



# Facility Management in der schweizerischen Hotellerie

**Viele Hotelmanager stellen fest, dass zwar die Kosten für Personal, Unterhalt, Administration und so weiter laufend steigen, der Umsatz aber nicht Schritt hält und damit auch der Ertrag kleiner wird.**

Peter E. Häfliger,  
Antoine Finck,  
SwissFM GmbH  
4058 Basel  
[www.swissfm.ch](http://www.swissfm.ch)

Die Ansprüche der Gäste können allerdings nicht ignoriert werden; Investitionen sind erforderlich, um den Ansprüchen an die Einrichtungen und Dienstleistungen gerecht zu werden. Auf der anderen Seite wird es immer schwieriger, diese Kosten weiter zu verrechnen. Mit Einsparungen bei Investitionen oder Unterhalt spart man zwar kurzfristig, aber oft an der falschen Stelle. Der nachfolgende Artikel untersucht die Gründe und zeigt Lösungsmöglichkeiten auf. Er zeigt, dass es durchaus möglich ist, Kosten zu senken und gleichzeitig die Qualität des Angebotes zu steigern. Bedingung ist aber eine genaue Analyse der individuellen Situation.

## **Allgemeine Situation bei der heutigen Hotellerie**

Verschiedene Nachteile prägen heute die Schweizer Hotellerie

im Vergleich zum Ausland. Insbesondere sind diverse Betriebe strukturell zu wenig anpassungsfähig und bezüglich der Nachfragetrends der Kundschaft zu wenig flexibel. Ausserdem sind die Betriebskosten im internationalen Vergleich sehr hoch, so dass das Preis-Leistungs-Verhältnis gegenüber der ausländischen Konkurrenz nicht überall mithalten kann. Je nach Standort und Infrastrukturangebot und infolge der bereits erwähnten Gründe ist die Zimmerauslastung deshalb oft ungenügend, die entsprechende Ertragslage eher schlecht und die Verschuldung relativ hoch. Dies betrifft besonders die kleineren Betriebe bis zu einer Grösse von 70 Betten sowie mittlere Betriebe mit 71 bis 150 Betten in Landgebieten und in weniger attraktiven Tourismusregionen sowie kleinere Betriebe in höher gelegenen Gebieten. Heu-

te erwarten die meisten Gäste im Hotel einen hohen Komfort, eine angenehme Ambiance, genügend Erholungsmöglichkeiten und eine grosse Palette an Dienstleistungen. Nebst der Erlebnisgastronomie wünscht der Gast genügend Möglichkeiten für die Körperpflege wie Wellness- und Fitnesseinrichtungen, vielseitige Sportbetätigungsmöglichkeiten, Unterhaltungsmöglichkeiten, Kulturprogramme und umfassende Einrichtungen für geschäftliche Tätigkeiten sowie die notwendige Infrastruktur für die Beschaffung und Übermittlung von Informationen. All dies will der Hotelgast selbstverständlich noch möglichst kostengünstig konsumieren. Andererseits möchte der Feriengast als Persönlichkeit behandelt werden, sich im Hotelbetrieb wohl fühlen und eine familiäre Atmosphäre erleben können.

### Kostenproblematik bei den Hotels, Finanzierungsprobleme

Weil die heutigen Hotelbetriebe mit dem von der Kundschaft verlangten hohen Komfort und den vielseitigen Dienstleistungen sehr kostenintensiv sind, können solche Häuser meist nur mit Unterstützung von Kreditinstituten gebaut und instand gehalten werden. Ausserdem benötigen die Betriebe eine bestimmte Grösse, um genügend Umsatz zu generieren. Die meisten Hotelbetriebe sind deshalb von Anfang an mit sehr hohen Kapitalkosten belastet. Durch den hohen Verschleiss und die schnelle Abnutzung der Betriebseinrichtungen, durch die laufenden Anpassungen der Einrichtungen an die Kundenbedürfnisse und die Modeströmungen und durch den starken Verschleiss bei der Gebäudetechnik entstehen während des Betriebs dann noch zusätzliche Kostenbelastungen. Weil die Hotelkreditgeber heute eine höhere Rendite erwirtschaften müssen, werden für die Bewilligung von Krediten auch wesentlich höhere Anforderungen an die Hotelbetriebe gestellt. Ausserdem werden die Kredite generell reduziert und der Einsatz von mehr Eigenkapital verlangt. Diese Situation führt oft dazu, dass die Kreditwürdigkeit von Hotelbetrieben in Frage gestellt wird, so, dass solche Häuser in finanzielle Engpässe geraten, dringende notwendige Sanierungen zurückstellen müssen und schliesslich im Wettbewerb um die Gunst der Kunden nicht mehr mithalten können. Der Zwang zur Anpassung an die Kundenanforderungen und die grossen finanziellen Belastungen führen oft dazu, dass der Hotelier gezwungen wird, entgegen seinem Willen unkonventionelle Massnahmen zu ergreifen, um den Hotelbetrieb zu retten. Dabei bleibt vielfach nur der Ausweg, das Betriebskonzept den äusseren Umständen anzupassen, indem zur Einsparung von Kosten und um weitere Kredite zu erhalten, neue Betriebsformen eingeführt werden müssen. Je nach Art der gewählten Lösung und den finanziellen Mitteln bedeutet dies für den Hotelier eine Einschränkung seines Einflusses, die Abtretung von Dienstleistungen an externe Firmen, weniger eigenes Personal, gezielte Angebote, eine grössere finanzielle Abhängigkeit und im Extremfall die Übergabe des Hotelbetriebs an eine finanzstarke Hotelbetriebsgesellschaft.

