
IMMOBILIEN ZEITUNG

FACHZEITUNG FÜR DIE IMMOBILIENWIRTSCHAFT

Ein Beitrag aus der Immobilien Zeitung Nr. 39-40 vom 30.9.2010
www.immobilien-zeitung.de

MANAGEMENTINSTRUMENT

Die Balanced Scorecard steuert die Hotelstrategie

Warum ist ein Hotel erfolgreich und wie kann es dies auch in Zukunft noch sein? Die Balanced Scorecard, als strategisches Planungs-, Steuerungs- und Informationsinstrument entwickelt, kann auf diese Fragen dem Hotelier und dem Eigentümer Antworten geben. In anderen Wirtschaftsbereichen längst Standard, wird das Management-Instrument in der Hotellerie noch stiefmütterlich behandelt. Zu Unrecht, meint Niels Falkenstein von der Schollen Hotelentwicklung in Wuppertal, und stellt die Methode vor.

„Ausgewogener Berichtsbogen“ – die direkte Übersetzung des Begriffs verrät bereits, dass die Balanced Scorecard nicht nur den Ist-Zustand beschreiben will. Sie bringt Visionen und Strategien unter einen Hut, hilft dabei, die Ziele in die Praxis umzusetzen und schließlich den Erfolg zu messen. Vor allem aber berücksichtigt das Instrument im Gegensatz zu vielen anderen Methoden nicht nur harte Zahlen, sondern auch weiche, nicht-finanzielle Erfolgsfaktoren wie Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit, die gerade in der Hotellerie eine Hauptrolle spielen.

Vier Bereiche unter der Lupe

Es klingt banal: Wer eine Strategie mit Hilfe der Balanced Scorecard umsetzen möchte, muss erst einmal eine Strategie haben. Anders ausgedrückt: Ohne Leitziel und -bild, ohne messbare Leitkennzahlen oder strategische Zielsetzung geht es nicht. Oft ist an dieser Stelle Expertenrat gefragt – wenn aber die Strategie steht, wartet in der Regel ein Tableau mit vier Feldern auf den Hotelier und den interessierten Eigentümer. Sodosagen ein Lupen-Quartett, durch das das Haus aus ebenso vielen interessanten Perspektiven betrachtet werden kann.

Um im Bild zu bleiben: Durch welche Lupe blickt man am besten? „Weniger ist mehr“ – diese einfache Formel hat auch bei der Auswahl der Kennzahlen und Messgrößen durchaus ihren Charme. Denn es kommt nicht unbedingt darauf an, jede erfassbare Zahl zu erheben, nur weil man sie erheben könnte, sondern die richtigen und wichtigen. Finanzen, Kunden, Mitarbeiter, Prozesse – das sind die vier gängigen Kategorien, die betrachtet werden, wenn die Balanced Scorecard mit Leben erfüllt werden soll. Für den Anfang reichen schon vier Kriterien je Kategorie. Mit der Zeit kann die Anzahl auf bis zu acht je Kategorie erweitert werden, alles darüber hinaus wird zu unübersichtlich und beliebig.

Einige Beispiele: Damit das Thema Finanzen transparent wird, gehört der Umsatz pro Zimmer und Gast ebenso in den Datenpool wie der durchschnittliche Zimmerpreis, die Wareneinsatzquote oder der Anteil der Personalkosten am Gesamtumsatz. Um das Hotel aus der Sicht des Kunden betrachten zu können, sind Reklamations- und Stornierungsquoten ebenso aufschlussreich wie der Anteil der Stammgäste oder die Zahl der Geschäftsreisenden, die regelmäßig im Haus übernachten. Und auch die Meinung der Gäste ist gefragt. Ihre Bewertung – und damit der Grad der Kundenzufriedenheit – gehört deshalb ebenfalls in die Balanced Scorecard.

Wer wissen will, ob seine Strategie aufgeht, muss auch die internen Prozesse unter die Lupe nehmen. Wie häufig werden welche Buchungswege genutzt? Wie ist die telefonische Erreichbarkeit, wie die Dauer zwischen Buchung und Versand der Reservierungsbestätigung? Dies sind nur einige der möglichen Inhalte des Bereichs „Abläufe“. Auch die Standard-Kriterien Zimmerauslastung und durchschnittliche Aufenthaltsdauer können diesem Bereich zugeordnet werden, aber ebenso gut auch dem Bereich der Kundenperspektive.

Der vierte Bereich der Balanced Scorecard betrachtet das Unternehmen durch die Augen des Personals. Die Mitarbeiterfluktuation spielt dabei ebenso eine Rolle wie die durchschnittliche Beschäftigungsdauer oder Fehlzeiten. Und auch die Themen Weiterbildungsbereitschaft und Mitarbeiter-Know-how sind relevant.

