

GASTBEITRAG: WIE STEIGERE ICH DIE WETTBEWERBSFÄHIGKEIT MEINES HOTELS?



Clemens Westreicher führte das elterliche Hotel bis zur familieninternen Übergabe. Nach Tätigkeit in der Unternehmensberatung und im Konzernumfeld im In- und Ausland gründete er 2010 die WESTREICHER CONSULTING und begleitet seitdem Unternehmerfamilien bei Fragen der betrieblichen Nachfolge und der strategischen Weiterentwicklung. In einem Gastbeitrag für den HOGAST-plus.punkt thematisiert er Gründe für die sinkende Wettbewerbsfähigkeit familiengeführter österreichischer Hotels und mögliche Gegenstrategien.

Die Gastgeber in der österreichischen Ferienhotellerie sind zunehmend gefordert. Die Wettbewerbsintensität und die sich ändernden Gästeerwartungen schmälern die Preisdurchsetzung. Zeitgleich erhöhen sich die Aufwendungen, um das Urlaubserlebnis zu gewährleisten. Letztlich sinkt dadurch der operative Cashflow, was wiederum Investitionen in den Erhalt und in den Ausbau der Wettbewerbsfähigkeit erschwert.

Die nachfolgenden Ausführungen basieren auf einer Analyse von mehr als 3.000 österreichischen Hotelbilanzen. Die Studie zeigt, dass der operative Cashflow, also die betrieblichen Erlöse abzüglich der Aufwendungen für Mitarbeitende, des Wareneinsatzes sowie der sonstigen Betriebsaufwendungen vor Zinsen und vor Abschreibung, absolut steigt. Die Marge, also der operative Cashflow in Prozent der betrieblichen Erlöse, sinkt hingegen. Aus den Hotelbilanzen wird zudem

ersichtlich, dass überproportional höhere Investitionen getätigt werden (müssen), um diesen operativen Cashflow zu erwirtschaften. Die Rendite, also das Verhältnis des operativen Cashflows zum Anlagevermögen, sinkt dadurch. Mit anderen Worten: Die Investitionen bringen (noch) nicht den erwarteten Cashflow.

Der operative Cashflow ermöglicht es der Hoteliersfamilie, Ersatz-, Erweiterungs- und Neuinvestitionen zu tätigen, einen Unternehmerlohn zu bezahlen, Zinsen und Tilgung ordnungsgemäß zu bedienen sowie Ertragssteuern zu zahlen. Weiters ist der operative Cashflow eine Quelle für den Aufbau von Vermögen außerhalb des Hotels zum Zweck der Altersvorsorge und/oder zum Ausgleich der weichenden Erben.

Die Studie zeigt außerdem, dass ca. 84 % des operativen Cashflows für Zinsen und Tilgung (76 %), Ertragssteuern (5 %) und Unternehmerlohn (3 %) „gebunden“ sind. Der Rest, also ca. 16 % oder durchschnittlich 68.000 Euro, steht einer österreichischen Hoteliersfamilie jährlich zur Verfügung, um in die Wettbewerbsfähigkeit ihres Hotels und ihrer Mitarbeitenden zu investieren sowie



Vermögen aufzubauen. Diese 68.000 Euro decken ca. 24 % der Abschreibung. Das ist nicht ausreichend, um die Substanz zu erhalten. Es ist daher zu erwarten, dass sich der Investitionsbedarf in der österreichischen Hotellerie weiter aufstauen wird. Die Wettbewerbsfähigkeit sinkt dadurch schleichend.

DIE ERHÖHUNG DES HANDLUNGSSPIELRAUMS LIEGT IN DER MARGE

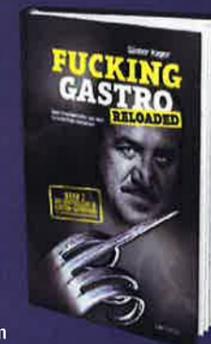
Analysen des Autors zeigen, dass sich der Handlungsspielraum zum Ausbau der Wettbewerbsfähigkeit letztlich über die Erhöhung der Cashflow-Marge vergrößert. Die Analysen zeigen ferner, dass eine Erlössteigerung eine ungleich stärkere Wirkung auf den operativen Cashflow hat als eine Reduktion der Aufwendungen. Gelingt es der Hoteliersfamilie darüber hinaus, ihre Investitionen an den Gästebedürfnissen auszurichten und die Hotelflächen cashfloworientiert zu optimieren, steigt die Rendite. Idealerweise gelingt die Quadratur des Kreises: Erlössteigerung und Kostensenkung und renditeorientierte Investitionen.

Nachfolgend finden Sie fünf Ansatzpunkte, die Sie im Ausbau der Wettbewerbsfähigkeit Ihres Hotels unterstützen können:

- Vermeiden Sie es, der vermeintlichen „Best Practice“ hinterherzulaufen.
- Ringen Sie stattdessen dem Tagesgeschäft Zeitfenster ab.
- Nützen Sie diese Zeitfenster, um sich Neues auszudenken, das Gästenutzen stiftet und nicht leicht kopiert werden kann.
- Schaffen Sie Transparenz: Wo verlieren Sie ihr Geld? Wo verdienen Sie es?
- Beachten Sie auch die Rendite: Reicht der operative Cashflow, um die getätigten bzw. die geplanten Investitionen zu rentabilisieren?

Ausführliche Ergebnisse der Studie finden Sie unter www.westreicher-consulting.at/aktuelles/oehv-branchenanalyse-hotels-in-oesterreich.

HAGERS ZWEITER STREICH: „FUCKING GASTRO RELOADED“



Günter W. Hager polarisiert – mit seinen Buchtiteln und den Inhalten. Er rechnet mit der Bürokratie ab, die gastronomischen Klein- und Mittelbetrieben immer wieder Steine in den Weg legt, mit der Politik, die für diese Hürden verantwortlich ist, aber auch mit ignoranten Gästen. Sein 11.000 Mal verkauftes Erstlingswerk „Fucking Gastro“ rief so manchen Kritiker auf den Plan, der Hager vorwarf, die Branche schlechtzumachen. Doch der Wutwirt betont, die Gastronomie zu lieben. Umso wichtiger sei es jedoch, auf Missstände hinweisen.

Nach dem großen Erfolg von „Fucking Gastro“ legt Günter W. Hager nun mit „Fucking Gastro Reloaded“ nach. Diesmal schildert der Haubenkoch und Besitzer des Restaurants Josef in Linz nicht nur eigene Erfahrungen, sondern lässt auch Branchenkolleginnen und -kollegen zu Wort kommen. Das hoch gesteckte Ziel ist es, das Wirtshaussterben zu stoppen. Denn jede Betriebsschließung sei eine Todesanzeige, nicht nur für den Betrieb, sondern auch für Lieferanten, denen die Partner abhanden kommen.



„Fucking Gastro Reloaded“ ist im LWmedia-Verlag erschienen und auch über HOGAST-Lieferpartner erhältlich.