### Hotelbetriebsverhältnisse in der Schweiz

In der Schweiz wurden im Jahr 2001 rund 5700 Hotels betrieben. In diesen Hotels waren 220 100 Betten verfügbar, wobei insgesamt 33 586 000 Logiernächte gebucht wurden. Dies ergab eine mittlere Jahresauslastung pro Bett von 152 Nächten oder eine mittlere Bettenauslastung von 41,6 Prozent. Die Aufteilung und Auslastung der Betriebe nach Anzahl Betten setzte sich in der Schweiz wie folgt zusammen:

| Bettenzahl | Anteil Hotelbetriebe |          | Bettenauslastung |          |
|------------|----------------------|----------|------------------|----------|
|            | 2000 (%)             | 2001 (%) | 2000 (%)         | 2001 (%) |
| bis 20     | 38,9                 | 38,6     | 16,5             | 24,7     |
| 21-50      | 34,9                 | 35,1     | 32,9             | 41,5     |
| 51-100     | 17,0                 | 17,0     | 43,1             | 50,3     |
| 101-200    | 7,0                  | 7,3      | 47,6             | 55,7     |
| >200       | 2,2                  | 2,0      | 52,8             | 55,7     |

\*Mittelwert

Dies zeigt, dass die kleineren bis mittleren Hotels dominieren, jedoch wesentlich schlechter ausgelastet sind, wobei die Anzahl Logiernächte während der Sommersaison mit 56,9 Prozent Anteil um einiges grösser ist als jene der Wintersaison mit 43,1 Prozent Anteil. Bezüglich Auslastung der verfügbaren Betten nach touristischen Regionen ergab sich folgende Situation:

| Tourismusregion | Anteil Hotelbetten |          | Bettenauslastung |          |
|-----------------|--------------------|----------|------------------|----------|
|                 | 2000 (%)           | 2001 (%) | 2000 (%)         | 2001 (%) |
| grosse Städte   | 14                 | 14       | 54               | 51,5     |
| Bergkurorte     | 35                 | 35       | 46               | 46,3     |
| Seeregionen     | 21                 | 21       | 44               | 42,4     |
| Übrige Zonen    | 30                 | 30       | 32               | 31,5     |

Daraus ist ersichtlich, dass die Bettenbelegung in den Städten am höchsten ist, wobei jedoch hier der Anteil aller in der Schweiz verfügbaren Betten am kleinsten ist.

Basierend auf all diesen statistischen Werten kann leicht abgeleitet werden, dass Hotelbetriebe mit einer grösseren Bettenzahl in grösseren Städten und attraktiven Bergkurorten bessere Umsätze und höhere Erträge erzielen als kleinere Betriebe, insbesondere, wenn diese noch an ungünstigen Standorten gebaut wurden. Diese Daten deuten aber auch darauf hin, dass in grösseren Städten teilweise noch ein Bedarf an zusätzlichen Hotelbetten besteht, während in den übrigen Zonen bereits ein Überangebot vorhanden ist.

### Allgemeine Kostenstruktur, Kostenaufwand und Ertrag

Die Verhältnisse der Kostenstruktur verbessern sich im Allgemeinen zugunsten der Betriebe mit steigender Ho-

telkategorie infolge der grösseren Attraktivität bezüglich Dienstleistungen, Infrastruktur und Komfort.

**Kostenertrag gemäss Untersuchung der SGH:** Die Aufstellung zeigt, dass mit steigender Hotelkategorie der Anteil am Beherbergungsertrag zunimmt, wobei der Gewinn bei der Beherbergung grundsätzlich grösser ist als bei der Restauration, weil der entsprechende Aufwand bei der Beherbergung auch um einiges kleiner ist. Der eigentliche Gesamtertrag ist von Betrieb zu Betrieb aber grundverschieden, so, dass die obigen Angaben des Gesamtertrags pro Bett nur als eine grobe mittlere Richtgrösse betrachtet werden können.

