

hottelling

ZEITSCHRIFT FÜR HOTELLERIE GASTRONOMIE UND GEMEINSCHAFTSVERPFLEGEUNG

**Giancarlo Bethke**

erklärt, wie und warum man ein vorbeugendes Krisenmanagement aufbauen sollte

◻ Seite 8

**Dieter Ahrendt**

erfüllt Kundenwünsche mit einer neuen Event-Management-Software

◻ Seite 9

**Karin Dircks**

erklärt, wie man im Fall der Fälle mit Krisen-PR professionelle Schadensbegrenzung betreibt

◻ Seite 20

**Iris Wronna**

beschreibt Chancen und Risiken restriktiver und dynamischer Preissysteme

◻ Seite 28

IN DIESER AUSGABE

AKTUELL	1 – 11
DER PREISWÄCHTER	12
FOOD & BEVERAGES	13 – 17
FOOD SERVICE INDEX	16
THE GREEN HOTELIER	18
SPORT-MARKETING	19
MEDIEN UND MARKETING	20 – 22
INNOVATIVE PRODUKTE	23
IMMOBILIENWIRTSCHAFT/INTERNATIONAL	24
THE GOOD LIFE	25
WOW TRAVELER TOP TEN	26 – 27
ELECTRONIC DISTRIBUTION	28 – 29
TOP-JOBS	30
LESEZEIT	31 – 33
IMPRESSUM	23

Anzeige

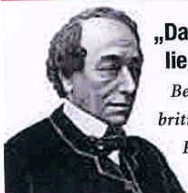
VON BONIN Personalberatung

Seit 1978 kompetenter Partner für die internationale Hotellerie, Gastronomie und deren Zulieferer bei der Suche und Auswahl von Führungskräften

Mehr auf ◻ Seite 30



ZITAT DES MONATS



„Das Geheimnis des Erfolgs liegt in der Zielstrebigkeit.“

Benjamin Disraeli,

britischer Romanschriftsteller und Premierminister (1804 – 1881)

Auf Sand gebaut

Zu viele Ungereimtheiten beim deutschen Hotelfonds „Dubai 1000“ – Betreibervertrag mit Maritim

Dubai ist eine Märchenstadt mit Palästen aus Gold und Seide. Menschen aus aller Welt strömen herbei, handeln und werden reich. Alles lebt in Wohlgefallen.

Wie ein Märchen aus 1001 Nacht hören sich die Geschichten aus der Touristenmetropole am Persischen Golf an. Ein Hotel ist luxuriöser als das andere. Der Strom an ausgabefreudigen Touristen reißt nicht ab. Und nun bauen ausgerechnet Deutsche auch noch das größte Hotel am Platz. Georg Recker, deutscher Finanzberater mit Sitz in Dubai (steuerlehrgang.de), bietet seinen Hotelfonds „Dubai 1000“ an: ein 1.050-Zimmer-Hotel vor den Toren der Stadt, das Maritim betreiben will; wir berichteten. Die Sache hat einen großen Haken: Der 35 Stockwerke hohe Turm soll 2007 schon eröffnet werden. Doch noch ist von „Dubai Land“, dem geplanten großen Freizeitpark, in dem das Maritim Hotel Dubai stehen soll, nichts zu sehen.

Der nachgereichte Fondsprospekt nennt für das „erste Betriebsjahr 2007“ einen Gesamtumsatz von 22,192 Millionen Euro. Im Jahr 2009 will man dann schon ein Nettobetriebsergebnis von 44 Prozent vom Umsatz erreicht haben. Erfah-

rene Hotelentwickler nennen diese Angaben schlicht „unverantwortlich“. In vergleichbaren Vier- und Fünf-Sterne-Hotels in Dubai käme man allenfalls auf eine Umsatzrendite von maximal 35 Prozent.

Ob das geplante Maritim Hotel Dubai wirklich vom Start weg so erfolgreich sein wird (versprochene Ausschüttung: über zehn Prozent), darf bezweifelt werden. Der Standort liegt am Rand von „Dubai Land“, etliche Kilometer landeinwärts vom Stadtkern entfernt. Von Strand und Meer sieht man dort nichts. Und selbst Taxifahrer sträuben sich, dort hinzufahren.

