



„Wertschöpfung durch Wertschätzung“

Warum manche Hotelbetriebe erfolgreicher als andere sind

Anton Josef Kosta - Geschäftsführer



Raiffeisen

Raiffeisenkasse Bruneck



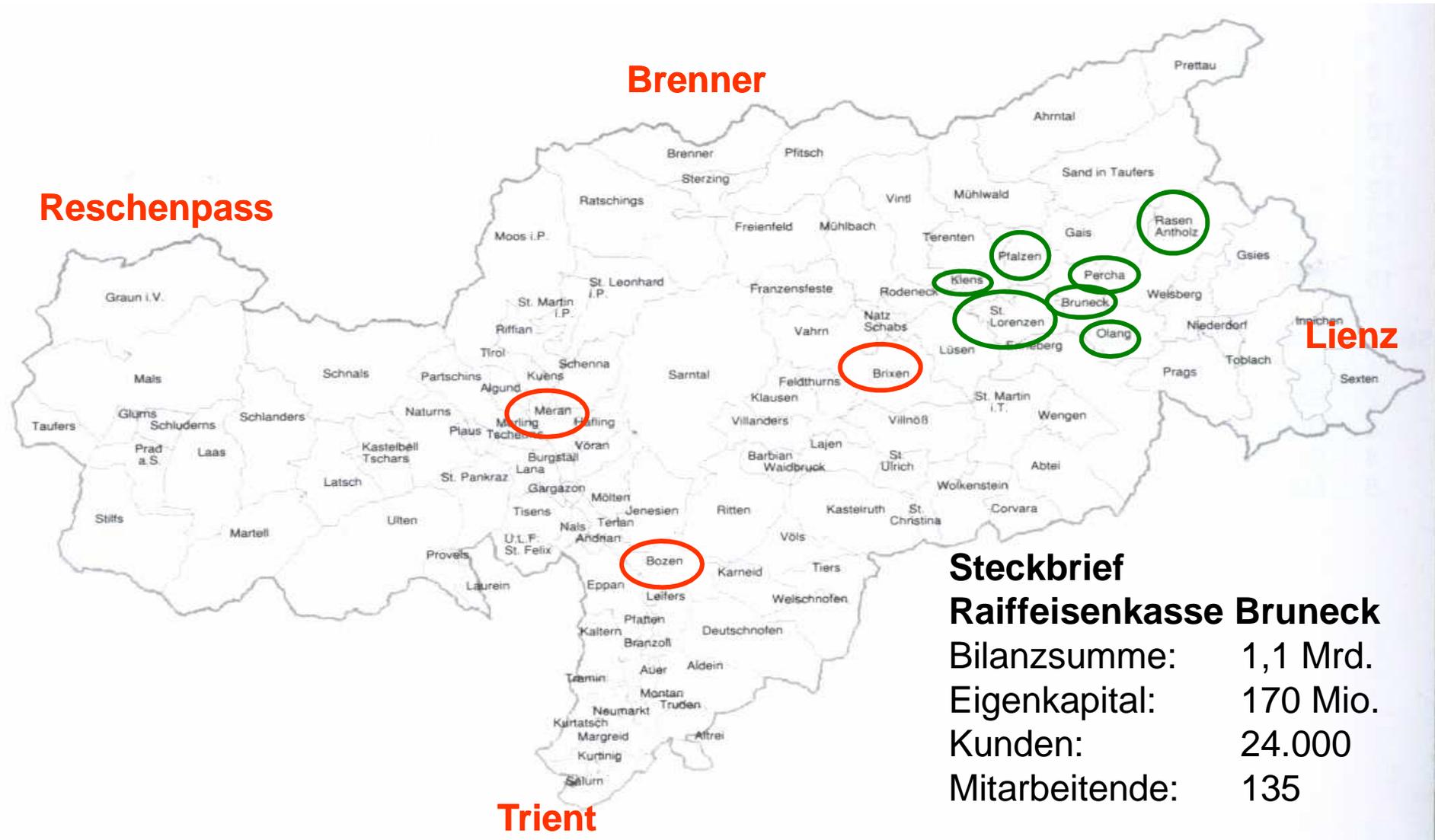
Legende

1) Einleitung