**Anteile des mittleren Kostenaufwands:** Der Vergleich zeigt, dass der Warenaufwand bei zunehmender Kategorie immer kleiner wird, weil auch der Restorationsanteil abnimmt. Der Personalaufwand dagegen steigt mit zunehmender Kategorie infolge des höheren Dienstleistungsangebots, des höheren Komforts und der grösseren Bettenzahl. Aus dem selben Grund erhöht sich mit steigender Kategorie auch der übrige Betriebsaufwand.

**Übrige mittlere Aufwendungen:** Dieser Vergleich zeigt, dass der Anteil der Hotellei mit steigender Kategorie kleiner wird, weil die Arbeiten besser rationalisiert werden können. Weil der Komfort und der Umfang der Infrastruktur bei höheren Hotelkategorien grösser ist, nimmt logischerweise auch der Anlageaufwand zu. Der Anlageaufwand nimmt aber auch deshalb zu, weil bei steigender Hotelkategorie die Einrichtungen häufiger ersetzt und öfters Erneuerungen realisiert werden. Aus diesem Grund sind auch die Abschreibungen entsprechend höher.

| Hotelkategorie | Anteil Restaurationsertrag 1999 (%) |          | Anteil Beherbergung und Wellness 1999 (%) |          | Mittlerer Gesamtertrag in Fr./Bett 1999 |
|----------------|-------------------------------------|----------|---|----------|---|
|                | 2001 (%)                            | 2001 (%) | 2001 (%)                                  | 2001 (%) |   |
| * + **         | 65                                  | 63       | 35  | 37       | 20 000                                  |
| ***            | 58                                  | 56       | 42  | 44       | 26 000                                  |
| ****           | 48                                  | 49       | 52  | 51       | 40 000                                  |
| *****          | 42                                  | 41       | 58  | 59       | 66 000                                  |

Mittlerer Ertrag der Hotelkategorien gemäss Untersuchung der SGH.

| Hotelkategorie | Waren- und Dienstleistungsaufwand 1999 (%) |          | Personalaufwand 1999 (%) |          | Sachversicherungen, Abgaben 1999 (%) |          | Marketing, Kommissionen, Beiträge 1999 (%) |      | Übriger Betriebsaufwand 1999 (%) |
|----------------|--|----------|--------------------------|----------|--------------------------------------|----------|--|------|----------------------------------|
|                | 2001 (%)                                   | 2001 (%) | 2001 (%)                 | 2001 (%) | 2001 (%)                             | 2001 (%) | 2001 (%)                                   |      |                                  |
| * + **         | 25,3                                       | 25,1     | 31,9                     | 31,9     | 1,5                                  | 2,3      | 8,2  | 8,2  |                                  |
| ***            | 21,4                                       | 21,8     | 36,7                     | 35,5     | 1,1                                  | 3,1      | 8,8  | 8,8  |                                  |
| ****           | 17,9                                       | 18,9     | 38,1                     | 36,8     | 0,6                                  | 4,1      | 8,9  | 8,9  |                                  |
| *****          | 15,0                                       | 13,5     | 39,5                     | 36,9     | 0,5                                  | 5,2      | 10,3                                       | 10,3 |                                  |

Anteile des mittleren Kostenaufwands (statistische Auswertung der analysierten Betriebe gemäss der SGH, Ausgangsbasis ist der Umsatz mit 100 %).

| Hotelkategorie | Hotelmanagement 1999 (%) |          | Anlageaufwand (Unterhalt, Ersatz, Mieten, Zinsen, Versicherungen 1999 (%) |          | Abschreibungen 1999 (%) |          |
|----------------|--------------------------|----------|---|----------|-------------------------|----------|
|                | 2001 (%)                 | 2001 (%) | 2001 (%)  | 2001 (%) | 2001 (%)                | 2001 (%) |
| * + **         | 8,3                      | 7,3      | 13,7  | 12,7     | 8,6                     | 8,4      |
| ***            | 6,3                      | 5,8      | 14,0  | 12,8     | 8,7                     | 8,0      |
| ****           | 5,3                      | 4,4      | 13,7  | 13,2     | 9,1                     | 9,1      |
| *****          | 5,1                      | 3,6      | 12,2  | 8,8      | 14,8                    | 11,6     |

Übrige mittlere Aufwendungen.

