

WILHELM K. WEBER

Der 40-Jährige ist einer der führenden Autoren und Referenten der Branche. Er ist Partner bei Swiss Hospitality Solutions und Dozent für Revenue Management an der SHL.

Luft nach oben

Warum die Produktivität in vielen Betrieben Chancen bietet

Wenn Hotels in der Schweiz Konkurs anmelden, so liegt in der erschreckenden Mehrheit der Fälle ein drastisches Problem im Verhältnis von Personalaufwand zu Umsatz vor. Anders gesagt, Betriebe, die wirtschaftlich nicht erfolgreich sind, «sterben» meist auf Grund der hohen Personalkosten sagt man. Das ist so aber nicht richtig. Es sind nicht die Personalkosten per se, die den Betrieb in Schieflage bringen, es ist die mangelnde Personalproduktivität. Produktivität ist das Verhältnis von Umsatz zu den eingesetzten Ressourcen und wird in Hotels in «Umsatz pro operativer Arbeitsstunde» (Revenue per operative Labor Hour = RevPOLH) oder «Einheiten pro operativer Arbeitsstunde» (UnitPOLH) gemessen.

Hierbei handelt es sich um eine greifbare und höchst praktische Übersetzung des Budgets (Umsatz ./ Personalkosten) in eine Grösse, die gemanagt werden kann (Umsatz / Arbeitsstunde). Ein kleines vereinfachtes Rechenbeispiel:

Wenn im Budget 35% Personalkosten angesetzt sind und die Kosten pro Arbeitsstunde CHF 35 betragen, so muss ein RevPOLH von CHF 100 pro Stunde erzielt werden, um das Budget zu schaffen.

Wo liegt der Vorteil?

Die Produktivitätskennzahl ist deutlich einfacher in der Umsetzung für die Abteilungsleiter, da sie den Zusammenhang zwischen Personaleinsatzplanung und Umsatzforecast darstellt. Ein gutes Beispiel ist die eigene Housekeeping Abteilung. Die Belegung kann in guten Betrieben 2 Wochen im Voraus zuverlässig dargestellt werden. Mittels eines Produktivitätsschlüssels z.B. 3 Zimmereinheiten («Units») pro Stunde kann direkt die Sollvorgabe für die eingeplante Arbeitszeit abgeleitet werden.

Das hat den grossen Vorteil, dass gezielt auf die Situation des Hotels an einzelnen Tagen eingegangen werden kann und nicht mit dem Monatsdurchschnitt vom Vormonat grob hantiert wird.

Das Credo: ständige Verbesserung

Es wäre möglich, aber nutzlos hier nationale Vergleichswerte zu errechnen, mit denen der Hotelier sich messen kann. Zu unterschiedlich ist unsere Hotellandschaft, zu individuell die einzelnen Häuser. Vielmehr geht es um die Erfassung des Status Quo im eigenen Betrieb. Sobald dieser erfasst wurde, geht es wie im Sport um die Verbesserung desselben. Dabei ist nicht wichtig, dass ich schneller putze, als das Team des Nachbarhotels, sondern vielmehr, dass ich als Hotelier richtig plane.

Lohnt sich der Aufwand?

Nun wir sind Europameister bei den Personalkosten. Daher ist es nicht erstaunlich, dass sich eine bessere Planung zügig rechnet. In «Billiglohnländern» spielen die Arbeitsstunden keine Rolle. Aber im Heimatland des L-GAV für das Gastgewerbe ist der Hebel enorm. Zudem resultiert eine abgestimmte Planung auch in einer konstanteren Arbeitsbelastung des Teams und kann helfen Krankheitstage und Fluktuation zu senken. Nicht unspannend in einer Branche, die schon heute um Talente kämpft.