

Bonitätsmanagement im Tourismus

Impulsreferat anlässlich des Quartalstreffens
Experts Group Bonitätsmanagement & Controlling
11.01.2010 in Wagrain

Martin Holzapfel

www.beratergruppe-salzburg.at
holzapfel@beratergruppe-salzburg.at

Grundsätzliche Faktoren des gegenwärtigen Tourismus

- Globalisierung der Märkte
- Verändertes Buchungsverhalten
- Anspruchsvolle und informierte Gäste
 - Preistransparenz
- Neue Angebotsformen am Markt
 - Social Web
- Kürzere Nutzungsdauer

Unterschiedliche Betrachtungsweisen

-Bisher zwei unterschiedliche Welten:

Stadthotellerie vs. Ferienhotellerie

-Betreiberformen: Eigenbetrieb vs. Fremdbetrieb

-Vertragsformen

bei Fremdbetrieb vom Festpachtvertrag bis zum

Managementvertrag ohne Garantie

- Unterschiedliche Marktteilnehmer

Besonderheiten der Hotellerie

- Hohe Anlagenintensität
 - Hohe Fixkosten
- Uno-actu (Anwesenheit des Nachfragers)
- Die Hotelimmobilie ist die einzige Immobilie, die jeden Tag neu vermietet werden muss
 - Mangelnde Drittverwendbarkeit
- Bewertungsproblematik (Sach- vs. Ertragswert)
 - Überwiegend KMU

Aktuelle Erfolgsfaktoren

- Eindeutige Positionierung am Markt
- Nutzung moderner Vertriebskanäle
- Aktive Teilnahme am Social Web
(Bewertungsportale, etc...)
- Innovationsfähigkeit
- Flexibilität (Gästeforderungen)

Chancen für den heimischen Tourismus

- Hohe Bekanntheit und Akzeptanz
- Tourismus ist weiterhin eine Boombranche
- Betriebe überwiegend zukunftsorientiert / hohe Qualität der Betriebe
- Neue Nachfragemärkte öffnen sich bzw. haben sich geöffnet

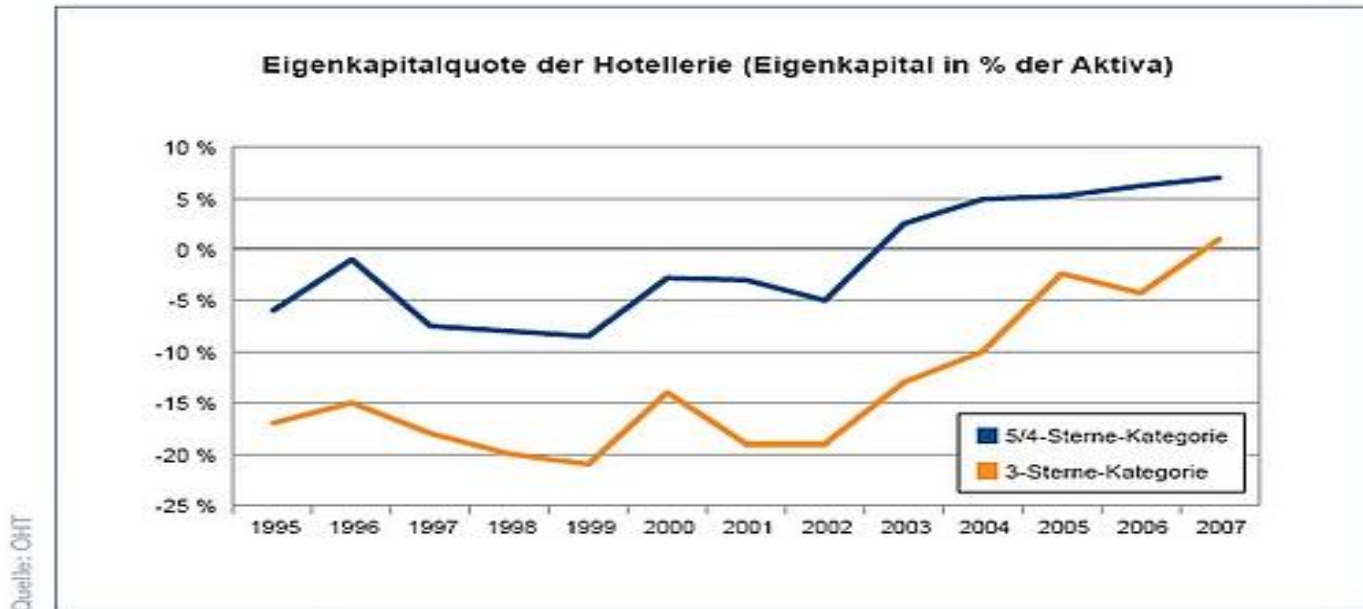
Aktuelle Entwicklungen

- Trennung von Betrieb, Immobilie und Marke
- Gravierende Änderungen in der Vermarktung
 - Untreue der Gäste
- Nachhaltigkeit wird von Markt und Investoren gefordert (Thema Green Building)
 - Professionalisierung der Betriebsführung
 - Hotelmarken drängen in den Ferienmarkt

Risiken

- Derzeitige, wirtschaftliche Situation (Krise oder „Geburtswehen beim Entstehen einer neuen Welt – keine Krise“ Fredmund Malik)
- Schnelligkeit der Änderungen (Gäste, Technik)
- Permanente Ersatzinvestitionen
- Betreiberqualität
- (zu) geringe Eigenkapitalausstattung

Eigenkapitalausstattung



Die Entwicklung der Eigenkapitalquote in der österreichischen Hotellerie ist eine Erfolgsgeschichte, die nach einer Fortsetzung verlangt. Denn Handlungsbedarf besteht nach wie vor.

