



Stefan Nungesser • Maria Th. Radinger

Erfolgsfaktor **ZIMMER & ETAGE**

STRATEGISCHES
UND OPERATIVES
MANAGEMENT



Inhalt

1	Vorwort	4
2	Grundlagen und Bedeutung von Zimmer und Etage	7
	LEISTUNGEN DES BEHERBERGUNGSBEREICHS	7
	ETAGE UND GÄSTEZIMMER	10
	BEDEUTUNG FÜR DIE QUALITÄTSWAHRNEHMUNG	12
	BEDEUTUNG FÜR DEN ERFOLG	15
3	Strategische Rahmenbedingungen von Zimmer und Etage	17
	SAUBERKEIT UND HYGIENE	21
	GESTALTUNGSPRINZIPIEN	22
	SERVICEANGEBOT	24
	GESETZGEBUNG	24
	PERSONAL	25
	ZIELGRUPPEN	26
	NACHHALTIGKEIT	27
	DIGITALISIERUNG	28
	SICHERHEIT	29
4	Strategische Planung von Zimmer und Etage	33
	BETEILIGTE UND ZIELVORSTELLUNG BEI DER PLANUNG	34
	PHASEN DER HOTELPLANUNG	37
	ÜBERGEORDNETE PLANUNGSKRITERIEN BEIM HOTELBAU	44
5	Gestaltung von Zimmer und Etage	49
	DAS GÄSTEZIMMER	49
	DAS GÄSTEBAD	57
	WEITERE GESTALTUNGSBEREICHE AUF DER ETAGE	59
6	Investitionen, Investitionszyklen und Investitionsrücklagen	61
	INVESTITION	61
	INVESTITIONSZYKLEN	63
	INVESTITIONSRÜCKLAGEN	65

7 Herausforderungen im Housekeeping aus operativer Sicht	67
REISEVERHALTEN/GÄSTEVERHALTEN UND GÄSTEWÜNSCHE	68
BEWERTUNGEN AUF HOTELPLATTFORMEN UND FRAGEBÖGEN	69
KLASSIFIZIERUNG & HOTELSTERNE	70
ZEITLICH FLEXIBLE ZIMMERNUTZUNG	71
HYGIENEMANAGEMENT, HACCP-FARBLEITSYSTEM UND ALLERGIEN	72
UMWELTSCHONENDE HANDLUNGSWEISEN	73
ORGANISATION	76
PERSONAL	77
8 Organisation auf der Etage	79
ZENTRALE ELEMENTE UND ORGANISATIONSFORMEN	79
DIE HAUSDAME	83
HOUSEKEEPING-TEAM	87
WEITERE MITARBEITER IN DER ABTEILUNG	89
SCHNITTSTELLEN MIT ANDEREN ABTEILUNGEN	89
INTERNE KOMMUNIKATION	95
9 Die Wäscherei	99
WÄSCHEEINKAUF	99
WÄSCHEREI INTERN ODER EXTERN	102
10 Prozessmanagement im Housekeeping	105
SICHERSTELLUNG DER QUALITÄT	110
STANDARDS FÜR ANREISE-, BLEIBE- BZW. ABREISEZIMMER	117
MANAGEMENT DER KERNPROZESSE IM HOUSEKEEPING	130
11 Personalmanagement auf der Etage	167
PERSONALFÜHRUNG	167
PERSONALAUSWAHL	170
PERSONALEINSATZ	172
PERSONALENTWICKLUNG	178
MITARBEITERMOTIVATION	182
EMPLOYER BRANDING	183
<hr/>	
Die Autoren	184
Quellenverzeichnis	186
Bildnachweis	190
Impressum	192

Vorwort

1

Der Beherbergungsbereich – und damit Zimmer und Etage – hat bei den allermeisten Hotels maßgeblichen Anteil am wirtschaftlichen Erfolg der Unternehmen und der Qualitätswahrnehmung der Gäste. Umso erstaunlicher ist es, dass es kaum Bücher gibt, die diesen Bereich in den Fokus der Betrachtung nehmen. Die Kenntnisse über diesen Bereich könnte man als »implizites Wissen« bezeichnen, d. h. es wird einfach so gemacht, weil man es weiß oder immer schon so getan hat. Diese Erfahrungen haben auch wir, die Autoren dieses Buches, gesammelt, sei es in der Lehrzeit, der Berufstätigkeit in der Branche, in der Beratung und dem Coaching.

Das vorliegende Buch wendet sich vor allem an die Praktiker, gestandene Hoteliers und Hotelières, Hausdamen und Mitarbeiter/innen im Housekeeping, die Input für eine optimierte Planung der Zimmer und das Management in der Housekeeping-Abteilung erhalten wollen. Es sollen sich darüber hinaus durchaus auch Neueinsteiger, Lehrlinge, Schüler und Studierende angesprochen fühlen.

Die Ausführungen im Buch sind für Betriebe der klein- und mittelständischen Hotellerie ausgelegt. Schwerpunktmäßig wird rein die Etage mit Zimmern und das Housekeeping betrachtet. Auch wenn einiges zum Thema Sauberkeit und Hygiene angesprochen wird, liegt hier kein Material- oder Pflegebuch vor.

Im ersten Teil werden aus strategischer Perspektive die Bedeutung von Zimmer und Etage hervorgehoben und die Einflussfaktoren auf die Gestaltung, Planung und Investition dieses Bereichs benannt. Es wird auch aufgezeigt, wie sich strategische Entscheidungen auf den operativen Betrieb auswirken.

