



prodingen
DAS GEHT.

STAHR „Erfolg ist planbar“

Mag. Achim Hartmann (Autor STAHR)
Universitätslektor KFU Graz, WU Wien; Unternehmenscoach

Stefan Grünwald M.A.
Managementberatung, Steuerberatung Zell am See

Thomas Reizenzahn (Autor STAHR)
Geschäftsführer Prodingen Tourismusberatung, Wien



prodingen
DAS GEHT.

t.

THOMAS REISENZAHN
PATRICK STOISER
ACHIM HARTMANN

DAS
Controlling-
Handbuch
für
Österreichs
Hotellerie

STAHR

ERFOLG IST PLANBAR

Expert
Insights

TRAUNER

2

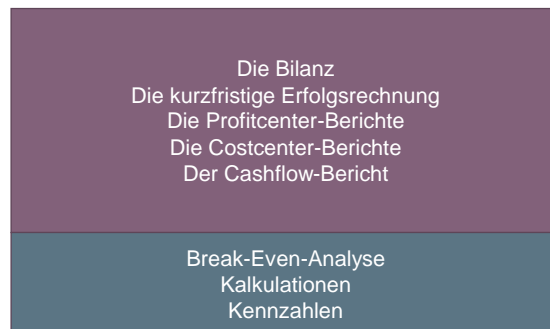
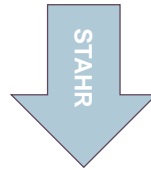


prodingen
DAS GEHT.

Nutzen von STAHR

- **Einheitlichkeit**
 - Einheitliche Definition von Berichten und Berichtsstrukturen
- **Vergleichbarkeit**
 - Zahlen der einzelnen Hotel- und Restaurantbetriebe können miteinander verglichen werden
- **Einheitliche Definition von Kennzahlen**
 - Kennzahlen sind standardisiert und somit auch wirklich vergleichbar
- **Grundlage**
 - STAHR bietet die Grundlage beim Aufbau eines Controlling Systems

Verwendung von STAHR



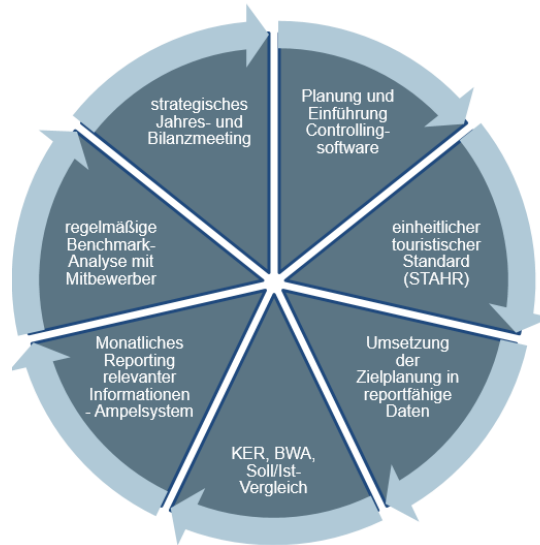
5

Die Vier Säulen des Erfolges



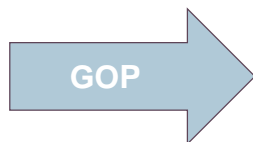
6

Controlling – ein Regelkreis des Handelns



7

Nützlichkeit von Benchmarks für das Kreditansuchen (1)



= **Gross Operating Profit**

Wert ist **ähnlich dem EBITDA** (Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization)

= operative Ergebnis des Hotel bzw. Gastronomiebetriebes

Kennzahl → GOP im Verhältnis zu den Umsatzerlösen



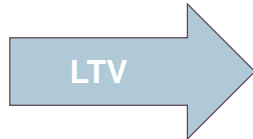
= **Eigenkapitalquote**

= $\text{Eigenkapital} / \text{Gesamtkapital} * 100$

Eine hinreichende Ausstattung mit EK gibt nicht nur Sicherheit für das Unternehmen, es verbessert auch das Rating gegenüber den finanzierenden Banken

8

Nützlichkeit von Benchmarks für das Kreditansuchen (2)



= **Loan to Value**

= wie hoch die Bankverbindlichkeiten im Verhältnis zum Verkehrswert des Unternehmens bzw. einer Liegenschaft sein dürfen.