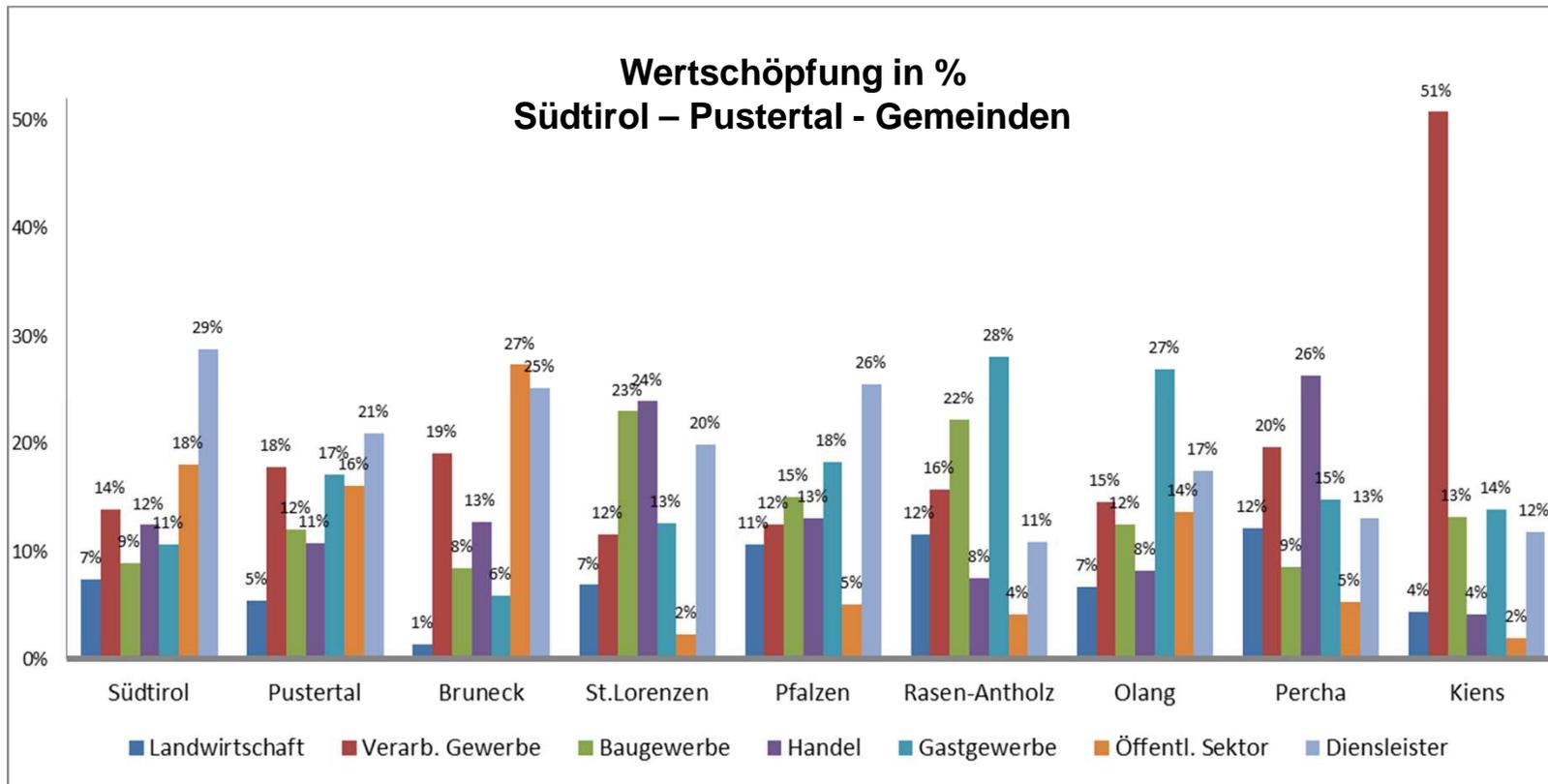
- 2) Welche sind die Makro-Erfolgsfaktoren?
Überlegungen zu Location, Kategorie, Größe, Erreichbarkeit
usw.
- 3) Bwl. Studie zum Tourismus im mittleren Pustertal
- 4) Erkenntnisse Befragung Tourismusbetriebe
- 5) Fazit



