
BTV ERFOLGSFAKTOREN FÜR DIE FINANZIERUNG VON HOTELS

MEIN GROSSVATER HAT MIT FREMDENZIMMERN BEGONNEN.
MEIN VATER HAT AUF 42 HOTELBETTEN ERWEITERT.
ABER JETZT GEHT'S ERST RICHTIG LOS.

ICH BIN BEREIT.



SIND SIE BEREIT?

BTV VIER
LÄNDER
BANK

Inhalt

- 03 Vorwort
- 04 Interview
- 08 Allgemeine Rahmenbedingungen
- 12 Erfolgsfaktoren
- 20 Zusammenfassung
- 22 BTV Tourismuslösungen
- 23 Impressum

Ganzheitlich Das Gesamtpaket zählt

Kontinuierlich investieren – in das Know-how der Mitarbeiter, aber auch in die Ausstattung. Das müssen alle Dienstleistungsbetriebe. Und vor allem Hotels. Die besten Betriebe arbeiten ständig an ihrer Angebotsqualität. Sie setzen alles daran, ihre Visionen umzusetzen.

Auch die BTV tut das. Wir arbeiten seit 1904 an Finanzlösungen für Tourismusbetriebe und betreuen heute 500 Hotelbetriebe, 200 Gastronomiebetriebe, 44 Seilbahngesellschaften und 1.100 Handels- und Gewerbebetriebe mit Tourismusbezug. Die jahrzehntelange Erfahrung mit Touristikern hat uns viel Know-how und ein dichtes Netzwerk gebracht. Sie hat uns aber auch dazu angespornt, uns weiterzuentwickeln. So bieten wir unseren Kunden neben Finanzlösungen, Netzwerkveranstaltungen und Initiativen wie dem Tourismuspreis nun auch ausreichend Lesestoff – etwa mit dem heuer von uns herausgegebenen Buch „Erfolgsgeschichte. Praxishandbuch für Qualitätsmanagement in Hotels“. Oder mit dieser Broschüre, in der wir Ihnen unsere Herangehensweise bei der Finanzierung eines Hotels vorstellen.

Tourismusbetriebe sind in ein breites Handlungsfeld eingebettet. Nicht alle Faktoren kann der Hotelier selbst steuern. Aber viele. Ehe die BTV finanziert, investieren wir: in unsere Zeit. Wir verschaffen uns einen Überblick über die Immobilie, den Unternehmer, die Mitarbeiter und die Strategie. Wir nehmen die Positionierung und die Marke unter die Lupe und sehen uns



den Standort und die Destinationsentwicklung näher an. Wir tun das, weil wir Verantwortung haben: gegenüber dem Hotelbetrieb bzw. dem Kunden, aber auch in Hinblick auf unseren eigenen erfolgreichen Fortbestand.

Peter Gaugg
BTV Vorstandssprecher

Gute Entscheidungen erfordern Denkarbeit und Weitblick, aber auch ein gutes Bauchgefühl. Patentrezept gibt es keines. Unser Augenmerk richtet sich auf das Gesamtpaket genauso wie auf individuelle Besonderheiten. Letzten Endes sind sie es, die den Gästen in Erinnerung bleiben. Das führt uns vor Augen, dass wir Tourismusbetriebe nur ganzheitlich betrachten können.

Ich wünsche Ihnen eine informative und anregende Lektüre.

Erfolg

Die Folge aus gutem Management



Michael Falkner
BTV Vertriebs-
leiter Firmen-
kunden Tiroler
Oberland und
Außerfern

Michael Falkner, BTV Vertriebsleiter Firmenkunden Tiroler Oberland und Außerfern, und Stephan Haas, BTV Vertriebsleiter Firmenkunden Tiroler Unterland, resümieren über ihre Erfahrungen mit erfolgreichen und weniger erfolgreichen Hotelbetrieben. Und erzählen, worauf Banker achten.

Was sind die ersten drei Fragen, die dem Bankbetreuer in den Sinn kommen, wenn der Hotelier eine Finanzierung wünscht?

Michael Falkner:

Die ersten Fragen, die wir uns stellen, sind: Welche Strategie, welche unternehmerischen Ziele werden mit der gegenständlichen Investition verfolgt? Was wird investiert, wie sehen die Pläne und die kalkulierten Kosten der Investition aus? Wie steht's ums Ge-

samtprojekt? Welche Auswirkungen hat die Investition auf den erwirtschafteten Cashflow? Ist die Investition des Unternehmens refinanzierbar: Kann sich das Unternehmen die Fremdkapitalaufnahme leisten?

Stephan Haas:

1. Wie wirkt sich das Investitionsprojekt auf die Rentabilität und Ertragslage des Hotelbetriebes aus?
2. Stärkt das geplante Investitionsvorhaben das Geschäftsmodell und die Positionierung des Hotelbetriebes?
3. Wie plausibel sind die Investitionskosten für das Projekt und welche Risiken liegen in Hinblick auf mögliche Kostenüberschreitungen vor?

