

Mag. MATTHIAS FUCHS, Assistent
Institut für Tourismus- und Dienstleistungswirtschaft,
Universität Innsbruck, Österreich
Institut za turizam i uslužno gospodarstvo,
Sveučilište Innsbruck, Austrija

UDK 640.4:65.012.4
Empfangen: 29.05.1999.
fachlicher Beitrag

CONTROLLING ALS METHODISCHE VORAUSSETZUNG ZUR ERFOLGREICHEN PLANUNG IM HOTELBETRIEB

Der Artikel setzt sich mit zwei Aspekten des Controlling in Hotelbetrieben auseinander: Zunächst wird ein Überblick über die diversen Einsatzbereiche des Controlling für Hotelbetriebe gegeben (Holleis, 1993; Kotas, 1994). Dabei werden ausgewählte Controlling-Ansätze fallstudienartig sowie mit Bezug auf ihr betriebliches Problemlösungspotential (Lesure, 1983; Atkinson, Kelliher und LeBruto, 1997) dargestellt. Zweitens wird der Versuch unternommen, Controlling-Ansätze nicht als Gegensatz, sondern als integrativen Bestandteil von Yield-Management Modellen für Hotelbetriebe zu definieren und damit auf Entwicklungstendenzen existierender Controlling-Ansätze für die Hotellerie näher einzugehen (Donaghy, McMahon und McDowell, 1995; Burgess, 1996; Norman und Mayer, 1997).

Schlüsselworte: Hotel-Controlling, Yield-Management.

1. EINLEITUNG

Der Begriff „Controlling“ hat sich in amerikanischen Konzernen der Nachkriegszeit herausgebildet, wobei den vergangenheitsorientierten Buchhaltungsaufgaben schrittweise die zukunftsorientierten Elemente *Planen und Steuern* hinzugefügt wurden. Controlling ist somit wesentlich mehr als Rechnungswesen im traditionellen Sinne, wenn es auch hier seinen Ausgangspunkt und Kern hat (Holleis, S.15). Entsprechend der Grundidee des Managements nach dem Regelkreismodell „Planung - Kontrolle - Steuern“ und der damit notwendigen Quantifizierung, wird Controlling ferner als *funktionsübergreifendes Führungsinstrument* definiert (Vollmuth, S.70). Zweifellos gilt auch für den Hotelbetrieb, und dort insbesondere für die funktionalen unternehmerischen Teilbereiche Finanzierung, Human Resources und Marketing, die Maxime der Verfolgung des Wirtschaftlichkeitsprinzips: die optimale, dh. die effektive und effiziente betriebsinterne Allokation knapper Geld- und Sachmittel, der Einsatz auf das Unternehmensziel abgestimmter Belegschaften (z.B. durch Investitionen in Trainingsmaßnahmen) sowie das richtige Setzen von Marketingaktivitäten findet im Idealfall ausschließlich auf der Basis zuverlässiger Informations-, und damit Entscheidungsgrundlagen, intelligent ausgestalteter Controllingsysteme statt. Die enge inhaltliche Nähe zu Strategie- und/ oder Implementierungsfragen betrieblicher Informationssysteme (*Informationsmanagement*) ist leicht zu erkennen.

Die zunehmende informationstechnologische Durchdringung sämtlicher betrieblicher Funktionen bei gleichzeitig, nachwievor zu erwartenden, sinkenden Rechenkosten pro zu verarbeitender Informationseinheit, läßt auch für den traditionell überwiegend klein- und mittelbetrieblich strukturierten Hotelsektor (Weiermair und Peters, 1998) neue und innovative Formen des *Computer-Aided-Controlling* erwarten.

Der vorliegende Artikel befaßt sich mit den zentralen Aspekten *des Controlling in Hotelbetrieben*. Kapitel 2. liefert zunächst eine knappe Darstellung der funktionalen Anwendungsgebiete, wobei ausgewählte, in der Praxis erfolgreich erprobte, computerunterstützte Controllingverfahren vorgestellt werden. Schließlich wird im Kapitel 3. der derzeitige zu beobachtende Trend der Verfahrensentwicklung und damit verbunden Zielverschiebungs/-erweiterungstendenzen von Controllingmodellen mit Anwendungsschwerpunkten in Hotelbetrieben, auszuloten versucht (*Yield-Management*).

2. CONTROLLING IN DER HOTELLERIE

Die Dominanz der US-Hotelkonzerne in der internationalen Hotellerie brachte es mit sich, daß vor allem in der Konzernhotellerie das Gedankengut des Controlling US-amerikanischer Provenienz traditionell sehr stark verankert ist. Gleichermäßen erfuhr das Controlling in der Hotelmanagement-Praxis eine über das „traditionelle“ Finanz-Controlling hinausreichende funktionale Ausweitung. Insbesondere zum Personalbereich besteht eine enge Beziehung: Einmal sind die Personalkosten einer der größten Kostenfaktoren der Hotellerie; zum anderen eignet sich dieser Bereich durch den Einsatz des Instruments der „Arbeitsproduktivität“ gut für eine Erfassung durch die Denkweise und mit den Instrumenten des Controlling (Holleis, S.21 ff.; Kotas, 1994). Die logische Schnittstelle zwischen dem betrieblichen Rechnungswesen (dh. Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung) und dem Controlling bilden diverse Kennzahlensysteme, die dem Hotelmanagement aus der Flut der Zahlen des Rechnungswesens einen ersten raschen Überblick ermöglichen sollen.

