

Budgetierung

Wer hat ein Budget und ggf. warum?

Budgetierung

Warum brauche ich ein Budget?

- Ziele definieren für mich, die Mitarbeiter, die Bank
- Soll – Ist Vergleich wird ermöglicht
- Sie können schnell und zielgenau auf betriebswirtschaftlichen Veränderungen reagieren

Budgetierung SKR

Die BWA nach dem SKR 70

- Umsätze
- Materialeinsatz
- Personalkosten
- Steuern, Versicherungen, Gebühren
- Betriebs- und Verwaltungskosten
- Energiekosten
- Reparatur / Instandhaltung

Budgetierung SKR

Welche Aussagekraft hat somit diese Form der Auswertung?

- Erlösstruktur
- Materialeinsatz
- Personalkosten
- grober Überblick über Kostenblöcke
- Betriebsergebnis

Uniform System of Accounts

Einführung in das Uniform System of Accounts

Vorteil: Vergleichbarkeit mit Hotels – auch wenn diese eine unterschiedliche Größe haben.

Uniform System of Accounts

Einführung in das Uniform System of Accounts

Vorteil:

Vergleichbarkeit mit Hotels – auch wenn diese eine unterschiedliche Größe haben.

Abteilungen können auf Produktivität hin überprüft werden.

Grundsatz des USALI

Den Umsatz bringenden Abteilungen werden alle direkt zurechenbaren Aufwendungen gegenüber gestellt.

Es müssen als Abteilungen definiert werden, die

a) Umsätze erzielen

b) nur Aufwendungen erzeugen

Budgetierung

Welche Informationen benötigen wir für die Erstellung eines Umsatz Budgets?

- Marktsegmente
- Saisonzeiten
- Ratenstruktur pro Segment/Saison
- ARR, Ausl. pro Segment
- Frühstücksanteil

Welche Abteilungen, in einem Hotel erwirtschaften Umsatz?

- Logis
- Gastronomie
- Telekommunikation
- Parken / Garagen
- Sportanlagen / Fahrräder etc.
- Wellnessbereich
- Shops
- Kiosk
- Vermietung

Welche Umsätze gehören zu Logis?

- Erträge aus der Vermietung und Verpachtung von Zimmer oder Suiten für einen kürzeren oder längeren Zeitraum.
- No Show Gebühren (wenn eine Weiterberechnung erfolgt)
- Kurtaxen
- Zustellbetten (Babybetten), Gästewäsche

Welche Umsätze gehören zum F&B Bereich?

- Anteiliger Beitrag vom Zimmerpreis, wenn Frühstück im Übernachtungspreis enthalten ist.
- Erträge aus dem Verkauf von Speisen und Getränken
- Minibar, Snackautomaten , Kaffeeautomaten etc.
- Anteiliger Beitrag vom Packagepreis, wenn z.B. Halbpension oder andere Gastronomieleistungen im Übernachtungspreis enthalten sind.

Welche Umsätze gehören zum Fitness- und Wellnessbereich?

- Erträge aus Mitgliedsgebühren, Eintrittsgeldern, Fitnessberatung, Anwendungen, Trainingsprogrammen etc.
- Erträge aus dem Verkauf von Waren (Pflegemittel, Bekleidung, Geschenkartikeln etc.)

Die Kostenstruktur im USALI

Man unterscheidet drei große Kostenblöcke, die sich immer wiederholen:

1. Personalkosten
2. Wareneinsatzkosten
3. Sonstigen Kosten

Die Personalkosten

Welche Kosten gehören zu den Personalkosten?

1. Löhne und Gehälter
2. Nachtzuschläge
3. Urlaubsgeld
4. Leistungsprämien
5. Abfindungszahlungen
6. Aushilfen
7. Überstundenvergütung
7. AG Anteile
(Arbeitslosenvers.,
Rentenvers. Pflegevers.
8. Versicherungsprämien
9. Pensionszahlungen
10. Berufsgenossenschaft
11. Verpflegung
12. Firmenwagen

Die Wareneinsatzkosten

Welche Kosten gehören zu den Wareneinsatzkosten?

1. Wareneinsatz Food
2. Wareneinsatz Beverage

Sonstige Kosten – Rooms Division

- Fremdfirmen
- Wäschekosten
- Wäschekauf / Wäscheleasing
- Reinigungsmittel
- Reinigungskosten Gästewäsche
- Blumen, Dekoration
- Gästebedarf
- Provisionen
- Ausquartierung
- Schulungskosten
- Bürobedarf
- Berufsbekleidung
- Telefonkosten

Sonstige Kosten – F&B

- Fremdfirmen
- Wäschekosten
- Wäschekauf / Wäscheleasing
- Reinigungsmittel
- Reinigungskosten Gästewäsche
- Blumen, Dekoration
- VA Technik
- Leihgebühren
- Verbrauchsmaterial
- Büromaterial
- Drucksachen
- Lizenzen (Gema)
- Reinigung sonstige Bereiche
- Berufsbekleidung
- Schulungskosten

Berechnung Abteilungsergebnis

Umsatz

./. Personalkosten

./. Wareneinsatz

./. Sonstige Kosten

= Abteilungsergebnis

Alle Abteilungsergebnisse werden nach dem gleichen
Muster berechnet.