Tätigkeitsgebiet der Raiffeisenkasse Bruneck



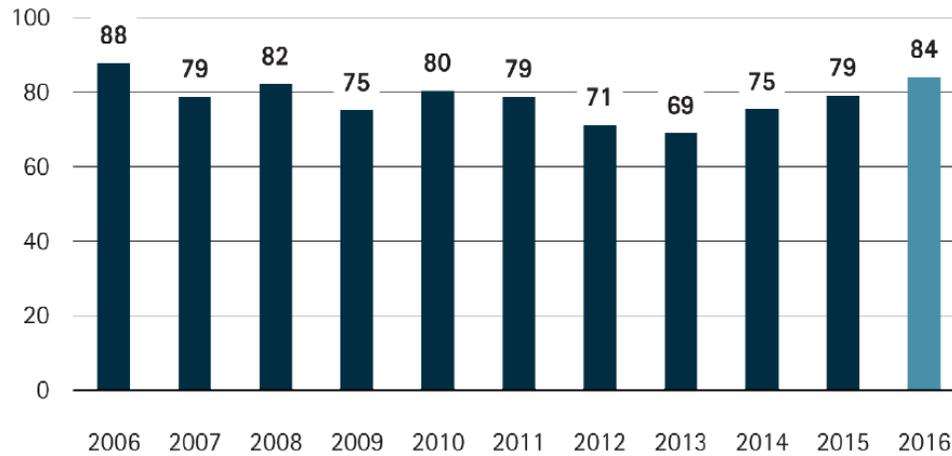
Wertschöpfung Südtirol – Pustertal - Gemeinden



Ertragslage in der Südtiroler Wirtschaft:

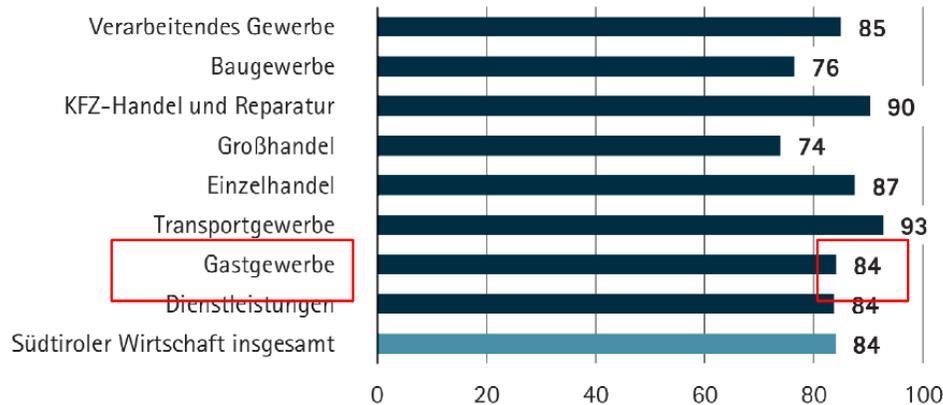
Rückblick 2006-2015 und Erwartungen für 2016