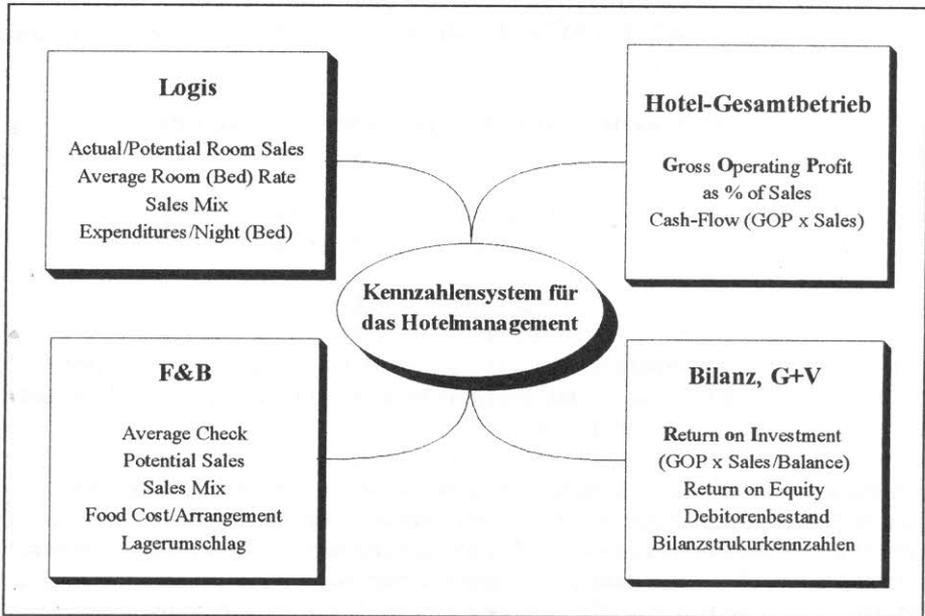
Für den Hotelsektor werden Kennzahlen hauptsächlich für die folgenden Zwecke eingesetzt (Holleis, S. 138 ff.):

- Als anzustrebende Schlüsselgrößen bei der Planung von Hotelprojekten (sog. Feasibility studies) und bei der operativen Planung (Budgets, Forecast)
- Für den Soll-Ist Vergleich
- Für externe Analysen (sog. Betriebsvergleiche).

Für das Finanz Controlling im Hotelmanagement haben sich insgesamt vier *Systembereiche von Kennzahlengruppen* herausgebildet, nämlich:

1. Operative Kennzahlen für Logis
2. Operative Kennzahlen für F&B
3. Operative Kennzahlen für den Hotel-Gesamtbetrieb
4. Kennzahlen aus Bilanz und G+V.

Abb. 1. Kennzahlensystem für das Hotelmanagement
 (in Anlehnung an: Holleis, S.140 ff.)



Die zentrale Aufgabe des Controlling, nämlich das Hotelmanagement bei finanzwirtschaftlichen Entscheidungsproblemen zu unterstützen, umkreist im Kern den Einsatzbereich der Cost-Volume-Profit Analyse (Kotas, 1994). Die CVP-Analyse stellt in der Controller-Praxis eines der wichtigsten und damit auch das am häufigsten angewandte Controllinginstrument dar, wobei zwischen *Umsatz* (U) und *Kosten* (K) {und damit dem betrieblichen *Gewinn* G} in Abhängigkeit vom jeweiligen *Output* (Volumen V) eine funktionale Beziehung wie folgt hergestellt wird (Holleis, S. 162):

$$U, K, G = f(V)$$

Eine wesentliche, technische Voraussetzung stellt die (möglichst gültige) Aufspaltung des *betrieblichen Gesamtkostenblocks* in *fixe* (ändern sich mit Ausbringungsmenge V nicht) und *variable* Kosten (ändern sich mit Ausbringungsmenge V) dar. Bereits dieser ersten methodischen Anforderung kann mit den herkömmlichen rechnungswesenorientierten Kennzahlensystemen nur recht lückenhaft nachgekommen werden. Daher wird an dieser Stelle eine gleichermaßen innovative wie effiziente statistische Methode vorgestellt, im Rahmen der CVP-Analyse in Hotelbetrieben die Zuordnungsfrage des Gesamtkostenblocks zwischen Fix- und variable Kosten zu bewerkstelligen. Die primäre Zielsetzung, die der

Aufspaltung der Gesamtkosten in fixe und variable Kostenteile zugrundeliegt, ist die Berechnung des sog. *Break-Even-Points*, also jener Umsatzgröße, ab deren Überschreitung das Unternehmen gewinnbringend arbeitet. In der Terminologie der CVP-Analyse wird dieser Punkt (genau) dann realisiert, wenn der **Deckungsbeitrag** (DB = Umsatz - variable Kosten) exakt den Fixkosten entspricht, also zur Gänze zu deren „Deckung“ beiträgt. Formal läßt sich dieser Gleichgewichtspunkt wie folgt ausdrücken:

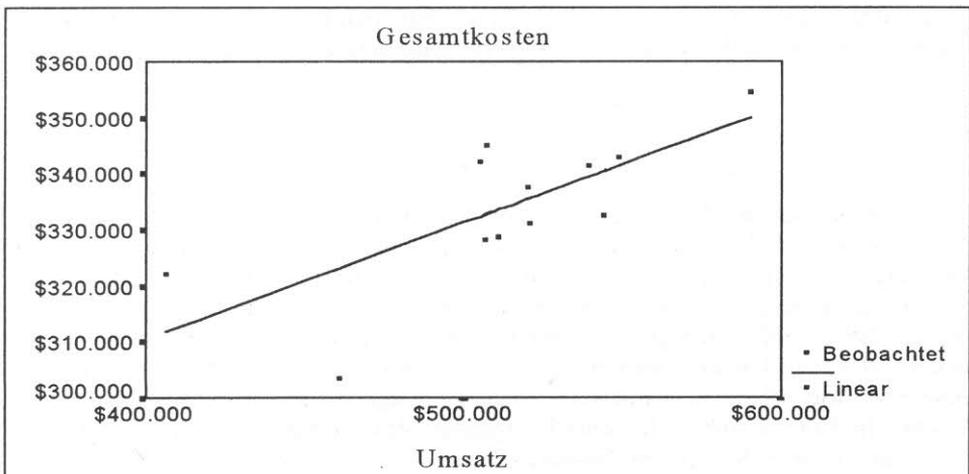
$$\text{Break-Even-Umsatz} = \text{Fixkosten} / (1 - \text{Variable Kosten}/\text{Umsatz})$$

