

Inhaltsverzeichnis

1	Der wissenschaftliche Kontext	1
1.1	Wirtschaftliche Bedeutung und Relevanz des Tourismus	3
1.1.1	Herausforderungen der Hotellerie	4
1.1.2	Rating	5
1.1.3	Typische Probleme bei der Unternehmensnachfolge in der Hotellerie	6
1.1.4	Fachkräfte	7
1.1.5	Principal-Agent-Theorie	8
1.2	Klimawandel	9
1.3	Bevölkerungsentwicklung	11
1.4	Weitergehende Besonderheiten der Hotellerie	12
1.4.1	Endogene Potenziale	13
1.4.2	Absatzpotenziale	15
1.4.3	Betriebliches Humanpotenzial	15
1.4.4	Synergiepotenzial	15
1.4.5	Imagepotenziale	16
1.4.6	Etatistische Potenziale	17
1.5	Preispolitik	18
1.5.1	Bottom-up-Methode	20
1.5.2	Top-down-Ansatz	21
1.5.3	Target Costing	21
1.5.4	Preisdifferenzierung	22
1.5.5	Yield Management	23
1.6	Vertriebspolitik	24

1.7	Strategische Ausrichtung	24
1.7.1	Strategie	25
1.7.2	Strategische Rahmenbedingungen	26
1.7.3	Analyse der Ausgangssituation	27
1.7.3.1	Umweltanalyse	30
1.7.3.2	Konkurrenzanalyse	36
1.7.3.3	Interne Analyse	37
1.7.3.4	Vergleich und Bewertung der Stärken und Schwächen	41
1.7.4	Von der Vision, Mission und den Zielen zur Strategie	42
1.7.4.1	Strategische Geschäftsfelder positionieren	44
1.7.4.2	Strategiebildung	46
1.7.5	Portfoliotechniken mit gleichzeitiger grafischer Darstellungen	47
1.7.5.1	Portfoliobetrachtung als Instrument des strategischen bzw. der Geschäftsfeldplanung	47
1.7.5.2	Portfolio-Analyse bzw. Controlling	48
1.7.5.3	BCG-Ansatz: Marktanteils-/ Marktwachstums-Portfolio	49
1.7.5.4	McKinsey Ansatz: Branchenattraktivität-/ Geschäftsfeldstärken-Portfolio	54
1.7.5.5	Arthur D. Little Ansatz: Produktlebenszyklus-/ Wettbewerbsposition	57
1.7.5.6	Technologie-Portfolio	59
1.7.5.7	Portfoliobetrachtung und -controlling im Rahmen der Wettbewerbsstrategie nach Porter (siehe auch „Branchenstrukturanalyse“)	61
1.7.5.8	Abschlussorientierte Ansätze	69
1.7.5.9	Erstes Auftauchen wertorientierter Ansätze	69
1.7.6	Umsetzung der Strategie	71
1.7.7	Strategiekontrolle	72

1.8	Risikomanagement.	74
1.8.1	Risiko-Chancen-Profil (Risikoanalyse)	76
1.8.2	Risikoarten	76
1.8.3	Risikoneigung	77
1.8.4	Risikotragfähigkeit.	78
1.8.5	Risikomanagementprozess.	78
1.8.6	Risikocontrolling	79
1.8.7	Frühwarnsystem.	80
1.8.8	Kennzahlen als Frühwarnsystem	81
1.9	Außergewöhnliche Krisen (z.B. ‚Corona‘)	83
1.10	Performance Measurement als Erfolgsgarant	84
1.10.1	Ertrags- und Rentabilitätskennzahlen	85
1.10.1.1	Kapitalumschlag	85
1.10.1.2	Umsatzrentabilität.	86
1.10.1.3	Return on Invest (ROI)	86
1.10.1.4	Gesamtkapitalrentabilität	86
1.10.1.5	Eigenkapitalrentabilität.	86
1.10.1.6	Gross Operating Profit (GOP).	86
1.10.1.7	Anlageintensität.	86
1.10.1.8	Investitionsquote	87
1.10.1.9	Abschreibungsquote	87
1.10.1.10	Anlageabnutzungsgrad	87
1.10.1.11	Schuldentilgungsdauer in Jahren.	87
1.10.1.12	Zinsaufwandsquote	87
1.10.1.13	Zinsdeckungsquote	88
1.10.2	Finanzierungs- und Liquiditätskennzahlen	88
1.10.2.1	Eigenkapitalquote	88
1.10.2.2	Liquidität 1. Grades.	88
1.10.2.3	Liquidität 2. Grades.	88
1.10.2.4	Liquidität 3. Grades.	88
1.10.2.5	Anlagedeckung A (früher goldene Finanzierungsregel genannt).	89
1.10.2.6	Anlagedeckung B (früher silberne Finanzierungsregel genannt).	89
1.10.2.7	Operativer Cash Flow	89
1.10.2.8	Cash Flow Faktor zu Abschreibungen.	89
1.10.2.9	Cash Flow-Marge	89