Übliche Werte: 0,8 oder weniger



= **Debt Service Coverage Ratio**

= wie oft der Zins- und Kapitaldienst im verwendeten wirtschaftlichen Ergebnis Platz hat

= EBITDA bzw. freier Cashflow / Zins- und Kapitaldienst pro Jahr

Übliche Werte Bank: Mind. 1,2 und mehr

Übliche Werte Kreditnehmer: Max. 1,2 und weniger

9

Berichtsformate im STAHR

Jeder Bericht sollte zusätzlich folgende Informationen enthalten:

Titel des Berichtes	<input type="text"/>
Zeitraum (Tag, Monat, Periode von bis etc.)	<input type="text"/>
Name des Betriebes	<input type="text"/>
Bei Profit- oder Costcentern: Name der Abteilung	<input type="text"/>
Druckdatum des Berichtes	<input type="text"/>
Klare Kennzeichnung von Summen, Zwischensummen	<input type="text"/>
Name des Berichterstellers	<input type="text"/>

10

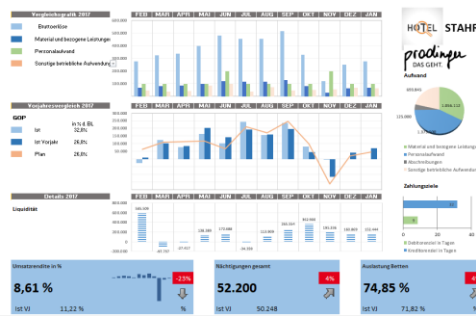


Business-Case-Planung Hotel STAHR Ausgangslage

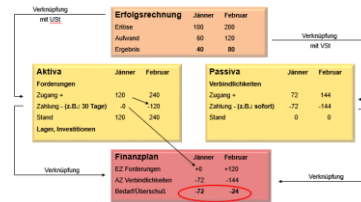
- Österreichisches 4-Sterne-Hotel
- Ganzjahresbetrieb, Westösterreich
- Planung und Reporting wurden mit einer integrierten Planungssoftware erstellt
- 200 Betten, 40 MitarbeiterInnen, 4 Mio. Jahresumsatz
- IST-Daten der Buchhaltung aus dem Vorjahr
- Wirtschaftsjahr: 1. Februar und endet am 31. Januar



Business Case Hotel STAHR



Integrierte Unternehmensplanung Die verschiedenen Planbereiche sind miteinander verknüpft:



Planwerte für das Jahr 2017

2017	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
Offenhaltungslage	28	11	30	10	30	11
Zimmerkapazität	200	180	180	180	180	180
Zimmerkapazität - 1 Bett	0	0	0	0	0	0
Zimmerkapazität - 2 Bett	96	96	96	96	96	96
Nüchternheiten - 1 Bett	0	0	0	0	0	0
Nüchternheiten - 2 Bett	4.000	4.000	4.200	4.800	4.800	5.000
Nüchternheiten gesamt	4.000	4.000	4.200	4.800	4.800	5.000
MTF Betten	24	24	24	25	25	24
Auslastung Zimmer	60,0%	77,8%	82,0%	80,0%	82,3%	84,0%
Auslastung Zimmer	60,0%	77,8%	82,0%	80,0%	82,3%	84,0%
Personaleinsatz/NASt	23	43	43	53	48	63
Personaleinsatz/NASt	23	43	43	53	48	63
Sonst. Erlöse/NASt	0	0	0	0	0	0
Stromverbrauch/NASt	60	72	72	82	78	93
Lagerveränderung	80	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100
Personaleinsatz/NASt	200	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100
Auslast. Beschäftigte	37	40	40	40	40	40
Materialverbrauch/NASt	2.000	8.100	8.100	10.000	11.000	12.000
Personaleinsatz/NASt	2.000	8.100	8.100	10.000	11.000	12.000
Ergebnisseiten in % des Umsatzes	1,9%	2,3%	2,3%	2,3%	2,3%	2,3%
Ergebnisseiten pro Zimmer	54	61	61	61	61	61