Seien annahmegemäß:

<i>Umsatz</i>	\$ 200.000
<i>Var. Kosten</i>	\$ 60.000
<i>DB</i>	\$ 140.000
<i>Fixkosten</i>	\$ 140.000
<i>Gew./Verl.</i>	\$ 0

so stellt sich hier bei einem *Deckungsbeitragsfaktor* von (genau) 0,7 (Anteil des Deckungsbeitrages am Umsatz; engl. Profit to Volume Ratio, *P/V-Ratio* = 1 - variable Kosten/Umsatz) der gesuchte Break-Even Punkt ein (Holleis, S. 163). Wie oben bereits vorweggenommen, wird nun ein statistischer Ansatz zur Lösung des Zuordnungsproblems des Gesamtkostenblocks in seine fixen und variablen Bestandteile aufgezeigt. Lesure J. D. (1983) empfiehlt für diesen Zweck den Einsatz einer *linearen Einfachregression*, welcher mit der (tendenziell) linearen und positiven Korrelation zwischen den beiden Variablen Gesamtkosten und Umsatz begründet wird. Dieser Zusammenhang läßt sich auch graphisch zeigen, indem die *monatlichen Gesamtkosten* dem jeweilig korrespondierenden *Monatsumsatz* eines fiktiven Hotelbetriebes (Tab. 1) in einem sog. *Scatter Diagramm* (Abb. 2) gegenübergestellt werden (Lesure, S. 117).

Abb. 2. Scatter Diagramm Gesamtkosten vs. Umsatz



Tab. 1. Monatsdaten Beispielhotel

	Gesamtumsatz	Gesamtkosten	Zimmerbelegung
Januar	\$ 506.765	\$ 328.173	7.889
Februar	539.276	341.431	8.368
März	590.606	354.687	9.024
April	549.079	342.892	8.490
Mai	520.701	330.970	8.086
Juni	520.438	337.477	8.406
Juli	505.175	342.062	7.824
August	511.075	328.585	8.031
September	507.467	345.117	7.476
Oktober	544.353	332.462	8.108
November	460.926	303.400	6.716
Dezember	406.382	322.248	5.412

Abbildung 2 enthält bereits die gesuchte Information. Die Fixkosten liegen dort, wo die Linie der minimalen Abweichungsquadratsumme (*least square line*) die Y-Achse trifft; m.a.W. wird dort das (Fix-)Kostenniveau bei einem Umsatz von $x = 0$ angezeigt, während die Steigung der Geraden den (variablen) Kostenanteil pro Umsatzeinheit widerspiegelt. Die lineare Funktion zwischen den beiden Variablen Gesamtkosten und Umsatz lautet

$$Y = a + bX$$

und entspricht der Form nach der Einfachregression, welche eine abhängige Variable X heranzieht, die abhängige Variable Y zu „erklären“. Im obigen Beispiel entspricht:

- Y = monatliche Gesamtkosten
- X = monatlicher Gesamtumsatz
- a = monatl. Kosten bei monatl. Umsatz X = 0
- b = Variable Kosten/(monatlicher) Umsatz

Da die meisten Standardsoftwarepakete (z.B. *MS-Office*, *MS-Excel*) Funktionen für lineare Einfachregressionen anbieten, kann der folgende Output leicht nachvollzogen werden:

$$Y \text{ [Gesamtkosten]} = \$ 227.478 \text{ [Fixkostenteil]} + 0,2077 \times \text{Gesamtumsatz [variabler Kostenteil]}$$

Dem auf diese Weise ermittelten Fixkostenblock sind die in diesem Betrag noch nicht enthaltenen, sog. „*semi*“-variablen Kostenteile (auf Monatsbasis) hinzuzuzählen; hierzu gehören Mieten, Steuerbeträge, Versicherungsprämien, Passiv-Zinsen sowie Abschreibungsbeträge.

Tab. 2. Semi-Variable Kosten (Lesure, S. 117)

	Fixkostenteil	Variabler Kostenteil
Gesamkosten	\$ 227.478	0,2077
Miete, Steuer, Versicherung	15.727	
Passiv Zinsen	78.974	
Abschreibung	37.250	
Total	\$ 359.429	0,2077

Auf der Grundlage dieser Ziffern ist es nun einfach möglich den Break-Even-Umsatz, also jenes Umsatzniveau, wo Gewinn und Verlust = 0, zu berechnen.

$$\begin{aligned}
 \text{BEU} &= \text{Fixkosten} / (P/V\text{-Ratio}) \\
 &= \$ 359.429 / (1 - 0,2077) \\
 &= \$ 359.429 / 0,7923 \\
 &= \$ 453.653
 \end{aligned}$$

Lesure J.D. weist schließlich auf interessante Erweiterungsmöglichkeiten der aufgezeigten Break-Even-Berechnung sowie auf deren Einsatzbereiche für das Controlling in der Hotellerie hin: Zunächst wird das Break-Even-Umsatzniveau durch diverse *Plangrößen* ergänzt. Beispielhaft wird von der (praxisnahen) Annahme ausgegangen, ein 15 %-iges Gewinnziel zu verfolgen. Wegen des variablen Charakters der Zielgröße wird diese analog zur P/V-Ratio behandelt:

$$\begin{aligned}
 \text{BEU} &= \$ 359.429 / (1 - [0,2077 + 0,15]) \\
 &= \$ 359.429 / 0,6423 \\
 &= \$ 559.597
 \end{aligned}$$

Kontrolle	\$ 559.597	
var. Ko.	116.228	(0,2077)
Fix-Ko.	359.429	
Ges.Ko.	475.657	
Gew. v. Steuer	83.940	(15% des Umsatzes)

Wird demgegenüber ein „fixer“, im Break-Even-Umsatz mit eingeschlossener Zielbetrag angestrebt (etwa 20% des Hotel-Eigenkapitals zur Dividendenausschüttung an die Aktionäre am Ende des Geschäftsjahres), sind die Fixkosten um eben diese Plangröße zu erweitern.

