



Sparkassenverband
Westfalen-Lippe

**Resilienz im Tourismus: Destinationen
und Betriebe aktiv steuern –
nicht nur in Krisensituationen**

Anhang II zum Sparkassen-Tourismusbarometer Westfalen-Lippe 2021

ANHANGVERZEICHNIS

**ONLINEBAND II RESILIENZ IM TOURISMUS: DESTINATIONEN UND BETRIEBE AKTIV STEUERN –
NICHT NUR IN KRISENSITUATIONEN**

Übersicht 1: Instrumente zum Umgang mit Kennzahlen.....	2
Übersicht 2: Störungsmatrix am Beispiel eines Hotels.....	4
Übersicht 3: Checkliste Liquiditätssicherung und Betriebsfortführung in Krisenzeiten	5

Übersicht 1: Instrumente zum Umgang mit Kennzahlen

Kennzahlen-Monitoring mit Früh- und Spätindikatoren

Das Kennzahlen-Monitoring sollte individuell auf den Betrieb zugeschnitten sein. Kennzahlen dienen der Überprüfung, ob das Unternehmen noch auf Kurs ist. Mithilfe der richtigen Kennzahlen kann die Leistungsfähigkeit des Betriebes auf den Prüfstand gestellt, die Ertragskraft eingeschätzt und die finanzwirtschaftliche Situation überblickt werden. Bevor konkrete Kennzahlen erhoben werden können, müssen erst einmal die Ziele festgelegt und entsprechende Kennzahlen und Werte ausgewählt werden. Die regelmäßige Überprüfung und gegebenenfalls Anpassung sind das A und O eines erfolgreichen Monitorings. Kennzahlen helfen auch dabei, Investitionen zu planen, herauszufinden, wie der Betrieb im Wettbewerbsvergleich abschneidet (Stichwort Benchmarks), oder bei der Suche nach einer Betriebsnachfolge.

Kennzahlen wie Umsatz und Gewinn zählen zu den sogenannten Spätindikatoren. Sie messen einen Output, also Leistungen der Vergangenheit, und geben an, ob bestimmte Ziele erreicht wurden. Sie sind leicht zu messen, aber schwierig zu beeinflussen. Es wird unterschieden zwischen markt- und betriebsbezogenen Kennzahlen:

- marktbezogen: Darunter fallen beispielsweise Angebots- und Nachfrageentwicklung, Auslastung, RevPAR sowie die Zimmerpreise der Wettbewerber vor Ort bzw. in der Region.
- betriebsbezogen: Hierzu gehören vor allem Ertrags- und Aufwandsstrukturen, deren Analyse für die Maximierung der Ertragskraft des jeweiligen Betriebes relevant ist.

Frühindikatoren hingegen erfassen einen Input, also die Faktoren, die die Ergebnisse beeinflussen. Sie sind dazu geeignet, Leistungen zu prognostizieren und mittels entsprechender Anpassungen zu verbessern. Sie ermöglichen es, eine Krise im Vorfeld zu erkennen und mit den geeigneten Maßnahmen zu reagieren. Sie sind häufig operativer Natur und schwerer zu erheben als Spätindikatoren. Oft sind sie auch einzeln betrachtet nicht gravierend, sondern deuten erst in Kombination mit anderen Indikatoren auf eine drohende Krise hin. Hier einige Beispiele in verschiedenen Bereichen:

- Organisation und Kommunikation: ungeklärte Ziele, fehlende Strategie, fehlendes Know-how, Personifizierung von Problemen, intransparente Kommunikation
- Personal: mangelnde (Personal-)Ressourcen, überdurchschnittlich hohe Mitarbeiterfluktuation
- Produkt: zu große/zu geringe Diversifikation des Angebots, keine Qualitätssicherung, mangelhafte Qualität, hohe Austauschbarkeit des Angebots, Zunahme von Gästebeschwerden
- Finanzen: planlose Preispolitik, unzureichende Investitionsplanung