Der Schwerpunkt liegt auf dem zweiten, dem operativen Teil. Kaum einer anderen Abteilung im Hotel kommt – unserer Erfahrung nach – so wenig Aufmerksamkeit zugute wie dem Housekeeping. Zum einen trägt sie viel Verantwortung für das Wohlbefinden der Gäste. Der erste Eindruck zählt!

Diese Behauptung trifft auf die Arbeit im Housekeeping in besonderem Maße zu. Bereits das Ankommen in der Tiefgarage, auf dem Parkplatz, der Weg zum Hotelleingang und der Eingangsbereich, die Aufzüge, das Treppenhaus, die öffentlichen Toiletten – ob es dabei um Blumen, Dekoration, Beleuchtung oder die Müllbehälter geht – zeigen den Gästen, was sie im Zimmer, in der Suite oder auch im Spa-Bereich noch erwarten wird.

Zum anderen geht es in diesem Buch um die Mitarbeiter. Uns ist durchaus bewusst, dass nach wie vor in der Mehrheit Frauen mit den Aufgaben betreut und in den meisten Fällen ohne große Vorbereitung zur Hausdame ernannt werden. Aus Gründen des Leseflusses haben wir uns dennoch dazu entschieden, im Buch allgemein von »den Mitarbeitern« zu reden, ohne damit jemandem zu nahe treten zu wollen. Der operative Part enthält sehr viel Wissen über Organisation, Qualitätsmanagement, Prozessgestaltung und Personalführung. Angereichert mit zahlreichen Tipps entsteht dadurch eine gute Basis für die Führung des Housekeeping-Teams. Wir sind sicher, dass auch für die Hotelleitung wertvolle Anregungen enthalten sind, sodass ein besseres Verständnis und gleichzeitig mehr Anerkennung für die dort arbeitenden Menschen entsteht.

Villach, im November 2018

Stefan Nungesser

Maria Th. Radinger



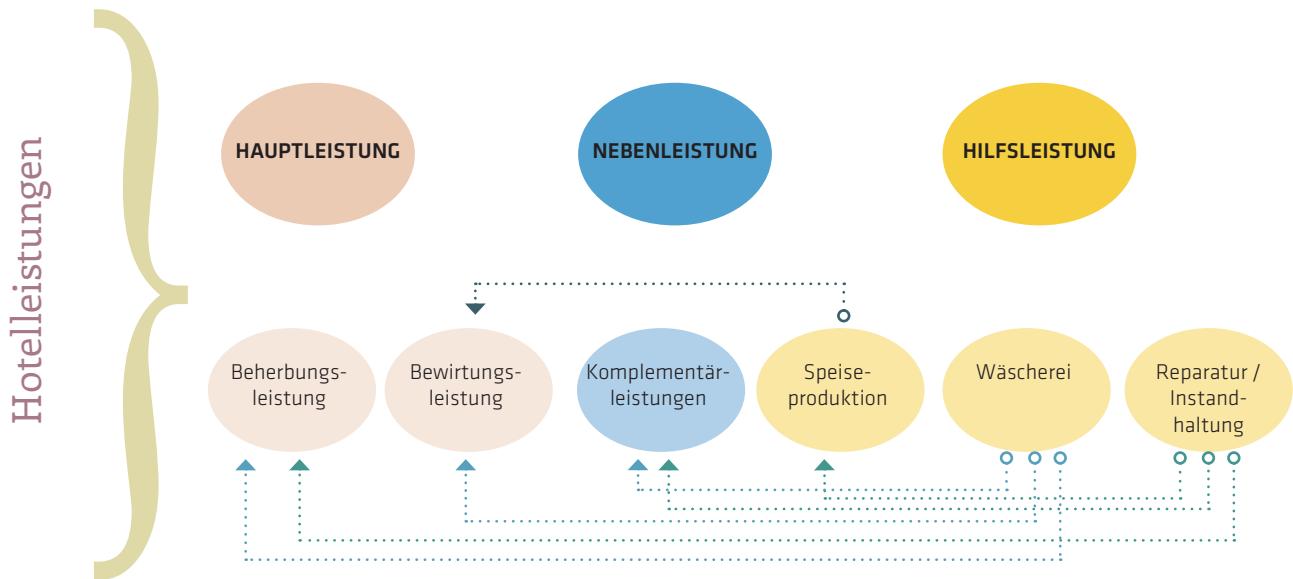
Grundlagen und Bedeutung von Zimmer und Etage

2

UM SICH NÄHER MIT DEM THEMA »ERFOLGSFAKTOR ZIMMER & ETAGE« AUSEINANDERSETZEN ZU KÖNNEN, LOHNT ES SICH, ZUNÄCHST EINMAL EINEN BLICK AUF DIE GRUNDLAGEN ZU WERFEN.