$$\begin{aligned}
 \text{BEU} &= \$ 359.429 + \$ 73.962 / (1 - 0,2077) \\
 &= \$ 547.004
 \end{aligned}$$

Bereits oben wurden diverse Auslastungskennzahlen als nützliche Informationslieferanten für Hotelbetriebe ausgewiesen. So stellt insbesondere die prozentuelle *Zimmerauslastung* eine sehr verbreitete Standardziffer zur Beurteilung der Hotel-Performance dar. Die CVP-Analyse sieht daher eine Umformung des (geld-)wertmäßigen Break-Even-Umsatzes in eine rein mengenmäßige Planzahl, nämlich die *Break-Even-Auslastung* (BEA), vor. Zur Demonstration werden die in Tab. 1. aufgelisteten *monatlichen Auslastungszahlen* (X) zur „Erklärung“ des Gesamtumsatzes (Y) des abgelaufenen Geschäftsjahres herangezogen, wodurch der folgende Regressions-Output erzielt wird.

$$Y \text{ [Gesamtumsatz]} = \$ 147.353 \text{ [Fix-Umsatz]} + \$ 46,83 \times \text{Zimmerbelegung [variabler Umsatz]}$$

Die Konvertierung des BEU in eine BEA-zahl geschieht sodann durch Abzug des auslastungsunabhängigen Fix-Umsatzanteils (z.B. generiert aus Restaurantserlösen) und die anschließende Umformung des „variablen“ Break-Even-Umsatzes in das gesuchte Auslastungsniveau mittels Division durch die durchschnittliche Umsatzziffer pro ausgelasteter Hotelzimmereinheit. Bei einer Gesamtkapazität von (monatl.) 10.736 Zimmern werden für die oben beispielhaft errechneten Break-Even-Umsätze die korrespondierenden prozentuellen Auslastungsniveaus als Plangrößen wie folgt errechnet:

Tab. 3. Umformung BEU in BEA (in Anlehnung an: Lesure, S. 119)

Beispiel	BEU	DB nach Abzug 147.353	Umsatz pro Zimmerbelegung	Zimmeraus- lastung	Zimmer- kapazität	Auslastung in %
1.	\$ 453.653	\$ 306.300 /	\$ 46,83 =	6.541 /	10.736 =	61 %
2.	559.597	412.244 /	46,83 =	8.803 /	10.736 =	83 %
3.	399.651	399.651 /	46,83 =	8.534 /	10.736 =	79 %

Die realisierte (prozentuelle) Auslastung beträgt 72,8%, wodurch für das Management des fiktiven Hotels klar hervorgeht, daß zwar sämtliche Fixkosten gedeckt werden (61%), mit dem erreichten durchschnittlichen Auslastungsniveau allerdings nur eine Gewinnentnahme von 9% getätigt, bzw. Dividenden in der Höhe von 14% des Eigenkapitals, ausbezahlt werden können.

Es läßt sich hier festhalten, daß derartige Berechnungsmethoden für Break-Even Analysen sehr nützliche und praxisnahe Planungsinstrumente für das Controlling in Hotelbetrieben darstellen. Zwei sich gegenseitig verstärkende, bzw. sich in ihrer Wirkung gegenseitig aufhebende exogene Einflußfaktoren sollten jedoch bei der Anwendung des eben aufgezeigten Verfahrens niemals außer Acht gelassen werden: Existierende *Effizienzpotentiale* eröffnen bei deren konsequenter Verfolgung durch die Setzung der entsprechenden (effizienzsteigernden) betriebsinternen Maßnahmen die Erreichung von Planzielen bereits bei wesentlich geringfügigeren

Gesamtmitteleinsätzen (*Change Management*). Die zweite Relativierung entspringt ebenso der unreflektierten Verfolgung von Planzielen und hat ihren Ursprung in der direkten *Abhängigkeit* der Break-Even-Punkte von *nominellen Preisen*. Für eine korrekte Interpretation ist daher, insbesondere bei inflationären Tendenzen, stets eine Indexierung der jeweiligen Geschäftsjahresperiode bei deren Heranziehung als Planungsbasis angebracht (Lesure, S. 120). Die CVP-Analyse dient schließlich nicht nur der Ermittlung der diversen Break-Even-Punkte. Mit ihrer Hilfe kann vielmehr eine ganze Klasse von Managemententscheidungen unterstützt werden, wobei stets ein Grundproblem vorliegt, das durch die (korrekte) Aufspaltung der Gesamtkosten in einen fixen und variablen Bestandteil gelöst werden kann. Im Prinzip geht es dabei um die Frage, ob bei Verringerung des Umsatzes, und damit Wegfall der entsprechenden variablen Kosten, nicht auch ein Deckungsbeitrag verlorenggeht, der dann nicht mehr zur Abdeckung der Fixkosten zur Verfügung steht. Analog stellt sich das Problem, ob bei einer Ausweitung des Umsatzes ausreichende Deckungsbeiträge generiert werden, die nach Abzug der entstehenden (zusätzlichen) variablen Kosten vom Umsatz übrigbleiben (Holleis, S. 165).

Zu den wichtigsten Problemstellungen, die in diese Klasse von Managemententscheidungen fallen - und damit den klassischen Controllingaktivitäten in Hotelbetrieben zuzurechnen sind - gehören (vgl. Holleis, 1993):

1. Optimaler Saisonsschlußzeitpunkt

Fragestellung: Bringt der Zusatzumsatz ab einem bestimmten Datum noch genug Deckungsbeitrag um die bestehenden Fixkosten abzudecken?

