

Inhaltsverzeichnis

1	Der wissenschaftliche Kontext	1
1.1	Wirtschaftliche Bedeutung und Relevanz des Tourismus	2
1.1.1	Herausforderungen der Hotellerie	3
1.1.2	Rating	5
1.1.3	Typische Probleme bei der Unternehmensnachfolge in der Hotellerie	5
1.1.4	Fachkräfte	6
1.1.5	Principal-Agent-Theorie	7
1.2	Klimawandel	9
1.3	Bevölkerungsentwicklung	10
1.4	Weitergehende Besonderheiten der Hotellerie	11
1.4.1	Endogene Potenziale	12
1.4.2	Absatzpotenziale	14
1.4.3	Betriebliches Humanpotenzial	14
1.4.4	Synergiepotenzial	15
1.4.5	Imagepotenziale	16
1.4.6	Etatistische Potenziale	16
1.5	Preispolitik	17
1.5.1	Bottom-up-Methode	19
1.5.2	Top-down-Ansatz	20
1.5.3	Target Costing	20
1.5.4	Preisdifferenzierung	21
1.5.5	Yield Management	22
1.6	Vertriebspolitik	23
1.7	Strategische Ausrichtung	23
1.7.1	Strategie	24
1.7.2	Strategische Rahmenbedingungen	25

1.7.3	Analyse der Ausgangssituation	26
1.7.3.1	Umweltanalyse	29
1.7.3.2	Konkurrenzanalyse	35
1.7.3.3	Interne Analyse	36
1.7.3.4	Vergleich und Bewertung der Stärken und Schwächen	39
1.7.4	Von der Vision, Mission und den Zielen zur Strategie. . .	41
1.7.4.1	Strategische Geschäftsfelder positionieren. . .	43
1.7.4.2	Strategiebildung	44
1.7.5	Portfoliotechniken mit gleichzeitiger grafischer Darstellungen	45
1.7.5.1	Portfoliobetrachtung als Instrument des strategischen bzw. der Geschäftsfeldplanung	46
1.7.5.2	Portfolio-Analyse bzw. Controlling	46
1.7.5.3	BCG-Ansatz: Marktanteils-/ Marktwachstums-Portfolio	48
1.7.5.4	McKinsey Ansatz: Branchenattraktivität-/ Geschäftsfeldstärken-Portfolio	52
1.7.5.5	Arthur D. Little Ansatz: Produktlebenszyklus-/Wettbewerbsposition. . .	55
1.7.5.6	Technologie-Portfolio	57
1.7.5.7	Portfoliobetrachtung und -controlling im Rahmen der Wettbewerbsstrategie nach Porter (siehe auch „Branchenstrukturanalyse“)	59
1.7.5.8	Abschlussorientierte Ansätze	67
1.7.5.9	Erstes Auftauchen wertorientierter Ansätze. . .	67
1.7.6	Umsetzung der Strategie	69
1.7.7	Strategiekontrolle	70
1.8	Risikomanagement.	72
1.8.1	Risiko-Chancen-Profil (Risikoanalyse)	73
1.8.2	Risikoarten	74
1.8.3	Risikoneigung	75
1.8.4	Risikotragfähigkeit.	75
1.8.5	Risikomanagementprozess.	76
1.8.6	Risikocontrolling	77
1.8.7	Frühwarnsystem.	78
1.8.8	Kennzahlen als Frühwarnsystem	79