Planwerte für das Jahr 2017

2017	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
Wohler kommen die Mittel?						
Gesamterlöse pro Zimmer	2.872	3.380	3.533	4.172	4.996	4.760
GDP pro Zimmer	642	1.179	1.199	1.215	1.096	2.174
Durchschnittliche Zimmerrate	74	95	95	102	106	122
REVPAR pro Zimmer	64	75	77	85	105	102
TREVPAR pro Zimmer	103	109	118	135	167	154
REVPAR pro Zimmer	24	36	46	59	73	70
Wie werden die Mittel verwendet?						
Materialaufwand in % des Umsatzes	25,0%	25,0%	25,0%	25,0%	25,0%	25,0%
Personalaufwand in % des Umsatzes	35,6%	30,3%	29,0%	24,5%	20,0%	21,5%
Betriebsaufwand in % des Umsatzes	16,3%	11,3%	12,1%	21,3%	20,5%	7,9%
GDP in % des Umsatzes	23,0%	33,4%	34,0%	29,1%	13,9%	41,7%
Wie gefährdet ist mein Unternehmen?						
Verbindlichkeitsgrad (GfH)	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,4
Entschuldungsdauer in Jahren (GfH)	7,8	9,1	9,0	8,9	9,0	9,9

Business Case – LIVE Demo



Kennzahlen - sehen alle das gleiche ?



Wichtigsten Kennzahlen STAHR

Grundsätzlich können Kennzahlen ermittelt werden aus

- dem Jahresabschluss (Bilanz und GuV)
- Internen Informationsquellen (Nächtigungsstatistik, Personalverrechnung, Verkaufstatistik etc.)



15

Kennzahlen aus dem Jahresabschluss



Analysebereich

1

Vermögen



Analysebereich

2

Finanzierung
und Liquidität



Analysebereich

3

Ertrag und
Rentabilität

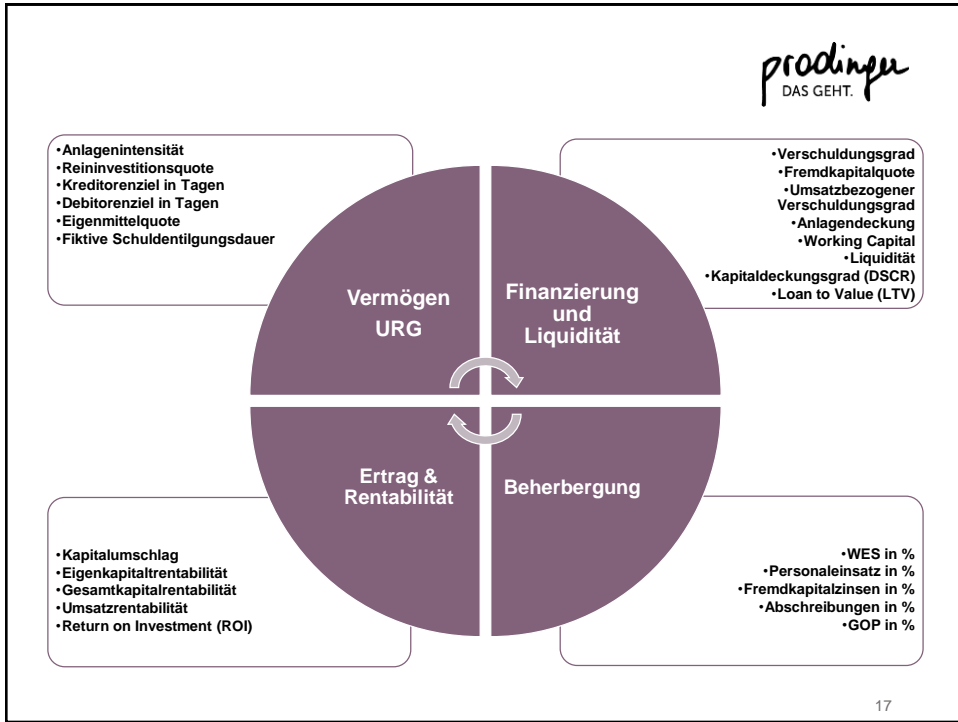



Analysebereich

4

Erfolg

16






Ein Sommer der Rekorde?

