

Abstract

Titel: **Analyse und Festlegung der Kostenstruktur als Grundlage für die Einführung des Yieldmanagements bei der Hirschen Wildhaus AG**

Kurzzusammenfassung: Ein ganzjährig geöffneter Hotelbetrieb ist konstanten Schwankungen in der Auslastung unterworfen. Ist der Betrieb fast leer, bringt jeder zusätzliche Gast einen Beitrag an die zu deckenden Kosten, sind die Zimmer ausgebucht, sollte ein Höchstpreis erzielt werden können. Daher arbeiten immer mehr Hotels mit dem Yieldmanagement: die Zimmerpreise werden täglich oder sogar stündlich in Abhängigkeit von der aktuellen Marktsituation neu festgelegt. Eine solche Art der (kurzfristigen) Preisdefinition setzt detaillierte Kenntnisse über die Kostenstruktur des Betriebs voraus. Mit der Analyse der betrieblichen Kosten sowie einer Deckungsbeitragsrechnung und unter Einbezug langjähriger Betriebserfahrungen kann ein Yieldmanagement zu mehr Ertrag führen.

Verfasser/-in: Stefanie Walt

Herausgeber/-in: Prof. Dr. Marco Steiner, oec. et mag. oec. HSG

Publikationsformat: BATH
 MATH
 Semesterarbeit
 Forschungsbericht
 Anderes

Veröffentlichung (Jahr): 2011

Sprache: Deutsch

Zitation: Walt, S. (2011). *Analyse und Festlegung der Kostenstruktur als Grundlage für die Einführung des Yieldmanagements bei der Hirschen Wildhaus AG*. Bachelor Thesis, FHS St.Gallen, Hochschule für Angewandte Wissenschaften.

Schlagwörter (3-5 Tags): Hotellerie, Deckungsbeitragsrechnung, Betriebsabrechnungsbogen, Kostenanalyse, Break-Even

Ausgangslage: In den letzten Jahren hat sich die Bestimmung der kostendeckenden Preise für einen Hotelbetrieb in der Ostschweiz enorm erschwert. Deshalb erachtet es die Geschäftsleitung des untersuchten Familienbetriebs als notwendig, für den Hotelbereich ein Yieldmanagement einzuführen, um die Preisgestaltung besser auf die neue Situation abstimmen zu können. Die Einführung eines solchen Yieldmanagements setzt jedoch ein detailliertes Wissen über die Kostenstruktur der Logiernächte voraus, welches zur Zeit in dieser Art nicht vorhanden ist.

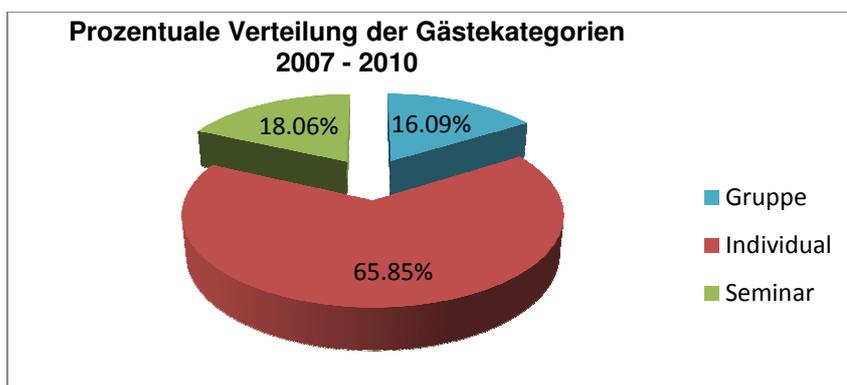
Ziel: Für das auftraggebende Unternehmen soll in einem ersten Teil die Gästestruktur heute und in Zukunft aufgezeigt werden. Weiter wird anhand einer Analyse der Kostenstruktur der Deckungsbeitrag für den Logementbereich ermittelt, der, zusammen mit den Erkenntnissen aus der Analyse der Gästestruktur, als Grundlage für die Einführung des Yieldmanagements dienen wird.

Vorgehensweise: Die Arbeit gliedert sich in drei Teile: eine Analyse der Gästestruktur, die Kostenanalyse mit Erstellung eines Betriebsabrechnungsbogens sowie die Herleitung eines Deckungsbeitrages für den Logementbereich. Die Entwicklung der Gästestruktur konnte anhand einer Analyse der Kundenkartei und mittels Trendanalysen zum Reiseverhalten aufgezeigt werden. Zur Ermittlung der Kostenstruktur wurde eine Istkosten-Rechnung auf Vollkostenbasis mittels eines Betriebsabrechnungsbogens erstellt. Anschliessend wurde aus den so ermittelten Kosten die Deckungsbeitragsrechnung für den Logementbereich abgeleitet.