LEISTUNGEN DES BEHERBERGUNGSBEREICHS

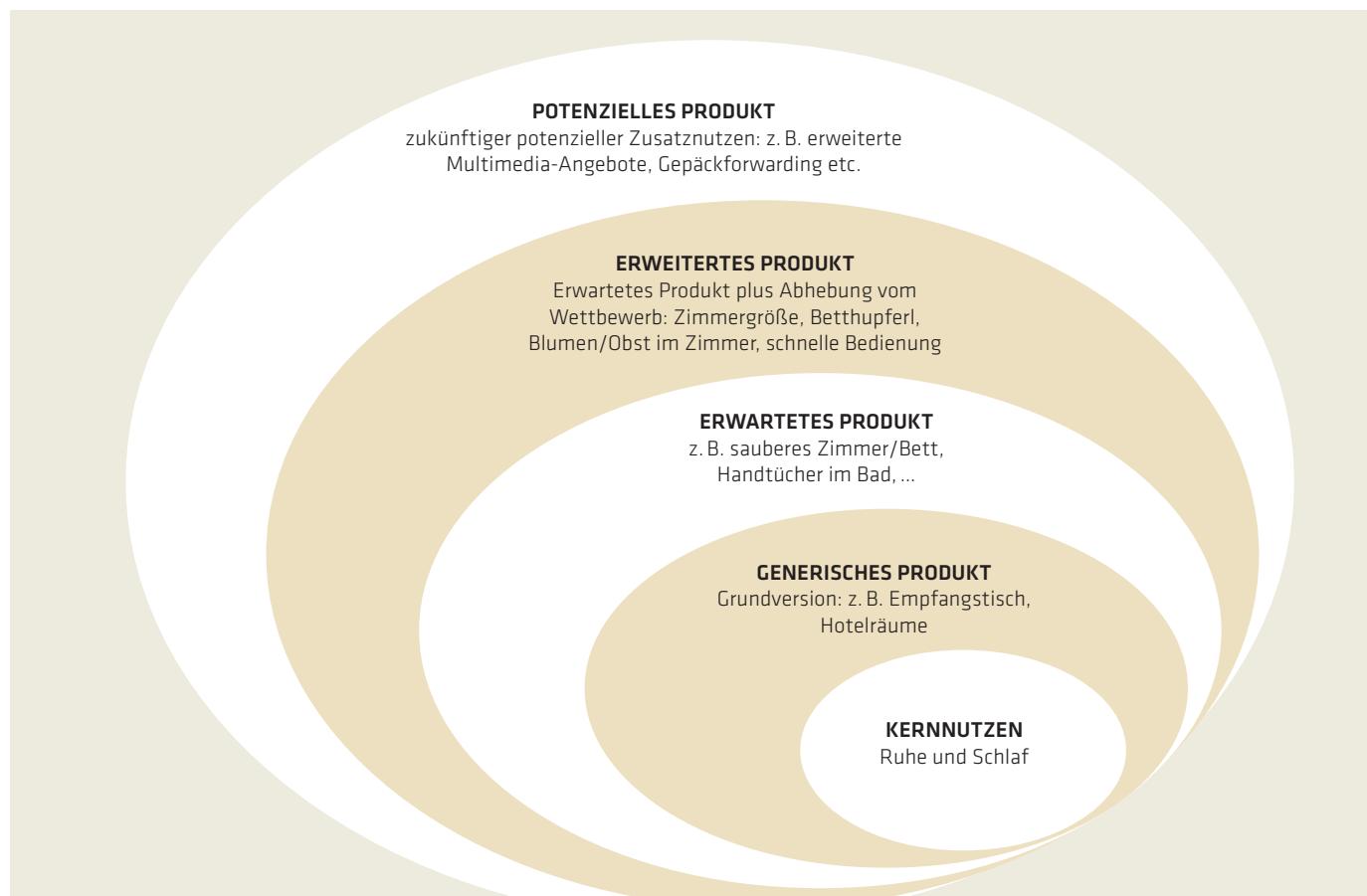
Die Hauptleistungen eines Hotels stellen die Beherbergung von Gästen sowie deren Verpflegung, zumindest mit Frühstück, dar. Hinzu kommen Komplementärleistungen, die auch Nebenleistungen genannt werden, also Leistungen, die die Hauptleistungen ergänzen. Dazu zählen etwa Wellness- und Sportangebote oder Konferenzmöglichkeiten. Zu den sogenannten Hilfsleistungen gehören schließlich unterstützende Tätigkeiten bzw. Bereiche wie Küche, Wäscherei und Instandhaltung, ohne die die Haupt- und Komplementärleistungen nicht möglich wären. Nachstehende Abbildung macht deutlich, wie verflochten die einzelnen Leistungen miteinander sind und welche Hilfsleistungen die Kernleistungen benötigen (Henschel u.a.; 2018, S. 58 ff.). Das Housekeeping zählt dabei zur Hauptleistung »Beherbergung«, da es dafür wichtige Beiträge liefert.



→ Haupt-, Neben- und Hilfsleistungen im Hotel (In Anlehnung an Henschel u. a; 2018, S.59.)

→ Fünf Konzeptionsebenen des Hotelprodukts (In Anlehnung an Gardini, Marco A.; 2014, S.55.)

Betrachtet man die Kategorie Beherbergung genauer, besteht diese vor allem darin, den Gästen ruhigen und erholsamen Schlaf zu bieten. Dieser »Kernnutzen« fließt wiederum in ein spezifisches Produkt- bzw. Leistungsangebot ein: So werden Zimmer zur Vermietung angeboten, oder es stehen ein Empfangs- und Rezeptionsbereich zur Verfügung. Dies nennt man das eigentliche oder »generische Produkt«. In einer weiteren Ebene kommen die Erwartungen der Gäste ins Spiel. Eine Basisanforderung an Hotel- und Gastronomiebetriebe ist dabei die Sauberkeit, bestimmte notwendige Einrichtungen, wie Bäder, oder das zur Verfügung stellen von Gebrauchsgütern.