1.9	Performance Measurement als Erfolgsgarant	80
1.9.1	Ertrags- und Rentabilitätskennzahlen	81
1.9.1.1	Kapitalumschlag	81
1.9.1.2	Umsatzrentabilität	81
1.9.1.3	Return on Invest (ROI)	81
1.9.1.4	Gesamtkapitalrentabilität	82
1.9.1.5	Eigenkapitalrentabilität	82
1.9.1.6	Gross Operating Profit (GOP)	82
1.9.1.7	Anlageintensität	82
1.9.1.8	Investitionsquote	82
1.9.1.9	Abschreibungsquote	82
1.9.1.10	Anlageabnutzungsgrad	83
1.9.1.11	Schuldentilgungsdauer in Jahren	83
1.9.1.12	Zinsaufwandsquote	83
1.9.1.13	Zinsdeckungsquote	83
1.9.2	Finanzierungs- und Liquiditätskennzahlen	83
1.9.2.1	Eigenkapitalquote	83
1.9.2.2	Liquidität 1. Grades	84
1.9.2.3	Liquidität 2. Grades	84
1.9.2.4	Liquidität 3. Grades	84
1.9.2.5	Anlagendeckung A (früher goldenen Finanzierungsregel genannt)	84
1.9.2.6	Anlagendeckung B	84
1.9.2.7	Operativer Cash Flow	84
1.9.2.8	Cash Flow Faktor zu Abschreibungen	85
1.9.2.9	Cash Flow-Marge	85
1.9.3	Kennzahlen des Beherbergungsbereichs und der Personalwirtschaft	85
1.9.3.1	Umsatz pro verfügbarem Zimmer (RevPar)	85
1.9.3.2	Durchschnittliche Auslastung (OR)	85
1.9.3.3	Auslastung in Betten-Vollbelegtagen	86
1.9.3.4	Durchschnittlicher Zimmerpreis	86
1.9.3.5	Mitarbeiter pro Zimmer	86
1.9.3.6	Durchschnittliche Aufenthaltsdauer	86
1.9.3.7	Fluktuationsrate	86
1.9.3.8	Altersstruktur	86
1.9.3.9	Fortbildungsquote	87

1.9.3.10	Personalkostenproduktivität	87
1.9.3.11	Umsatz pro Mitarbeiter	87
1.9.3.12	Durchschnittliche Kosten pro Mitarbeiter.	87
1.9.3.13	Durchschnittliche Kosten pro Mitarbeiter zum Umsatz	87
1.9.4	Kennzahlen zur Kostenstruktur	87
1.9.4.1	Materialintensität	87
1.9.4.2	Personalintensität	88
1.10	Investitionen	88
1.11	Finanzierung	93
1.11.1	Außenfinanzierung	95
1.11.2	Innenfinanzierung	99
1.12	Fazit	101
2	Grundlagen der Investitionsrechnung	103
2.1	Definition Investitionsbegriff	103
2.2	Klassische Investitionsrechnungsverfahren	103
2.2.1	Übersicht Investitionsrechenverfahren	103
2.2.2	Statische Investitionsrechenverfahren	105
2.2.2.1	Kosten(vergleichs)rechnung	105
2.2.2.2	Gewinn(vergleichs)rechnung	108
2.2.2.3	Rentabilitäts(vergleichs)rechnung (ROI – Return on Investment).	110
2.2.2.4	Amortisations(vergleichs)rechnung (Statische Pay-off-Methode).	112
2.2.2.5	Genereller Aussagewert statischer Verfahren.	114
2.3	Dynamische Investitionsrechenverfahren	115
2.3.1	Zielsetzung	115
2.3.2	Grundlagen der Finanzmathematik	117
2.3.2.1	Aufzinsung	117
2.3.2.2	Abzinsung	122
2.3.3	Die dynamischen Ansätze	125
2.3.3.1	Bar- bzw. Kapitalwertmethode	126
2.3.3.2	Weitergehende Betrachtungen – der CAGR.	137
2.3.3.3	Dynamische Amortisationsmethode („Break Even“).	145
2.3.3.4	Die Annuitätenmethode	159
2.3.3.5	Interne-Zinsfuß-Methode	165