2. Sensitivitäts Analyse

Fragestellung: Wie ändert sich der Gewinn, wenn sich ganz bestimmte Umsatzgeneratoren ändern? (z.B. Schließen/Nicht-Schließen, Ändern eines verlustbringenden Outlets, Sanierung/Rationalisierung, etc.)¹

3. Kosten/Nutzen Analyse von Marketing Aktionen

Fragestellung: Reichen die durch Marketing Aktionen (z.B. Preisnachlässe für Logis in der Nebensaison, Spezialitätenangebote in F&B, etc.) erzielten Deckungsbeiträge aus, um die von Marketing Aktionen zusätzlich verursachten Fixkosten abzudecken und darüberhinaus noch einen Gewinn zu erwirtschaften?

4. Operating Leverage

Fragestellung: Können, ausgehend von der Analyse des Verhältnisses Fix-/variable Kosten, variable Kostenteile in fixe Kosten umgewandelt werden? (z.B. durch Rationalisierungsinvestitionen, Substitution von Arbeit durch Kapital, etc.)²

5. Preispolitische Entscheidungen

Fragestellung: Wie groß muß ein Geschäft mindestens sein, um seine geschäftsbezogenen Fixkosten abzudecken? Die interessierende Größe setzt sich aus

¹ Vgl. Lewis und Shoemaker, 1997; Atkinson et al., 1997

² Aufgrund der hohen Fixkosten hat die Hotellerie einen relativ hohen Operating Leverage, was wiederum spezielle Implikationen mit sich bringt: hohe Auslastung ist sehr wichtig und bringt relativ höhere Gewinne; andererseits führt ein Absatzrückgang zu relativ größeren Verlusten (Holleis, S. 168).

einer Mengen- („kritische“ Auftragsgröße) und einer Preiskomponente („kritischer“ Preis) zusammen.³

6. Absatzsegmentrechnungen

Bei dieser sehr marktbezogenen Problemstellung werden Deckungsbeitrags-Analysen nicht nur für Hotel-(Dienst-)leistungen, sondern (auch) nachfrageseitig für Regionen (z.B. Herkunftsländer der Gäste), Gästetypen und/oder für diverse Vertriebskanäle erstellt (Wheeler et al., 1992; Pullman und Moore, 1998). Diese beabsichtigte Verquickung von Datenkränzen aus dem betrieblichen Produktionsbereich mit den speziellen marktlichen Gegebenheiten sowie deren explizite Berücksichtigung im strategisch-planerischen Controlling wird im Rahmen der sog. *Yield-Management-Ansätze* mehr und mehr auch für den Hotelsektor umzusetzen versucht.

3. YIELD-MANAGEMENT FÜR HOTELBETRIEBE: EIN ÜBERBLICK

Erstmals kamen Yield-Management-Techniken Mitte der siebziger Jahre in der internationalen Flugindustrie erfolgreich zum Einsatz. Wegen des zunehmenden Wettbewerbs, der seinen Ursprung in den einschneidenden Deregulierungsmaßnahmen innerhalb der bis dato stark monopolisierten Flugindustrie hat, bestand nunmehr sowohl die Notwendigkeit als auch die Möglichkeit, mittels ausgeklügelter Preisanpassungen möglichst hohe Auslastungsraten der angebotenen Flugplätze sicherzustellen. Neu dabei war, daß genau jene Preisniveaus gesucht wurden, die es ermöglichen sollten, das Sitzplatzvolumen so mit den diversen Nachfragesegmenten in Einklang zu bringen, daß dabei nicht bloß hohe Auslastungsraten garantiert, sondern zudem höchstmögliche, und damit optimale Erträge erwirtschaftet werden konnten. Obwohl Fluglinien zu den Entwicklern dieser Managementtechnik zählen, ist es durchaus möglich, Yield-Management für den Hotelsektor zu adaptieren. Als global agierende und stark expandierende Dienstleistungsbranche weist die Hotellerie ebenfalls eine stetig zunehmende Wettbewerbsintensität bei gleichzeitig (kurzfristig) relativ starren Kapazitätsobergrenzen auf (Gamble, 1990; Normann und Mayer, 1997). Fitzsimmons J. A. (1997) listet sechs Merkmale auf, bei deren Vorliegen ein Dienstleistungsbetrieb auf Yield-Managementpraktiken zurückgreifen sollte:

1. (Relativ) starre Kapazitätsobergrenzen

Zusätzliche Nachfrage (z.B. Zimmer mit Blick aufs Meer) kann bei Vollauslastung nur zu einem späteren Zeitpunkt bedient werden. Hotel-/Motelketten mit mehreren Niederlassungen in einem Ort haben hier allerdings bestimmte Kapazitätsspielräume.

³ Preisobergrenzanalysen unterstützen hier insbesondere Eigenfertigung-versus Fremdbezugentscheidungen (z.B. hauseigene Wäscherei oder Mietwäsche, eigene oder fremde Sportanlagen, Haustechnik, etc.)

2. Möglichkeit der Marktsegmentierung

Für Betriebe, die Yield-Managementtechniken erfolgreich einsetzen wollen, zählt die Identifikation unterschiedlich *preiselastischer Kundenklassen* mit Abstand zur wichtigsten Marktforschungsaufgabe.

3. Nicht-Lagerfähigkeit der (Dienst-)Leistung

Jede zu einer bestimmten Verkaufssituation *nicht* absetzbare Verkaufseinheit (z.B. Flugplätze von Flug A->B, Hotelzimmer zum Wochenende xy, etc.) ist unwiderruflich verloren und hat keine Einnahmen mehr zur Folge.

4. Kauf der (Dienst-)Leistung ist der eigentlichen Inanspruchnahme zeitlich vorgelagert

Reservierungssysteme bewerkstelligen i.d.R. die Überbrückung des zeitlichen Auseinanderfallens von Buchung (dh. Kaufentscheidung) und Konsumption der Leistung. Das Entscheidungsproblem für den Yield-Manager lautet: Bestätigung der Buchungen zu einem ermäßigten Preis oder „Lagerung“ der Kapazität, in der Hoffnung, auf die höhere Zahlungsbereitschaft eines anderen Kundensegments zu treffen (Pfeiffer, 1989; Burgess, 1996).