Auf welche Faktoren achten Sie bei der Kreditvergabe? Was prüfen Sie, ehe Sie finanzieren?

Stephan Haas:

Es gibt natürlich zahlreiche Einflussfaktoren, die für eine Kreditentscheidung wesentlich sind. Neben der Wirtschaftlichkeit des Projektes an sich und dem gesamten Unternehmen sind die Managementqualitäten und das unternehmerische Denken des Eigentümers ein wichtiger Entscheidungsfaktor. Gerade im Tourismus sind die erfolgreichen Betriebe vielfach ausschließlich Familienbetriebe, und hier spielt auch eine gesicherte Nachfolgeregelung eine wesentliche Rolle. Natürlich sind auch die Lage des Hotelbetriebes, die regionale Infrastruktur und die Entwicklung des Tourismus im Allgemeinen wesentliche Kriterien für eine erfolgreiche Unternehmensentwicklung.

Michael Falkner:

Wesentlichster Faktor ist der Unternehmer selbst und seine strategischen Zielsetzungen. Was sind die Ziele, die mit der Investition verfolgt werden? Das Management ist für die Bank als Investor sehr wichtig. Welche Auswirkungen hat die Finanzierung auf die Bilanz des Unternehmens, insbesondere auf die dynamische Betrachtungsweise des Unternehmens? Sind die Kundenangaben in sich schlüssig und können Faktoren wie Strategie, Organisation, Personal, Standort, Markt, Wettbewerb, Finanzen/Cashflow positiv in der Gesamtheit beurteilt werden?

Reicht es aus, sich an den klassischen Benchmarks zu orientieren oder sollte man bei der Kreditentscheidung auch aufs Bauchgefühl hören? Ist hier Mut fehl am Platz?

Michael Falkner:

Die Orientierung an Benchmarks kann in der Schnellbeurteilung helfen. Das angesprochene Bauchgefühl wird in jede Entscheidung einer Bank einfließen. Es geht um das Vertrauen in den Unternehmer und sein Handeln. Das Bauchgefühl, nennen wir es ein Wohlfühlen mit den Angaben des Unternehmers, hilft, die richtige Entscheidung zu treffen. Die Erfahrung zeigt, dass bei positivem Gefühl stets auch die objektiven Angaben wie Planrechnungen und Bonitäten des Kunden stimmig sind. Ohne dieses Gefühl findet kein objektiver Kreditentscheidungsprozess statt.



Stephan Haas:

Eine Kombination aus den klassischen Benchmarks und Rahmenbedingungen, wie Verschuldungsgrad oder Cashflow-Quote, und ein feines Bauchgefühl bilden eine gute Mischung für eine solide Kreditentscheidung.

Sie haben vielleicht schon die eine oder andere Fehlentscheidung bei der Kreditvergabe getroffen. Woran liegt's, dass sich die Dinge manchmal anders entwickeln, als man geglaubt hatte? Welche Faktoren sind am wenigsten voraussehbar?

Michael Falkner:

Die Fähigkeiten des Managements stehen an oberster Stelle bei Fehlentscheidungen. Falsche Entscheidungen

Stephan Haas
BTV Vertriebs-
leiter Firmen-
kunden Tiroler
Unterland

Erfolg

Die Folge aus gutem Management

betreffen stets das Unternehmen in der Gesamtheit und können von außen nur ex post unter Umständen saniert werden. Keine Bank, kein Steuerberater, kein Unternehmensberater, kein Architekt oder Planer kann das Management ersetzen. Es braucht Unternehmer, die etwas erreichen wollen und sehr diszipliniert entscheiden und umsetzen können. Bei Hotelprojekten führen oft Kostenüberschreitungen zu wirtschaftlichen Problemen, die bei der Kreditentscheidung nicht planbar waren. Weitere Gründe sind zu optimistisch betrachtete Vertriebsaktivitäten, mangelndes Zielgruppenmarketing und mangelnde Bereitschaft, auf Marktveränderungen schnell zu reagieren.

Stephan Haas:

Ich denke, dass sich der Kampf um den Gast wesentlich verändert hat. Haben sich die Gästebetten in den 80er-Jahren noch fast wie ein Selbstläufer gefüllt, sind mittlerweile zielgerichtete Vertriebsaktivitäten von sehr großer Bedeutung. Je erfolgreicher der Hotelbetrieb hier Aktivitäten setzt, umso besser ist die Ausgangsposition für gute Preise. Der Faktor Preis in Kombination mit mangelnder Auslastung ist der häufigste Grund für Misserfolg. Anders gesagt: Eine schlechte Bettenauslastung und Dumpingpreise sind eine echte Geißel für den Betrieb, und letzten Endes leider auch für die Eigentümer und deren Mitarbeiter.

Und was glauben Sie, ist der Hauptgrund, dass manche Betriebe den Erfolg gepachtet zu haben scheinen?