### Hotelkategorien und entsprechende Kennwerte

Die 5800 Hotelbetriebe werden in der Schweiz aufgrund ihrer Infrastruktur in fünf Hotelkategorien unterteilt, wobei sich diese Kategorien bezüglich ihrer Grösse und der Höhe der Kosten wie folgt unterscheiden:

| Hotelkategorie                       | * + ** | ***    | ****   | ***** |
|--------------------------------------|--------|--------|--------|-------|
| Anteil aller Betriebe in der Schweiz | 64,0 % | 25,6 % | 8,8 %  | 1,6 % |
| Anteil aller verfügbaren Betten      | 46,0 % | 26,0 % | 21,0 % | 7,0 % |
| Mittlere Bettenzahl pro Hotel 1999   | 34     | 60     | 110    | 210   |
| Jahresauslastung 1999                | 32 %   | 41 %   | 48 %   | 44 %  |
| Mittlere Bettenzahl pro Hotel 2001   | 445    | 59     | 101    | 219   |
| Jahresauslastung 2001                | 42 %   | 49 %   | 58 %   | 57 %  |

## Dienstleistungen und Kostenanteil des Facility-Management-Bereiches

Bei einem Hotelbetrieb umfasst das Facility Management sowohl strategische Tätigkeiten, wie:

- Konzeption, Planung, Realisierung, Nutzungsänderung, Modernisierung, Sanierung, Abbruch und Entsorgung von Hotelanlagen, der Infrastruktur, der Gebäude- und Betriebstechnik und der Sicherheitseinrichtungen als auch operative Tätigkeiten wie:

- das kaufmännische Gebäude-Management mit Kostenabrechnung, Controlling, Verträge und Mietflächenvermarktung;

- das infrastrukturelle Gebäudemanagement mit Reinigungsdienst, Sicherheitsdienst, Gärtnerarbeiten, Reparaturdienst bei den Inneneinrichtungen, Hausmeisterdienste, Schneeräumungsdienst, Transportdienste und Entsorgung;

- das technische Gebäude-Management mit Betriebsplanung, Überwachung, Störungsbehebung und Instandhaltung der Hotelanlagen, der Infrastruktur, der Gebäude- und Betriebstechnik, der Sicherheitseinrichtungen, der Gebäudeautomation, der EDV-Anlagen, der Kommunikationsanlagen, der Energie- und Medienversorgung und des Fuhrparks.

Bei der strategischen Planung entstehen insbesondere Honorarkosten durch die Beratungsmandate und durch die Vertretung des Hotelmanagements und der Leitung des technischen Dienstes gegenüber dem beauftragten Architekten und den Planern von Sanierungsarbeiten, Nutzungsänderungen, Erneuerungen und Abbrucharbeiten. Diese Aufwendungen sind variabel und richten sich nach den vorgesehenen Erneuerungen. Durch die fachlich geschulte Vertretung wird das Hotelmanagement von der zeitaufreibenden Beschäftigung mit technischen Problemen entlastet, so, dass sich das Management wieder vermehrt wichtigen Kernaufgaben widmen kann.

## Aufwand für die operativen Tätigkeiten des Facility Managements

Die Kosten für die operativen Tätigkeiten können zum Teil

aus den statistisch erfassten mittleren Aufwendungen abgeleitet werden. Diese setzen sich wie folgt zusammen:

| Hotelkategorie | Aufwand für technisches Personal | Energie- und Medienverbrauch | Übriger Betriebsaufwand | Anlageaufwand (Unterhalt, Ersatz) | Total operative Tätigkeiten ca. (%) |
|----------------|----------------------------------|------------------------------|-------------------------|-----------------------------------|-------------------------------------|
| * + **         | ✓                                | ✓                            | ✓                       | ✓                                 | 11                                  |
| ***            | ✓                                | ✓                            | ✓                       | ✓                                 | 12                                  |
| ****           | ✓                                | ✓                            | ✓                       | ✓                                 | 13                                  |
| *****          | ✓                                | ✓                            | ✓                       | ✓                                 | 16                                  |

Der effektive Aufwand für das Facility Management richtet sich nach der Komplexität des jeweiligen Hotelbetriebs, wobei Nebenbetriebe wie Sportanlagen, Wellnesseinrichtungen, Erlebnisgastronomiebetriebe und Vergnügungseinrichtungen beim Aufwand zu grösseren Abweichungen führen können.

Die obigen Daten sind deshalb nur grobe Orientierungswerte, wobei mit steigender Kategorie die Streuung der Kosten gegenüber dem Mittelwert immer grösser wird.

## Erforderliche Strategien und effiziente Managementkonzepte

- Betriebsanforderungen:

Weil die Anforderungen immer komplexer werden und durch die vielen verschiedenartigen Dienstleistungen und allseitigen Forderungen die Gefahr besteht, die Übersicht zu verlieren und von den unerledigten Fällen nur noch diejenigen zu behandeln, die den grössten Ärger verursachen, ist ein Managementkonzept notwendig, das Strategien aufzeigt und ein langfristiges operatives Management ermöglicht.