Betriebskennzahlen Mai 2018- Aug 2018

Thomas Reisenzahn

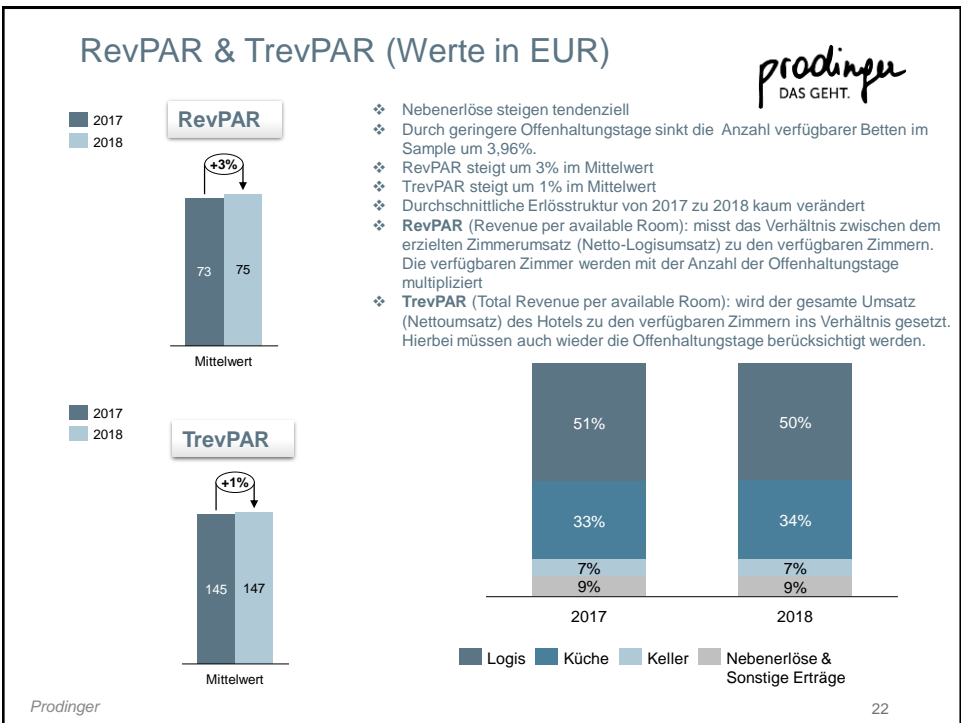
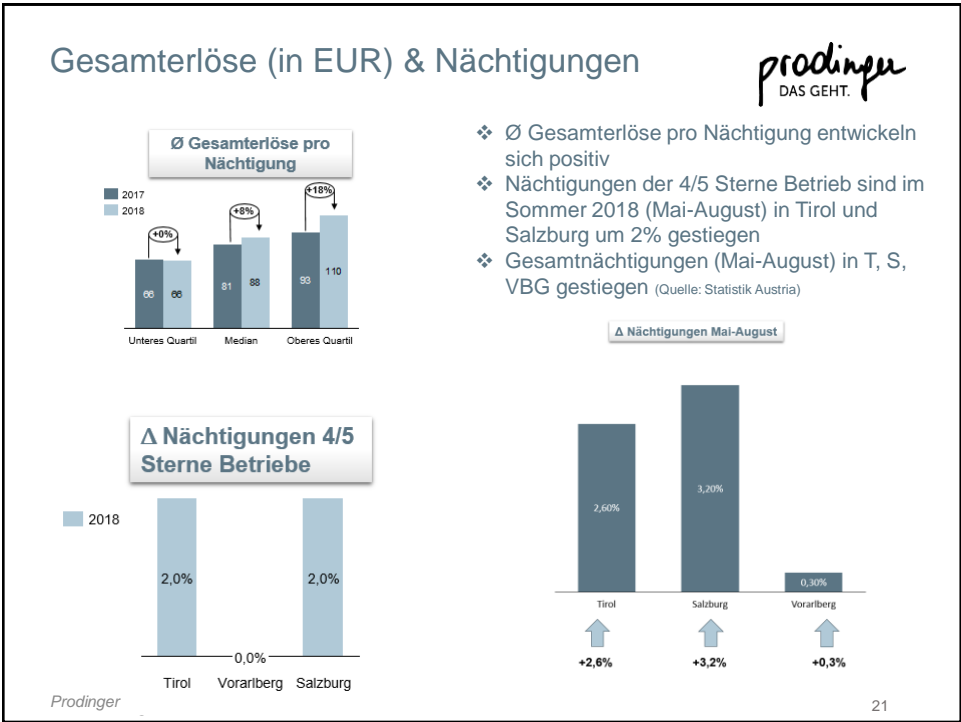


