

Finanzierungen im Tourismus

Gibt es grundsätzlich eine besondere Unternehmungsbeurteilung oder Sicht der Bank für Hotel oder Bergbahn-Finanzierungen? Eine solche Beurteilung aus Bankensicht wäre nicht zielführend. Vielmehr muss eine Finanzierungsstruktur aufgezeigt werden können, die auch internationalen Standards gerecht wird. Die bereits seit einigen Jahren eingeführte generelle Neuausrichtung von Unternehmungsfinanzierungen, ausgehend von nachhaltigen Ertragsüberlegungen, entspricht letztlich einem internationalen Trend und den Anforderungen von professionellen Investoren. Die Erkenntnisse aus den verlustreichen 90er-Jahren sind sicher ein zusätzlicher Akzelerator für den Methodenwandel gewesen. Die Verluste in der Tourismusbranche und die statistisch nachgewiesene Verlustkadenz, haben Ende der 90er Jahre sowohl für Eigner, Finanzierungspartner aber auch für die öffentliche Hand die Neuorientierung der Finanzierungsprinzipien in dieser Branche ausgelöst.

Globaler Tourismusboom – und die Schweiz?

Weltweit boomt die Tourismusbranche. Dieser Boom führt zu einem intensivierten Wettbewerb und verändert die Anforderungen auch für den Tourismus in der Schweiz. Verschärfter Wettbewerb schafft neue Gästebedürfnisse und die Tourismusbranche sieht sich laufend konfrontiert, die teilweise stark divergierenden Gästebedürfnissen zu befriedigen. Die geforderte Investitionskadenz fordert viele Eigner von touristischen Anlagen aufs äusserste. Genügt die Ertragslage eines Hotels nicht, um vom Markt verlangte Investitionen/Angebotsanpassungen auszuführen, entsteht eine Negativspirale, deren Konsequenzen von abnehmender Wettbewerbsfähigkeit bis hin zur Existenzgefährdung reichen.

Die Tourismusbranche weist bekanntlich eine sehr hohe Anlageintensität und damit in der Regel auch einen sehr hohen Fremdkapitalanteil auf. Bei einer negativen Geschäftsentwicklung kann der wirtschaftliche Unternehmungswert unter die bestehende Fremdkapitalverschuldung absinken. Somit ist die Finanzierung von notwendigen Ersatzinvestitionen vielfach nicht möglich. Welcher Ausweg besteht, um aus diesem Investitions- und Finanzierungsdilemma zu finden? - Leider muss festgestellt werden, dass vielerorts aufgrund von überholten Denkmodellen und regionalen Konkurrenzsituationen der Wille zu neuen Geschäftsmodellen, z.B. nachhaltigen Kooperationen, fehlt. Dabei ist es höchste Zeit, dass sich die Branche auf Marktpotenziale fokussiert und innovative Ideen mit Erfolgsaussichten fördert. Wer soll als Treiber dieses Strukturveränderungsprozesses wirken? Es kann nur an die bestqualifiziertesten Kräfte der Branche appelliert werden, im Interesse des gesamten Schweizer Tourismus in die Offensive zu gehen, tragfähige Zukunftskonzepte aufzuzeigen und diese vor allem auch umzusetzen.

Voraussetzungen für Kreditgeschäfte

Grundvoraussetzung für eine detaillierte, finanztechnische Analyse einer touristischen Unternehmung ist das fundamentale Verständnis für das Geschäft des Unternehmens. Basierend auf einer grundlegenden Kunden- und Bonitätsanalyse ist es möglich, Chancen-/Risikopotenziale zu beurteilen.

Bereits seit Jahren sind die Banken dazu übergegangen, die Bonitätsbeurteilung von Unternehmungen mittels individuellem Rating darzustellen. Das Kundenrating der UBS AG besteht aus verschiedenen Komponenten (Abb. 1). Dem Ratingsystem mit der Festlegung der Ausfallwahrscheinlichkeit pro Ratingkategorie kommt für die Bestimmung der Risikokosten eine zentrale Rolle zu. Darunter versteht die Bank die Ermittlung der in Zukunft zu erwartenden Verluste (expected loss) innerhalb der entsprechenden Risikokategorie. Basierend auf den geltenden bankengesetzlichen Bestimmungen müssen aufgrund der Basler Eigenmittelvereinbarung von 1988 (Basel I) für jedes Kreditgeschäft Eigenmittel unterlegt werden. Diese noch