Die Erfüllung dieser Standardleistungen auf den ersten drei Ebenen stellt die Basis für die Wettbewerbsfähigkeit eines Hotelbetriebs dar. Eine Profilierung, d.h. das Abheben von Mitbewerbern, ist jedoch erst durch das Anbieten von Zusatzleistungen möglich, die auf den folgenden Ebenen genannt sind: Erweiterungen durch besondere Ausstattungselemente des Zimmers, verschiedene Zimmergrößen und -arten oder von Guest Supplies (auch Guest Amenities genannt – also kostenlose Verbrauchsgüter wie Shampoo, Seife oder Badehauben), aber auch Dienstleistungen wie bestimmte Arrangements im Zimmer (Obst, Wein etc.) oder Transport- und Gepäckservice, tragen zur Differenzierung bei. Dies gilt insbesondere für von den Gästen unerwartete Leistungen, wie persönliche Begrüßungsschreiben oder kleine Geschenke, die Begeisterung auslösen können. Die letzte Ebene in der Betrachtung des Hotelprodukts gilt dem »potenziellen Produkt«. Hier wird zum Ausdruck gebracht, dass es nicht nur genügt, den Status quo zu halten, sondern an neuen Produkten und Leistungen zu arbeiten. Für den Zimmerbereich heißt dies in der Regel, dass damit Investitionen in die Einrichtung und Ausstattung verbunden sind bzw. Renovierungen, die für die Gäste einen Zusatznutzen darstellen (Gardini, Marco A.; 2014, S.55ff.).

Die Beherbergungsleistung eines Hotelbetriebs besteht im Wesentlichen aus der Vermietung von Räumlichkeiten für einen kürzeren oder längeren Aufenthalt von reisenden Gästen. Sie setzt sich aus Sach- und Dienstleistungen zusammen (Henschel u. a; 2018, S.60.). Dazu werden, wie in der nachstehenden Tabelle zusammengefasst, zum einen bauliche Anlagen sowie zum anderen entsprechende Dienstleistungen, die durch Mitarbeiter am Empfang und der Etage erbracht werden, benötigt.

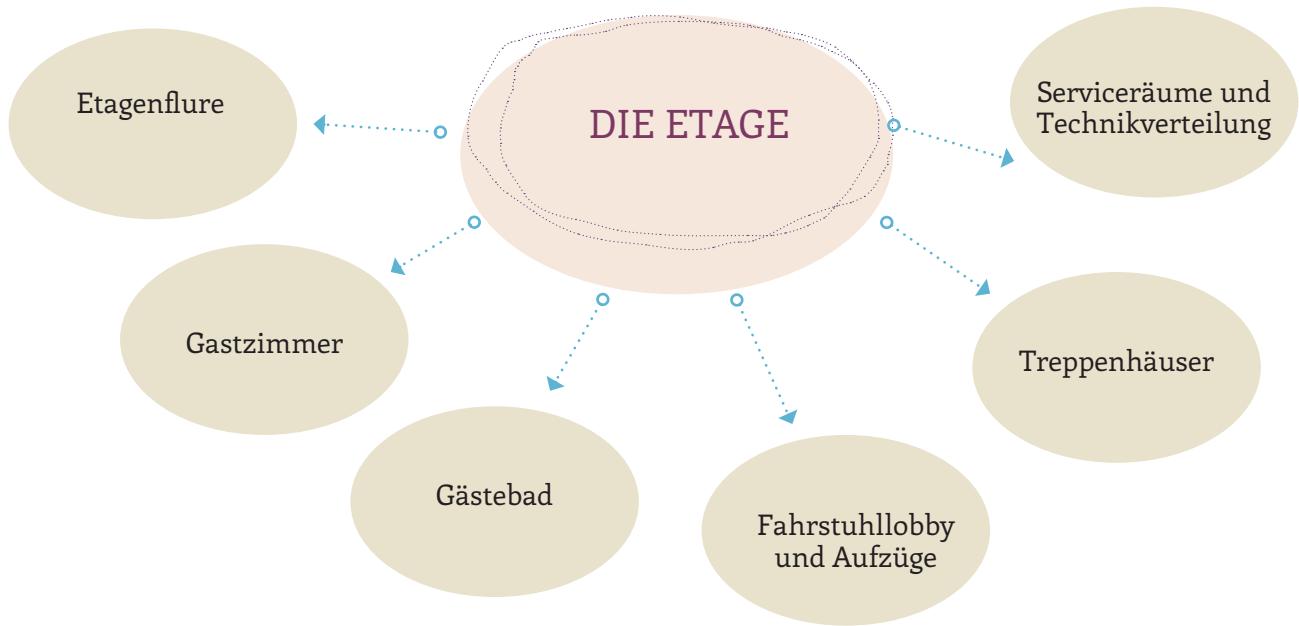
→ Bestandteile des Beherbergungsbereichs (In Anlehnung an Hänsler/Rettl; 2016, S.119ff. und Gardini, Marco A.; 2014, S. 50 f.)