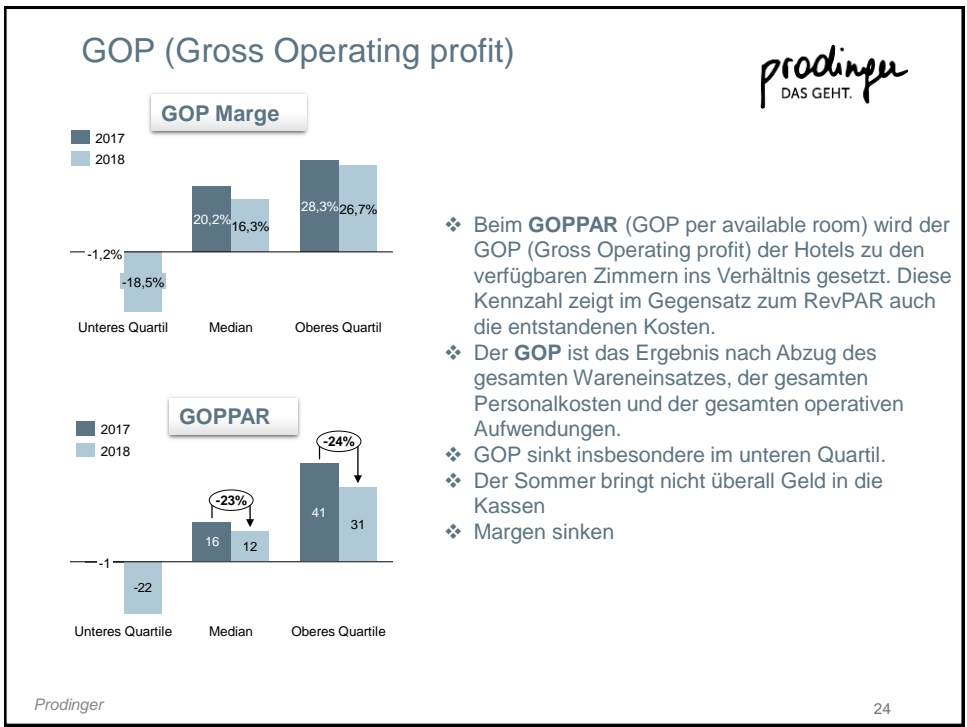
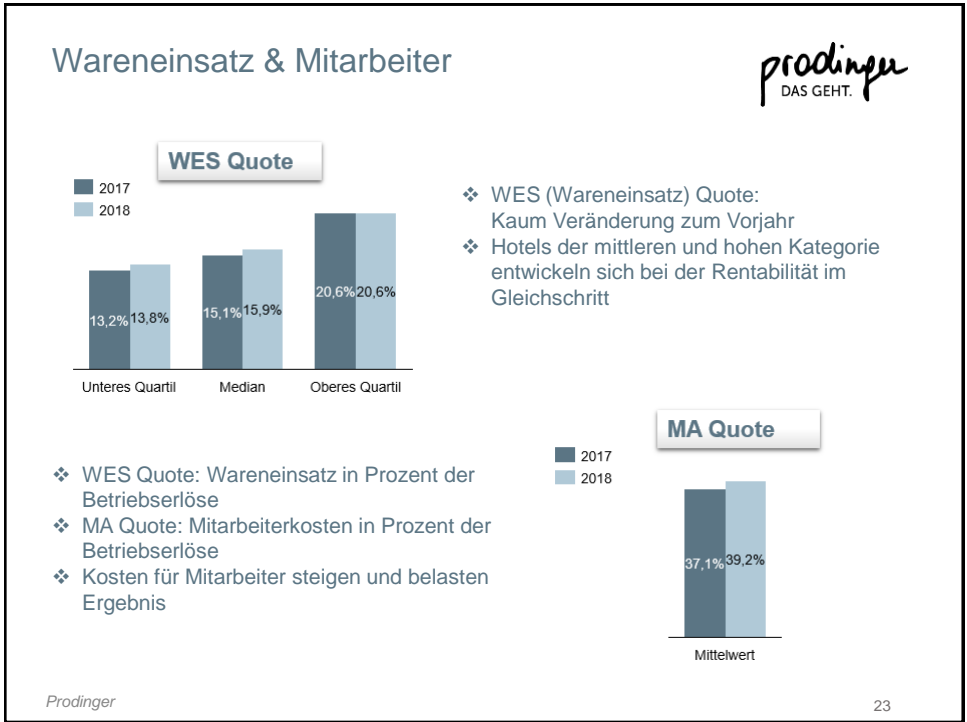
Kostenstruktur 4/5-Sterne-Hotel