Weil man mit herkömmlichen Methoden oft die eigene Leistungsgrenze erreicht und der Personaleinsatz im Verhältnis zum erzielten Resultat unverhältnismässig wird und trotzdem keine Kundenzufriedenheit entsteht, müssen notgedrungen neue Konzepte erarbeitet und eingeführt werden.

- Zielsetzungen, strategische Ausrichtung: Der schwierige Leistungsauftrag in einem Ho-

telbetrieb, die Zufriedenheit der Gäste zu gewährleisten und die vorgegebenen Kriterien wie hohe Auslastung, kostengünstiger Betrieb, hohe Qualität und Vielseitigkeit des Dienstleistungsangebots, hohe Betriebssicherheit, hoher Komfort, angenehme Ambiente und familiäre Atmosphäre unter dem Einfluss vieler partikulärer Wünsche und Interessen der Gäste, der Institutionen wie Kurverein, Gemeinde, Organisationen von Veranstaltungen und der Nachbarschaft zu erfüllen, erfordert von der Hotelleitung eine hohe Professionalität und bedingt wichtige Managementsysteme für die Umsetzung von strategischen Vorgaben sowie für die operative Führung.

Damit die Kosten des Hotelbetriebs nicht ins uferlose abdriften, ist ein längerfristig anwendbares Managementkonzept, ein konsequentes, den Bedürfnissen der Zeit und der Umgebung angepasstes Hotelbetriebskonzept und eine systematische Lebenszykluskostenbetrachtung notwendig.

- Benchmarking zur Beurteilung des Istzustandes und der Fortschritte – *Standortbestimmung infolge fehlender Erfolge*: Wenn sich Kritiken und Reklamationen anhäufen oder der Ertrag unbefriedigend wird, versucht man oft unter Zeitdruck durch Notmassnahmen das Schlimmste zu beseitigen. Solche Notübungen sind aber meistens nur Symptombekämpfungen ohne die effektiven Ursachen beheben zu können, weil diese oft nicht erkannt werden oder aber mit hohen Kostenfolgen verbunden sind. Treten viele derartige Fälle auf, braucht es eine grundsätzliche Änderung des praktizierten Managements. Damit im eigenen Betrieb die Situation verbessert werden kann, muss zuerst eine Standortbestimmung erfolgen, aus der hervorgeht, welche Ziele angestrebt werden, was im Vergleich zu andern Betrieben schlecht läuft, wo die Fehler liegen und welche Ziele bereits erreicht wurden.

- *Benchmarking als Managementkonzept*: Als effizientes Managementinstrument für eine derartige Standortbestimmung dient das Benchmarking. Damit strategische Ziele

konkret verfolgt und operative Verbesserungsmaßnahmen eingeleitet werden können, muss vorgängig ein Benchmarking durchgeführt werden. Dabei werden Benchmarks (Orientierungspunkte) und Kennwerte von Dienstleistungen, Prozessen und Methoden über betriebliche Abläufe ermittelt, damit die Verhältnisse im eigenen Betrieb mit erfolgreichen Hotels verglichen werden können. Daraus lassen sich schliesslich genauere Anhaltspunkte für die Zielsetzung von Verbesserungsmaßnahmen festlegen und die laufenden Fortschritte überprüfen.

- Anwendung von gesamtheitlichen Managementkonzepten. Infolge des verschärften Wettbewerbs und des hohen Kostendrucks werden an das Hotelmanagement schon heute weit höhere Anforderungen als nur eine optimale Betreuung der Gäste verlangt. Um ein mittleres oder grösseres Hotel professionell führen zu können, braucht es zur Bewältigung der Informationsflut und der vielfältigen Probleme den Einsatz ganzheitlicher Managementsysteme. Dazu gehört neben einem konsequenten Controlling, einem Marketingkonzept und dem Change-management für das Personal auch ein Informations- und Wissensmanagement, ein Kundenmanagement, ein Finanzmanagement und nicht zuletzt ein Facility Management für den technischen Teil des Hotelbetriebs.

## Vorgehen und Massnahmen zur Realisierung von Kostenoptimierungen

Eines der grössten Einsparpotenziale ohne Einbusse der Qualität kann beim Hotelbetrieb unter anderem erfahrungsgemäss bei der Gebäudetechnik erreicht werden. Die allgemeine Zielsetzung hierfür lautet: *Kostensenkung bei allen Betriebskostenbereichen der Gebäudetechnik ohne Einbusse bei der Qualität des Hotelbetriebs*. Dieses Ziel wird einerseits durch Massnahmen zur Reduktion der Energie- und der Medienkosten sowie der Instandhaltungskosten erreicht und andererseits durch die Reduktion der administrativen Umtriebe und der Kontrollen der Reparaturarbeiten. Diese



betrieblichen Verbesserungen haben zudem noch den Vorteil, dass dem Hotelmanagement wieder mehr Zeit für die Betreuung der Gäste, für die Behandlung der Personalanliegen und für die Öffentlichkeitsarbeit zur Verfügung steht.

