

NILS KUYPERS

Der 36-Jährige ist Consultant und Lecturer bei Swiss Hospitality Solutions (SHS) in Meggen. Neben Revenue Management und Distribution-Beratung doziert er an der SHS-Academy.

Budgetierung im Hotel

Im Herbst ist es wieder einmal Zeit sich dem Budget für das nächste Jahr zu widmen. Der meist langwierige Prozess absorbiert Ressourcen und manch einer fragt sich, ist dies wirklich jedes Jahr aufs Neue notwendig? Ich sage ja, denn ein Hotel ohne Budget ist wie ein Schiff ohne Kapitän.

Hier sehen wir in der Praxis vermehrt, dass kleine und mittelgrosse oft familiengeführte Betriebe kein oder so gut wie kein Budget erstellen, im Gegensatz zu direktionsgeführten Betrieben, wo das Budget oft akribisch aufbereitet wird. Dabei ist die Erstellung eines Budgets für alle Betriebe ob gross oder klein, familien- oder direktionsgeführt von ungemeiner Bedeutung.

Das Budget zeigt uns, wo die Reise hingehen soll und was wir erwarten. Die Erstellung zwingt uns, uns strukturiert mit unseren Cost & Profit Center auseinanderzusetzen und die Marktsituation zu analysieren. Diese Auseinandersetzung bildet das Fundament eines guten Budgets. Anhand dieser Grundlage können wir eine realistische Vorgabe erarbeiten, welche als motivierendes Ziel für uns und unseren Mitarbeitern formuliert wird. Daher sind oft gehörte Aussagen wie z.B. «nächstes Jahr möchten wir 15% mehr Umsatz erzielen» sehr pauschal und nicht zielführend. Anhand des Budgets erreichen wir auch eine Messbarkeit sowohl für uns wie auch für unsere Mitarbeitenden. Im laufenden Jahr können wir die Diskrepanz zwischen Soll & Ist, Monat für Monat, analysieren und das Potential eruieren.

Bei der Erstellung des Budgets müssen viele Faktoren mit einbezogen werden und es ist wichtig, dass man sich die richtigen Fragen stellt. Wie zum Beispiel

- Wie entwickelt sich der Markt in Sachen
 - o Durchschnittspreis
 - o Nachfrage
 - o Neue Mitbewerber
 - o Events & Kongresse
- Was geschieht bei meinen Lieferanten & Partnern
 - o Preisentwicklung
 - o Kommissionsentwicklung
 - o Anteile Direkt/Indirekten Buchungen
- Personal
 - o Personalstand
 - o Entwicklung der Lohnkosten
- Investitionen

Bei der Erstellung des Budgets sollte auch darauf geachtet werden, dass die Schlüsselpersonen in den Prozess miteinbezogen werden und ihre Einschätzung und Erfahrung einbringen können. So gewährleistet man eine breitere Abstützung des Budgets und eine bessere interne Akzeptanz. Wie oben erwähnt, sollte das Budget realistisch sein, besser gesagt optimistisch realistisch.

Die Erstellung des klassischen Budgets steht auch vermehrt in der Kritik. Zu träge, nicht mehr zeitgemäss, in unserem schnell änderndem Umfeld, fehlende Dynamik, zu Ressourcen und Zeit intensiv um nur einige Gründe zu nennen. Aus diesen Gründen gewinnt das sogenannte «rolling Budget» oder auch «rolling Forecast» immer wie mehr Anhänger. Bei der Erstellung einer rollierenden Planung wird ein definierter Zeitraum in periodischen Abständen angepasst, aktualisiert und konkretisiert. Das bedeutet, dass wir immer die nächsten 12 Monate betrachten. Sobald zum Beispiel der Monat Juni 2018 vorbei ist, wird automatisch der Juni 2019 aufbereitet. Dies ermöglicht uns immer 12 Monate in die Zukunft zu blicken und unser Budget direkt an neue Gegebenheiten anzupassen. Dieser kontinuierliche Prozess bringt viele Vorteile, birgt aber auch gewisse Gefahren, wie z.B. immer sich ändernde Ziele für die Mitarbeitenden oder je nach Detaillierungsgrad noch mehr Aufwand als das statische Budget.

Egal für welche Methode man sich entscheidet, das Wichtigste ist, dass man ein realistisches Budget erstellt und somit die Messbarkeit wie auch die Planungssicherheit gewährleistet.