Personalaufwand 34%	Übriger Betriebsaufwand 29%	Wareneinsatz 14%	Sonst. Betriebsaufwand	
Personalaufwand	Instandhaltung	Wareneinsatz	Abschreibungen,....	
	Marketing, Kommunikation			Dienstleistung
	Energie			Verwaltung
	Provisionen			Betriebssteuern
EGT 5%		Finanzergebnis 4%		
EGT (DB V)		Finanzergebnis		

Prodingen, ÖHT

20





Begriffe



- ❖ **Der Median** einer Auflistung von Zahlenwerten ist der Wert, der an der mittleren Stelle steht, wenn man die Werte der Größe nach sortiert. Das arithmetische Mittel ist ein Mittelwert, der als Quotient aus der Summe aller beobachteten Werte und der Anzahl der Werte definiert ist.
- ❖ **RevPAR** (Revenue per available Room): misst das Verhältnis zwischen dem erzielten Zimmerumsatz (Netto-Logisumsatz) zu den verfügbaren Zimmern. Die verfügbaren Zimmer mit der Anzahl der Offenhaltungstage multipliziert
- ❖ **TrevPAR** (Total Revenue per available Room): wird der gesamte Umsatz (Nettoumsatz) des Hotels zu den verfügbaren Zimmern ins Verhältnis gesetzt. Hierbei müssen auch wieder die Offenhaltungstage berücksichtigt werden.
- ❖ **WES Quote**: Wareneinsatz in Prozent der Betriebserlöse
- ❖ **MA Quote**: Mitarbeiterkosten in Prozent der Betriebserlöse
- ❖ Beim **GOPPAR** (GOP per available room) wird der GOP (Gross Operating profit) der Hotels zu den verfügbaren Zimmern ins Verhältnis gesetzt. Diese Kennzahl zeigt im Gegensatz zum RevPAR auch die entstandenen Kosten.
- ❖ Der **GOP** ist das Ergebnis nach Abzug des gesamten Wareneinsatzes, der gesamten Personalkosten und der gesamten operativen Aufwendungen.



Planung und Realität

Was tun, wenn das Ergebnis von der Planung abweicht?

Stefan Grünwald

Planabweichung – was dann?



Durch Beteiligung der Mitarbeiter Überführung von Controlling-Informationen in Maßnahmen.

Mitarbeiter schaffen Abweichung, aber auch deren Korrektur!

Zwei Beispiele aus unserem Arbeitsalltag

Ausgangssituation	Mögliche Optionen	Kernthema	Sinnvolle Option
Unterschiedlicher Ertrag an unterschiedlichen Standorten, Informationen vorhanden, aber unverknüpft	Controlling-Instrumente verfeinern, mehr Informationen sammeln	Führung	Nach Gespräch mit Beteiligten Vertriebsleiter eingesetzt
Controlling stellt massive Kostenabweichung fest, nicht erklärt durch Aufzeichnungen	Erneute Kontrolle der Aufzeichnungen	Akzeptanz	Offene moderierte Diskussion bringt Erklärung: Ehemalige Mitarbeitende entwendeten Kassageld

Handlungsmöglichkeiten:

- Beteiligung, Informationsfluss und Strukturen verbessern.