Zero-Base-Budgeting

Hinter Zero-Base-Budgeting oder auch Nullbasisbudgetierung verbirgt sich ein Analyse-, Planungs- und Entscheidungsinstrument. Ziel ist es, die zur Verfügung stehenden Ressourcen mit Blick auf strategische Ziele und/oder das Unternehmensziel bestmöglich einzusetzen und die Gesamtkosten zu reduzieren. Dazu werden die bisherigen Budgets konsequent hinterfragt und auf null gesetzt, als handelte es sich um eine Neugründung. Dadurch wird verhindert, dass Mittel für Dinge zur Verfügung stehen, nur weil sie schon immer dafür zur Verfügung standen, und somit für andere, vielleicht inzwischen wichtigere Dinge fehlen. Die bloße Fortschreibung von Vorjahreszahlen wird unterbrochen und jeder Posten daraufhin überprüft, ob er zum Erreichen des übergeordneten Ziels beiträgt. Für die Anwendung heißt das: Bestehende und geplante Aktivitäten und Kostenblöcke werden analysiert und definiert:

- Beschreibung von Aufgaben und Zielen
- Beschreibung alternativer Methoden
- Konsequenzen bei Wegfall des Postens
- benötigte Ressourcen

Darauf aufbauend lassen sich Prioritäten ableiten und finale Budgetzuteilungen vornehmen. Diese Methode kann unabhängig von Krisenzeiten genutzt werden, um einen regelmäßigen Überblick über alle Kosten zu erhalten und Potenziale zur Kostenreduzierung zu erkennen.

Das Zero-Base-Budgeting eignet sich im Gastgewerbe wie in der Freizeitwirtschaft sowohl für die Personalplanung als auch für Investitionsvorhaben. Wo die Kosten nicht selbst bestimmt werden können, sondern von Stromanbieter, Lieferanten etc. vorgegeben werden, kann auf einen Preisvergleich zurückgegriffen werden, um mögliche Einsparpotenziale zu erkennen. Aber Achtung: Die Qualität des angebotenen Produktes oder der Dienstleistung darf nicht darunter leiden!

Business Continuity Management

Das Business Continuity Management (BCM) ist ein ganzheitliches Instrument zum präventiven Krisenmanagement und schützt vor nachhaltigen Schäden. Ziel ist es, eine drohende Krise rechtzeitig zu erkennen, um den Betrieb mit den geringstmöglichen Einschränkungen aufrechtzuerhalten, sobald sie eintritt. Dazu muss sich das Unternehmen aktiv und frühzeitig mit etwaigen Bedrohungen und Störungen auseinandersetzen. Aufgrund sich ändernder Rahmenbedingungen und Möglichkeiten ist das BCM niemals abgeschlossen. Auch (Krisen-)Erfahrungen machen Anpassungen notwendig. Das BCM besteht aus mehreren Phasen, denen unterschiedliche Fragestellungen und Instrumente zugrunde liegen. Grob kann der Prozess in Analyse, Konzeption und Realisation unterteilt werden. Im Mittelpunkt stehen die Steuerung und das Management der Unternehmensfortführung. Die folgenden Fragen vermitteln einen Einblick, worum es in welcher Phase geht.

- Verstehen des Geschäfts: Was biete ich an? Gibt es saisonale Unterschiede? Ist mein Angebot ersetzbar?
- Business-Impact-Analyse (s. u.)
- Ursachen-/Risikoanalyse: Ist die Ursache einmalig oder anhaltend? Ist es ein interner oder externer Auslöser?
- Kontinuitätsstrategien: Welche Leistungen sind unverzichtbar? Welche Geschäftsbereiche müssen unbedingt aufrechterhalten werden? In welchem Umfang sind Einbußen verkraftbar?
- Maßnahmen planen: Kann der Ausfall kompensiert/substituiert werden? Wenn ja: wie? Können die Maßnahmen kurzfristig umgesetzt werden? Müssen sie unter Umständen langfristig aufgebaut oder jetzt für einen unbestimmten Zeitpunkt geplant werden? Welche präventiven oder reaktiven Maßnahmen gibt es?
- Maßnahmen umsetzen: Kennt jeder Betroffene die Maßnahmen? Stehen Ressourcen und Mittel dafür bereit? Gibt es einen Verantwortlichen? Sind die Maßnahmenpläne aktuell?
- Übung, gegebenenfalls Anwendung, Wartung und Revision: Finden regelmäßig Trockenübungen/Simulationen statt? Gibt es Änderungen (Personal, Produkte, Rahmenbedingungen) im Unternehmen mit Auswirkungen auf mögliche Störungen oder Maßnahmen?
- BC-Bewusstsein und -Kultur aufbauen: Unterstützt die Geschäftsführung das BCM? Sind die Mitarbeitenden in den Prozess eingebunden? Finden regelmäßig Trainings statt?
- BC-Management und -Steuerung: Ist das BCM als Managementbereich im Betrieb implementiert? Wird das BCM-Projekt koordiniert und kontinuierlich gesteuert?