Michael Falkner:

Die Leidenschaft, Unternehmer zu sein, ist der Erfolgsgarant und macht derartige Unternehmer erfolgreich. Die Disziplin bei allen Entscheidungen ist das Erfolgsgeheimnis eines guten Unternehmers.

Stephan Haas:

Ganz klar liegt dies an Unternehmerfamilien, die mit sehr hohem Einsatz, Leidenschaft und Gastfreundschaft die Entwicklung ihres Betriebs vorantreiben. Im Sinne einer erfolgreichen Entwicklung ihres Tourismusbetriebs geben sie ihr Bestes.



Besondere Maßstäbe

Die Tourismuswirtschaft ist anders

Für die Beurteilung von Hotelfinanzierungen gelten besondere Maßstäbe. Hotelbetriebe lassen sich nicht mit Unternehmen aus Industrie oder anderen Dienstleistern vergleichen. Sie sind

- **kapitalintensiv:** Hotels sind Spezialimmobilien mit hohem Investitions- und Fremdkapitalbedarf.
- **fixkostenintensiv:** Hohe Personalkosten und Kosten für die permanente Offenhaltung, auch wenn mitunter einige Zimmer leer stehen, belasten das Budget. In Hotels nicht konsumierte Dienstleistungen sind für immer verloren.
- **starken Auslastungsschwankungen ausgesetzt:** Die Hochsaisons sind intensiv, die Nebensaisons lang. Vor allem in Wintersportregionen kommt es nicht selten zu langen Pausen zwischen den Saisons.
- **mit steigenden Qualitätsansprüchen der Gäste konfrontiert:** Die Markttransparenz und Vergleichbarkeit sind durch das Internet stark gestiegen.
- **zunehmendem Wettbewerbsdruck ausgesetzt:** Die Kernmärkte sind teilweise stagnierend oder gar rückläufig, die Mitbewerber häufen sich und internationale Tourismuskonzerne steuern die Kundenströme. Die Anbieter im Alpenraum sind, aufgrund vergleichsweise hoher Standortkosten, steigendem Druck ausgesetzt.
- **zumeist Familienbetriebe:** 80 % der in Österreich befindlichen Hotels sind Familienbetriebe, das heißt, Kapital und Geschäftsführung liegen in einer Hand.

Veränderte Rahmenbedingungen
Über die letzten Jahrzehnte haben sich die Rahmenbedingungen für touristische Betriebe stark verändert. Die einst gewohnten zweistelligen Wachstumsraten haben sich seit den 80er-Jahren verflacht. Erfolg geschieht nicht mehr automatisch. Die Hotelkapazitäten in den touristischen Gebieten sind hoch, abseits der Hauptsaison bestehen beträchtliche Überkapazitäten, und damit ist der Wettbewerb in der Nebensaison besonders stark ausgeprägt.

Zudem ist das Angebot für Reisende globaler geworden. Fernreisen sind dank günstiger Flugpreise und international agierender Tourismusunternehmen längst kein Abenteuer mehr – sondern Standard. Heimische Tourismusbetriebe messen sich nicht nur mit den Mitbewerbern aus ihrer Region. Sie sind Teil einer internationalen Tourismusindustrie.

Verändertes Gästeverhalten

Im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit von Hotelbetrieben steht selbstverständlich der Gast. Auch hier gibt es Entwicklungen, die zu geänderten Anforderungen an Tourismusbetriebe führen: Die Gäste wollen im Urlaub aus dem Alltag ausbrechen und suchen das besondere Erlebnis. Der Urlaub dient als Ausgleich für die Fremdbestimmtheit des Arbeitslebens.

Aus Sicht der Hotelbetriebe wird die Schicht der Stammgäste, die jedes Jahr zur gleichen Zeit ihren Haupturlaub im selben Ort bzw. Hotel verbringen, immer dünner. Die Kunden werden flexibler in ihren Entscheidungen. Die Klassifizierung der Gäste wird schwieriger, da die klassischen Rollenmuster als Indikatoren für das Gästeverhalten an Treffsicherheit verlieren. Themen wie Werte, Einstellungen und Szenen, in denen sich die Gäste bewegen, gewinnen für deren effektive Ansprache an Bedeutung.

Fazit: Hotelbetriebe sind in ein sehr dynamisches Umfeld eingebettet. Viele Wege führen zum Erfolg. Um diesen langfristig zu sichern, ist aber – mehr denn je – eine klare Strategie für Hotels und Destinationen gefragt.

Trends im Gästeverhalten

- Der Urlaub wird kürzer, dafür aber findet er öfters statt.
- Verschiedenste Reiseziele stehen auf der Wunschliste.
- Die Buchungen werden kurzfristig getätigt.
- Günstig oder teuer? Das entscheiden die Urlauber je nach Reiseanlass.
- Erlebnisse und Abenteuer anstatt nur Erholung – das wünschen die Gäste.
- Gesundheit und Wellness gewinnen an Bedeutung.
- Die Gäste stammen zunehmend aus Osteuropa und Russland, und sogar aus Asien und Arabien. Ein kultureller Gästemix prägt sich aus, der neue Anforderungen an Hotels und Regionen stellt.