1.10.3	Kennzahlen des Beherbergungsbereichs und der Personalwirtschaft	89
1.10.3.1	Umsatz pro verfügbarem Zimmer (RevPar)	90
1.10.3.2	Durchschnittliche Auslastung (OR)	90
1.10.3.3	Auslastung in Betten-Vollbelegtagen	90
1.10.3.4	Durchschnittlicher Zimmerpreis	90
1.10.3.5	Mitarbeiter pro Zimmer.	90
1.10.3.6	Durchschnittliche Aufenthaltsdauer	91
1.10.3.7	Fluktuationsrate.	91
1.10.3.8	Altersstruktur.	91
1.10.3.9	Fortbildungsquote	91
1.10.3.10	Personalkostenproduktivität	91
1.10.3.11	Umsatz pro Mitarbeiter	91
1.10.3.12	Durchschnittliche Kosten pro Mitarbeiter.	92
1.10.3.13	Durchschnittliche Kosten pro Mitarbeiter zum Umsatz	92
1.10.4	Kennzahlen zur Kostenstruktur	92
1.10.4.1	Materialintensität.	92
1.10.4.2	Personalintensität	92
1.11	Investitionen.	93
1.12	Finanzierung.	98
1.12.1	Außenfinanzierung.	100
1.12.2	Innenfinanzierung.	104
1.13	Fazit	106
2	Grundlagen der Investitionsrechnung	109
2.1	Definition Investitionsbegriff.	109
2.2	Klassische Investitionsrechnungsverfahren	109
2.2.1	Übersicht Investitionsrechenverfahren.	109
2.2.2	Statische Investitionsrechenverfahren	111
2.2.2.1	Kosten(vergleichs)rechnung	111
2.2.2.2	Gewinn(vergleichs)rechnung	114
2.2.2.3	Rentabilitäts(vergleichs)rechnung (ROI – Return on Investment).	116
2.2.2.4	Amortisations(vergleichs)rechnung (Statische Pay-off-Methode).	118
2.2.2.5	Genereller Aussagewert statischer Verfahren.	121

