zu wachsen und Marktanteile zu gewinnen. Neue Abstimmungen im Produkt/Angebot

LEBENSZYKLUS HOTELLERIE



BETRIEBSLEBENSZYKLUS: IDEALTYPISCHES BEISPIEL IN DER ÖSTERREICHISCHEN HOTELLERIE

	Anlagevermögen	Umlaufvermögen	Bilanzsumme	Bankschulden	Eigenkapital	Abschreibung zu Buchwert	Umsätze	Cashflow vor Zinsen	Liquidität	Steuerleistung	Firmenwert	Investitionsstau	Moral
Neuinvestition	90%	10%	100%	sehr hoch	Grundkapital	hoch	beginnen	negativ	eng	-	-	0	Euphorie
Einführungsphase 2. + 3. Jahr	sinkt durch Abschreibung	steigt relativ	sinkt	sehr hoch	sinkend	hoch	steigen stark	wird positiv	steigend	Aufbrauch Verlustvorträge	steigend	0	Ernüchterung
Blütephase 3.-10. Jahr	sinkt absolut u. relativ	steigt leicht absolut, stark relativ (Reserven)	sinkt langsam	sinken rasch	stark steigend	hoch, dann langsam sinkend	steigen langsamer	hoch positiv	hoch	steigend	steigen: Abnutzung, Marktveränderung	steigend	Konsolidierung
Mögliche Entwicklungen:													
A) Reinvestitionsphase ab 10. Jahr als Voraussetzung für neue Blütephase	steigt absolut und relativ	steigt absolut, sinkt relativ	steigt durch Investition an	steigen kurzfristig wieder an	kurzfristig sinkend, dann steigend	steigen	beginnen wieder zu steigen	hoch positiv	gering, dann stark steigend	sinkt, um dann wieder zu steigen	steigt weiter	sinken durch Investition	realistische Zukunftserwartung
B) Abstiegsphase 10.-15. Jahr Keine Reinvestitionsphase, da schlechte Ergebnisse, keine Eigenfinanzierung usw.	sinkt weiter	stagniert absolut, steigt relativ	sinkt rasch	sinken weiter	steigt weiter und beginnt dann zu sinken	sinken weiter	sinken	hoch positiv dann sinkend	hoch durch Deinvestition	steigt stark, da Abschreibungen sinken	stagniert	steigen weiter	Gefährliche Zufriedenheit, dann resigniert, sucht Schuldige
B) Agoniephase 15.-25. Jahr	Buchwert=0 + Grundwert	sinkt absolut, steigt relativ auf über 50%	sinkt langsam weiter	steigen wieder an	sinkt rasch, wird negativ	sinken	sinken rasch	sinkt rasch weiter 0	sinkend, Problemphase beginnt	hoch, Substanz wird versteuert	sinkt	vertreiben Gäste	verzweifelt, alles egal, Bank wird Eigentümer
B) Sterbephase nach 25 Jahren	Buchwert=0 + Grundwert	sinkt absolut, steigt relativ auf bis zu 90%	sinkt und stagniert auf niedrigem Niveau	steigen, gegenüber negativ. Eigenkapital	negativ bis zum Exodusergebn	0	sinken rasch weiter	wird negativ	Illiquidität absehbar	sinkt gegen 0	Inexistent	Produkt wird unverkäuflich	alles egal, dem Schicksal ergeben

sollten in dieser Phase durchgeführt werden. Bei zu geringer Nachfrage muss es sofort zu einer Korrektur kommen. In der Einführungsphase sollte sich der Cashflow ins Positive drehen, die Kapitalrendite ist noch sehr gering.

Bei den Unternehmern setzt hier eine gewisse Ernüchterung ein. Jetzt heißt es „konsequent bleiben“ und sich auf die eigenen Stärken zu verlassen.

Blütephase (Phase III): In der Blütephase wird erwartet, dass das Investment möglichst hohe Erträge und Gewinne erwirtschaftet. In dieser Phase wird man sich an hohen Deckungsbeiträgen und Renditen orientieren. Die Umsätze steigen jetzt langsamer und Kostenrationalisierungen sollten das operative Betriebsergebnis optimieren. Ein Hauptziel der Reifephase ist es, den Cashflow zu maximieren, um dem Unternehmen die Investitionskosten wieder zurückzubringen. Dienstleistungen sollten gewisse Neuheitswerte zeigen und einen „Relaunch“ suggerieren. Zusätzliches Kapital für neue künftige Erträge sollte aber noch nicht erschlossen werden. Gegen Ende dieser Konsolidierungsphase ist der richtige Zeitpunkt gekommen, neue Strategien für die nächste Phase, die Reinvestitionsphase, vorzubereiten.

Jetzt entscheidet sich, ob der Betrieb den nächsten Schritt im Phasenzklus setzen

und damit die Voraussetzungen für eine nächste „Blütezeit“ einleiten kann. Letztendlich sind die Preisdurchsetzung, die Auslastung und das Betriebsergebnis, also der wirtschaftliche Erfolg, der Maßstab für die Krisenresistenz des Hotels. Die Kenntnis dieser einzelnen Phasen liefert einen wertvollen Beitrag für die Ausrichtung und Absicherung in unsicheren Zeiten. ■

„Die Preisdurchsetzung, die Auslastung und das Betriebsergebnis, also der wirtschaftliche Erfolg, sind der Maßstab für die Krisenresistenz des Hotels.“



DER AUTOR

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

t.reizenhahn@prodinger.at