Besondere Maßstäbe

Die Tourismuswirtschaft ist anders



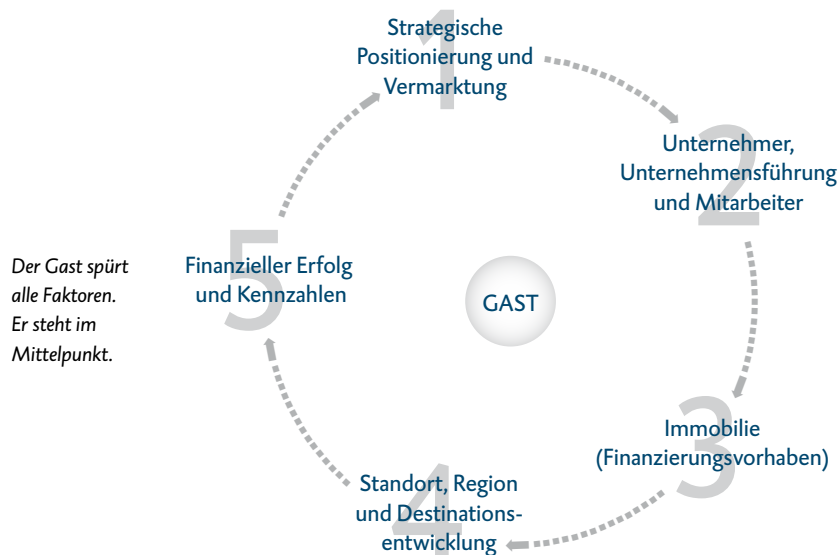
Erfolgsfaktoren Für die sichere Finanzierung

Häufig entsteht der Kontakt zwischen Hotelier und Bank im Zuge einer Investitionsfinanzierung. Damit steht – auf den ersten Blick – die Immobilie im Mittelpunkt der Hotelier-Bank-Beziehung. Die Ausstattung selbst bildet aber nur eine Facette des Urlaubsangebotes. Für den Gast und auch für die finanzierende Bank ist das Gesamtpaket rund um die Immobilie entscheidend.

Kein Unternehmen gleicht dem anderen. Und damit gleicht keine Finanzierung der anderen. Bei der Beurteilung von Finanzierungen von Hotelbetrieben ist es daher notwendig, sich ein ganzheitliches Bild zu verschaffen. Das Gesamtpaket muss in sich stimmig sein – dem Gast, dem Unternehmer und dem Standort entsprechend.

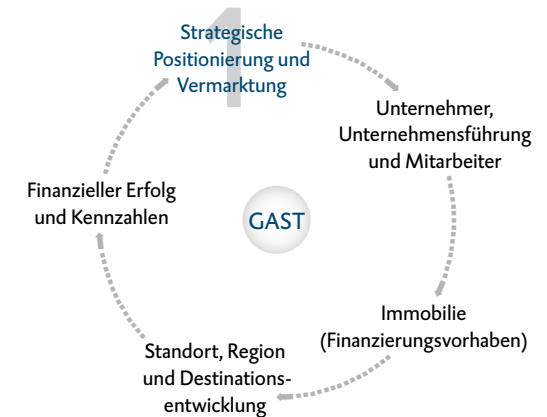
Deshalb sind bei der Beurteilung von Investitionsprojekten in Hotelbetrieben folgende Faktoren in ihrer Summe bedeutend:

1. Strategische Positionierung und Vermarktung
2. Unternehmer, Unternehmensführung und Mitarbeiter
3. Immobilie (Finanzierungsvorhaben)
4. Standort, Region und Destinationsentwicklung
5. Finanzieller Erfolg und Kennzahlen



Bei Finanzierungsprojekten im Tourismus ist es der BTV besonders wichtig zu verstehen, wie das Unternehmen funktioniert und welche Faktoren den Erfolg des Geschäftes in der Vergangenheit geprägt haben bzw. in Zukunft prägen werden. Darauf aufbauend arbeitet die BTV gemeinsam mit dem Kunden optimale und nachhaltige Lösungen aus.

1. Strategische Positionierung und Vermarktung



Besonders wichtig bei der Beurteilung von touristischen Investitionsprojekten ist die Stimmigkeit von strategischer Positionierung und Marke mit dem zu verwirklichenden Konzept. Je verständlicher und eindeutiger das „Erlebnisversprechen“ für die Zielgruppe formuliert ist, desto einfacher trifft diese die Entscheidung für ihr Urlaubsziel. Eine klar formulierte und kommunizierte strategische Positionierung ist ein wesentlicher Baustein für nachhaltigen Erfolg.