Hotelturm mit 1.050

Zimmern: Rendite nicht klar

Dubai 1000 – eine Fata Morgana? Auch

die unter Kapitalanlegern geschätzten „Fuchsbriefe“ setzen sich mit dem Fonds kritisch auseinander. Die Anleger sind, den Recherchen der Finanzjournalisten zufolge, bis 2017 an den Fonds gebunden, ein vorzeitiges Aussteigen ist laut Gesellschaftsvertrag unmöglich. „Es fehlt eine ausgewiesene Exitstrategie. Man kann damit im Grunde nicht prüfen, welche Rendite das Investment abwirft.“ Ein Immobilienprojekt ohne klare Rendite? Das wäre ein Märchen.

Lesen Sie weiter auf Seite 3.



E-PROCUREMENT

E-Procurement senkt Einkaufskosten – „hottelling“ bietet in Zusammenarbeit mit ONVENTIS die Einkaufsplattform für die Hotellerie und gehobene Gastronomie. Mehr Infos? [Klicken Sie hier!](#)

TOP-JOBS

Ausgewählte Top-Positionen sind weltweit zu besetzen. „hottelling“ fasst die besten Positionen monatlich zusammen und verlinkt zu den Stellenbörsen. Mehr auf ◻ Seite 30.

Die Krise in Unternehmen scheint in der heutigen Zeit etwas Selbstverständliches zu sein. Auch größere Unternehmen aus dem Gastgewerbe machen mit Sanierungs- und Konsolidierungsmeldungen Schlagzeilen in den Wirtschaftsteilen der überregionalen Zeitungen. Vorbeugendes Krisen- und Turnaround-Management könnte dieser Entwicklung abhelfen.

Häufig möchte das verantwortliche Management nicht wahrhaben, dass ein Unternehmen in der Krise steckt. Die umgehende Feststellung der Krisen- beziehungsweise Insolvenzgründe und die Erarbeitung der damit verbundenen Handlungsspielräume ist jedoch dann bereits dringend geboten.

Häufig ist die mangelhafte Finanzierung eines Unternehmens der Auslöser einer Krise. In vielen Fällen ist hierbei das Unternehmen beziehungsweise der Unternehmer der Verursacher und nicht wie häufig gedacht die Bank. Oft besteht das Problem darin, dass Unternehmen kein funktionierendes Rechnungswesen, keine Buchhaltung oder keine aussagefähige Finanzplanung haben. Das Resultat ist beispielsweise, dass Außenstände nicht beziehungsweise zu spät eingetrieben oder hohe Lagerbestände aufgebaut werden.

Ergänzt wird dieses Defizit durch klassische Managementfehler, die Betriebe in die Insolvenz führen. Trotz der fachlichen Kompetenz fehlen häufig betriebswirtschaftliche Kenntnisse. Hieraus resultieren nicht selten Planungs- und Kalkulationsfehler, falsche Einschätzungen von Markt- und Kundenbedürfnissen, nicht erkannte Markttrends, Qualitätsmängel bei Dienstleistungen oder eine fehlende Investitionsplanung. Viele insolvente Unternehmen sind in ihrem Marktsegment nur Mitläufer, entwickeln zu wenige Wettbewerbsvorteile oder machen einen Großteil ihres Umsatzes nur von einem Geschäftsfeld abhängig. Ergänzend hierzu setzen Mitbewerber einem ständig heftig zu, sodass man schnell den Kürzeren zieht.

Erfolgsfaktoren und Vorgehensweise im Turnaround-Management

Aktuelle Berichte zeigen, dass auch erfolgreiche Unternehmen in eine Krise geraten können. Sie zeichnen sich jedoch dadurch aus, dass sie diese Krisen frühzeitig erkennen und meist professionell bewältigen. Ein wesentlicher Punkt für ein erfolgreiches Turnaround-Management ist daher die schnelle Bestimmung sowie die schonungslose Offenlegung aller tatsächlichen Krisenursachen. Dies erfolgt nicht nur, um den Gläubigern einen Überblick über die Sanierungsfähigkeit beziehungsweise -würdigkeit aufzuzeigen, sondern vielmehr um einen drohenden Liquiditätsengpass oder die Überschuldung abzuwenden.



Der Weg zum Turnaround

Erfolgsfaktoren und Vorgehensweise für vorbeugendes Krisenmanagement

VON GIANCARLO BETHKE

Ein weiterer Punkt ist die rechtzeitige Einbindung sowie offene und vertrauensvolle Kommunikation mit allen Beteiligten (Banken, Finanzamt, Lieferanten, Mitarbeiter et cetera). Neben einem abgestimmten Vorgehen bei Fragen mit zentraler Bedeutung sollte unter allen Umständen vermieden werden, einzelne Interessengruppen zu bevorzugen. Eine professionelle Kommunikation schafft nicht nur Vertrauen bezüglich des Erfolges der Krisenbewältigung, sondern nimmt die Beteiligten „mit ins Boot“.