Voraussetzung für die aktive Abteilungssteuerung

1. Detailliertes Budget
2. Umsatz-Forecast
3. Wöchentliche Kostenkontrolle
(4. Regelmäßige Inventuren)
5. Spaß an Zahlen und ein wachsames Auge.

Welches Ziel verfolgt das System?

1. Jedes Hotel kann – unabhängig von Größe, Lage und Ausstattung - mit einander verglichen werden.
2. Einzelne Abteilungen können auf Produktivität und Gewinn hin überprüft werden.

Dazu müssen die Ergebnisse ins Verhältnis zum jeweiligen Umsatz gesetzt werden.

Die somit ermittelten Prozentzahlen lassen sich mit jedem anderen Hotel vergleichen, das das USALI benutzt.

Abteilungsergebnisse in Prozent

Der Umsatz der Abteilung = 100 %

Das Abteilungsergebnis = x %

$$\frac{100}{\text{Umsatz}} \times \text{Abteilungsergebnis} = \text{Abteilungsergebnis in \%}$$

z.B. Logisumsatz beträgt EUR 50.000

Das Abteilungsergebnis beträgt EUR 35.000

$$\text{Abteilungsergebnis} = \frac{100}{50.000} \times 35.000 = 70 \%$$

Abteilungen, die „nur“ Kosten verursachen

- Verwaltung (Buchhaltung, Cost Control, Management)
- Sales & Marketing (intern oder/und extern)
- Technik & Instandhaltung
- Energie

Kostenstruktur in der Verwaltung

- Personalkosten
- Sonstige Kosten
 - *Versicherungen*
 - *Kreditkartenprovisionen*
 - *Mitgliedsbeiträge, Honorare, Inkasso*
 - *Nebenkosten Geldverkehr*
 - *Büromaterial, Drucksachen*
 - *Telefonkosten, Porto, EDV*
 - *Buchführungskosten*
 - *Reisekosten, Bewirtungen*

Kosten im Bereich Instandhaltung

- Personalkosten
- Sonstige Kosten
 - *Fremddienstleistungen*
 - *Reparaturen, Instandhaltung*
 - *Technische Betriebs- und Hilfsmittel*
 - *Heizung, Lüftung, Klima*
 - *Müllentsorgung*
 - *Fahrzeuginstandhaltung*
 - *Gartenanlagen*

Gross Operating Profit - GOP

Gross Operating Income

./. Abteilungsergebnisse der Abt. ohne Umsatz

Gross Operating Profit (GOI/GOL in EUR)

Gross Operating Profit 2 – GOP 2

Gross Operating Profit

./. Managementgebühren

./. Pacht, Kapitalzins

./. AfA

./. Steuern

./. Leasing

Budgetierung des Umsatzes

Marktsegmente

ergeben sich aus dem Standort
des Hotel und der jeweiligen
Ausstattung

Budgetierung des Logisumsatzes

Preise pro Segment & Saison

- Nachfragesituation in der Vergangenheit
- Nachfragesituation in der Zukunft
- Wettbewerbssituation (Vergangenheit/Zukunft)
- Kostenstrukturen intern (Vergangenheit/Zukunft)
- Qualitätsstandards (intern), Ausstattung, Dienstleistung
- Preisakzeptanz -Vergangenheit / Zukunft

Budgetierung des Logisumsatzes

Auslastung pro Tag / pro Monat

- Wie fallen die Feiertage im kommenden Jahr?
- Entstehen interessante Brückentage?
- Welche überregionalen Feiertage gibt es?
- Welche Messen, Kongresse und Events finden statt?
- Turn aways (Vergangenheit)

F&B Budgetierung

Umsatzkalkulation basiert auf Gästebudget

- Gäste im Haus
- Frühstück inklusive oder exklusive
- Verkauf von Arrangements, Packages, HP's
- Niveau der Outlets
- Angebot Speisen und Getränke
- Restaurants für Gäste von außen zugänglich?

Budgetierung

Personalkosten

- Mitarbeiteranzahl pro Abteilung
- Bruttogehälter
- Lohnnebenkosten in %
- sonstige Leistungen (Weihnachtsgeld, Prämien, etc.)
- Berufsgenossenschaft
- Aushilfen

Budgetierung

Sonstige Kosten pro Abteilung

- Ist-Werte aus der Vergangenheit (BWA)
- evtl. Preissteigerungen im kommenden Jahr
- Kosten möglichst ins Verhältnis zum Umsatz oder Zimmern oder Betten setzen.
- Große Kostenblöcke anteilig auf Monate verteilen
- Vergleichswerte einhalten
- Reserven schaffen

Wie finde ich einen passenden Preis für ein Verkaufsprodukt?

