SCIAM MEDIENHAUS SEIT 1964
Wissen eröffnet Chancen! www.sciam.at

Unternehmermagazin für Gastronomie, Hotellerie und Kaffeehäuser

GASTWIRT BUSINESS

Planspiele

12. Februar 2016, 13:37

Es sind oft einfache Fragen, mit denen sie gestandene Hoteldirektoren zum Stottern bringt: „Was ist Ihr Plan? Wie lange darf es dauern, bis Sie dieses Geld zurückverdient haben? Wohin soll sich der Umsatz Ihres Hauses in den nächsten drei Jahren entwickeln?"

Elfriede Krempl stellt sie jedes Mal, wenn es in ihrer Direktorenakademie DiA um das Thema „Businessplan" geht. „Wer nicht genau weiß, wohin er will, der darf sich nicht wundern, wenn er ganz woanders ankommt", davon ist auch Brigitta Brunner von der **ÖHV-Unternehmerakademie UNA** überzeugt. Businesspläne sind das Um und Auf für erfolgreiches Wirtschaften.

Bad Ischl ist eine wunderschöne Stadt. Der Tourismus gewinnt immer mehr an Bedeutung in der ehemaligen Sommerresidenz von Kaiser Franz Josef. In den letzten Jahren wurden viele Aktivitäten zur Stadtbespielung gesetzt. Eine der größten davon war die Landesgartenschau 2015.

Der Plan ging auf: Im Paarlauf mit perfektem Sommerwetter besuchten über 340.000 Personen die Landesgartenschau. Natürlich hatte das einen positiven Effekt auf die ortsansässige Hotellerie – die Nächtigungszahlen waren sehr erfreulich (ca. + 15 Prozent). Auch das Traditionshaus **„Goldenes Schiff"** profitierte davon – trotzdem war Hotelier Edwin Gruber und sein Team bereits vor dem Check-In mit einer sich wiederholenden Beschwerde konfrontiert: „Es gibt zu wenig Parkplätze beim Hotel!"

Tatsächlich denkt Edwin Gruber schon länger über die Garage nach – und so beschließt er, die Antwort dazu im Rahmen der ÖHV-Unternehmerakademie, die er im Herbst absolviert hat, zu suchen. UNA-Leiterin Brigitta Brunner: „Unsere Unternehmerakademie richtet sich an Hoteliers, die bei uns betriebswirtschaftliches Grundwissen vermittelt bekommen, das sie aber unmittelbar auf den eigenen Betrieb übersetzen sollen.

Jeder Teilnehmer arbeitet zum Beispiel mit seiner echten Bilanz, wir machen realistische Personaleinsatzpläne und berechnen den Wareneinsatz auf Basis der aktuellen Tageskarte im Hotelrestaurant." Die Frage nach der strategischen Notwendigkeit einer Tiefgarage für eine gesicherte Zukunft des goldenen Schiffs war dann auch gleich Edwin Grubers Thema für seine UNA-Diplomarbeit.

Theorie trifft Praxis

Ähnlich praxisorientiert sind die Fallbeispiele, mit denen Elfriede Krempl in ihrer Direktorenakademie DiA arbeitet: Anton P. ist Hoteldirektor und hat die letzten drei Wochen auf der Baustelle verbracht. Jetzt blickt er stolz auf „sein" Werk: Die letzten Dachschindeln sind eingepasst, von den Aufzugtüren wird gerade die Schutzfolie abgezogen und die Zimmerdamen haben alle Hände voll zu tun, um die funkelnagelneuen Teppichböden auch vom letzten hartnäckigen Staubkorn zu befreien.

In drei Tagen geht die Wintersaison los und es werden insgesamt dreißig Betten mehr zur Verfügung stehen. Er freut sich schon auf die Augen, die seine Stammgäste machen werden, wenn sie eines der

KRÖSWANG – Der Frische-Lieferant
Eigentlich ist es ganz einfach: Je frischer das Produkt, desto besser das Gericht. Darum vertrauen mehr als 12.000 Gastronomen auf KRÖSWANG. Frischere Produkte KRÖSWANG liefert über 800 frische Produkte ohne Umwege vom Produzenten direkt zum Kunden – und [weiterlesen]

VERANSTALTUNGSTIPP
hogast-Powertag mit Samy Molcho
Mit Samy Molcho konnte die hogast den Großmeister der Körpersprache für den diesjährigen Powertag verpflichten. Sein Wissen macht es den Teilnehmern möglich, unausgesprochene Informationen zu erkennen und selbst wirksamer zu kommunizieren. Seit mehr als 30 Jahren vermittelt der ehemalige [weiterlesen]