geltende regulatorische, lineare Kapitalunterlegung (für einen Blankokredit z.B. 8 %) wird voraussichtlich ab 2008 durch eine ökonomische oder risikoadjustierte Kapitalunterlegung (Basel II) abgelöst. Eine Anzahl Banken haben die heute vorliegenden Vorschläge zu Basel II bereits berücksichtigt. Beim Kreditpricing ist die UBS AG schon seit einiger Zeit dazu übergegangen, nicht mehr das noch geltende regulatorische Mindestkapital als Kriterium für das einzelne Kreditrisiko anzuwenden, sondern ein System, das sich an der ökonomischen Eigenkapitalunterlegung orientiert. Der Kundenzinssatz setzt sich folglich aus dem Basiszinssatz, den Betriebs-, Risiko- und Kapitalkosten zusammen (Abb. 2)

Zentrale Rolle der Transportunternehmen im alpinen Tourismus

Die Transportunternehmen sind vielfach das Rückgrat und die imagebildenden Dienstleistungsanbieter einer Tourismusregion und zeigen hohe Mitverantwortung für das Management ihrer Destination. In den letzten Jahren hat sich beim touristischen Transport bezüglich Neupositionierung einiges bewegt. In Tourismusorten wie Zermatt, Davos, Gstaad-Saanenland, Adelboden, Lenk und Grindelwald kam es zu teilweise wegweisenden Fusionen der lokalen Bergbahnunternehmen. Einigen fusionierten Bahngesellschaften ist es bereits heute gelungen, Vorteile aus dem Zusammenschluss zu erzielen. Einerseits konnten klare Verbesserungen in der Bahninfrastruktur, im Management und im Marktauftritt erzielt werden (einzelne Angebote werden konsequenter auf die Gästebedürfnisse abgestimmt). Andererseits wurden - unmittelbar und nachhaltig - positive Auswirkungen auf die Ertragslage erzielt (Ertrags- und Kostenoptimierungen dank der Ausnützung von Skaleneffekten). Die daraus erzielte Unternehmungswertsteigerung erlaubt die Mobilisierung von zusätzlichen Fremdmitteln zur Finanzierung notwendiger Infrastrukturverbesserungen (z.B. Ersatz von Schleppliften durch komfortablere Transportanlagen).

Speziell erwähnenswert ist das Beispiel der Zermatt Bergbahnen. Der Verwaltungsrat konnte anlässlich der 3. Generalversammlung vom 1.10.2004 mitteilen, dass „alle gesetzten Fusionsziele erreicht, ja sogar übertroffen wurden“. Dank der ausgezeichneten Zahlen (Umsatz CHF 53 Mio.; EBITDA CHF 25 Mio.; cash-flow von CHF 22 Mio.) kann am ambitionösen Investitionsprogramm festgehalten und die Bahninfrastruktur laufend auf dem neusten Stand gehalten werden. Dadurch können Gästeerwartungen erfüllt werden woraus jeder Anbieter von touristischen Dienstleistungen in Zermatt einen Nutzen ziehen kann.

Nebst den Zermatt Bergbahnen gibt es mehrere grosse touristische Transportgesellschaften welche, teils mit unterschiedlichen Geschäftsmodellen, sich erfolgreich im Markt behaupten. Die Jungfraubahn-Holding AG, kotiert an der SWX, betreibt mehrere Ausflugsbahnen und Wintersportanlagen in der "Eiger Mönch & Jungfrau Region" sowie die Vermarktung des Erlebnisses "Jungfrauoch - Top of Europe". Mit einer seit Jahren ausgezeichneten Ertragslage sichert sie das langfristige Weiterbestehen der Unternehmensgruppe und ist zudem bestrebt, die Kapitalgeber angemessen zu entschädigen.