3 Die Investitionsrechnung des PAZ.	181
3.1 Ausgangsdaten	181
3.2 Das investierende Haus ‚Parkhotel Alpenzauber – PAZ‘	183
3.3 Die Investitionsparameter	186
3.4 Die Investition in der Deckungsbeitragsrechnung	191
3.5 Dynamische Investitionsrechnungen	194
3.5.1 Berechnung des Kapitalwertes als absolute Größe	195
3.5.2 Berechnung des Kapitalwertes als prozentuale Größe	197
3.5.3 Grafische Darstellungen	197
3.5.4 Berechnung des ‚CAGR – Compound Annual Growth Rate‘	198
3.5.5 Berechnung des ‚Break Even‘	199
3.5.6 Berechnung der Annuität	200
3.5.7 Berechnung des internen Zinsfußes	201
3.6 Zusammenfassung der klassischen dynamischen Berechnungen	210
3.7 Die Investitionsergebnisse in der Gewinn- und Verlustrechnung	210
3.7.1 Umsatzerlöse	212
3.7.2 Bestandsveränderungen	212
3.7.3 Aktivierte Eigenleistungen	213
3.7.4 Sonstige betrieblichen Erträge	213
3.7.5 Materialaufwand	214
3.7.6 Personalkosten	214
3.7.7 Abschreibungen	214
3.7.8 Sonstige betriebliche Aufwendungen	214
3.7.9 Betriebsergebnis	215
3.7.10 Fremdkapitalaufwendungen (Zinsen)	215
3.7.11 Ergebnis vor Steuern	217
3.7.12 Steuern	217
3.7.13 Jahresüberschuss/-fehlbetrag	217
3.7.14 Cash Flow	219
3.7.15 Die Vermögensentwicklung (zu Buchwerten)	219
3.7.16 Kriterien für gute Investitionen	219
3.8 Zusammenfassung GuV-Betrachtungen von Investitionen	223
3.8.1 Einrechnung Tilgungen und potenzielle Eigenkapitalrückzahlungen	224
3.8.2 Einrechnung Eigenkapitalgeberforderungen (Dividenden)	224
3.8.3 Einrechnung Anschlussinvestitionen	225
3.9 Zusammenfassung	226

4	GuV- und Bilanzplanung	227
4.1	Die fertige Planung	227
4.1.1	Die fertige Plan-GuV	228
4.1.2	Die fertige Bilanz	236
4.2	Planungsvorgehen und -daten	253
4.3	Die eigentliche Planung	256
4.3.1	Ziel Umsatzerlöse	256
4.3.2	Anlagevermögen	256
4.3.3	Vorräte bzw. Vorratsreichweite	258
4.3.4	Forderungen	263
4.3.5	Sonstige Vermögensgegenstände	273
4.3.6	Betriebsleistung in der GuV	274
4.3.7	Material, Materialintensität und Rohertrag	275
4.3.8	Das kreditorische Ziel (mit Berücksichtigung der EU-Importe)	278
4.3.9	Personalkosten und Personalkostenintensität	284
4.3.10	Minimalanforderung Liquidität (Kasse/Bank und Wertpapiere des Umlaufvermögens)	287
4.3.11	Abschreibungen und Abschreibungsintensität	290
4.3.12	Sonstige betriebliche Aufwendungen (S.b.A.) und deren Intensität	293
4.3.13	Betriebsergebnis	296
4.3.14	Finanzergebnis (sowie EGT, AO- und Ergebnis vor Steuern)	297
4.3.15	Steuern und Jahresüberschuss	301
4.3.16	Eigenkapital und GuV	304
4.3.17	Rückstellungen	306
4.3.18	Verbindlichkeiten	307
4.3.19	Die vollständigen Passiva	309
4.3.20	Zusammenfassung	312
4.4	Kennzahlenauswertungen	313
4.4.1	Operative Kennzahlen	313
4.4.2	Zusatzanalysen Netto-Umlaufvermögen (NUV)	315
4.4.3	Cash Cycle, Cash Conversion und Cash Flow	317