Anteil der Unternehmen mit positiven Einschätzungen, in %

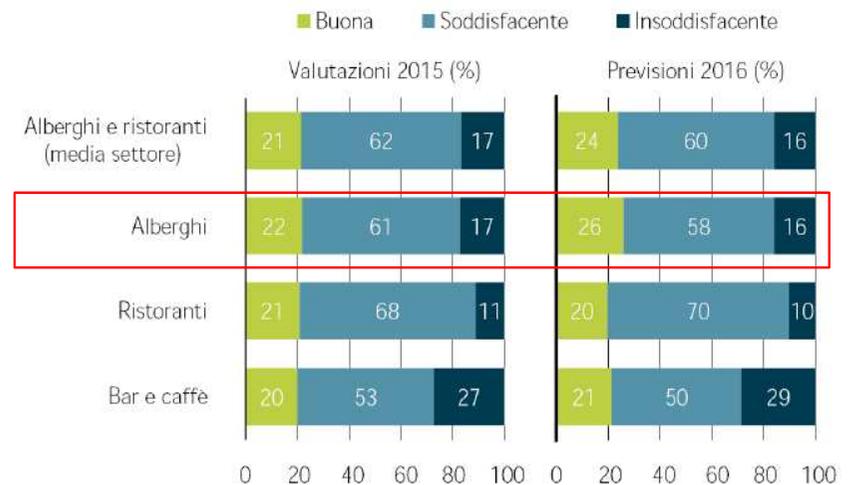


Südtiroler Wirtschaft: Ertragserwartungen für 2016 nach Sektoren

Anteil der Unternehmen mit positiven Einschätzungen, in %



Alberghi e ristoranti: redditività per branca

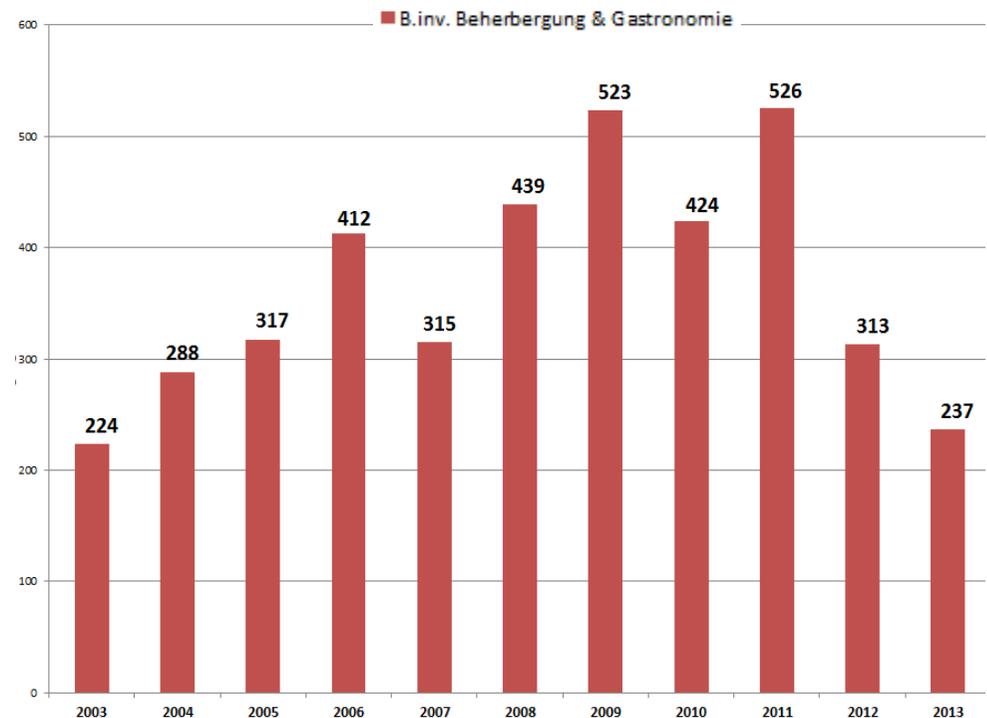
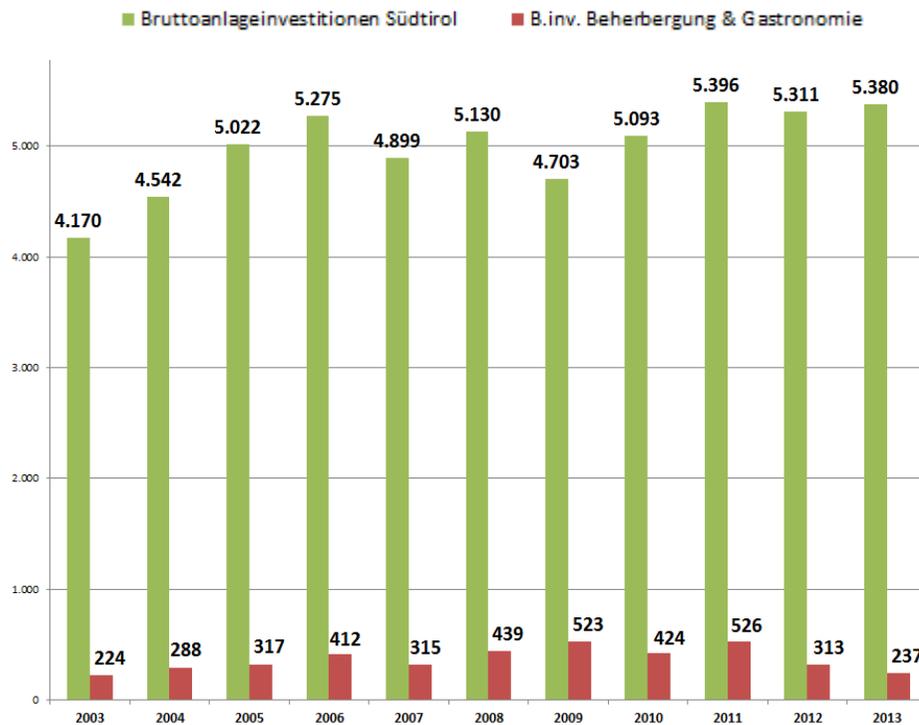