Erfolgsfaktoren Für die sichere Finanzierung

Wichtige Fragestellungen für Hotelier und Finanzierer zur strategischen Positionierung und Vermarktung sind:

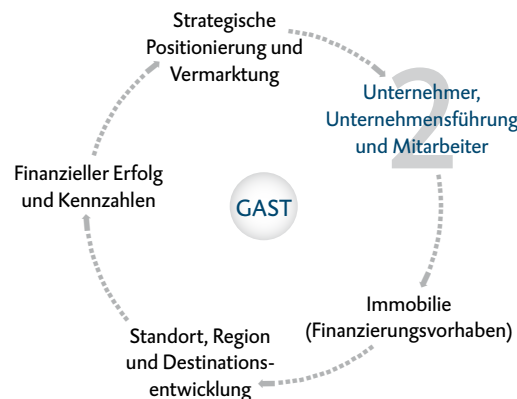
- **Vision:** Wo sieht der Hotelier seinen Betrieb in 10–15 Jahren?
- **Strategische Positionierung:** Wofür steht der Unternehmer/das Haus? Ist die Strategie/Positionierung klar formuliert? Wurden Besonderheiten und Alleinstellungsmerkmale herausgearbeitet? Wo besteht gegebenenfalls Änderungsbedarf?
- **Authentischer Gesamtauftritt:** Stimmen strategische Positionierung und gelebter Alltag überein? Ist die Positionierung für den Gast erlebbar? Stimmt die Qualität für die angesprochenen Zielgruppen? Wie wird dies überprüft (Gästabefragungen)? Ist die Positionierung stimmig für die Destination und die Immobilie?
- **Berücksichtigung aktueller Trends und Entwicklungen:** Welche besonderen Erlebnisse bietet man den Gästen? Wie nutzt man Trends? Gibt es Zusatzangebote für besondere Gästeschichten?
- **Produkt/Preis:** Ist der Preis für die angebotene Leistung stimmig und erzielbar? Wie grenzt man sich vom Wettbewerb ab? Welche Angebote helfen dabei, höhere Preise zu erzielen?
- **Vermarktung:** Über welche Vertriebskanäle erfolgt die Vermarktung? Stimmt der Vertriebsweg für die angesprochenen Zielkunden?

Welche Kunden werden angesprochen? Wie werden unterschiedliche, auch internationale Märkte, angesprochen? Wie positioniert man sich als „Marke“?

Trend zum Qualitätstourismus

Der Trend zum Qualitätstourismus ist ungebrochen. Die „richtige“ Qualität zu finden, ist nicht immer einfach. So haben beispielsweise Familien andere Erwartungen betreffend Ruhe und Erholung als Gäste eines Lifestyle-Boutique-Hotels. Je besser es gelingt, den Gästen jene Qualität zu bieten, für die sie auch bereit sind, Geld auszugeben, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass die Gäste zufrieden sind und sich positiv über ihren Aufenthalt äußern bzw. wiederkommen. Erfolgreichen Hotelbetrieben gelingt es, das richtige Angebot für ihre Zielgruppen zu schnüren und damit die Qualitätserwartung ihrer Zielkunden authentisch und stimmig zu erfüllen.

2. Unternehmer, Unternehmensführung und Mitarbeiter



Hotelbetriebe sind täglich gefordert, Dienstleistungen für ihre Gäste auf hohem Niveau zu erbringen. Deshalb kommt dem Faktor Mensch im Hotelbetrieb besondere Aufmerksamkeit zu.

Wichtige Fragestellungen zum Thema Unternehmer, Unternehmensführung und Mitarbeiter sind:

- **Unternehmer bzw. Management:** Welche Ausbildungen und Berufserfahrung hat das Management? Sind Stellvertretungen geregelt? Wie sind Fortbildung und Weiterentwicklung organisiert?
- **Ist die Identifikation** mit der strategischen Ausrichtung des Hauses von oben nach unten gegeben?
- **Umgang mit Stärken und Schwächen:** Sind diese bekannt? Wie geht man damit um?
- **Marketing-Kompetenz:** Gibt es Marketing-Kompetenz im Haus? Passt die Kommunikation zur Strategie? Wie positioniert man sich auf dem Arbeitsmarkt als attraktiver Arbeitgeber?
- **Mitarbeiter als wesentlicher Erfolgsfaktor für die Qualität des Unternehmens und für das Gästeempfinden:** Wie sichert man die Qualität der Mitarbeiter, insbesondere in Führungspositionen? Welche Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen für Mitarbeiter gibt es? Wie bindet man wichtige Mitarbeiter ans Haus? Gibt es Abhängigkeiten von einzelnen Mitarbeitern? Sind die Ziele und Strategien bekannt? Wie werden diese kommuniziert?

