





Wilhelm K. Weber und Michael Kurz

Moderne Kennzahlen  
für  
Hotellerie und Gastronomie

**Books on Demand**

# VORWORT



Der Bordcomputer eines modernen Fahrzeugs sammelt mehrere hundert Daten pro Sekunde. Würde man all diese Daten dem Fahrzeuglenker zur Verfügung stellen, wäre dieser rasch überfordert und es käme rasch zu einem Unfall.

Aus diesem Grunde werden die Daten gesammelt und mittels Instrumenten dargestellt. Hierbei gibt es wichtige Informationen, wie beispielsweise die Geschwindigkeit, und weniger relevante Informationen, wie beispielsweise der Füllpegel der Scheibenwaschanlage.

Während die eine Information auf einem grossen Instrument jederzeit sichtbar ist, so bleibt die andere im Verborgenen und wird mittels Warnlampe nur dann angezeigt, wenn vom Lenker eine Handlung erforderlich ist.

Kennzahlen sind wie die Instrumente eines Fahrzeugs zu betrachten. Hierbei werden aus einer Fülle von Einzelwerten die für die Führung des Unternehmens wichtigen Informationen zusammengefasst und in eindeutiger Art und Weise dargestellt.

Es gilt jedoch, diese Anzeigen entsprechend auch lesen und interpretieren zu können. Ist ein Lenker nicht in der Lage, zu erkennen, dass die Tankanzeige einen leeren Tank signalisiert, wird er irgendwann ohne Betriebsstoff auf der Strecke bleiben. Kann der Lenker die Geschwindigkeitsanzeige nicht korrekt ablesen, so kann ihn dies unter Umständen sehr viel Geld kosten.

Sie verhält es sich auch - aus unserer Sicht - mit den verschiedenen Kennzahlen. Ist ein Geschäfts- oder Abteilungsleiter nicht in der Lage, seine Zahlen korrekt zu lesen und zu interpretieren, wird ihm irgendwann der Betriebsstoff ausgehen und er wird auf der Strecke liegenbleiben. Kann er die Zahlen nicht korrekt aus seinem Tagesgeschäft ablesen, kann ihn dies allenfalls sehr viel Geld für korrigierende oder flankierende Massnahmen kosten.

Mit diesem Buch möchten wir Ihnen einen Wegbereiter schaffen, damit Sie Ihr betriebswirtschaftliches Fahrzeug nicht auf der Strecke stehen lassen müssen und nicht in die Situation kommen, mit einem hohen Finanzaufwand korrigierende oder flankierende Massnahmen ergreifen zu müssen. Wir möchten damit nicht behaupten, dass dieses Buch für Sie einen Garantieschein für Erfolg beinhaltet, diesen werden Sie in den nachfolgenden Seiten vergeblich suchen. Wir sind jedoch der Überzeugung, Ihnen auf den nächsten Seiten ein hervorragendes Hilfsmittel zu bieten, um in eine erfolgreiche betriebswirtschaftliche Zukunft mit Ihren Zahlen und Ihrem Unternehmen zu gehen.

Luzern 2012

Wilhelm K. Weber und Michael Kurz

1. Auflage, Sommer 2012

# **INHALTSVERZEICHNIS**

## **Kapitel 1 Liquiditätskennzahlen**

- 1 Die Liquiditätsgrade**
- 2 Die Anlagendeckungsgrade**

## **Kapitel 2 Rentabilitätskennzahlen**

- 1 Gesamtkapitalrentabilität (Return on Assets - RoA)**
- 2 Eigenkapitalrentabilität (Return on Equity - RoE)**
- 3 Umsatzrentabilität (Return on Sales oder operating profit margin)**
- 4 Return on Capital Employed (RoCE)**
- 5 Return on Investment (RoI)**

## **Kapitel 3 Kennzahlen zur Kapitalstruktur**

- 1 Die Eigenkapital-/ Fremdkapitalquote**
- 2 Verschuldungsgrad (Leverage)**

## **Kapitel 4 Basiskennzahlen Revenue- und Yield Management**

- 1 Durchschnittspreis pro Zimmer (Average Rate - AvR)**
- 2 Zimmerauslastung (Occupancy Ratio)**
- 3 RevPAR (Revenue per available room)**

## **Kapitel 5 Benchmarking Kennzahlen**

- 1 Fair Market Share (FMS)**
- 2 Actual Market Share (AMS)**
- 3 Average Rate Index (ARI)**
- 4 Market Penetration Index (MPI)**
- 5 Revenue Generated Index (RGI)**

## **Kapitel 6 Forecasting**

- 1 Business on the Books (BoB/ OTB)**

- 2 Pick Up
- 3 Lead Time
- 4 Forecast (Historic Method)
- 5 Forecast (Advanced Method)
- 6 Forecast (Combined Method)
- 7 Forecast (Pickup Last Year PULY)

## Kapitel 7 Food and Beverage (F&B)

- 1 Deckungsbeitrag (DB)
- 2 Deckungsbeitragsumsatzfaktor (DBUF)
- 3 Extremwertmethode oder Mini-Max- Methode
- 4 Nutzschwellen (Break-even-Point - BeP)
- 5 Warenbruttogewinne
- 6 Warenaufwandsquoten
- 7 Durchschnittlicher Umsatz pro Gast (Average Guest Check)
- 8 Capture Ratio
- 9 RevPASH (Revenue per available Seat Hour)
- 10 Umsatz pro belegtem Zimmer (RevPOGR)

## Kapitel 8 Personalkennzahlen

- 1 Personalaufwandquoten
- 2 Personalproduktivität (Ertrag pro Mitarbeiter)

## Kapitel 9 Veranstaltungen/ Seminar/ MICE

- 1 RevPSQM (Revenue per available square meter)

## Kapitel 10 SPA und Wellness

- 1 RevPOLH (Revenue per operative labour hour)
- 2 Retail Spend
- 3 Durchschnittsumsatz pro Gast (Average Treatment Cheque)

# KAPITEL 1 LIQUIDITÄTSKENNZAHLEN

## Übersicht:

Bei den Liquiditätskennzahlen geht es im Allgemeinen um die Beurteilung der Zahlungsfähigkeit einer Unternehmung im Rahmen der Bilanzanalyse.

Die wichtigsten Kennzahlen in diesem Bereich sind:

1. Die drei Liquiditätsgrade
2. Die Anlagendeckungsgrade

## 1 Die Liquiditätsgrade

### Ziel der Kennzahl:

Mit Hilfe dieser Kennzahlen soll die Zahlungsfähigkeit einer Unternehmung zum Ausdruck gebracht werden. Man unterscheidet drei Liquiditätsgrade einer Unternehmung:

- Liquiditätsgrad 1: **Cash Ratio**  
Der Grad 1 liefert die Aussage darüber, inwieweit ein Unternehmen in der Lage ist, seine aktuellen kurzfristigen Zahlungsverpflichtungen allein durch seine liquiden Mittel zu erfüllen.