**Langfristige Massnahmen zur Verbesserung der Betriebsergebnisse:** Ziel dieser Massnahmen ist eine nachhaltige Entwicklung aller Dienste für einen ganzheitlich optimierten Betrieb, wobei unter Berücksichtigung der längerfristigen Kostenfolgen für jeden Dienstleistungsbereich nach der bestmöglichen Lösung gesucht werden muss. Dabei sind folgende Massnahmen in Betracht zu ziehen, nämlich:

- die Einführung eines konsequenten Facility Managements;

- die Erweiterung von Dienstleistungen durch den Einbezug externer Betriebe;

- eine Konzentration der Dienstleistungen durch Betriebskooperationen;

- All-In-Service-Verträge für die Gebäude-, Betriebs- und Sicherheitstechnik;

- das Outsourcing von Dienstleistungsbereichen;

- ein Zusammenschluss mit anderen Hotelbetrieben oder Touristikunternehmen.

**Lebenszykluskosten:** Für einen ganzheitlich optimierten Betrieb braucht es ein langfristiges Denken in Lebenszyklen und eine längerfristig überschaubare Kostenentwicklung sowie eine Budgetierung, so, dass für geplante und zukünftig notwendige Investitionen von einer konkreten Grundlage ausgegangen werden kann.

#### Das All-In-Servicekonzept und der All-In-Servicevertrag

Grundsätzliche Vorteile des All-In-Servicekonzepts: Beim All-In-Servicekonzept werden die Betreuung der gebäudetechnischen Anlagen, die Optimierung des Anlagebetriebs und sogar die variablen anfallenden Kosten von einem externen Betreiber übernommen, wobei dem Hotelmanagement für diese Dienstleistung jährlich ein vorgängig vertraglich vereinbarter Pauschalbetrag verrechnet wird. Bei komplexen Betrieben werden mit dem All-In-Servicekonzept erfahrungsgemäss effiziente Resultate erzielt und damit am meisten Betriebskosten eingespart. Für das Hotelmanagement hat dieses Konzept den Vorteil, dass nach der Einführung weniger administrativer Aufwand anfällt und sich die Hotelleitung nur noch am Rande mit der im Gebäude vorhandenen Technik auseinandersetzen muss, so, dass wieder mehr Zeit für die Anliegen der Gäste, die Probleme des Personals, für Öffentlichkeitsarbeit sowie für die externe Vermarktung des Hauses zur Verfügung steht. Der All-In-Servicevertrag: Der Aufbau und die Vorteile des All-In-Servicevertrages bestehen in der Vereinheitlichung, der Vereinfachung und der transparenten Übersicht, wobei für alle mit dem Vertrag erfassten Anlagen die selben vertraglichen Regelungen gelten und durch die eindeutige Zuständigkeit eines verantwortlichen Instandhalters weniger Schnittstellen entstehen und weniger Kontrollarbeiten notwendig sind. Outsourcingverfahren: Beim Outsourcingverfahren werden ganze Bereiche des Hotelbetriebs inklusive dem entsprechenden Personal an eine externe Firma abgetreten. Dadurch können nicht zum Kerngeschäft gehörende Bereiche ausgelagert, die Verantwortung Fremdfirmen übertragen und unrentable kostspielige Abteilungen aufgehoben und allfällige Personalprobleme reduziert werden, wie zum Beispiel die Auslagerung von Sportanlagen, Konferenzsälen, Wellnessanlagen, der Hotelwäscherei, der Gärtnerei, der Reparaturwerkstatt, der Restaurant- und Barbetriebe, des Casinos oder Dancings usw. Bedeutung des Facility Managements – Qualitative Bedeutung: Facility Management bedeutet für den Hotelbetrieb grundsätzlich die Betreuung der Objekte und deren technische Systeme von der Planung über den Betrieb, die Umnutzung, den Ersatz und die Entsorgung mit Hilfe von diversen Managementtools. Wichtige Voraussetzungen zur Ausübung der Betreuung ist ein Gebäudeleitsystem und ein leistungsfähiges Netzwerk mit Terminals und Arbeitsstationen sowie eine effiziente Software. Leider wird die Bedeutung des Facility Managements im Hinblick auf eine Langzeitstrategie zur Werterhaltung in den meisten Betrieben unterschätzt oder gar nicht zur Kenntnis genommen, indem diesbezüglich bis anhin eher willkürlich Kosten eingespart wurden, die dann zu einem späteren Zeitpunkt um so massiver anfallen werden und in Zukunft dann für Betriebe zu einer Existenzbedrohung führen können. Quantitative Bedeutung, Einsparpotenzial: Bei den technischen Betrieben, die mit Hilfe des Facility Managements betreut werden, können je nach Hotelkategorie, dem Umfang der Dienstleistungen, den internen Prozessabläufen und der Hotelgrösse längerfristig folgende Einsparpotenziale erreicht werden:

| Hotelkategorie | Einsparpotenzial Fr./a |
|----------------|------------------------|
| *****          | 50 000–1 000 000       |
| ****           | 15 000–600 000         |
| ***            | 4000–300 000           |
| * + **         | 2000–50 000            |

Damit solche Einsparpotenziale erzielt werden können, müssen allerdings vorgängig die entsprechenden Managementtools in den Betriebsablauf integriert werden.