Quelle: ÖHV



Mit der Anzahl der Betten steigt die durchschnittliche Eigenkapitalquote.

Erfreuliche Entwicklung **aber** Entwicklung überwiegend durch Neubewertung der Aktiva. (Dr. Hartl in Die Finanzierung von Hotelimmobilien unter neuen Rahmenbedingungen, 2007)

Bonitätsmanagement

findet praktisch nicht statt, weil:

- Finanzierungen bisher überwiegend durch Fremdkapital (Bank) erfolgten,
- Alternativen dazu bisher gering sind,
- auf Grund der Struktur der Betriebe überwiegend eine geringe Transparenz gewünscht wird,
- eine zurückhaltende Informationspolitik mit den Finanzierungspartnern gepflegt wurde.

Bonitätsmanagement sollte erfolgen, weil:

- die Möglichkeiten EK aus dem Betrieb und privaten Quellen zu generieren, beschränkt sind,
- der Anteil der Bankkredite rückläufig ist (und sein wird) – Leasingfinanzierung,
- die Finanzierungskosten sonst steigen werden.

Warum Standard-Ratingsysteme nicht greifen:

- Bonitätsbewertung erfolgt überwiegend durch eine Analyse der Jahresabschlusszahlen
 - Auf Grund der Finanzierungsstruktur werden Sicherheiten bewertet (Hypothekar, etc...)
- Qualitative Faktoren werden bisher fast nicht mit einbezogen
 - Auf Unternehmerseite wird vielfach keine Notwendigkeit gesehen
 - Mangelnde Vergleichbarkeit der Betriebe

Herausforderungen für die Bonitätsbewertung von Hotelunternehmen

- Schwierigkeit, qualitative, unternehmensspezifische Bonitätsmerkmale zu identifizieren
- Schwierigkeit, standardisierte Verfahren zu schaffen, die qualitative Bonitätsmerkmale quantifizieren
- Mangelnde Vergleichbarkeit der Betriebe und somit unzureichende, qualitative Datenbasis

Forderungen an eine zukünftige Bonitätsbeurteilung (qualitativ)

1.

Hotelspezifische, qualitative Faktoren müssen
nachvollziehbar sein

2.

Determinanten der Bonität müssen mit
Bonitätsindikatoren messbar gemacht werden

Zu 1.

-„Geschäftsmodell“ Hotel muss differenziert betrachtet werden (spezifische Qualitätsstandards, Standardisierungsgrad, Positionierung, etc...)

-Schaffung eines Analysemodells, um zu erfassen, wie am Markt Werte geschaffen werden (Angebot, Kommunikation, Gästestruktur und –zufriedenheit, Organisationsstruktur, Entwicklungskonzept, Kooperationen, etc...)

Zu 2.

Elemente der Wertschaffung: Angebot, Kommunikation, Gästestruktur und -zufriedenheit, Organisationsstruktur, Entwicklungskonzept, Kooperationen
Standardisierungsgrad, Kundenzufriedenheit, Kundenbindung, Organisation, Marke
Eigenkapital, Fremdkapital, Cash Flow, Ertrag, Bilanz
Bonitätsindikatoren je Gruppe
BONITÄT

Kundenzufriedenheit und Unternehmenswert

Gästezufriedenheit

Ergebnis der 1. Ebene

Wiederholungskauf – Cross Selling –
niedrigere Preissensibilität -
Weiterempfehlung

2. Ebene

Niedrige Akquisitionskosten – niedrige
Beziehungskosten – stabile Kundenbasis –
höhere Preise – höhere Belegung – rasche
Marktpenetration – positive Reputation

Treiber des Unternehmenswertes

Beschleunigung des Cash Flow –
Erhöhung des Cash Flow

niedrigere Volatilität des Cash Flow –
höherer Residualwert (Vertrauen, etc...)

Unternehmenswertsteigerung

Quelle: Matzler/Stahl 2002

Weitere denkbare, qualitative Bonitätsfaktoren

Eindeutige Positionierung

Orientierung für den Gast / der Gast weiß, was er bekommt

Servicequalität/Qualitätsmanagement

Gäste erwarten vergleichbaren Service / Qualität

Safety & Security

Sicherheitsbedürfnis der Gäste steigt ständig, vor allem für internationale Gäste

Fazit & Ausblick

- Tourismus befindet sich in einem sich ändernden Markt
- Hotelunternehmen sind nur begrenzt vergleichbar
- Es wird eine Veränderung der Kapitalstrukturen geben (Eigenkapital, Risikokapital, um die „Bilanzrelationen“ zu verbessern)
- Alternative Finanzierungsformen werden verstärkt Einzug finden (z.B. Beteiligungskapital, Haftungskapital, Mezzanin, etc...)
- Es muss ein wirtschaftlich, erfolgreiches Konzept realisiert werden

**Vielen Dank für Ihre geschätzte
Aufmerksamkeit!**

holzapfel@beratergruppe-salzburg.at
www.beratergruppe-salzburg.at



Martin Holzapfel

SCHNELLER AM PUNKT!