BAULICHE ANLAGEN	DIENSTLEISTUNGEN
<ul style="list-style-type: none"> • Gästezimmer in verschiedenen Größen und Arten • Empfangs-/Rezeptionsbereich und die sonstigen Aufenthaltsräume einschließlich der Hotelhalle und der Anfahrtsbereich • Verkehrs- und Etagenflächen: Gänge und Flure, Treppenhäuser und Fahrstühle für die Gäste • Technik- und Betriebsräume • Sonstige Einrichtungen: <ul style="list-style-type: none"> ► Sport, Freizeit, Wellness & Spa ► Tagungs- und Banketträume ► Kinderbetreuung ► Boutiquen und Shops ► Garage und Stellplätze ► Vermietbare Flächen 	<ul style="list-style-type: none"> • Empfang/Rezeption (Front Office): <ul style="list-style-type: none"> ► Reservierung ► Rezeption ► Concierge/Portier ► Guest Relations ► Night Audit (Nachtdienst) • Housekeeping: <ul style="list-style-type: none"> ► Hausdame ► Housekeeping-Mitarbeiter ► Wäscherei • Sicherheit/Security • Instandhaltung/Technik bzw. Haustechnik

Im weiteren Verlauf stehen die Gästezimmer, Verkehrs- und Etagenflächen sowie zum Teil die Technik- und Betriebsräume auf der Etage und später das Housekeeping im Fokus der Ausführungen.

ETAGE UND GÄSTEZIMMER

Die Hoteletage setzt sich aus folgenden Teilbereichen zusammen:



→ Bestandteile der Hoteletage (In

Anlehnung an Ronstedt/Frey; 2014, S.107.)

Die meiste Zeit verbringen die Gäste in den Zimmern inklusive des Gästebads.

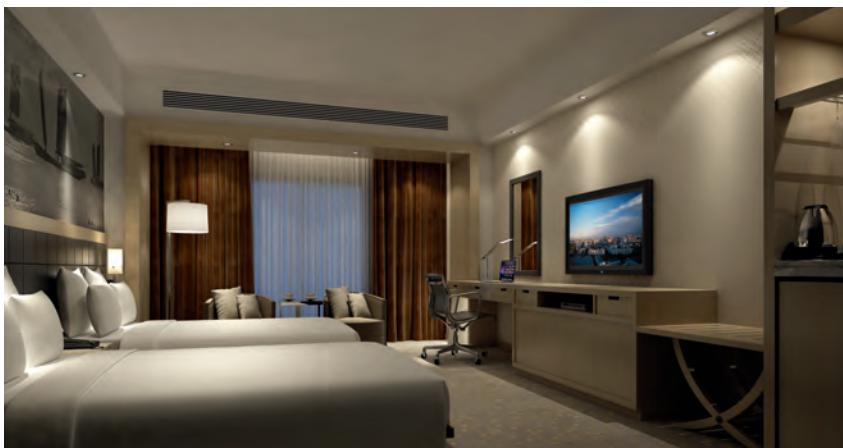
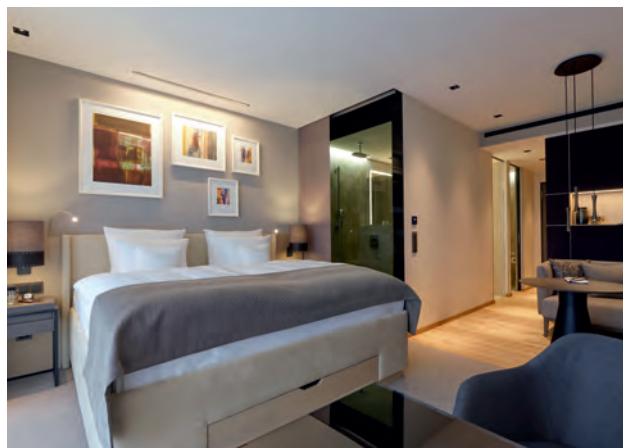
Aufgrund dieser hervorgehobenen Bedeutung betrachten wir zuerst grundlegende Aspekte des Gästezimmers (auf die anderen Bereiche wird im Rahmen der Planung noch eingegangen → S.33).

Gästezimmer

Der Hauptaufenthaltsbereich für die Gäste sind die Zimmer. Sie können anhand folgender Punkte charakterisiert werden:

- Zahl der Betten
- Nutzungsbereiche
- Zimmergröße
- Zahl der Räume in der Wohnungseinheit
- Ausstattung
- Lage der Zimmer im Gebäude

(Hänsler/Rettl; 2016, S.120ff.)



Es gibt eine Vielzahl von Benennungen für die unterschiedlichen Zimmerarten. Der Deutsche Hotel- und Gaststättenverband hat basierend auf internationalen Terminologienormen bei der **Zahl der Betten** folgenden Benennungen erarbeitet:

- **EINZELZIMMER:** Ein Einzelzimmer ist ein Zimmer mit Schlafgelegenheit für nur eine Person.
- **DOPPELZIMMER:** Ein Doppelzimmer ist ein Zimmer mit Schlafgelegenheiten für zwei Personen in einem Doppelbett oder zwei längsseits aneinandergefügten Einzelbetten.
- **ZWEIBETTZIMMER:** Ein Zweibettzimmer ist ein Zimmer mit Schlafgelegenheiten für zwei Personen in getrennten Betten.
- **MEHRBETTZIMMER:** Ein Mehrbettzimmer ist ein Zimmer mit Schlafgelegenheiten für drei oder mehr Personen.
- **SCHLAFSAAL:** Ein Schlafsaal ist ein Zimmer mit mehreren Schlafgelegenheiten für Personen, die einer bestimmten Gruppe angehören oder nicht.

(DEHOGA Bundesverband; o.J., www.dehoga-bundesverband.de)

Die **Nutzungsbereiche** eines Hotelzimmers sind in der Regel multifunktionell und können Wohn-, Ruhe-, Erholungs-, Arbeits- und Schlafräume umfassen. Demnach können Hotelzimmer untergliedert werden in einen

- Sanitärbereich,
- Staubereich (Schränke oder dergleichen),
- Schlafbereich,
- Arbeitsbereich,
- Kosmetikbereich,
- Kommunikationsbereich,
- Wohnbereich,
- Verpflegungsbereich.