Die Business Impact Analyse (BIA) ist Herzstück und Basis des BCM. Mithilfe dieser Folgeschadenabschätzung werden alle Prozesse innerhalb eines Betriebes/einer Organisation ermittelt, um die zugrundeliegenden Ressourcen zu erfassen und damit ihre Auswirkungen (Primär-, Sekundär- und Tertiärschäden) analysieren und bewerten zu können. Wie stark diese Auswirkungen tatsächlich ausfallen, hängt von der Toxizität beziehungsweise Resilienz einer Störung ab. Die Störungsmatrix ist ein Instrument, das im Rahmen der BIA angewendet werden kann. >> Anhang 2

Branchenübergreifende BCM-Standards, Fragebögen und Checklisten zur Orientierung gibt es beispielsweise über die Normen zum betrieblichen Kontinuitätsmanagement ISO22301 und BS25999.

Übersicht 2: Störungsmatrix am Beispiel eines Hotels

Störung	Primär-schaden	Folge-schaden	Ist der Absatz bedroht?	Ausfall-dauer	Ausfall-höhe pro Tag	Ist die Mind.-leistung bedroht?	Besteht Ersatz?	Reichen die Maß-nahmen aus?
Erreger im Hotel	negative Berichter-stattung	Image u. Absatz sinken	XX	NN	ggf. Erfah-rungswert	X	nein	nein
Tiefgarage gesperrt	weitere Wege, kleiner Mangel	zusätzl. Kosten	X	0,5 Jahre	10/300 Gäste	nein	evtl. Partner	nein; +Shuttle
Zufahrts-straße gesperrt	Hotel kaum erreichbar	Kunden-storno	XX	60 Tage	140/300	X	bedingt	nein
Image sinkt	Kunden bleiben aus	Liquidität sinkt	XXX	NN	?	vorerst nein	nein	nein

Quelle: Jossé, G. (2020), S. 71

Die Störungsmatrix kann um beliebige Aspekte erweitert werden, zum Beispiel:

- Ursache(n)
- Dauer, bis der Ersatz zur Verfügung steht
- Kann Ersatz entwickelt werden (neue Produkte, Technologien etc.)?
- bestehende Maßnahmen
- weitere notwendige Maßnahmen
- benötigte Ressourcen für Maßnahmen oder Ersatz

Wie detailliert und differenziert Sie die Matrix ausfüllen oder individuell für Ihren Betrieb anpassen, bleibt Ihnen überlassen. Sie können etwa den Schaden je Geschäftsfeld definieren und (wenn möglich) messen oder die bedrohte Absatz- oder Ausfallhöhe quantifizieren. Auch eine Übertragung auf andere Betriebstypen funktioniert problemlos.

Die Störungsmatrix ist keine einmalige Aufgabe, die nach Ausarbeitung bis zum Ernstfall in der Schublade verschwindet. Sie muss regelmäßig überprüft und bei Bedarf abgeändert oder erweitert werden. Sonst hat sie im Schadensfall nur einen begrenzten Nutzen. Dazu können Sie sich folgende Fragen stellen:

- Sind die bestehenden Maßnahmen noch aktuell und realisierbar?
- Ist der Ersatz noch abrufbar?
- Hat sich die Ausfallhöhe oder -dauer geändert?
- Sind neue Geschäftsbereiche von den Folgeschäden betroffen?
- Was könnten neue Störungen sein?