Der Verkaufspreis für ein Produkt ist entscheidend für Gewinn oder Verlust in einer Zeitperiode.

Nur wenn der Verkaufspreis hoch genug ist, um die Vollkosten zu decken, kann das Hotel Gewinne erwirtschaften.

Kalkulationsverfahren

Nichtkostenorientiertes Verfahren - Intuition

Preis wird nach Gefühl ermittelt. Als Anhaltspunkt gilt, was der Markt „hergibt“.

Es besteht keinerlei Information über die Kosten, die beim Verkauf des Produktes entstehen. Somit besteht Gefahr, dass der VK die Kosten nicht abdeckt.

Kalkulationsverfahren

Der Konkurrenzpreis

Preis richtet sich nach dem Mitbewerber.

Funktioniert, wenn es sich um einen völlig vergleichbaren Betrieb handelt.

Gleichzeitig muss der Preis Gewinn ermöglichen.

Man weiß nicht, wie Gäste das jeweilige Preis-Leistungsverhältnis einschätzen.

Kalkulationsverfahren

Mögliche Folgen des Konkurrenzpreis

Der Konkurrenzpreis kann im anderen Betrieb einen Gewinn ermöglichen, im eigenen aber nicht.

Das könnte z.B. daran liegen, dass die Kostenstruktur eine andere ist (Familienmitglieder arbeiten kostenlos, Gebäude bereits bezahlt oder geringe Miete, Preis dient nur als Lockvogelpreis usw.)

Kalkulationsverfahren

Der Preistest

Preise werden periodisch verändert. Man wartet die Reaktion der Kunden ab und tastet sich so an den höchstmöglichen Verkaufspreis heran.

Vorteil : Gästereaktionen werden registriert und man passt den Preis entsprechend an.

Nachteil: Kann lange dauern.

Kalkulationsverfahren

Der Preisführer

Gibt es einen Marktführer, so kann man sich nach an seinen Preisen orientieren.

Vorteil : Ggf. erzielt man vergleichsweise hohe Preise.

Nachteil: Negativwerbung, wenn Marktführer qualitativ besser ist als man selbst.

Kalkulationsverfahren

Der Psychologie-Preis

Exklusive Hotels & Restaurant, „müssen“ scheinbar hohe Preise haben, um die Qualität und Nischenstellung zu untermauern.

Vorteil : Preise an der Obergrenze der Akzeptanz liefern einen hohen Deckungsbeitrag.

Nachteil: Hohes Risiko von Kunden als „überteuert“ eingestuft zu werden.

Kalkulationsverfahren

Fazit

In der Regel werden Hotels & Restaurants ihre Preise sorgfältig kalkulieren müssen, wenn Sie überleben wollen.

Zumindest müssen wir die Preisuntergrenze kennen, also den VP bei dem wir nicht „draufzahlen“.

Kalkulation eines Preises für eine Übernachtungen mit Frühstück.

Welche Informationen/Kosten werden für die Preiskalkulation benötigt?

Kosten für:

Zimmerreinigung Wareneinsatz Frühstück

Wäschekosten (Reinigung Bett- u. Frottierwäsche)

Energie

Gästeartikel

Berechnung der Preisuntergrenze

Zimmerreinigung	Fremdreinigung; eigenes Personal = (Lohnkosten für x-Minuten)
Wareneinsatz Frühstück	$WE = 100/\text{Speisenumsatz} * WE$
Wäschekosten	Entweder pro KG oder pro Stk.
Energie	Pauschal ca. 5% vom Umsatz
Gästeartikel	Je nach Ausstattung u. Kosten für Duschgel, Seife, Toilettenpapier etc.

Berechnung der Preisuntergrenze

Netto VKP für das EZ	59,00 €
./.. Zimmerreinigung	4,50 €
./.. WE Frühstück	3,50 €
./.. Wäschekosten	3,00 €
./.. Gästeartikel	0,30 €
./.. Energie	3,00 €
Ergebnis	44,70 € / 75,8 %

Berechnung der Preisuntergrenze

Personalkosten, Pachten, Mieten,
Verwaltungskosten etc. haben in dieser Kalkulation
nichts zu suchen

Sie entstehen nicht erst durch den Verkauf des Zimmers,
sondern sind als Fixkosten sowieso zu begleichen,
unabhängig davon, ob das Zimmer verkauft wird oder nicht.

Steht der Preis fest, muss dieser noch entsprechend
verpackt werden.