Mit Kennzahlen steuern

Für jedes einzelne Kriterium in jedem der vier Bereiche lassen sich Sollwerte festlegen, die es zu erreichen – oder besser: zu übertreffen gilt. Schafft man dies nicht, müssen Maßnahmen ergriffen werden, um das Ergebnis zu verbessern. So kann beispielsweise im Bereich „Gäste“ das Kriterium „Gästezufriedenheit“ mit Hilfe des Anteils von Gästebeschwerden im Verhältnis zur Anzahl aller Gäste gemessen werden (siehe Grafik). Als Soll-Wert könnte eine Reklamationsquote von maximal 2% festgelegt werden. Beschwerden sich zum Beispiel 2,45% der Gäste, liegt der Ist-Wert damit darüber. Die dafür definierte Maßnahme lautet: intensive Auswertung der Reklamationen, um so als Ziel das Beschwerdemanagement zu verbessern.

Die Balanced Scorecard taugt dazu, allen Beteiligten verschiedene Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge und zentrale Abhängigkeiten gleichermaßen aufzuzeigen und verständlich zu machen. .

Ein einfaches Beispiel: Nur ein Hotel mit vielen zufriedenen Gästen macht gute Umsätze

Der Gast ist glücklich, wenn ihm eine hohe Servicequalität zu einem angemessenen Preis in einer angenehmen Atmosphäre geboten wird. Dafür muss die Servicekette funktionieren. Und das klappt nur mit qualifizierten und motivierten Mitarbeitern.

Weiche Faktoren entscheidend

Wie gesagt: Gerade im Dienstleistungsgewerbe Hotel sind die „weichen Faktoren“ von großer Bedeutung. Denn nicht allein der Preis entscheidet über den Erfolg, sondern vielmehr die Service- und Mitarbeiterqualität, die Fähigkeit, mit dem eigenen Produkt den jeweiligen Bedarf der Zielgruppe genau zu treffen, die Anpassungsfähigkeit an ein sich dynamisch veränderndes (Markt-)Umfeld und der Wille und die Kraft zur Innovation. Logisch aufgebaut, individuell erstellt und auf die wesentlichen Informationen konzentriert, ist die Balanced Scorecard ein operatives Arbeitsinstrument und Handlungsrahmen für das Hotelmanagement sowie Informationsquelle für den Hoteligentümer.

„Das Tool entsteht nicht im stillen Kämmerlein, sondern als eine Art Projektarbeit, bei der sich die Mitarbeiter einbringen können.“

Niels Falkenstein



BILD: NIELS FALKENSTEIN

Ein weiterer Vorteil: Das Tool entsteht nicht im stillen Kämmerlein, sondern ist vielmehr als eine Art Projektarbeit anzusehen, bei welcher der erforderliche Input zur Auswahl geeigneter Kriterien gerade auch von den leitenden Mitarbeitern der verschiedenen Abteilungen geliefert werden soll. So unterstützt und fördert die Implementierung und Anwendung der Balanced Scorecard das strategische Denken und Handeln der Beteiligten auf allen Ebenen – vom Servicepersonal bis zur Chefetage. Und es legt die Spielregeln fest, damit alle gemeinsam strategische Ziele entwickeln und umsetzen können.

Die Balanced Scorecard ist also auch ein wirksames Mittel zur Kommunikation: intern z.B. bei der Vorbereitung von Nachfolgeregelungen, bei Führungswechseln im Hotel oder bei einer strategischen Neuausrichtung, extern z.B. als Performance-Nachweis gegenüber Kaufinteressenten. (pm)

Der Autor: Niels Falkenstein, tätig für die Schollen Hotelentwicklung in Wuppertal und die Schollen & Mücke Hotel-Asset-Management in Mönchengladbach.

Beispiel für eine Balanced Scorecard in der Hotellerie:

Die Sollwerte gilt es zu erreichen

Beobachtungsbereich	Finanzen	Gäste	Abläufe	Mitarbeiter
Kennzahl (Beispiel)	Umsatz pro Zimmer	Gästezufriedenheit	Reservierungsbestätigung	Weiterbildung
Basis	Umsatz p.a. : Zimmer	Gästebeschwerden : Anzahl Gäste	Zeit bis zum Versand der Bestätigung zum Gast	Teilnahme an Schulungen pro Mitarbeiter
IST	45.658,00 Euro	2,45%	1,3 Stunden	1,73
SOLL	50.000,00 Euro	2,00%	2,0 Stunden	2,00
Abweichung	-8,68%	22,50%	-35,00%	-13,50%
Maßnahmen	Mailingaktion und Messteilnahme	Auswertung Reklamationen	keine	Aushang Schulungsangebote und Aufforderung zur Teilnahme
Ziel	Aufholen Zielwert bis Ende Juli	Verbesserung Beschwerdemanagement	gutes Ergebnis halten	mittelfristiger Ausgleich