>> INVESTMENT

Investieren ja. Aber wieviel? Und wie oft?

Eine zeitgemäße und attraktive Hardware ist in der Hotellerie mehr denn je eine der wesentlichen Voraussetzungen für Erfolg. Treiber für Investitionen gibt es viele: der Druck der Mitbewerber, die steigenden Ansprüche der Gäste, die derzeit attraktive Niedrigzinsphase oder auch Fördermöglichkeiten. Viele Hotels stellen sich daher die Frage: „Wie viel und wie oft muss wirklich investiert werden?". Kohl & Partner hat sich mit dieser Frage auseinandergesetzt.

Man wird das Gefühl irgendwie nicht los, dass kaum eine Branche so sehr zu laufenden Investitionen gezwungen wird, wie die Hotellerie. Immer seltener sind es dabei rein alters- und substanzbedingte Investitionen. Bei Hotelbetrieben zeichnen sich stets Muster ab, die Anzeichen für mittelfristigen Investitionsbedarf sein können.

Besonders folgende Faktoren beeinflussen den Lebenszyklus bei Investitionen im Hotel:

1. Die Hotellerie unterliegt **immer mehr schnelllebigen Moden & Trends im Hotelbau**, wodurch Betriebe im „Einheitslook" verstärkt zu Re-Investitionen bereits innerhalb weniger Jahre gedrängt werden. Es gibt kein zeitloses Design, aber durch einen Regelbruch mit innovativen Architekten kann der Zyklus ausgedehnt werden.

2. Massive Investitionstätigkeiten im gesamten Alpenraum erhöhen den **Druck der Mitbewerber**, welcher durch brancheninterne Hochglanz-Hotel-Architektur-Magazine omnipräsent ist. Hier ist es wichtig, den Fokus auf den eigenen Betrieb und die Anforderungen der eigenen Zielgruppen zu richten, um nicht an den Bedürfnissen vorbei zu investieren.

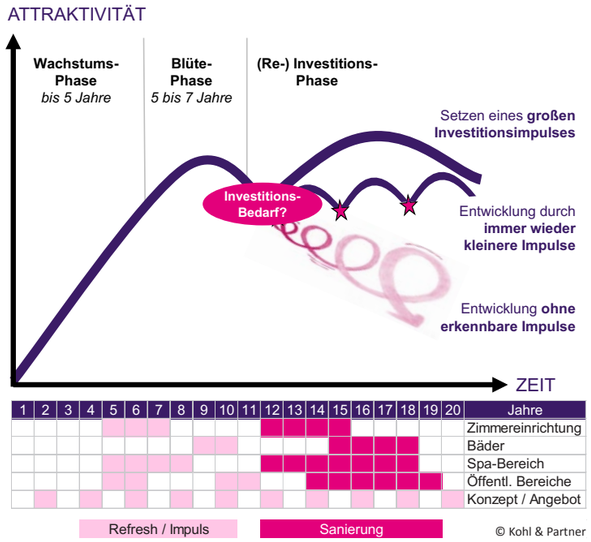
3. Durch die Reiseerfahrung steigen auch die Ansprüche unserer Gäste, was ebenso den Druck auf den Investitionszyklus erhöht. **Gäste lieben innovative Betriebe!** Genau deshalb muss heute versucht werden, durch Neuigkeiten ein fortwährend „spannendes Produkt" zu bieten und dadurch die Loyalität zu halten.

4. In den letzten Jahren waren auch angestrebte **strategische Veränderungen oder gar Neupositionierungen** häufig Gründe für Investitionen in kürzeren Abständen. Auch im Zuge von Betriebsübergaben können Investitionen durch die Anpassung an die Bedürfnisse und Wünsche des Übernehmers in diesem Zusammenhang eine Rolle spielen.

5. Natürlich lassen in vielen Fällen auch **persönliche Ambitionen** die Investitionshäufigkeit steigen, wenngleich Investitionen als unternehmerische Herausforderung durchaus wünschenswert sind.

6. Lange Abschreibungsperioden übersteigen hingegen häufig die tatsächliche Nutzungsdauer, was die Investitionsfreude schnell einbremsen kann. Dies wird meist noch durch **zu lange Kreditlaufzeiten** unterstützt, wodurch eine frühzeitige Sanierung unrentabel erscheint.

Investitionszyklen in der Hotellerie



Auch der Lebenszyklus bei Hotelbetrieben ist also geprägt von entsprechenden Phasen. Demnach braucht ein Angebot einige Jahre, um sich zu etablieren, was meist von Wachstum geprägt ist. Ein wachsender Stammgastanteil kennzeichnet dann die Blüte-Phase, die etwa bis zum 7. Jahr besonders gute Erträge bringt. Auf diesem Erfolg sollte man sich jedoch nicht ausruhen, sondern dazu nutzen, im Zuge der nachfolgenden Re-Investitionsphase Impulse zu setzen. Dabei kann es neben einem großen Impuls zur betrieblichen Weiterentwicklung auch laufende kleinere Impulse geben. Wer jedoch gar nicht investiert, rutscht mittelfristig unweigerlich in eine Abwärtsspirale.

Unterschiedliche Bereiche im Hotel haben auch unterschiedliche Re-Investitionszyklen:

Unter einem Refresh versteht man Impulse, die von reinen kosmetischen Sanierungen wie Farben, Stoffe, Dekoration usw. bis hin zu Teilsanierungen mit Austausch von einzelnen Einrichtungsgegenständen reichen. Sind Hotels früher meist 15 Jahre ohne die genannten Investitionen ausgekommen, so merkt man heute in vielen Bereichen bereits nach fünf bis sieben Jahren den Bedarf. Spürbare Impulse im Konzept und Angebot sollte es sogar jährlich, allerspätestens jedes zweite Jahr geben. Eine erforderliche Komplettsanierung der Zimmereinrichtung spielt sich mittlerweile in einem Zeitraum zwischen 12 und 15 Jahren ab. Demnach kann schon in Frage gestellt werden, ob künftig die Zimmerausstattung noch derart aufwändig und teuer gemacht werden sollte. Bäder können nach entsprechendem Refresh auch länger als 15 Jahre gehalten werden. Auch Spa-Bereiche unterliegen heute starken modischen Trend" und müssen daher bereits nach fünf bis sieben Jahren einer Attraktivierung unterzogen werden. Besonders bei zeitgemäßen Hotels erhalten heute ebenfalls öffentliche Bereiche wie Rezeption und Lobby oder auch der Barbereich besonderen Augenmerk, die dementsprechend in einem regelmäßigen Abstand von fünf bis sechs Jahren spürbar verändert werden sollten.

FAZIT:

Erfolgreiche Hotelbetriebe im Alpenraum setzen alle drei bis fünf Jahre spürbare Impulse. Wesentlich erscheint dabei, dass man sich als Hotelier nicht zu sehr treiben lässt und geplante Investitionsvorhaben stets kritisch reflektiert. Ganz nach dem Grundsatz „mehr ist nicht gleich besser" lautet die zentrale Frage bei jeder Investition nicht „ob?", sondern „wozu?", „wie viel?" und vor allem „wann?".

Autor:
Mag. Helmut List,
Kohl & Partner Innsbruck