5. (Relativ) starke Schwankungen der Nachfrage

Anhand verschiedener Techniken zur kurzfristigen Prognose der Nachfrage (z.B. exponentielle Glättungsverfahren mit Trend- und Saisonskorrektur) wird es für das Management möglich, zeitgleich auf Ausschläge des Nachfragevolumens zu reagieren.⁴

6. Geringe Grenzkosten des Verkaufs bei hohen Grenzkosten der Kapazitätserweiterung

Die anfallenden Kosten einer zusätzlich abgesetzten Einheit müssen geringfügig sein (z.B. zu vernachlässigende Ausgaben für Mahlzeiten eines Fluggastes während des Fluges), während die relativ hohen Kosten im Falle einer Kapazitätserweiterung auf die dafür notwendigen hohen Investitionsbeträge zurückzuführen sind.

Die angeführten Merkmale treffen in vollem Umfang *auch* auf den Hotelsektor zu. Dazu Fitzsimmons J. A., (S. 408):

„The hotel industry is similar to the airline industry, because hotels have extremely high costs invested in real estate and maintenance, temporary capacity and demand imbalances. Imbalances such as varying, peak and low seasons, spoilage and rooms not rented out for a night all represent lost revenue opportunities.“

Eine ausführliche Darstellung eines klassischen Yield-Management Problems, nämlich die *optimale Preisdiskriminierung* z.B. via Buchungssysteme auf

⁴ Yield Management is implemented in real-time by opening/or closing reserved sections - even on an hourly basis if desired (Fitzsimmons, S. 405)

der Basis von Markforschungsdaten zur Preiselastizität der Nachfrage (vgl. Merkmal 4.) findet sich bei Pfeiffer (1989). Das dort vorgeschlagene Verfahren, das sog. *Critical Fractile Model*, wird nun mit Bezug zu einem Hotelbetrieb fallstudienartig aufgerollt (Fitzsimmons, 1997). Den in der Vergangenheit beobachteten Nachfragerückgängen entgegenzuwirken, plant die Führung eines mittelgroßen Ski-Hotels eine Werbeaktion für die Jahreswende Silvester/Neujahr, indem für diese Woche eine besonders attraktive Hotelpauschale verlangt wird. Das Management ist folglich daran interessiert, wieviele Hotelzimmer idealerweise aus dieser Aktion ausgeschlossen bleiben sollen, um diese zum höheren Preis der Hochsaison, der allerdings auch Lifttickets und andere Extras enthält, absetzen zu können. Die *Critical-Fractile Methode* beruht auf der Annahme, daß die Nachfrage (z.B. nach Hotelzimmern) in einer bestimmten Periode annähernd normal streut und die Verteilungsparameter bekannt sind. Die Grundform des Modells hat folgendes Aussehen:

$$P(d < x) \leq \frac{C_u}{C_u + C_o}$$

- für x = freizuhaltende Hotelzimmer zu Hochsaisonpauschale (HSP)
 d = Nachfrage nach mit HSP bepreisten Hotelzimmern
 C_u = entgangener Profit aufgrund zu wenig freigehaltener, mit HSP bepreisten Zimmern (*underestimated demand*)
 C_o = entstandene Kosten aufgrund zu viel freigehaltener, mit HSP bepreisten Zimmers (*overestimated demand*)

Bei einer HSP von \$ 69 und einer Aktionspauschale von \$ 49 läßt sich x wie folgt errechnen:

$$C_u = 69 - 49 = \$ 20$$

Zur Berechnung von C_o wird Marktinformation über das *Kaufverhalten der Wintertouristen* benötigt: gesucht ist derjenige Anteil der Touristen aus der Gesamtnachfrage nach Zimmern (p), der die ermäßigte Pauschale favorisiert. Aus einer Markforschung ist bekannt, daß $p = 90\%$. Zusätzlich weiß man, daß die Gesamtnachfrage bei einem Mittel (μ) von 60 (Zimmern) und einer Standardabweichung (σ) von 15 annähernd einer Normalverteilung entspricht. Der *Erwartungswert* für C_o setzt sich daher wie folgt zusammen:

$$C_o = \begin{cases} \$ 49 & \text{favorisiert Ermäßigung} \\ -(\$ 69 - 49) & \text{favorisiert HSP} \end{cases}$$

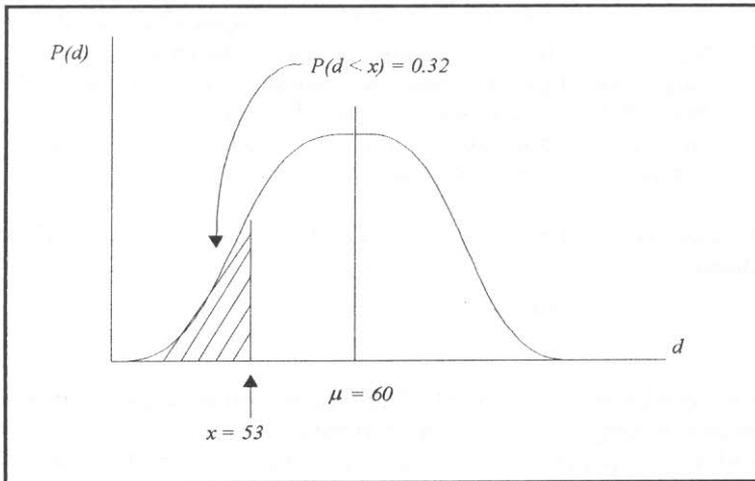
$$C_o = (0,9)(\$ 49) - (1-0,9)(\$ 69 - 49) = \$ 42,10$$

$$P(d < x) \leq \frac{C_u}{C_u + C_o} = \frac{20}{20 + 42,10} = 0,32$$

Aus einer Normalverteilungstabelle läßt sich für den kumulierten Wahrscheinlichkeitswert von 0,32 der dazugehörige (einseitige) *z-Wert* entnehmen, der in diesem Fall - 0,47 beträgt. Hieraus leitet sich dann die Anzahl der mit HSP bepreisten freizuhaltenden Hotelzimmer direkt ab.