24

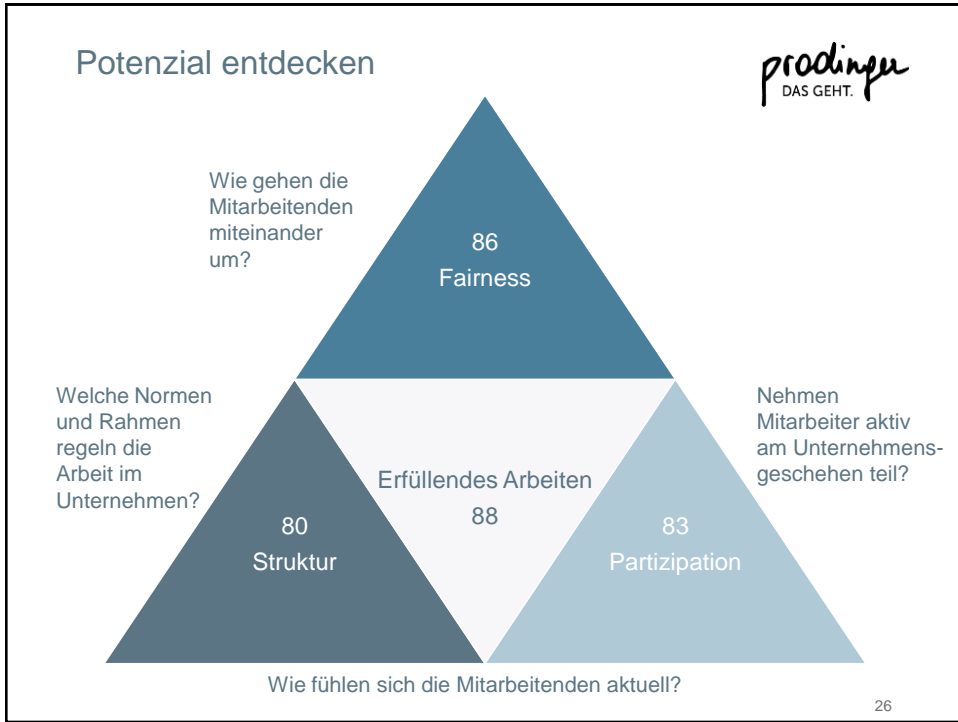
Den Blick erweitern



Fokus ändern, hin zu gesamten Unternehmen

Frage	Bewertung 1-10 (1=niedrigster, 10=höchster Wert)
Die Menschen sind begeistert, wenn sie morgens an ihren Arbeitsplatz kommen.	9
Die Menschen erledigen ihre Aufgaben, ohne von jemandem permanent kontrolliert zu werden. Sie versuchen nicht, etwas anderes zu tun als das, was sie tun sollen.	10
Die Menschen kennen die zentralen Unternehmensziele.	10
Die Menschen wissen, auf welche Weise ihre Tätigkeit dazu beiträgt, die Unternehmensziele zu erreichen.	10
Die Menschen erfüllen ihre eigenen Lebensziele mit der Tätigkeit, für die sie bezahlt werden.	5
Punktzahl	44,00
Produktivität (Punktzahl x 2)	88,00%

25



Der Upstalsboom-Weg

prodingen
DAS GEHT.

Kernthema: Führung

Maßnahme: Investitionen in persönliche Weiterentwicklung der Führungskräfte

Folgen:

- Größere Offenheit, stärkeres Vertrauen innerhalb der Firma
- Krankenstandszahlen verringerten sich
- Mitarbeiterzufriedenheit stieg
- Gästezufriedenheit stieg (97% Weiterempfehlungsrate)
- Wirtschaftlichkeit stieg: Umsatz in drei Jahren nahezu verdoppelt

28

Planabweichungen erfolgreich meistern

prodingen
DAS GEHT.

„Exzellente Unternehmen haben verstanden, gemeinsam mit ihren Mitarbeitern eine starke Unternehmenskultur zu schaffen, die das „Wir-Gefühl“ im positiven Sinne betont. Wenn dies gelingt, sind Unternehmen erfolgreicher als Wettbewerber, die sich nur auf die harten Faktoren konzentrieren.“ (Baetge 2007)

Zufriedene Mitarbeiter begegnen Abweichungen innovativer und finden kreative Lösungen!



29



Mag. Achim
Hartmann



Thomas
Reiszahn



Stefan Grünwald

prodingen
DAS GEHT.