- **Verteilung der Verantwortlichkeiten auf Mitarbeiter:** Sind die Kompetenzen und Aufgaben der Führungskräfte und Mitarbeiter klar definiert und kommuniziert? Bestehen Interessenskonflikte zwischen Verantwortlichkeiten? Wie wird geführt (gesteuert)?
- **Familienmitglieder im Betrieb:** Gibt es klare Regelungen von Aufgaben und Kompetenzen?
- **Unternehmensnachfolge:** Bestehen klare Regelungen? Sind die privaten sowie unternehmerischen Bedürfnisse aller Betroffenen entsprechend berücksichtigt?
- **Partner/Berater:** Mit welchen Beratern arbeitet der Unternehmer zusammen?

Vertrauensbeziehung

Bei der Kreditentscheidung einer Bank geht es um Vertrauen. Dies spiegelt sich auch im ursprünglichen Wort-sinn von Kredit (credere = glauben) wider. Die erfolgreiche Umsetzung eines Konzepts, die effektive Führung und erfolgreiche Vermarktung eines Hauses, der Umgang mit Krisen etc. hängen im Tourismusbetrieb sehr stark von der Persönlichkeit und vom Herzblut des Unternehmers bzw. der Unternehmerfamilie ab. Deshalb ist die Unternehmerpersönlichkeit und deren Fähigkeit, strategisch zu denken und zu handeln sowie die Mitarbeiter und Gäste zu begeistern, von großer Bedeutung.

Erfolgsfaktoren Für die sichere Finanzierung

3. Immobilie (Finanzierungsvorhaben)



Die Immobilie ist als „Hardware“ ein zentraler Erfolgsfaktor für den Tourismusbetrieb. In ihr und rund um sie herum wird das Urlaubserlebnis für den Gast „produziert“. Das Haus und sein Standort sind mitentscheidend für die strategische Ausrichtung eines Betriebes. Während bei Neubauprojekten gänzlich neue Geschäftsmodelle und Strategien umgesetzt werden können, ist bei Investitionen in Bestandsimmobilien immer das Augenmerk auf die Stimmigkeit im Hinblick auf das bestehende Geschäftsmodell zu legen.

Wichtige Fragestellungen zur Immobilie sind:

- **Kategorie und Art des Betriebes:** Optimale Kategorie für Gäste-schichten? Werden neben Normalzimmern Suiten und/oder Apartments angeboten? In welchem Verhältnis (Normalzimmer/Suiten/Apartments)?

- **Sinnvolle Betriebsgröße:** Betriebsgröße und Kapazität sind wichtige Erfolgsfaktoren. Wie viele Betten werden angeboten? Bestehen Erweiterungsmöglichkeiten?
- **Gesamteindruck des Hauses (bei Bestand):** Zustand und Art des Hauses? Sind Ausstattung und Ambiente stimmig mit der strategischen Ausrichtung? Besteht Investitionsstau?
- **Eigentumsverhältnisse:** Bestehen klare Verhältnisse für Immobilie und Grundstück? Bestehen Lasten Dritter im Grundbuch? Wie ist die Immobilie als Sicherheit für die Bank einzuschätzen?
- **Rentabilität:** Wie wirken sich Investitionen auf die Rentabilität des Unternehmens aus? Sind dadurch höhere Preise bzw. Kosteneinsparungspotenziale realisierbar? Werden Zusatzangebote möglich? Wird die Kapazität ausgeweitet? Liegt eine Rentabilitätsberechnung vor?
- **Strategische Positionierung:** Ist die Investition stimmig mit der strategischen Positionierung?
- **Standort:** Ist eine Investition stimmig für den Standort? Gibt es Synergien mit anderen Anbietern? Ist das neue Angebot eine Innovation für das Hotel oder den Standort?

Die Immobilie als Sicherheit

In den meisten Fällen dient die Immobilie auch gleichzeitig als Sicherheit für eine Finanzierung. Für den Wert der Liegenschaft und des Gebäudes sind neben der Kapazität auch das Alter, die Art und der Zustand des Hauses sowie die Lage entscheidend. Aber auch im

Grundbuch eingetragene Lasten wie Wohnrechte, Servitute oder Fruchtgenussrechte etc. sind wertbeeinflussend.

Daneben spielt die Betrachtung des zukünftigen Ertragspotenzials (Ertragswert) eine wichtige Rolle. Dahinter verbirgt sich die Frage: Welche zukünftige Wertschöpfung kann in der Immobilie mit den bestehenden Kapazitäten unter einer realistischen Annahme von Auslastungen und Preisen sowie Kosten für die Bewirtschaftung erzielt werden?

4. Standort, Region und Destinationsentwicklung



Der Standort des Unternehmens hat wesentliche Auswirkungen auf das Angebot eines Hotelbetriebs. Die Gäste erleben den Urlaubsaufenthalt in seiner Gesamtheit als Leistungsbündel – das Hotel ist einer von mehreren Bausteinen. Deshalb ist es bedeutend,

dass das Angebot stimmig ist und in das Gesamtkonzept des lokalen Umfeldes passt. Die Urlaubsregion bzw. der Urlaubsort selbst haben auf die Entscheidung der Gäste jedenfalls einen wichtigen Einfluss.