PRODUKTNEUHEIT
Kein Spargel ohne Sauce
Zur lang ersehnten Spargel Saison ist die Königin des Gemüses wieder in aller Munde. Eine hochwertige Sauce darf für den Feinschmecker natürlich nicht fehlen. Unilever Food Solutions hat mit der Lukull Sauce Hollandaise eine Sauce geschaffen, die seit mittlerweile [weiterlesen]

GASTWIRT AKTUELL
Wir ersuchen um Ruhe!
Die Lehrlingsinitiative Amuse Bouche, vor acht Jahren ins Leben gerufen von Piroska Payer und RepräsentantInnen der Wiener Spitzenhotellerie, war im GASTWIRT schon oft Thema. Wir haben über den Start im Frühjahr berichtet, über den finalen Wettkampf im Herbst und [weiterlesen]

HOTELLERIE
Hotel Gerl in neuem Design
Nach knapp siebenmonatiger Bauzeit zeigt sich das Hotel Gerl in Salzburg-Wals in neuem Gewand und mit modernem Konzept. Neben kleineren Renovierungsarbeiten in den letzten Jahren folgte Anfang 2015 eine thermische Sanierung des zweiten Gebäudeteiles sowie ein zusätzliches Stockwerk mit Aufzug. In der neu [weiterlesen]

neuen Zimmer beziehen oder zum ersten Mal die neue Alpenkräuter-Verwöhnsauna betreten.

Wenn er an das Geld denkt, das der Eigentümer bereit war, zu investieren, spürt er allerdings immer noch ein nervöses Kribbeln in der Magengegend: Zweieinhalb Millionen Euro – die wollen jetzt zurückverdient werden. Natürlich ist er als Hoteldirektor dafür nicht allein verantwortlich und mit der Bank wurden fünfzehn Jahre Laufzeit ausgehandelt. Das sind aber immer noch knapp hundertsiebzigtausend Euro Rückzahlung pro Jahr – ohne Zinsen. Was ist zu tun, um dieses ehrgeizige Ziel zu erreichen?

Brigitta Brunner und Elfriede Krempl wissen die Antwort: „Sie müssen einen Businessplan machen und zwar schon bevor Sie so eine große Investition tätigen. Dieser Businessplan ist dann quasi ‚ein Fahrplan zum Erfolg' – er begleitet Sie durch Ihren Hotelalltag!"

Anpassungsfähig

In der Direktorenakademie erklärt Elfriede Krempl immer wieder, dass ein guter Businessplan neben anderen Faktoren insofern anpassungsfähig sein muss, als er nicht nur für den günstigen Fall erstellt werden darf, sondern auch Worst Case-Szenarien beinhalten muss. „Ein Businessplan, der keine Bedrohungs-Szenarien enthält, ist vor allem in Zeiten wie diesen unbrauchbar." Ganz abgesehen von der Sinnhaftigkeit für den eigenen Betrieb, gäbe es auch von Banken und Investoren kein Geld ohne passenden Businessplan.

Brigitta Brunner sieht das ähnlich. „Mit einem guten Businessplan planen Sie Ihre Zukunft", legt Sie ihren UNA-Teilnehmern ans Herz. Um so weit zu kommen, fließen in den Businessplan zunächst einmal Informationen über die bisherige Entwicklung des Unternehmens ein. Dann wird der derzeitige Zustand analysiert und eine Strategie umrissen.

Daraus lassen sich erste Konsequenzen und Maßnahmen ableiten und es ergibt sich ein mittelfristiger Finanzbedarf, dessen Deckung auch gleich einmal grob geplant und festgehalten wird. „In diesem Stadium sehe ich oft schon, ob sich ein Projekt ausgehen könnte oder gar nicht – dann sollte ich ehrlich genug sein, es aufzugeben, bevor unnötige Planungskosten entstehen."

Klarheit für alle

Die Businesspläne stammen meist nicht vom Hoteldirektor, der ihn umsetzen soll, sondern vom Eigentümer des Hotels. In der DiA empfiehlt Krempl den Hoteldirektoren daher, so lange nachzufragen, „bis Sie als Hauptverantwortlicher wirklich in allen Punkten Klarheit haben." Denn im Gegensatz zu Bilanz oder Gewinn- und Verlustrechnung, gäbe es für einen Businessplan keine einheitlichen Definitionen. Jeder Betrieb verwende hier seine eigene Sprache.