Erkenntnisse:

1. Neupositionierung im Markt angestrebt

Die Gästestruktur des untersuchten Betriebes unterteilt sich in Individual- und Gruppenreisen sowie Tagungsgäste. Die nachfolgende Grafik zeigt die Verteilung auf die drei Kategorien in Prozent:



Quelle: eigene Darstellung mit Zahlen aus der Gästekartei des Auftraggebers.

Mit Abschluss der Analyse der Gästesegmente konnte festgestellt werden, dass der heutige Gast aus allen Einkommensschichten kommt und dabei sehr genau weiss, was er will. Seine primären Ziele für Ferien sind Erholung, Kräfte tanken und etwas zu erleben. Die Reisenden erwarten vom Hotel eine moderne Infrastruktur und ein entsprechendes Angebot an Aktivitäten. Um diesen Ansprüchen gerecht zu werden, verfolgt die Geschäftsleitung das Ziel, sich als modernes Hotel im 3-Sterne-Superior-Segment zu positionieren. Es soll eine zahlungskräftige Klientel aus den mittleren und oberen Einkommensschichten anziehen, ohne dabei als Luxushotel zu gelten. Für die drei definierten Gästekategorien werden zum Erreichen dieser Ziele folgende Massnahmen umgesetzt:

Bei den *Seminar- und Geschäftsreisenden* will das Hotel in Zukunft auch solche Firmen als Neukunden gewinnen, die normalerweise in einem Vier- oder Fünfsterne-Hotel logieren. Dafür wurden bereits einige Dispositionen getroffen, wie zum Beispiel die Renovation und originellere Gestaltung der Zimmer, die Modernisierung der Seminarräume sowie die Freischaltung des Internetzugangs im ganzen Hotel. Geplant ist zudem ein Ausbau des kulinarischen Angebotes: durch bauliche Veränderungen der Küche und des Speisesaals sollen das Frühstücksangebot erweitert und die Möglichkeiten zur Organisation der Mittagessen im Buffet-Stil geschaffen werden. Jede Mahlzeit soll so zum Erlebnis werden.

Im Bereich der *Individualgäste und Gruppenreisen* wird vermehrt auf individuelle und persönliche Betreuung gesetzt: „Man“ kennt die Gäste beim Namen und hört ihnen zu. So soll sich der Gast willkommen und geborgen fühlen. Gleichzeitig soll mit einer umfassenden Angebotsgestaltung, teilweise in Zusammenarbeit mit dem regionalen Tourismus, Gästen mit verschiedenen Bedürfnissen nach Sport, Erholung oder Erlebnis Rechnung getragen werden.

2. Mittels Betriebsabrechnungsbogens die Kostenstruktur ermittelt

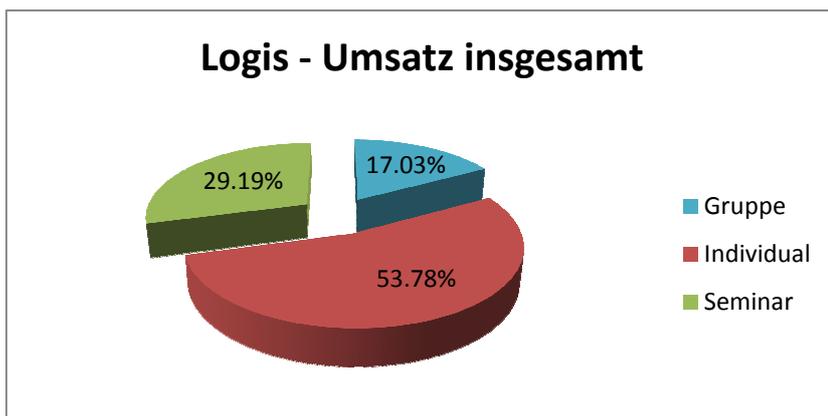
Im zweiten Teil der Arbeit wurde zur Analyse der Kosten ein Betriebsabrechnungsbogen auf der Basis der Vollkostenrechnung über die Geschäftsjahre 2007/2008 bis 2009/2010 erstellt. So konnten die betrieblichen Kosten des Unternehmens offengelegt werden. Mit diesem Instrument sollen in den nächsten Jahren die grossen Kostentreiber identifiziert und entsprechende Massnahmen ergriffen werden können. Dabei gilt es, regelmässig zu überprüfen, ob die zum heutigen Zeitpunkt geschätzten Parameter für die Kostenumlage den effektiven Kosten der jeweiligen Geschäfts- und Marktsituation immer noch entsprechen.