Je besser das Vermarktungskonzept einer Region ist und die Alleinstellungsmerkmale einer Region kommuniziert werden, desto mehr profitiert der Hotelbetrieb von der Destination als Marke.

Wichtige Fragestellungen im Zusammenhang mit Standort und Destinationsentwicklung sind:

- **Tourismusregion und Destinationsmanagement:** Hat die Tourismusregion ein entsprechendes Vermarktungskonzept? Steht sie für eine Marke, für die sie bekannt ist? Wie passt der Hotelbetrieb dazu? Wie kann er davon profitieren?
- **Attraktionen:** Gibt es besondere Sehenswürdigkeiten oder Aktivitätsmöglichkeiten (z. B. Skigebiet, Badeseen, Thermen) in der Region? Sind daraus besondere saisonale Schwerpunkte abzuleiten?
- **Infrastruktur/Angebote:** Bestehen regionale Angebote für die Gäste? Gibt es spezielle Kooperationen mit z. B. Liften, Partnerbetrieben oder öffentlichen Einrichtungen, die den Gästen im Verbund oder

Erfolgsfaktoren Für die sichere Finanzierung

auch in bilateraler Kooperation angeboten werden?

- **Saison:** Saisondauer? Gibt es saisonverlängernde Maßnahmen der Region?
- **Mitbewerber:** Gibt es eine Analyse der Mitbewerber? Wie beeinflusst der Wettbewerb das eigene Verhalten bzw. die eigene Preisgestaltung? Gibt es Synergiepotenziale?
- **Mikro-Standort:** Lage des Betriebs in einem Ort, am Ortsrand oder außerhalb? Wie eignet sich das Areal? Welche Angebote sind sinnvoll möglich (Gartenanlage, Pool, Wellnessbereich etc.)? Gibt es Störquellen (Straße, Diskothek etc.)? Welche besonderen Angebote bieten Unternehmen in Randlagen?

5. Finanzieller Erfolg und Kennzahlen



Bei der Beurteilung von Investitionen in Tourismusbetriebe hat die Betrachtung der langfristigen Ertragsfähigkeit des Unternehmens eine große Bedeutung.

Zwei wichtige Indikatoren bei der Beurteilung eines Projektes sind:

- **Umsatz zu Fremdkapital:** Diese Zahl gibt Auskunft über die Relation der wirtschaftlichen Ertragskraft des Unternehmens zu den Verbindlichkeiten. Je höher der Anteil des Fremdkapitals in dieser Relation ist, desto größer sind alleine schon die Belastungen aus dem Zinsendienst. Die erzielbaren Umsätze sollten daher in einer sinnvollen Relation zum eingesetzten Fremdkapital stehen.
- **Cashflow zu Fremdkapital:** Diese Zahl ist ein Indikator für die Rückführbarkeit des Obligos. Je größer der erzielbare Cashflow in Relation zum Fremdkapital ist, desto mehr Kraft hat das Unternehmen – neben der Erfüllung langfristiger Verpflichtungen –, sein Eigenkapital zu stärken und auf kurzfristige Ereignisse zu reagieren.

Obige Kennzahlen sind auch im Zusammenhang mit der Wahl der optimalen Laufzeit für Investitionen in Tourismusbetriebe zu sehen. Eine optimale Laufzeitstruktur von Finanzierungen sichert auch die zukünftige Reinvestitionsfähigkeit und damit das langfristige Erfolgspotenzial des Unternehmens.

Controlling

Die Planung und Steuerung des Unternehmens mit Zahlen ist ein wichtiger Bestandteil der Unternehmensführung. Je größer der Betrieb ist, desto wichtiger ist es, sich über effektive Controlling-Instrumente Gedanken zu



machen. Ein aussagekräftiges Controlling setzt eine gute Planung voraus. Wichtig ist, dass der Unternehmer angemessene Controlling-Instrumente für seine Betriebsgröße und -struktur nutzt und lebt.

- **Planung:** Liegt eine schriftliche Planung vor? Plausibilität – wie wurden die Zahlen geplant? Wurden Verantwortlichkeiten und Ziele (auch quantitativ) für Mitarbeiter formuliert?
- **Soll-Ist-Vergleich:** Wird dieser regelmäßig durchgeführt? In welchen Abständen? Was passiert mit den Ergebnissen?

- **Kennzahlen:** Mit welchen Kennzahlen wird regelmäßig gearbeitet? Von wem werden diese ermittelt? Was passiert mit den Ergebnissen?
- **Abweichungen:** Wie wird mit Abweichungen vom Plan umgegangen? Mit welchem Zeitfaktor? Werden Mitarbeiter eingebunden?

Neben dem Controlling der Unternehmenszahlen gewinnt das Controlling von qualitativen Faktoren in touristischen Unternehmen an Bedeutung.

