

FACHARTIKEL

Mag. Erich Liegl, Managing Partner Kohl & Partner:

KOSTENMANAGEMENT UND BUDGETS IN ZEITEN DER KRISE: 5 TIPPS FÜR HOTELIERS

21. April 2020 - Wie viele Mitarbeiter sollen wir bei Wieder-Eröffnung anstellen? Wie kommen wir von Kurzarbeit wieder in den Vollbetrieb? Und von welchem Szenario sollen wir im Budget für dieses Jahr ausgehen? Diese Fragen stellen sich viele Hoteliers in der aktuellen Ausnahmesituation. Eine generelle Antwort gibt es nicht. Wiederaufbau- und Start-Phasen werden für die verschiedenen Betriebstypen in der Hotellerie ganz unterschiedlich verlaufen. Managing Partner Erich Liegl von Kohl & Partner gibt fünf Tipps, was Hotels aber schon jetzt vorbereitend im Controlling und Kosten-Management konkret tun können:

1. Zahlenwerk im eigenen Betrieb professionell aufbauen

Gerade in Krisensituationen wäre ein aussagekräftiges Controlling und damit verbunden die Möglichkeit, rasch unterschiedliche Szenarien zu simulieren, hilfreich gewesen. Nutzen Sie daher jetzt die Chance, ein individuelles und aussagekräftiges Controlling in Ihrem Hotelbetrieb zu implementieren.

2. Eröffnungs-Szenarien skizzieren und Detail-Budgets darauf aufbauen

Aus heutiger Sicht weiß die Hotellerie noch nicht, ob, wann und wie sie ihre Betriebe wiedereröffnen und auf welche Märkte sie sich wann wieder konzentrieren kann. Trotz dieser Unsicherheit gilt es, die Hotels auf einen Neustart nach beziehungsweise mit Covid-19 möglichst gut vorzubereiten.

Viele positiv in die Zukunft orientierte UnternehmerInnen und ManagerInnen der Hotellerie erstellen daher jetzt schon mit ihrem Führungsteam gemeinsam Detail-Budgets für Erlöse, Kosten und Liquidität für verschiedene auf ihren Betrieb abgestimmte Start-Szenarien für den kommenden Sommer. Der Haupt-Fokus sollte dabei auf die Erlös- (Preise und Auslastungen), Mitarbeiterkosten- und Liquiditäts-Prognosen gerichtet werden.

Dabei gilt es, unter Berücksichtigung von zu erwartenden staatlichen Corona-Vorgaben, beispielsweise zum Thema Abstand, fünf wesentliche Variablen einzukalkulieren:

- Die **Kapazitäten** – abhängig von den zu erwartenden Abstands-Vorgaben und Stufen, an denen pro Abteilung jeweils ein Mitarbeiter mehr benötigt wird.
- Das **kulinarische Konzept** – Gleichzeitigkeiten in den Restaurants beim Frühstück und beim Abendessen und das Thema „Buffets“.
- Die **Hotel-Bars** – wie eng darf es sein bzw. unter welchen Bedingungen darf man sie überhaupt öffnen.
- Die **Hotel-Infrastrukturen** – Schwimmbad, Fitness, Sauna, Wellness, Tagungs-, Sport-Kinderbereiche etc.
- Die **Animationsprogramme** – von der Kinderbetreuung, über den Tanzabend, die geführte Wanderung bis zur gemeinsamen Fahrt mit der Bergbahn.

3. Mitarbeiter-Einsatzplanung gründlich durchforsten und neue Dienstpläne entwickeln, die sich verstärkt an der Produktivität orientieren

Die Mitarbeiterkosten haben sich in den letzten Jahren zunehmend zur einzigen Problemzone im Kosten-Management vieler Hotels entwickelt. Da war schon vor der Corona-Krise Handlungsbedarf angesagt. Nur der ausgetrocknete Arbeitsmarkt und die damit verbundene Sorge, überhaupt MitarbeiterInnen zu gewinnen, hat Unternehmen gehemmt, hier kräftige Veränderungsmaßnahmen einzuleiten. Die Corona-Krise und der damit verbundene Neubeginn eröffnen den Hotels nun neue Perspektiven. Vermutlich wird es kurzfristig nicht mehr ganz so schwer sein, (heimische) MitarbeiterInnen zu gewinnen. Nutzen Sie die Chance, im Zuge der aktuellen Herausforderung Ihre Mitarbeiter-Stellenpläne wie bei einem Pre-Opening neu zu optimieren!

So kann nun die aktuelle Betriebsschließung und die Kurzarbeit optimal dazu genutzt werden, mit den Führungskräften gemeinsam, neue Mitarbeiter-Stellenpläne auszuarbeiten, die sich möglichst ideal an den zukünftig zu erwartenden Erlös- und Gästezahlen und den damit verbundenen Produktivitäts-Kennzahlen des eigenen Betriebes orientieren. Die daraus gewonnenen Optimierungen sollten sich in der Folge in den neuen optimierten Dienstplänen und in den Mitarbeiterkosten-Budgets niederschlagen.

4. Mindest-Umsatz für den Neustart errechnen

„Wann öffnen wir unser Hotel wieder?“, „Wie viele Gäste brauchen wir für die Wiedereröffnung?“, „Wo liegt der Mindest-Umsatz bei Eröffnung?“ Die Saison-Betriebe stehen regelmäßig vier Mal pro Jahr vor diesen Fragen, nämlich vor der Öffnung und Schließung im Sommer und dann nochmals im Winter. Für unzählige Ganzjahresbetriebe, die jetzt ihre Betriebe schließen mussten, kommt diese Herausforderung zum ersten Mal. Dieser Frage gilt es aus **strategischer Sicht** („*Welches Signal wollen wir dem Markt und unseren Gästen geben?*“) und aus rein **wirtschaftlicher Sicht** („*Ab wann zahlt es sich denn überhaupt aus?*“) zu begegnen.