$$\begin{aligned} x &= \mu + z\sigma \\ &= 60 + (-0,47)(15) \\ &= 53 \end{aligned}$$

Abb. 3 Critical Fractile (in Anlehnung an: Fitzsimmons, S. 407)



Bereits dieses relativ einfach konstruierte Beispiel macht deutlich, welche entscheidende Rolle ausgewählte Marktdaten bei der Modellierung von Yield-Management-Ansätzen stets einnehmen. Wesentlich komplexere Instrumententypen lassen sich durch den kombinierten Einsatz *multivariater Datenanalysetechniken* zur Erforschung des betrieblichen *Dienstleistungserstellungsprozesses* (mit besonderer Berücksichtigung von Kostenaspekten), sowie für die multidimensional ausgerichtete *Analyse von Werteketten* der Nachfrageseite (Carú und Cugini, 1998) bzw. zur Ermittlung des *Kaufverhaltens* bei komplexen und vernetzten Dienstleistungen erstellen. Es sei hier auf Wheeler und Nordling (1992), James und Hamilton (1992) und Normann und Mayer (1997) verwiesen. Eine detaillierte Betrachtung würde den Rahmen dieses Artikels jedoch sprengen.

Im letzten, abschließenden Kapitel werden daher diverse *Schlüsselbereiche* in Hotelbetrieben diskutiert, die von der Entwicklung des Hotel-Controlling hin in Richtung Yield-Management am stärksten betroffen sind.

4. ZUSAMMENFASSUNG

Die bisherigen Ausführungen ließen bereits deutlich erkennen, daß Yield-Management-Systeme als die konsequente Weiterentwicklung der überwiegend auf betriebliche Kosten-/Gewinndimensionen beschränkten Controlling-Ansätze aufgefaßt werden kann. Typischerweise üben neue, und umso mehr, relativ komplexe Managementtechniken, starken Änderungsdruck auf das traditionelle betriebsinterne Management aus. Donaghy et al. (1995) nennen wichtige unternehmerische Kernbereiche, die beim Einsatz von Yield-Managementtechniken an Bedeutung zunehmen werden:

Management Perspektive

Die Managementherausforderung bewegt sich eindeutig weg vom Verkauf starr bepreister Hotelzimmer (*product driven*) hin zu einer komplexen Strategie, welche den Preis aus bestimmten Signalen des zu bedienenden Kundensegments ableitet (*market/demand driven*). Dieses Ziel wird wahrscheinlich am effektivsten durch die Errichtung der Position eines abteilungsübergreifenden *Yield-Managers* erreicht, wodurch einzelne Aktivitäten, insbesondere der Bereiche Marketing, Verkauf, Buchung/Rezeption und Führung auf das Yield-Management-Ziel optimal abgestimmt werden können (Burgess, 1996).

Datensammlung/Marktforschung

Marktsegmentierung wird anhand wesentlich feinerer Kriterien, als beispielsweise der geläufigen Zweiteilung zwischen Geschäfts- versus Urlaubsreisende erfolgen. Charakteristika der quantifizierbaren Marktsegmente, wie *Preiselastizität der Nachfrage*, *Kaufkraft/Ausgabebereitschaft*, *Buchungs-/Informationsverhalten*, *Aufenthaltsdauer* sowie *Ankunfts-/Abfahrtsmuster*, sind zuverlässig zu identifizieren um, ergänzt durch exogene Umweltvariablen (z.B. Wetter, Saison/Zeit, Attraktionen/Events, etc.), den Daten-Input für kurzfristige Nachfrageprognosen zu liefern.

Optimaler Gäste-Mix

Die Bestimmung des optimalen Gäste-Mixes beruht auf den Analyseergebnissen sowohl des *aktuell* bedienten Nachfragevolumens, des *potentiellen* Volumens zusätzlicher Marktsegmente als auch über die Kompatibilität der gesamten *Hotel-Ressourcen* mit den Bedürfnissen des Marktes (touristische Qualitäts-/Zufriedenheitsforschung).

Optimales Kapazitätsniveau

Zeitreihenbetrachtungen über mindestens 24 Monate sollten neben *Überbuchungsperioden/-tendenzen* auch *Stornierungen* und/oder *Absagen* offenlegen, wodurch die Kapazitätsplanung wesentlich verbessert werden kann.

Technologie-Input

Die hohen Anforderungen der komplexen Problemlösungsverfahren bei *Analyse, Planung* und *Strukturierung* von z.T. recht großen Datenmengen, erklärt den idealen Einsatzbereich für sog. *Artificial-Intelligence* (z.B. „knowledge based“ software packages)⁵.

Preispolitik

In dem Ausmaß wie es dem Yield-Management gelingt, unterschiedliches Käuferverhalten segmentspezifisch zu identifizieren und diesem mit unterschiedlich bepreisten (Dienst-) Leistungen entgegenzutreten, nehmen preispolitische Entscheidungen an Frequenz drastisch zu.

Hotel-Kunde Schnittstelle

Wegen der marktseitigen Preisfestsetzung durch das Nachfragevolumen verschiedener Kundensegmente, kann es zu *Akzeptanzproblemen bei Gästen* kommen. Insbesondere Belegschaftsteile im front-office Bereich müssen daher auf die sog. „Yield-Culture“ professionell vorbereitet werden.

Human Ressourcen

Aufgrund des häufig, v.a. bei älteren Mitarbeitern zu beobachtenden, fehlenden Verständnisses über die Zielsetzungen, welche durch das Yield-Management verfolgt werden, entstehen oft *Akzeptanzbarrieren* bei der Belegschaft, die durch den notwendigen Technologieeinsatz z.T. noch verschärf werden. Im Rahmen von speziellen Trainingsprogrammen wird daher versucht, den neuen Verkaufsansatz des Yield-Managements, also die Wegführung vom traditionellen Verkauf verschiedener *Zimmertypen* hin zum Absatz von *Zimmer-Raten*, für das gesamte Hotelpersonal gedanklich zu verankern.