Im Zentrum der Betrachtung stehen vor allem die folgenden Kostenarten:

- Werbung
- Unterhalt
- Energie
- Abschreibungen
- Sachversicherungen
- Verwaltung

Diese Kostenarten sind die grössten Kostentreiber des Unternehmens. Eine Veränderung in deren Umlage wirkt sich entscheidend auf die Rentabilität der einzelnen Kostenträger aus. Daher ist bei diesen Posten besonders darauf zu achten, dass sie möglichst genau entsprechend ihrer Entstehung weiter verrechnet werden, damit das Gesamtbild eines Kostenträgers der Realität möglichst nahe kommt.

Im Bereich Logement ist in Zukunft für die Ermittlung der Erträge allenfalls eine Zuteilung der Beherbergungserträge gemäss Einnahmen pro Gast und Nacht vorzunehmen, um zu vergleichen, ob das Endresultat des operativen Erfolges auch wirklich der tatsächlichen Rentabilität pro Gästesegment entspricht. Die Anzahl der Seminargäste zum Beispiel macht nur gerade 18 Prozent aller Gäste aus, jedoch sind die prozentualen Einnahmen pro Gast und Nacht viel höher als jene der anderen Gästekategorien. Einen entsprechenden Hinweis darauf liefert die folgende Abbildung, wo die Verteilung der Einnahmen pro Übernachtung und Gast dargestellt ist:



Quelle: eigene Berechnungen mit Zahlen aus der Gästekartei des Auftraggebers.

Allerdings muss für eine fundierte Aussage die Separierung der einzelnen Kategorien in Doppel- und Einzelzimmerbelegung sowie in Erwachsene und Kinder vorgenommen werden, da je nach Belegung und Gästesegment die Übernachtungspreise für die gleiche Leistung unterschiedlich hoch ausfallen können.

3. Deckungsbeitrag für den Logementbereich nachgewiesen

Im letzten Teil dieser Studie wurde anhand der berechneten Kosten eine Deckungsbeitragsrechnung für den Logementbereich erstellt. Aus dem Logementerlös und der Gästezahlen des Geschäftsjahrs 2009/2010 sowie der Durchschnittskosten über die oben erwähnte Periode konnte der erforderliche Deckungsbeitrag pro Zimmer und Gast nachgewiesen werden. Der daraus resultierende Betrag darf jedoch nicht isoliert bewertet werden, sondern ist immer im Zusammenhang mit dem jeweiligen Angebot und dem Gästesegment zu betrachten. In die Preiskalkulation spielen weitere Faktoren mit ein, wie zum Beispiel die Zusammensetzung der Gäste (Kinder und Erwachsene), die Mehrfachbelegung pro Zimmer, die Zusammensetzung eines Angebotes mit externen Leistungen oder der Marketing- und Verwaltungsaufwand pro Gästekategorie. Auch nicht beeinflussbare Rahmenbedingungen wie Wetter, Schneeverhältnisse oder Währungsschwankungen spielen eine wichtige Rolle in der Preisgestaltung.

Für die einzelnen Gästekategorien müssen daher folgende Gegebenheiten berücksichtigt werden:

Für die Vermittler von *Gruppen* und *Individualreisen* wurde rein rechnerisch oftmals ein Preis unter dem generellen Deckungsbeitrag zugesprochen. In diesem Zusammenhang muss das Gesamtbild und nicht nur der Betrag alleine betrachtet werden. Reiseanbieter, die mehrheitlich Familienreisen oder andere Gästekategorien mit Übernachtung im Drei- oder Vierbett-Zimmer vermitteln, werden zu Recht einen tieferen Preis pro Person verlangen als für eine Einzel- oder Doppelbelegung der Zimmer.

Bei den *Seminaren* muss hingegen vermehrt ein Augenmerk auf die übrigen Leistungen und Aufwände gelegt werden. So ist zum Beispiel laufend zu berechnen, ob die intern zugewiesenen Kosten der Seminarpauschale alle Kosten der verschiedenen Leistungsträger decken. Sollte das nicht der Fall sein, wäre allenfalls die Zuweisung der Erträge im Logement zu überprüfen und anzupassen.

Die aus dieser Studie gewonnenen Erkenntnisse sollen als Ausgangspunkt für die künftige Preispolitik des untersuchten Unternehmens verwendet werden. Weiter soll die Deckungsbeitragsrechnung auch als Basis für die Einführung eines Yieldmanagements dienen. Schlussendlich will die Direktion diese Informationen als Grundlage für die geplante Neuausrichtung der Geschäftsstrategie verwenden.