Der Umfang der Nutzungsbereiche hängt stark mit der **Zimmergröße** und den in der Wohnungseinheit angebotenen Räumen zusammen. Bis zum Jahr 2009 wurden durch die Hotelklassifizierung für die einzelnen Hotelkategorien bestimmte Mindestzimmergrößen vorgegeben. Dies ist mittlerweile in den für viele europäische Staaten geltenden Klassifizierungsvorschriften nicht mehr der Fall. Es können nun Zusatzpunkte erreicht werden, wenn die Zimmer größer oder gleich 14 qm, 18 qm, 22 qm oder 30 qm (jeweils inkl. Bad/WC) sind (Hänsler/Rettl; 2016, S.120 ff.).

Was die Zahl der Räume in den Wohnungseinheiten angeht, listet die DEHOGA folgende Beschreibungen auf:

- **APARTMENT:** Ein Apartment ist eine Unterkunft mit Schlaf- und Wohnräumen sowie einer Kochnische.
- **FAMILIENZIMMER:** Ein Familienzimmer ist ein Zimmer mit Schlafgelegenheiten für drei oder mehr Personen, von denen mindestens zwei für Erwachsene geeignet sind.
- **JUNIORSUITE:** Eine Juniorsuite ist eine Unterkunft in einem Raum mit zusätzlichem Platz für Sitzgelegenheiten.

- MAISONETTE: Eine Maisonette ist eine Wohnung, die sich über mindestens zwei Etagen erstreckt, die intern miteinander verbunden sind.
- STUDIO: Ein Studio ist eine Unterkunft in einem Raum mit einer Kochnische.
- SUITE: Eine Suite ist eine Unterkunft mit separaten, verbundenen Schlaf- und Wohnräumen.
- PENTHOUSEWOHNUNG: Eine Penthousewohnung ist eine Wohnung, die sich in der obersten Etage eines mehrgeschossigen Gebäudes befindet und über eine große Dachterrasse verfügt. (DEHOGA Bundesverband; o.J., www.dehoga-bundesverband.de)

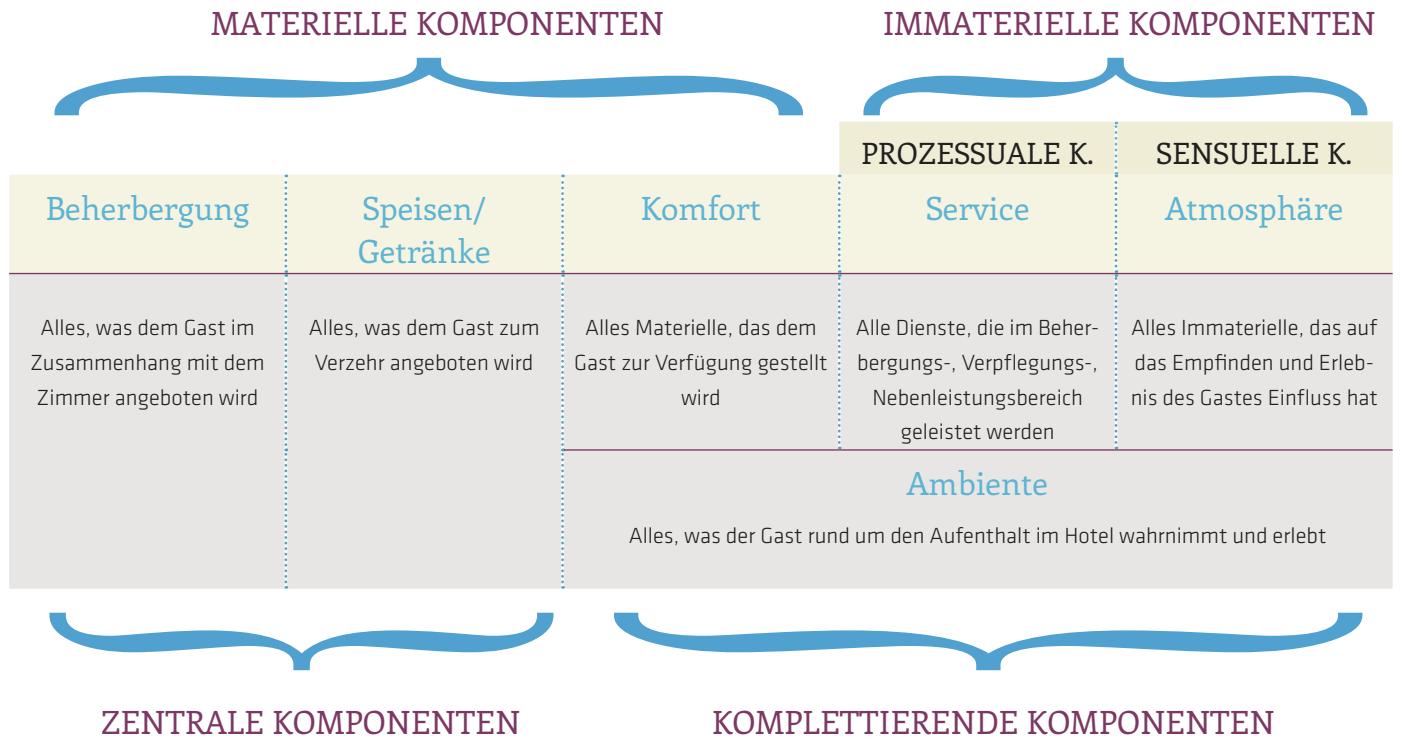
In der Praxis wird sich jedoch nicht immer an diesen standardisierten Benennungen orientiert, weshalb es auf Seiten der Gäste, aber auch unter Fachleuten, häufig zu Verwirrungen kommt.