Fonte: IRE - Barometro dell'economia

© 2015 IRE



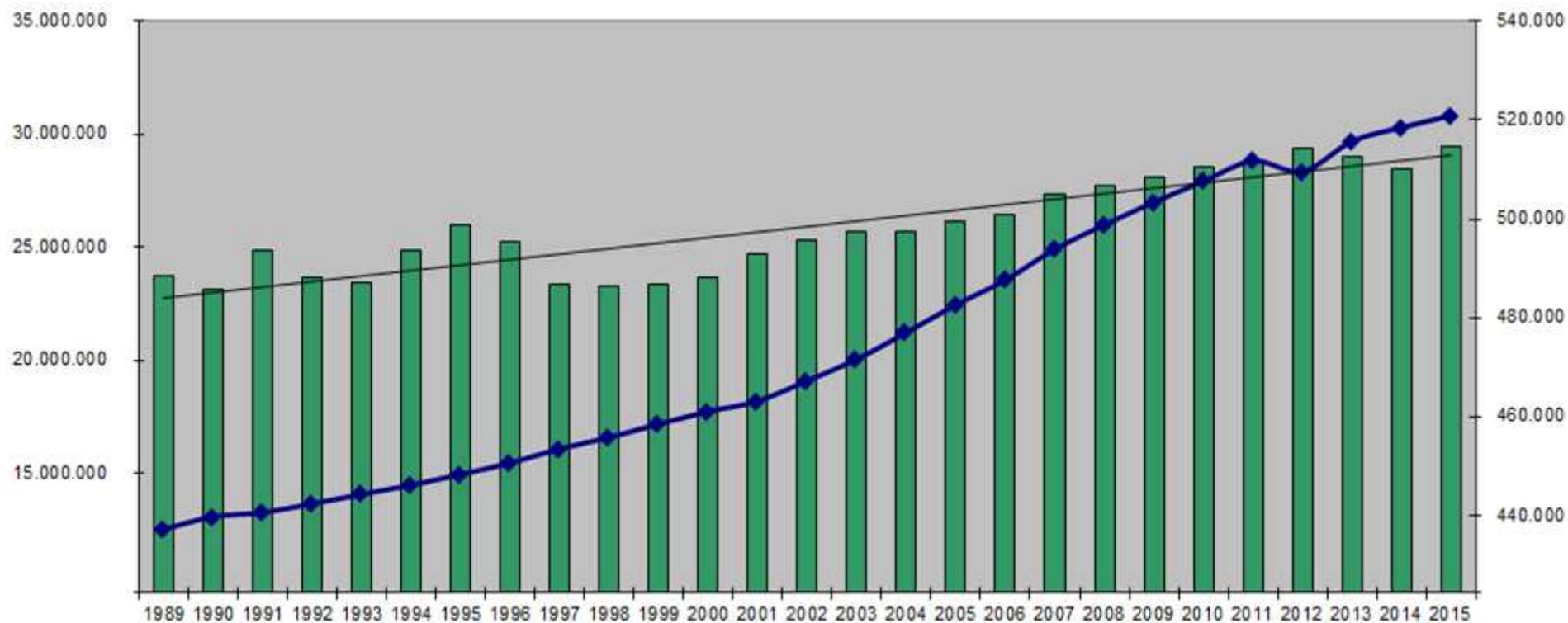
Auszug aus der Volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung: Bruttoanlageninvestitionen Beherbergung und Gastronomie



Bruttoanlageninvestitionen Südtirol Ø10 Jahre ca. 5.070 MIO € (2004-2013)