Zum Schluß gilt nocheinmal hervorzuheben, daß der Einsatz von Yield-Management-Techniken die *Wettbewerbsposition* des Hotelbetriebes nachhaltig stärken und festigen kann, sowie zur Steigerung der *Ertragsfähigkeit* beiträgt (Gamble, 1990). Allerdings können diese Ziele nur dann erreicht werden, wenn das Management und die Belegschaft gleichermaßen das Yield- Management-Konzept zur Gänze akzeptiert, versteht und bereit ist, sich den Methodenentwicklungen der

⁵ Crystal Ball ©, Atkinson et al. 1997

diversen Yield-Managementtechniken nicht zu entziehen (Jones und Hamilton, 1992, Normann und Mayer, 1997; Carú und Cugini, 1998). Für die Tourismuswissenschaft besteht hier erheblicher Forschungsbedarf, da zwar z.T. recht ausgefeilte computerunterstützte Yield-Managementinstrumente, insbesondere für spezifische Problemstellungen des Hotel-Controlling entwickelt (und damit eingesetzt) wurden, jedoch ein *Standard System* des Yield-Managements für den *gesamten* Hotelbetrieb noch nicht verfügbar ist (Mulvey, 1997; Harris und Brown, 1998).

LITERATUR

1. Atkinson S., Ch. Kelliher und S. Le Bruto; Capital-Budgeting Decisions Using „Crystal Ball“, in: Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, Band 38., Nr. 5.; 1997, S. 20-27.
2. Burgess, C. L.; A profile of the hotel financial controller in the United Kingdom, United States and Hong Kong, in: International Journal of Hospitality Management, Band 15., Nr. 1., 1996, S. 19-28.
3. Carú A. und A. Cugini; Profitability and customer satisfaction in services: an integrated perspective between marketing and cost management analysis, in: Konferenzband „5th International research seminar in service management“, La Londe Les Maures, Mai, 1998, S. 134-154.
4. Donaghy K., U. McMahon und D. McDowell; Yield Management: an overview, in: International Journal of Hospitality Management, Band 14., Nr. 2., 1995, S. 139-150.
5. Fitzsimmons J. A. und M. Fitzsimmons; Service Management-Operations, Strategy and Information Technology, 2nd edition, Irwin McGraw-Hill, 1997.
6. Gamble P. R.; Building a yield management system- the flip side, in: Hospitality Research Journal, Band 14., Nr. 2., 1990, S. 11-22.
7. Harris P. J. und J. Brander Brown; Research and development in hospitality accounting and financial management, in: International Journal of Hospitality Management, Band 17., Nr. 2., 1998, S. 161-181.
8. Holleis, W.; Controlling in der Hotellerie, Haupt Verlag, Bern, Stuttgart, Wien, 1993.
9. Jones, P. und D. Hamilton; Yield Management: putting people in the big picture, in: The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, Band 33., Nr. 1., 1992, S. 88-95.
10. Kotas, R.; Management Accounting for Hotels and Restaurants, 2nd edition, Blackie Academic & Professional, London, Glasgow, New York, Tokyo, Melbourne, 1994.
11. Lesure, J. D.; Break-even analysis - a useful management tool in the lodging industry, in: International Journal of Hospitality Management, Band 2., Nr. 3., 1983, S. 115-120.
12. Lewis, R.C. und S. Shoemaker; Price-Sensitivity Measurement, in: The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, April 1997, S. 44-54.
13. Mulvey, M.; Advances in Yield Management Modelling, Vortragspapier an der Air Transport Research Group (ATRG)-Konferenz, Vancouver, Mai, 1997.
14. Normann D. E. und K. J. Mayer; Yield Management in Las Vegas Casino Hotels, in: Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, Band 38., Nr. 5.; 1997. S. 28-33.
15. Pfeiffer Ph. E.; The Airline Discount Fare Allocation Problem, in: Decision Sciences, Band 20., Nr. 4, 1989, S. 149-157.
16. Pullman M. E. und W. Moore; Service Capacity Planning with Conjoint Analysis: Combining Marketing and Operations Perspectives for Profit Maximization, in: Konferenzband „5th International research seminar in service management“, La Londe Les Maures, Mai, 1998, S. 611-632.

17. Vollmuth H. J.; Gewinnorientierte Unternehmensführung-Gewinnsicherung mit einem Kennzahlensystem. Heidelberg, 1987.
18. Weiermair K. und M. Peters; The Internationalization Behaviour of Small- and Medium-sized Service Enterprises, in: Asia Pacific Journal of Tourism Research, Band 2., Nr. 2., 1998, S. 1-14.
19. Wheeler S. K. und Ch. W. Nordling; Building a Market-Segment Accounting Model to Improve Profits, in: Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, Band 33., Nr. 3.; 1992. S. 29-36.

Sažetak

KONTROLING KAO METODSKA PRETPOSTAVKA ZA USPJEŠNO PLANIRANJE HOTELSKOG PODUZEĆA

U članku su obrađena dva aspekta Kontrolinga u hotelskim poduzećima.

Prvo je dat pregled različitih područja primjene Kontrolinga u hotelskim poduzećima (Holleis, 1993; Kotas 1994). Pri tome su predstavljene izabrane stavke Kontrolinga u pojedinim slučajevima glede njegovog radnog potencijala za rješavanje problema (Lesure, 1983; Atkinson, Kelliher i LeBruto, 1997).

Kao drugo učinjen je pokušaj da se stavke Kontrolinga definiraju ne kao suprotnost već kao integrativni dio modela menadžmenta dobitka (Yield-Management) za hotelska poduzeća i time podrobnije razmotrimo tendencije razvoja postojećih stavki Kontrolinga za hotelijerstvo (Donaghy, McMahan i McDowell, 1995; Burgess, 1996; Norman i Mayer, 1997).

Ključne riječi: kontroling hotela, menadžment profita.