Die **Zimmerausstattung** der Hotels variiert sehr stark und hat mit den Qualitätsstandards der jeweiligen Betriebe zu tun. Der Kriterienkatalog der Hotelklassifizierung (beispielhaft Deutsche Hotelklassifizierung, Kriterienkatalog 2015-2020; 2015, www.hotelstars.eu) definiert eine große Zahl an Ausstattungsmöglichkeiten, die bewertet werden. Über Sinn und Zweck von vorhandenen »waschbaren Bettvorlagen« bis hin zur »Personenwaage« kann gestritten werden. Die Bedeutung dieser Sternklassifizierung nimmt angesichts von Hotelbewertungen im Internet jedoch ohnehin eher ab als zu. Viele Hotelgesellschaften oder -kooperationen haben eigene Standards entwickelt. Für die meisten Betriebe gilt dabei, dass eine Orientierung an den jeweiligen Bedürfnissen der Zielgruppen und der eigenen Philosophie für die Zimmerausstattung sicher zielführender ist als externe Vorgaben.

BEDEUTUNG FÜR DIE QUALITÄTSWAHRNEHMUNG

Der erste Eindruck der Gäste eines Hotels entsteht in der Regel schon vor dem Aufenthalt: Wie präsentiert sich das Hotel auf der Webseite oder im Prospekt? Wie läuft die Reservierung ab? Bei der Ankunft sind sodann die Außenbereiche, der Parkplatz und die Hotelhalle sowie die Begrüßung am Empfang, die Durchführung des Check-ins und das Auftreten der Mitarbeiter wichtig. Auch der Gang zum Zimmer, der Lift und die Gänge beeinflussen diese ersten Wahrnehmungen. Ein weiterer entscheidender Moment ist das Öffnen der Zimmertür: Egal ob die Gäste den Moment allein oder in Begleitung erleben, der Ort an dem sie Privatheit, Ruhe und Erholung erwarten, ist für den Gesamteindruck sehr wichtig. Helligkeit, Proportionen der Einrichtung, Sauberkeit und vor allem der Geruch beeinflussen maßgeblich, ob der Gast sich hier wohlfühlen und entspannen kann.

Poggendorf hat die zentralen Dimensionen einer Hotelleistung zusammengefasst:



Die Abbildung zeigt, dass die Leistungen eines Hotels sowohl durch materielle wie durch immaterielle Aspekte geprägt werden. Für das Qualitätsempfinden sind dabei auf der Etage das Zimmer, der dort gebotene Komfort, die Housekeeping-Leistungen und die Atmosphäre wichtig. Hierbei kommt dem perfekten Ablauf, also der prozessualen Komponente, Bedeutung zu, insoweit, als dass beispielsweise die Rezeption bei Problemen weiterhilft oder das Housekeeping die Zimmer dann reinigt, wenn die Gäste nicht anwesend sind. Ferner soll auf der Etage eine gute Atmosphäre herrschen, womit einerseits spürbare, sensuelle Faktoren gemeint sind, die durch Geräusche, Musik, Licht, Farben, Raumklima und Gerüche/Beduftung ergänzt werden (Dreyer/Dehner, 1998, S. 41f.). Andererseits kommt hier auch das Auftreten der Housekeeping-Mitarbeiter bei Begegnungen mit den Gästen zum Tragen. Insgesamt nehmen Letztere durch die genannten Faktoren ein bestimmtes Ambiente des Hauses wahr.

→ Dimensionen der Hotelleistung (In Anlehnung an Gardini, Marco A.; 2014, S. 29, nach Poggendorf, Armin; 1991, S. 98.)

Die Qualität der Leistungen wird also vor dem Aufenthalt (Potenzialqualität), währenddessen (Prozessqualität) und insgesamt am Ende bzw. nach dem Aufenthalt (Ergebnisqualität) beurteilt. Nachfolgende Abbildung fasst die

Aspekte von Qualität auf den Zimmern und der Etage noch einmal zusammen, wobei die »Tech-Dimensionen« die materiellen Aspekte meinen und die immateriellen Aspekte durch die »Touch-Dimension« zum Ausdruck gebracht werden:

→ Dimensionen der Qualität von
Zimmer und Etage (In Anlehnung an
Dreyer/Dehner; 1998, S. 43 und Gardini,
Marco A.; 2014, S. 33.)

POTENZIALQUALITÄT

MATERIELLES »TECH-DIMENSION«

- ⇒ Anzahl der Mitarbeiter
- ⇒ Architektur und Gestaltung von Zimmern und Bädern
- ⇒ Technische und funktionale Ausstattung der Zimmer
- ⇒ Auswahl an Zimmerarten und -kategorien
- ⇒ ...

PROZESSQUALITÄT

IMMATERIELLES »TOUCH-DIMENSION«

- ⇒ Vermittelte Atmosphäre (Bilder von Zimmern)
- ⇒ Lage des Hotels und der Zimmer (Ausblick)
- ⇒ Stil/Ästhetik der Zimmer und Etage
- ⇒ ...