In ihren Beratungsprojekten rät sie den Unternehmern, den oft im Kopf vorhandenen Fahrplan für das Unternehmen unbedingt schriftlich – also in einem Businessplan – festzulegen und auch die verwendeten Begriffe zu definieren. Schon bei so einfachen Wörtern wie „Deckungsbeitrag" gäbe es überraschend viele unterschiedliche Auffassungen, was in diese Kennzahl einfließen soll.

Ebenfalls unerlässlich: Der aktuelle Businessplan muss allen zur Verfügung stehen, die an der Umsetzung beteiligt sind. „Jeder, der damit zu tun hat, muss daraus ableiten können, was er in dieser Saison, in der kommenden Woche und morgen zu tun hat – nur dann kann und wird er auch funktionieren", so Elfriede Krempl.

Neuer Blick auf alte Fakten

Edwin Gruber hat seinen Businessplan zum Thema „Tiefgarage – ja oder nein" nach UNA-Richtlinien erstellt. Sein klares Ziel war es, am Ende relativ objektiv selbst einschätzen zu können, ob das Großprojekt für seinen Betrieb wirtschaftlich sinnvoll wäre oder ein reines Imageprojekt. „Etwas unterschätzt habe ich den Rechercheaufwand", gibt Gruber zu.

Obwohl Hotelfragebögen bereits existiert hätten und seine Gäste auch recht aktiv wären beim Bewerten im Internet; die Daten aufzubereiten, sei nicht ganz einfach gewesen. „Aber natürlich war mir klar, dass die Prognosen umso zuverlässiger werden, je besser die Ausgangsdaten sind – also hab ich mich durchgekämpft."

Das Ergebnis entspricht seinem Bauchgefühl: „Dass es ein Missverhältnis gab zwischen Autoabstellplätzen und Zimmereinheiten, wusste ich – jetzt weiß ich, dass definitiv eine Nachfrage nach Parkplätzen besteht. Und ich weiß auch, dass meine Kunden bereit sind, für dieses Angebot einen Beitrag zu bezahlen – und zwar hauptsächlich deshalb, weil wir so zentral liegen."

Das sei möglicherweise die wichtigste Aussage des gesamten Businessplans, erläutert Brigitta Brunner, denn dieser Umsatzaspekt liefert die entscheidende Chance, dass sich das Projekt in etwa 25 Jahren amortisiert hat. „Und da Tiefgaragen eine Lebenserwartung von 50-70 Jahren haben, beurteile ich die Investition seit ich den Businessplan dazu habe, mit ganz anderen Augen!", lacht Edwin Gruber.

Ein Businessplan dient als Entscheidungsgrundlage bei:

- Partner-Suche
  (Investor, Kunden, Lieferanten, Allianzpartner, etc.)
  Kreditbeschaffung
- Finanzierung, Fremdkapital -> Wachstum/Expansion)
- Kauf & Verkauf (Managementlösung, Betriebsübergabe Familie)

- Management-Rekrutierung (qualifiziertes Management, neue Führungskräfte)
- Langfristige Neuausrichtung eines Unternehmens (Turn-around-Situation, Vertrauen, Perspektive)
- Für eine relativ objektive Selbsteinschätzung und Planung

Wie muss ein Businessplan gestaltet sein?

- empfängerorientiert
- klar strukturiert (Inhaltsverzeichnis, Hauptteil und Anhang mit Details, KISS, auch Bilder)
- Aussagen dokumentieren (Marktumfragen, Studien, etc.)
- nachvollziehbar (Aussagen dokumentieren, Details im Anhang, Zahlen plausibel)
- Executive Summary: Leser muss sofort erkennen, was Sie wollen und Interesse wecken!

Inhalte:

- Zusammenfassung (Executive Summary)
- Ausgangslage und Zielsetzungen
- Unternehmen und Wirtschaftlichkeit des Betriebes
- Markt- und Wettbewerbsanalyse (z.B. SWOT-Analyse)
- Profilierungskonzept / Maßnahmen
- Projektkosten und Finanzierung inkl. Wirtschaftlichkeitsprognose
- Anhang (evtl. Baupläne etc.)

Mehr aus dem aktuellen Gastwirt Magazin lesen Sie hier!

Bildnachweis: colourbox.com