Die Zusammensetzung des für die Sanierung verantwortlichen Projektteams ist meist erst der Schlüssel zum Erfolg. Neben der uneingeschränkten Bereitschaft des Eigentümers konstruktiv und vorbehaltlos die Sanierungsmaßnahmen zu unterstützen, gehören zu einem Projektteam häufig die leistungswilligsten Mitarbeiter sowie unterstützend (externe) krisenerfahrene Sanierungsberater.

In den meisten Fällen wird im Rahmen der Sanierungsbemühungen zunächst das Augenmerk auf eine Reduzierung der Kosten gelegt. Für die nachhaltige Sanierung und zur Wiedererlangung der Wettbewerbsfähigkeit ist es jedoch wichtig, die strategische Ausrichtung eines Unternehmens neu festzulegen. In vielen Sanierungsfällen stellt sich heraus, dass meist strategische Fehler (=Managementfehler!) der Grund für Ertrags- und spätere Liquiditätskrisen sind. Somit ist sowohl die Kosten- als auch die Umsatzseite in ganzheitlichen Sanierungskonzepten dringend zu berücksichtigen.

Erfolgreiches Turnaround-Management setzt voraus, dass neben dem bereits erwähnten Veränderungswillen aller Beteiligten auch radikale Schritte gemeinsam durchgesetzt werden. Nicht selten erfolgt dies gegen interne Widerstände alteingesessener Anspruchsgruppen und Mitarbeiter.

Für den nötigen „Druck“ hinsichtlich der Umsetzung wird häufig ein Monitoring- und Reportingsystem errichtet. Um die Zielerreichung positiv zu unterstützen, ist dieses Maßnahmencontrolling eine der wesentlichen Säulen. Der damit verbundene straffe Reportingzyklus gewährleistet, dass alle Beteiligten stets über die aktuelle Ergebnis- und Liquidationssituation des Unternehmens informiert sind.

Wie kann man nun einer Krise vorbeugen?

Jeder Insolvenz geht eine Unternehmenskrise voraus, die einen längeren Zeitraum andauern kann. Man sollte meinen, dass dann eigentlich genügend Zeit für die Feststellung und Neuausrichtung des Unternehmens

vorhanden wäre. Leider werden die Phasen, in denen die Strategie des Unternehmens nicht mehr stimmt, die Gewinne einbrechen und sich Verluste anhäufen erst bemerkt, wenn die Finanzmittel knapp sind und die Zahlungsunfähigkeit droht.

Weil keiner den „Stein der Weisen“ gefunden hat, wie sich Krisen zuverlässig erkennen lassen, sprechen Fachberater im Gastgewerbe gerne vom Einsatz „ganzheitlicher Ansätze“. Hiermit ist der Einsatz möglichst vieler unterschiedlicher Instrumente und aufwändiger Analysen gemeint, die in der Vergangenheit entwickelt wurden. Neben SWOT-Analysen, dem 5-Forces-Model von Porter, Benchmarking und Human Resource-Audits hat sich ein marketingorientiertes Controlling, in dem auf Grundlage eines professionellen Buchhaltungs- und Controlling-systems ein regelmäßiges Reporting für das Management erfolgt, durchgesetzt. Ergänzt wird dieses rein kaufmännische Instrument durch ein ganzheitliches Marketingkonzept der Unternehmung. Die ständige Prüfung des Erfolges erfolgt hierbei intern durch das Management oder mit externen Audits in den Bereichen Sales und Marketing.

Durch ständige Budget- und Liquiditätskontrollen ist das Management in der Lage, Veränderungen kurzfristig zu bemerken und ihnen gegen zu steuern. Letztendlich sind die dargestellten Aufgaben die selbstverständliche und tägliche Strategiearbeit des Managements, um ein Unternehmen auf Erfolgskurs zu halten. ◉



Über den Autor: Giancarlo Bethke ist ein von der IHK Berlin öffentlich bestellter und vereidigter Sachverständiger für Wirtschaftlichkeitsberechnungen bei Hotel- und Gaststättenbetrieben. Im Internet: www.gcb-gutachten.de