2.3	Dynamische Investitionsrechenverfahren	122
2.3.1	Zielsetzung	122
2.3.2	Grundlagen der Finanzmathematik	123
2.3.2.1	Aufzinsung	124
2.3.2.2	Abzinsung	128
2.3.3	Die dynamischen Ansätze	132
2.3.3.1	Bar- bzw. Kapitalwertmethode	133
2.3.3.2	Weitergehende Betrachtungen – der CAGR	144
2.3.3.3	Dynamische Amortisationsmethode (,Break Even‘)	152
2.3.3.4	Die Annuitätenmethode	166
2.3.3.5	Interne-Zinsfuß-Methode	173
3	Die Investitionsrechnung des PAZ.	187
3.1	Ausgangsdaten	187
3.2	Das investierende Haus ‚Parkhotel Alpenzauber – PAZ‘	189
3.3	Die Investitionsparameter	192
3.4	Die Investition in der Deckungsbeitragsrechnung	197
3.5	Dynamische Investitionsrechnungen	200
3.5.1	Berechnung des Kapitalwertes als absolute Größe	201
3.5.2	Berechnung des Kapitalwertes als prozentuale Größe	203
3.5.3	Grafische Darstellungen	203
3.5.4	Berechnung des ‚CAGR – Compound Annual Growth Rate‘	204
3.5.5	Berechnung des ‚Break Even‘	205
3.5.6	Berechnung der Annuität	206
3.5.7	Berechnung des internen Zinsfußes	207
3.6	Zusammenfassung der klassischen dynamischen Berechnungen	216
3.7	Die Investitionsergebnisse in der Gewinn- und Verlustrechnung	216
3.7.1	Umsatzerlöse	218
3.7.2	Bestandsveränderungen	218
3.7.3	Aktiviert Eigenleistungen	218
3.7.4	Sonstige betrieblichen Erträge	219
3.7.5	Materialaufwand	219
3.7.6	Personalkosten	220

3.7.7	Abschreibungen	220
3.7.8	Sonstige betriebliche Aufwendungen	220
3.7.9	Betriebsergebnis	221
3.7.10	Fremdkapitalaufwendungen (Zinsen)	221
3.7.11	Ergebnis vor Steuern	223
3.7.12	Steuern	223
3.7.13	Jahresüberschuss/-fehlbetrag	223
3.7.14	Cash Flow	225
3.7.15	Die Vermögensentwicklung (zu Buchwerten)	225
3.7.16	Kriterien für gute Investitionen	225
3.8	Zusammenfassung GuV-Betrachtungen von Investitionen	229
3.8.1	Einrechnung Tilgungen und potenzielle Eigenkapitalrückzahlungen	230
3.8.2	Einrechnung Eigenkapitalgeberforderungen (Dividenden)	230
3.8.3	Einrechnung Anschlussinvestitionen	231
3.9	Zusammenfassung	232
4	GuV- und Bilanzplanung	233
4.1	Die fertige Planung	233
4.1.1	Die fertige Plan-GuV	234
4.1.2	Die fertige Bilanz	242
4.2	Planungsvorgehen und -daten	259
4.3	Die eigentliche Planung	262
4.3.1	Ziel Umsatzerlöse	262
4.3.2	Anlagevermögen	263
4.3.3	Vorräte bzw. Vorratsreichweite	265
4.3.4	Forderungen	269
4.3.5	Sonstige Vermögensgegenstände	280
4.3.6	Betriebsleistung in der GuV	281
4.3.7	Material, Materialintensität und Rohertrag	282
4.3.8	Das kreditorische Ziel (mit Berücksichtigung der EU-Importe)	284
4.3.9	Personalkosten und Personalkostenintensität	291
4.3.10	Minimalanforderung Liquidität (Kasse/Bank und Wertpapiere des Umlaufvermögens)	294
4.3.11	Abschreibungen und Abschreibungsintensität	297
4.3.12	Sonstige betriebliche Aufwendungen (S.b.A.) und deren Intensität	300

4.3.13	Betriebsergebnis.	302
4.3.14	Finanzergebnis (sowie EGT, AO- und Ergebnis vor Steuern).	304
4.3.15	Steuern und Jahresüberschuss	308
4.3.16	Eigenkapital und GuV	311
4.3.17	Rückstellungen.	313
4.3.18	Verbindlichkeiten	314
4.3.19	Die vollständigen Passiva.	316
4.3.20	Zusammenfassung	319
4.4	Kennzahlenauswertungen	320
4.4.1	Operative Kennzahlen	320
4.4.2	Zusatzanalysen Netto-Umlaufvermögen (NUV)	322
4.4.3	Cash Cycle, Cash Conversion und Cash Flow	324
4.4.4	Planung in der außergewöhnlichen Krise (,z.B. ,Corona)	328
5	Fazit	331