Strebt man aus wirtschaftlicher Sicht als Ziel für den Mindest-Umsatz die Abdeckung der variablen Kosten und der mit der Öffnung einhergehenden zusätzlichen Mitarbeiterkosten an, dann lässt sich dieser mit folgender Formel (je nach Betriebstyp angepasst) errechnen:

Zusätzliche Mitarbeiterkosten (pro Woche) / Deckungsbeitrag pro Nächtigung = Mindest-Gästezahl

Mindest-Gästezahl x erzielbarer Preis = Mindest-Umsatz

Erzielbarer Preis pro Nächtigung abzüglich der variablen Kosten (Wareneinsatz und sonstige direkte Gästekosten) = DB pro Nächtigung

Die zusätzlichen Mitarbeiterkosten bei Öffnung sind die durch die Öffnung zusätzlich entstehenden Mitarbeiterkosten, damit ein Betrieb über eine Woche überhaupt möglich wird. Also Erhöhung der Kosten bei den Mitarbeitern in Kurzarbeit und wieder neu einzustellende MitarbeiterInnen.

Erst wenn der erzielbare Umsatz über dem Mindest-Umsatz liegt, und damit sukzessive auch Fixkosten abgedeckt werden, erscheint eine Betriebseröffnung aus wirtschaftlicher Sicht als sinnvoll. Strategische Überlegungen sollten auf jeden Fall ebenfalls mit ins Kalkül gezogen werden. Vorsicht: Eine zu frühe Öffnung bei deutlich zu geringen Erlösen (unter dem Mindest-Umsatz), könnte zu einer Kostenfalle werden.

5. Speckpölsterchen aus den Fixkosten abtrainieren

Erfahrungen aus Controlling-Coachings bei Betrieben in schwierigen Zeiten zeigen, dass auch in den vermeintlich rationalisierungs-resistenten Fixkosten immer wieder „Speckpölsterchen“ aus guten Jahren zu finden sind, die ein Unternehmen schöner und schlanker machen, wenn man sie abtrainiert.

Es macht also durchaus Sinn, jedes einzelne Fixkostenkonto in der Buchhaltung zu öffnen und Position für Position nach deren Nutzen und Verwendung auf Basis eines einfachen Ampelsystems zu checken

- rot: *„gehen uns nicht ab, wenn wir sie streichen“*
- gelb: *„hinterfragen, ob es das günstiger gibt“*
- grün: *„nutzenstiftend oder betriebsnotwendig“*

Rot markierter, über die Jahre angesammelter Ballast kann abgeworfen werden.

Beachten Sie dabei, dass Sie an keiner Stelle schrauben sollten, die Ihre Gäste spüren. Nichts ist im Energiekosten-Management einfacher, als die Pool-Temperatur von 32°C auf 29°C zu senken – aber Ihre Gäste werden dies sofort merken und Ihnen reflektieren.

Über Kohl & Partner:

Die Kohl & Partner GmbH ist ein unabhängiges und international tätiges Beratungsunternehmen mit Schwerpunkt im alpinen Raum und mehr als 35 Jahren Erfahrung. Das Tourismusberatungsunternehmen mit Hauptsitz in Villach (Österreich) ist spezialisiert auf die Hotel- und Tourismuswirtschaft und verfügt aktuell über ein Netzwerk aus sieben Büros in vier Ländern sowie ein Berater-Team von über 40 Experten.
www.kohl.at

Weitere Informationen zum Thema:

Mag. Erich Liegl
Kohl & Partner GmbH
Hans-Gasser-Platz 9
9500 Villach, AUSTRIA
Tel. 0043 (0) 4242 21123
E-Mail: erich.liegl@kohl.at

Pressekontakt:

Yvonne Pollakowsky
Kohl & Partner GmbH
Hans-Gasser-Platz 9
9500 Villach, AUSTRIA
Tel. 0043 (0) 4242 21123
E-Mail: yvonne.pollakowsky@kohl.at

Unsere Datenschutzerklärung finden Sie [hier](#).

Sie können dem Versand von Pressemitteilungen durch Kohl & Partner jederzeit widersprechen indem Sie auf diese Nachricht mit „abmelden“ antworten.

Kohl & Partner GmbH • Hans-Gasser-Platz 9 • 9500 Villach • Österreich • www.kohl.at • office@kohl.at

FN 112213 w / Firmenbuchgericht Klagenfurt

Vertraulichkeit: Diese Nachricht ist ausschließlich für den Adressaten bestimmt und enthält vertrauliche Informationen. Falls die Nachricht nicht an Sie adressiert ist, sind Weitergabe, Verwendung, Verteilen bzw. Kopieren der Nachricht untersagt. Falls Sie diese Nachricht irrtümlich erhalten haben, vernichten Sie sie sofort und verständigen Sie uns bitte. Für Übermittlungsfehler oder sonstige Irrtümer bei Übermittlung besteht keine Haftung.

Confidentiality: This message is intended only for the use of the addressee and contains privileged, confidential information. If you are not the intended recipient, any dissemination, distribution, use or copying of this communication is prohibited. If you received this message in error, immediately destroy it and please inform us. The sender does not accept liability for any errors or omissions as a result of the transmission.