Damit können Investitionen für kostspielige Einzelprojekte, die dem Hotelbetriebskonzept widersprechen und ohne Nachhaltigkeit sind, vermieden werden. Auf diese Weise können aber auch unrentable exotische Konzepte und Dienstleistungen, die nur Sonderinteressen dienen, in Zukunft verhindert werden.

#### Schlussfolgerung, Zukunftsaussichten

Die Verwaltung und Betreuung der Einrichtungen unter Berücksichtigung der Anliegen und Wünsche der Gäste und aller am Hotelbetrieb beteiligten Interessengruppen werden immer komplexer.

Die Einhaltung der Hygienebestimmungen, die Gewährleistung einer hohen Betriebssicherheit, die Anpassung der Betriebseinrichtungen an den neusten Stand der Erkenntnisse und an den aktuellen Stand der Technik sowie die Erreichung eines kostengünstigen Betriebs unter Wahrung der Kundenzufriedenheit erfordert immer mehr Fachwissen, einen intensiven Informationsaustausch, eine umfassende Kommunikation und viel Geschick im Umgang mit allen Interessierten.

Ohne die Hilfe von Managementsystemen mit den entsprechenden Tools als Arbeitsmittel können die laufenden Aufgaben und anfallenden Probleme in Zukunft nicht mehr bewältigt werden, zumal nebst dem Tagesgeschäft auch noch die künftig zu erwartenden Aufgaben behandelt werden müssen. Deshalb ist nun eine hohe Flexibilität und Anpassungsfähigkeit gegenüber gesellschaftlichen Veränderungen, Modeströmungen, Gästewünschen und den sich verändernden Vorschriften und Auflagen notwendig.

*Für die Bewältigung der Zukunft müssen sich die aktiven und angehenden Hotelmanager und Facility-Management-Fachleute in Fachkursen und in Nachdiplomstudien konsequent aus- und weiterbilden, um für die kommenden Aufgaben vorbereitet zu sein. Ein reiner «Selfmademan» ohne besondere Fachkenntnisse und ohne Vorbereitung auf die kommenden Probleme wird ohne Weiterbildungsanstren-*

*gungen in Zukunft scheitern.*

■ Facility Management zur Bewältigung komplexer Aufgaben – Facility Management für die zukünftige Tätigkeit: Für grössere, komplexere Hotelbetriebe mit verschiedenen Spezialbereichen für Wellness, Sport, Kongresse und weitere Eventeinrichtungen ist eine langfristige Strategie unumgänglich.

In diesen Betrieben wird das Hotelmanagement mit derart komplexen technischen Problemen konfrontiert, dass die Problemlösung ohne Managementsysteme wie dem Facility Management auf die Dauer nicht zu bewältigen ist.

Allein die Nutzung grundlegender Datenstatistiken, die erforderliche Kostentransparenz und die Betreuung der Gebäudebetriebseinrichtungen mit einer aktuellen Übersicht des Istzustandes und der notwendigen Massnahmen zur Verbesserung und zur Erneuerung erfordern wichtige Tools, die nur mit Hilfe des Facility Management sinnvoll genutzt werden können.

Gemäss Abschätzung aus Statistiken und Jahresberichten von Hotels entspricht der Kostenanteil für das Facility Management je nach Hotelkategorie und der Hotelgrösse ohne Berücksichtigung der gebäudetechnischen Erneuerungen den folgenden Werten:

| Hotelkategorie | Gesamtkosten in Mio. Fr./a | FM-Kosten in Mio. Fr./a |
|----------------|----------------------------|-------------------------|
| *****          | 3,0–65,0                   | 0,40–8,0                |
| ****           | 1,0–45,0                   | 0,10–5,0                |
| ***            | 0,4–30,0                   | 0,04–3,0                |
| * + **         | 0,2–6,0                    | 0,02–0,6                |

Infolge des Aufwandes für die Einführung von geeigneten Managementtools und die Ausbildung des Personals ist die konsequente Anwendung des Facility Managements nur bei grösseren respektive mehreren Hotels der 4\*- und 5\*-Kategorie mit Total über 150 Betten sinnvoll. Für Hotelbetriebe mit kleinen Bettenzahlen unter 150 Betten muss mit einem «Partner Hotel» zusammengearbeitet werden.