Auf einen Blick

Erfolgsfaktoren für die Hotelfinanzierung



Patentrezept für den Erfolg eines Hotelbetriebs gibt es leider keines. Unternehmerisches Fingerspitzengefühl ist die beste Voraussetzung für eine sichere Zukunft.

Die BTV erachtet folgende Faktoren als maßgeblich für gesunde, nachhaltige Hotelbetriebe:

- Entscheidend ist die klare Positionierung und darauf abgestimmt:
 - die Immobilie inkl. Einrichtung,
 - der Unternehmer, der seine Vision in eine für die Mitarbeiter nachvollziehbare und authentische Strategie und Unternehmensphilosophie gießt,
 - das Angebot und die Dienstleistungen im Hotel
 - und das Angebot der Region.
- **Das Konzept muss schlüssig sein.**
- **Realistischer Weitblick:** Sowohl Bank als auch Unternehmer sollten nicht nur erkennen, was gut funktioniert (hat), sondern auch, was sich problematisch entwickeln könnte. Hier müssen die Hebel in Gang gesetzt werden. Es sollte in
 - die Konzeptüberarbeitung und
 - in die bessere Positionierung investiert werden.

Trotz gewaltiger Unterschiede bei der Umsetzung touristischer Projekte konnte die BTV immer eines beobachten: Erfolgreiche Unternehmen verstehen es, die beschriebenen Faktoren zu optimieren und passen sich damit auch schneller an geänderte Rahmenbedingungen an. Dies gilt sowohl für bestehende Betriebe als auch für neu konzipierte Projekte.

BTV Tourismuslösungen

Umfassende Betreuung aus einer Hand

BTV unterstützt vielfältig

Die BTV bietet als Partner von Tourismusunternehmen vielfältige Unterstützung:

- **BTV Beratungen**

Die BTV Betreuer sind Sparringpartner für ihre Kunden. Sie verfügen über eine fundierte Consultingausbildung und über viel Erfahrung im Tourismus. Auch in besonderen Situationen, wie beim Thema Unternehmensnachfolge, ist die BTV ein kompetenter Ansprechpartner.

- **BTV Lösungen**

Die BTV bietet Lösungen von der Finanzierung über Veranlagungen und Versicherungen bis zum Zahlungsverkehr bzw. zur Geldentsorgung von Tourismusbetrieben. Für die jeweiligen Bedürfnisse werden optimale Pakete geschnürt.

- **BTV Initiativen**

Mit dem BTV Tourismuspreis fördert die BTV vielversprechende Impulse zugunsten des Tiroler und Vorarlberger Tourismus. Mit dem BTV Bauherrenpreis zeichnet die BTV besonders hochwertig gestaltete Hotelbetriebe in Tirol und Vorarlberg aus.

- **BTV Netzwerke**

Ob mit der BTV Unternehmensnachfolge-Plattform für Tourismusbetriebe, mit dem BTV Netzwerk Tourismusberatung oder mit BTV Netzwerkveranstaltungen – die BTV steht Touristikern mit Know-how, Kontakten und Netzwerken zur Seite.

BTV Publikationen für Touristiker

Sie kennen die Broschüre „BTV Lösungen für Tourismusbetriebe“ und das Buch „Erfolgsgeheimnisse. Praxishandbuch für Qualitätsmanagement in Hotels“ noch nicht? Dann bestellen Sie Ihr persönliches Exemplar bitte per E-Mail: tourismus@btv.at. Wir senden Ihnen die gewünschte Publikation gerne zu.



Impressum

Eigentümer und Verleger

Bank für Tirol und Vorarlberg AG
6020 Innsbruck, Stadtforum
Tel.: +43/(0)5 05 333-0
btv@btv.at, www.btv.at

Grundlegende Richtung

Diese Publikation dient der Information von Firmenkunden über Aktuelles aus Bank und Wirtschaft. Sie wird eigenverantwortlich von Mitarbeitern der BTV gestaltet.

Die in dieser BTV Publikation verwendeten Ausdrücke wie Kunden, Mitarbeiter, Experten u. Ä. umfassen Frauen und Männer in gleicher Weise.

Haftungsausschluss

Die Beiträge dienen lediglich der Information und stellen keine Aufforderung zum Kauf oder Verkauf dar. Alle Informationen stammen aus Quellen, die Verleger und Verfasser für zuverlässig halten. Eine Haftung für die Richtigkeit der Beiträge und Quellen wird nicht übernommen. Vorschläge basieren auf der eigenen Einschätzung der Marktsituation, für den Eintritt eines bestimmten Erfolges kann keine Gewähr übernommen werden.

Konzept: BTV Marketing & Kommunikation, Mag. Walter Ischia, Mag. Barbara Riesner

Fotos: Clemens Ascher (Cover), Gregor Ecker (Porträtfotos), Fotolia (Symbolfotos)

Gestaltung: Grafikstudio Dada Weiss

Druck: Athesia-Tyrolia Druck GesmbH