Übersicht 3: Checkliste Liquiditätssicherung und Betriebsfortführung in Krisenzeiten

	ja/nein	Wie kann ich Abhilfe schaffen?
Strategie und Organisation		
Ich habe eine Strategie/Vision für mein Unternehmen und kenne die genauen Schritte, um sie zu verfolgen.		<i>Positionierung erarbeiten (Trend und Konkurrenz analysieren), Strategien mit Meilensteinen entwickeln, ggf. Gästebefragung oder externe Beratung nutzen</i>
Ich weiß, welche Prozesse im Betrieb wie stark zusammenhängen.		<i>Alle Prozesse notieren und hinterfragen, ggf. Kollegen oder externe Berater hinzuziehen</i>
Ich kenne die Schwachstellen meines Betriebes.		<i>Welche Bereiche sind zwingend notwendig für den Betriebsablauf? Wie störungsanfällig sind diese Bereiche? Können sie (kurzfristig) ersetzt werden? Wie groß ist der Umsatzverlust bei Störung/Ausfall?</i>
Das Unternehmen verfügt über geeignete Kommunikationskanäle, um sowohl Gästen als auch Mitarbeitenden die aktuelle Situation/eine Krisensituation und die eingeleiteten Maßnahmen zu erklären.		<i>Kommunikationskanäle, differenziert nach intern (App, WhatsApp-Gruppe o. Ä.) und extern (z. B. Newsletter, E-Mail-Verteiler, Banner auf Homepage)</i>
Ich habe einen Mitarbeitenden, der im Falle meines Ausfalls die Geschäfte vorübergehend übernehmen kann und über alle Kontakte/Maßnahmen etc. Bescheid weiß.		<i>Einen langjährigen, vertrauensvollen Mitarbeitenden dazu befördern</i>
Produktpolitik		
Mein Produkt ist einzigartig, problemlösend und bietet einen Mehrwert.		<i>Was kann ich an einem Produkt verändern, damit es einzigartig und problemlösend wird? Wie kann ich mich von der Masse abgrenzen?</i>
Ich habe Ideen für zusätzliche Produkte/Einnahmequellen für den Fall, dass die Durchführung meines Hauptgeschäftsfeldes vorübergehend nicht möglich ist.		<i>Das Team in ein Brainstorming einbeziehen, regelmäßig wiederholen, aktuelle Trends und Konkurrenz beobachten</i>
Finanzen & Kennzahlen		
Ich kenne meine fixen und variablen Kostenpunkte genau.		<i>Aufstellung vornehmen und regelmäßig auf Aktualität hin prüfen</i>
Ich prüfe regelmäßig, ob ich Kosten senken kann (z. B. durch Stromanbieterwechsel, Modernisierungen, Digitalisierung).		<i>Einmal im Jahr einen Tag Zeit nehmen, um Verträge zu prüfen, zu kündigen, anzupassen</i>
Ich kenne die wichtigsten Kennzahlen meines Betriebes und verstehe, wie sie miteinander in Verbindung stehen.		<i>Ggf. Management-Tool einführen, Weiterbildungsangebote nutzen, ggf. externe Beratung heranziehen</i>
Ich habe Key Performance Indicators (KPI) definiert, die auf meine Strategie einzahlen, weiß, ob ich auf dem Weg bin, sie zu erreichen, und wie ich bei Bedarf gegensteuern kann.		<i>Wichtigste KPIs auswählen, ggf. externe Beratung heranziehen, Zielwerte definieren, regelmäßige Soll-Ist-Vergleiche</i>
Ich weiß, wo ich kurzfristig Kosten reduzieren kann, um meine Liquidität zu sichern (z. B. durch Kurzarbeit, Stundungen etc.).		<i>Informationen bei Branchenverbänden, Steuerberater o. Ä. einholen</i>
Krisenmanagement		
Mein Betrieb hat einen Krisenpräventionsplan, der regelmäßig hinterfragt, geprüft und aktualisiert wird.		<i>Zukunftsszenarien entwickeln, Fehlentwicklungen identifizieren, Gegenmaßnahmen einleiten, regelmäßige Soll-Ist-Vergleiche</i>
Alle Mitarbeitenden wissen über den Präventionsplan Bescheid oder waren sogar in dessen Entwicklung eingebunden.		<i>Krisenbewusstsein durch Einbeziehung des Teams schaffen, neue Mitarbeitende darüber informieren</i>
In meinem Unternehmen gibt es einen Krisenstab, eine Taskforce o. Ä.		<i>Interdisziplinäres Team zusammenstellen</i>

Quelle: dwif 2021

Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (Druck, Fotokopie, Mikrofilm oder in irgendeinem anderen Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Herausgebers reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

© Stand: Juni 2021