Die Weisse Arena AG Flims/Laax verfügt über ein vertikal integriertes Geschäftsmodell. Dem Gast wird ein allumfassendes Angebot aus einer Hand angeboten. So wird nebst dem Betrieb der Bergbahnen ebenfalls eine stattliche Zahl von Hotelzimmern angeboten, der Ski-schulbetrieb koordiniert und die Vermietung von Ski- und snowboard equipment vorgenommen. Diese nahezu komplette Integration der Wertschöpfungskette im alpinen Tourismus könnte in der Schweiz ein vielversprechendes Tourismuskonzept darstellen.

Schweizer Hotellerie vor grosser Herausforderung

Zahlreiche Schweizer Hotelpioniere haben den Schweizer Tourismus zur Blüte gebracht. In der kleinen Schweiz besteht ein vielfältiges und fragmentiertes Angebot von Hotelbetrieben. Dank viel Engagement der Geschäftsleitung, umsichtigen Umbauten und klarer betrieblicher

Ausrichtung auf definierte Zielgruppen wird diese Tradition von einigen Hotels mit sehr gutem Erfolg weitergeführt (z.B. Victoria-Jungfrau Interlaken; Beau-Rivage Palace Lausanne). In den letzten Jahren konnte festgestellt werden, dass Privatinvestoren in grossem Umfang finanziellen Mittel in sanierungsbedürftige Hotelbetriebe investieren. Dank solchen Engagements ist es wiederholt gelungen, ein herunter gewirtschaftetes Hotel als attraktives Gästeangebot auf dem Markt zu platzieren. Eine konsequente Marktpositionierung dieser Betriebe ist jedoch Voraussetzung um den nachhaltigen Erfolg sicherzustellen. In vielen Fällen sind Massnahmen auf einzelbetrieblicher Ebene nicht ausreichend, um einen Ausweg aus dem bereits beschriebenen Investitions- bzw. Finanzierungsdilemma zu finden. Gibt es andere Möglichkeiten?

Hotelkooperationen realisieren

Mit Blick auf die veränderten Gästebedürfnisse im Tourismusmarkt bieten überbetriebliche Konzepte oftmals bessere Perspektiven. Als Beispiel sind regionale Hotelkooperationen erwähnt. Durch die Zusammenlegung mehrerer Hotels in eine Unternehmung oder auch z.B. Integration in Bergbahn, können bedeutende Kosteneinsparungen durch Auslastungsverbesserungen, gemeinsame Beschaffung und koordinierte Investitionen erzielt werden. Die konzentrierten Marketingmittel erlauben neue Wege zu begehen (Verstärkung der internationalen Marktpräsenz; Aufbau eines professionellen Verkaufsteams).

Vielfach führt jeder Hotelbetrieb ein öffentliches Restaurant. Die gegenseitige Abstimmung und Positionierung der Restaurantkonzepte in kleineren Destinationen ermöglicht eine optimale Angebotsausrichtung auf Gästebedürfnisse sowie die Anpassung der Öffnungszeiten. Umsatz- und Kostenoptimierungen sind das Ziel von gemeinsamen Strategien. Es gilt jedoch klar festzuhalten, das Synergiepotenzial nur dann ausgeschöpft werden kann, wenn die Maximierung des cash-flows im Vordergrund steht. Gegenseitige Kapitalverflechtungen (noch besser Fusionen) erleichtern solche Strategien, da die Verteilung der ungleichmässig anfallenden Kooperationsgewinne vereinfacht wird oder ganz entfällt.

Kapital für erfolgsversprechende Projekte vorhanden

Der Tourismus spielt zweifelsohne eine volks- und regionalwirtschaftliche Rolle in der Schweiz. Image und Chancenpotenzial sind weitgehend intakt. Tourismusinvestitionen mit Ertragspotenzial, welche über professionell erarbeitete Projekte und über eine kompetente, zukunftsorientierte Führung verfügen, werden auch in Zukunft Fremdkapital mobilisieren können. Eine objektive und umfassende Beurteilung des Kreditgebers ist heute jedoch unerlässlich. Der stetige Dialog des Bankberaters mit dem Kunden erlaubt dank Offenheit und Transparenz ein Vertrauensverhältnis aufgebaut werden. Der Banker von heute soll als professioneller Sparringpartner für den Unternehmungseigner oder das Management wahrgenommen werden. Er ist somit in der Lage, Diskussionen zu Finanz- und Businessplänen sowie zu strategischen Fragen kompetent zu beantworten.