ERGEBNISQUALITÄT

- ⇒ Anzahl der Mitarbeiter
- ⇒ Lage der Zimmer
- ⇒ Ausschilderung innerhalb des Hotels und der Etage
- ⇒ Qualität der Zimmereinrichtung und -ausstattung
- ⇒ Qualität des Betts
- ⇒ Sauberkeit
- ⇒ Zustand der technischen und funktionalen Ausstattung
- ⇒ ...

- ⇒ Atmosphäre auf Zimmer und Etage
- ⇒ Erholamer Schlaf
- ⇒ Serviceorientierung, Verlässlichkeit, Reaktionsfähigkeit, Kompetenz, Empfängnisvermögen und Diskretion der Housekeeping-Mitarbeiter
- ⇒ Betriebsklima
- ⇒ ...

- ⇒ Gästezufriedenheit
- ⇒ Gästebewertungen
- ⇒ Empfehlungen
- ⇒ Folgebuchungen
- ⇒ ...

- ⇒ Gästezufriedenheit
- ⇒ Erholung/Entspannung
- ⇒ Beschwerdereaktion
- ⇒ Reaktion auf Bewertungen
- ⇒ ...

BEDEUTUNG FÜR DEN ERFOLG

Neben der Qualität hat der Beherbergungsbereich enorme Bedeutung für den wirtschaftlichen Erfolg von Hotels. Dieser misst sich mengenmäßig an der Anzahl der Übernachtungen und wertmäßig am Beherbergungsumsatz (Logisumsatz) (Henschel u.a.; 2018, S.60.). Um auf das Betriebsergebnis zu kommen, werden jedoch noch die Kosten abgezogen. Bei der Betrachtung der Hauptleistungen Beherbergung und Verpflegung zeigt sich dann, dass bei den Betriebstypen der Hotellerie (Hotels, Hotels garni, Gasthöfe und Pensionen) in den meisten Fällen die Beherbergungsumsätze höher liegen als die der Verpflegung. Ausnahmen bilden hier nur Betriebe, die über viele gastronomische Outlets (Restaurants, Bars) verfügen, wie es bei manchen Ferien- oder Veranstaltungshotels vorkommen kann sowie bei Gasthöfen, wo die Themen Essen und Trinken dominieren. Kostenmäßig jedenfalls, fallen im Beherbergungsbereich wesentlich weniger Personal- und Warenkosten an als im Verpflegungsbereich.

In einer Betriebsergebnisrechnung hat Hänssler die grundsätzliche Zusammensetzung anhand eines beispielhaften Hotels mit 50 Zimmern und 100 Betten aufgezeigt. Die unterschiedlichen Personal- und Warenkosten pro Abteilung sind dort allerdings nicht erkennbar.

Die Aufstellung zeigt, dass die Beherbergung einerseits einen höheren Beitrag zum operativen Ergebnis (Betriebsergebnis I) liefert. Andererseits sind mit dem Zimmerbereich erhebliche Investitionen verbunden, die das Betriebsergebnis II beeinflussen, wie Abschreibungen, Zinsen für Kredite oder die Instandhaltung. Daher gilt es, diesen Bereich nicht nur operativ gut zu führen und zu vermarkten, sondern auch bei Investitionen in bauliche Anlagen sehr gut zu planen.

→ Beispielhafte
Betriebsergebnisrechnung (In
Anlehnung an Hänssler, Karl Heinz; 2016,
S.364.)

	BERICHTSJAHR €	%	VORJAHR €	%
Umsatz Beherbergung	1.200.667	55,6	1.250.133	55,6
Umsatz Speisen u. Getränke	960.550	44,4	874.170	44,4
UMSATZ GESAMT	2.161.217	100	2.124.303	100
Wareneinsatz	297.994	13,8	279.734	13,8
Personalkosten	730.491	33,8	685.400	33,8
Betriebs- und Verwaltungsaufwand	440.888	20,4	437.606	20,4
BETRIEBSERGEBNIS I	691.844	32,0	721.563	32,0
Abschreibungen	220.000	10,2	221.000	10,2
Fremdkapitalzinsen	180.000	8,3	190.000	8,3
Instandhaltung	95.000	4,4	80.000	4,4
BETRIEBSERGEBNIS II	196.844	9,1	230.563	9,1
Kalk. Unternehmerlohn	60.000		60.000	
Zinsen Eigenkapital	75.000		75.000	
KALKULATORISCHER GEWINN	61.844		95.563	

Erfolgsfaktor Zimmer & Etage

Übernachtung ist das zentrale Angebot eines Hotels. Die Zimmergestaltung und das Housekeeping prägen dabei maßgeblich die Qualitätswahrnehmung der Gäste. Zudem wird mit dem Beherbergungsbe-reich der Großteil des Umsatzes erwirtschaftet. Deshalb nimmt dieses praxisorientierte Buch den strategischen und operativen Bereich von Zimmer und Etage in den Fokus.

Durch die umfassende Aufbereitung werden die Aufgaben- und Problemstellungen des Managements von Zimmer und Etage anschaulich vermittelt und Anregungen hierzu geschaffen. Reale Beispiele und Exkurse durch Fachexperten und Fachfirmen runden die Themen ab bzw. vertiefen wichtige Aspekte.

Das Buch ist ein hilfreicher Wegweiser für Inhaber und Führungskräfte der Hotellerie – vor allem auch von kleineren und familiengeführten Betrieben. Daneben richtet es sich auch an Nachwuchsführungskräfte aus Tourismus, Hotellerie und Gastronomie.