## Zukunftsaussichten im Hotelgewerbe mit Hilfe des Facility Managements

Der Hotelgast muss auch in Zukunft oberste Priorität haben, und dem überlasteten Hotelpersonal sollten möglichst attraktive Bedingungen geboten werden, damit der Service optimal und mit Engagement abläuft und die Kundenzufriedenheit erhalten bleibt. Dabei ist es nicht notwendig und auch nicht sinnvoll, alles in eigener Regie betreiben zu wollen.

Eine optimierte Betriebsweise ist im Grunde genommen erst dann erreicht, wenn aufwändige Betriebsbereiche, die von Fremdfirmen günstiger betrieben werden können, von externen Firmen betreut werden und wenn gewisse Hoteldienste wie zum Beispiel die Wäscherei, die Gärtnerei, der Restaurantbetrieb, die Wellnesseinrichtungen, die Sportanlagen oder Eventeinrichtungen wie Kongresssäle, Casino, Dancing und Barbetrieb gemeinsam mit anderen

### Bezugsquellen, Literaturhinweise

- Statistisch erfasste Daten, Betriebskennzahlen: Schweizer Tourismus in Zahlen, Ausgabe 2002, gemäss Quellen des Bundesamtes für Statistik, herausgegeben vom Schweizer Tourismus-Verband, Finkenhubelweg 11, Postfach 8275, 3001 Bern, [www.swisstourfed.ch](http://www.swisstourfed.ch)
  - Statistische Jahrbücher der Schweiz 1998–2001, Bereich Tourismus des Bundesamtes für Statistik
  - Betriebswirtschaftliche Kennzahlen der schweizerischen Hotellerie, Ausgabe 2000, herausgegeben von der Schweizerischen Gesellschaft für Hotelkredite, Gartenstrasse 25, Postfach, 8039 Zürich
  - Jahresberichte und Finanzberichte von Hotelgesellschaften
  - Hotelführer der CK Schweiz im Internetguide, [www.CK-i.ch](http://www.CK-i.ch)
  - Hotelregister-Restaurantregister der Schweiz von Tourismus Schweiz, [www.tourismus-schweiz.ch](http://www.tourismus-schweiz.ch)
- Diverse Publikationen der Schweizerischen Gesellschaft für Hotelkredite, wie:
- Betriebsstatistik vom Dezember 2000
  - Hotelkennziffern vom September 1999
  - Hotelfinanzierung, 32 Jahresbericht der SGH, 1998
  - Investitionsbedarf, 33 Jahresbericht der SGH, 1999
  - Rechnungsauslegung vom Januar 1999
  - Unternehmensbewertung in der Hotellerie vom Oktober 1999, [www.ch/aktuelle-Informationen/Publikationen](http://www.ch/aktuelle-Informationen/Publikationen)
  - St. Galler Beiträge zum Tourismus und zur Verkehrswirtschaft, Reihe Tourismus, herausgegeben vom Institut für Tourismus und Verkehrswirtschaft an der Handelshochschule St. Gallen, Verlag Paul Haupt, Bern, Stuttgart, Wien mit den Beiträgen:  
Buch 9, Hotelrechnungswesen; Buch 11, Die Kosten des Hotels in ihrer Struktur und Abhängigkeiten; Buch 22, Controlling in der Hotellerie; Buch 23, Diagnose des strategischen Handlungsbedarfs für Hotelketten; Buch 24, Strategische Unternehmensbewertung am Beispiel von Hotelunternehmen; Buch 33, Ganzheitliche Managementsysteme im Hotel
  - SGH Geschäftsbericht 2002
  - Autor: Peter. E. Häfliger, [info@swissfm.ch](mailto:info@swissfm.ch)

Betrieben als Tochtergesellschaften weitergeführt oder an Fremdfirmen ausgelagert werden. Solche Betriebskonzepte müssen in jedem Fall vor der Realisierung aufgrund von Zustandsanalysen und Konzeptvergleichen bezüglich der Wirtschaftlichkeit und der praktischen Durchführbarkeit überprüft werden.

Die Verbesserung derartiger Betriebskonzepte führt in den allermeisten Fällen auch zwangsläufig zu einer Optimierung der Gebäudebetriebstechnik.

*Mit gut ausgebildetem und motiviertem Personal, mit effizienten Managementtools für die Hotelleitung und das Facility Management komplexer Betriebe, mit einer sinnvollen Aufteilung der Dienstleistungen und Kapazitäten und einer hohen Flexibilität entsprechend der Kundennachfrage bestehen für Hotelbetriebe sehr gute Voraussetzungen, um auch in der Zukunft bestehen zu können. ■*