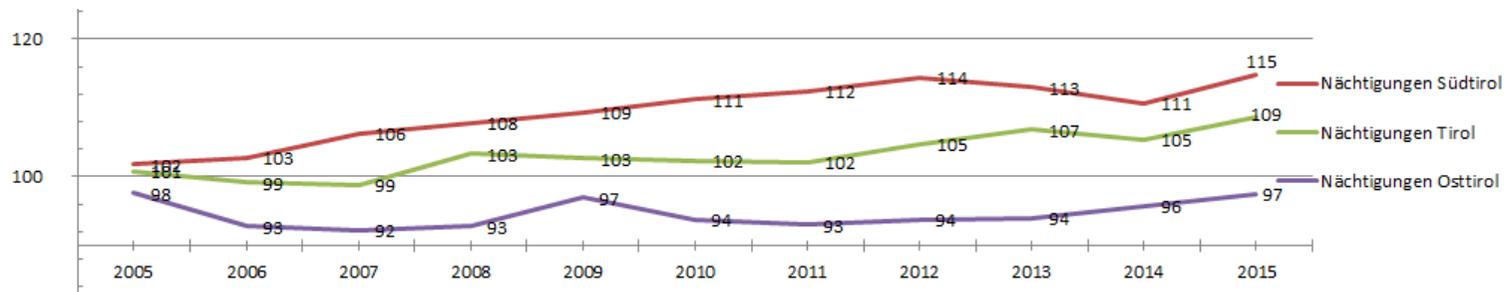
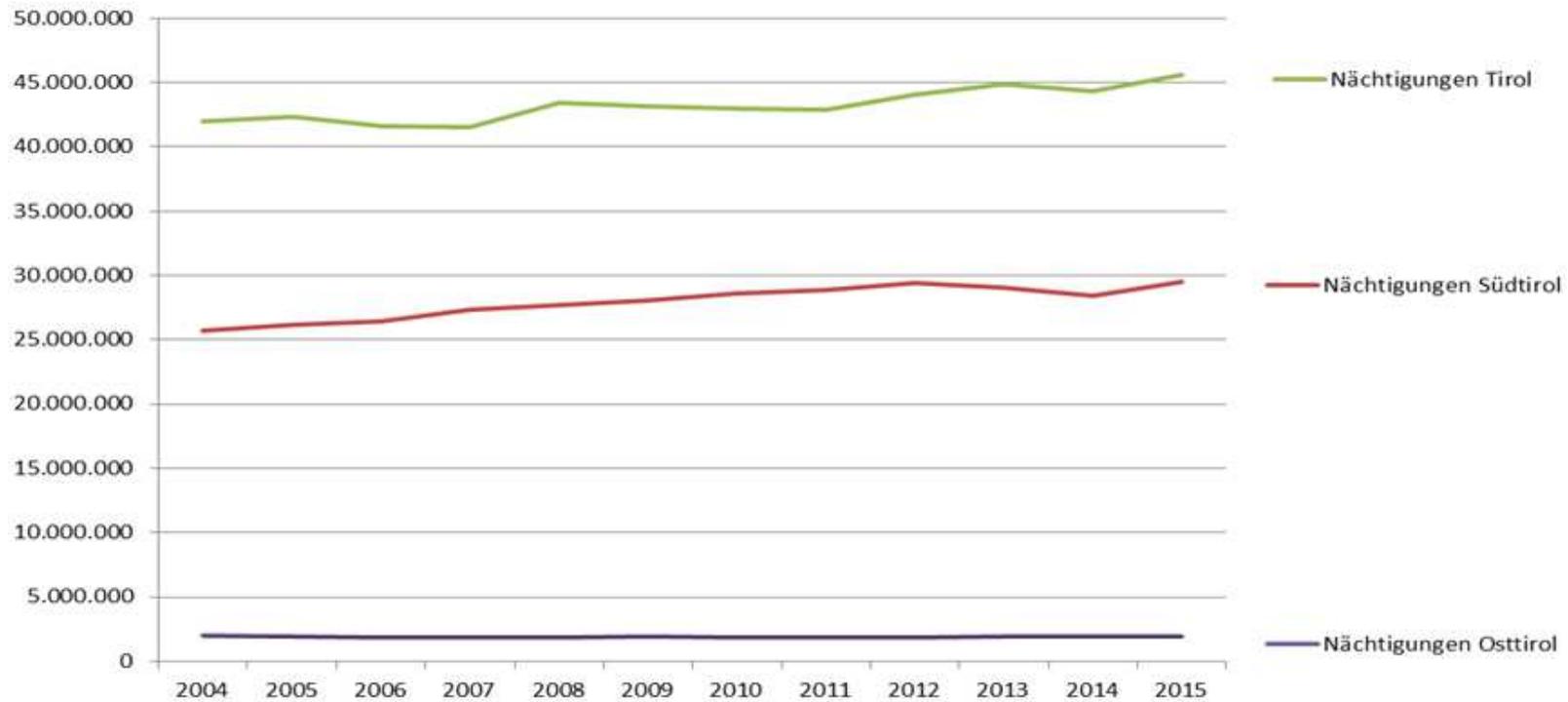
B.inv. Beherbergung&Gastronomie Ø10 Jahre ca. 380 MIO € (=7,5%)
2013 237 MIO € (=4,4%)

Nächtigungen und Bevölkerungsanzahl Südtirols (Rekordjahr 2015)



- Nächtigungen Südtirol
- Bevölkerung Südtirol

Nächtigungen Südtirol und Tirol, prozentuelle Veränderung

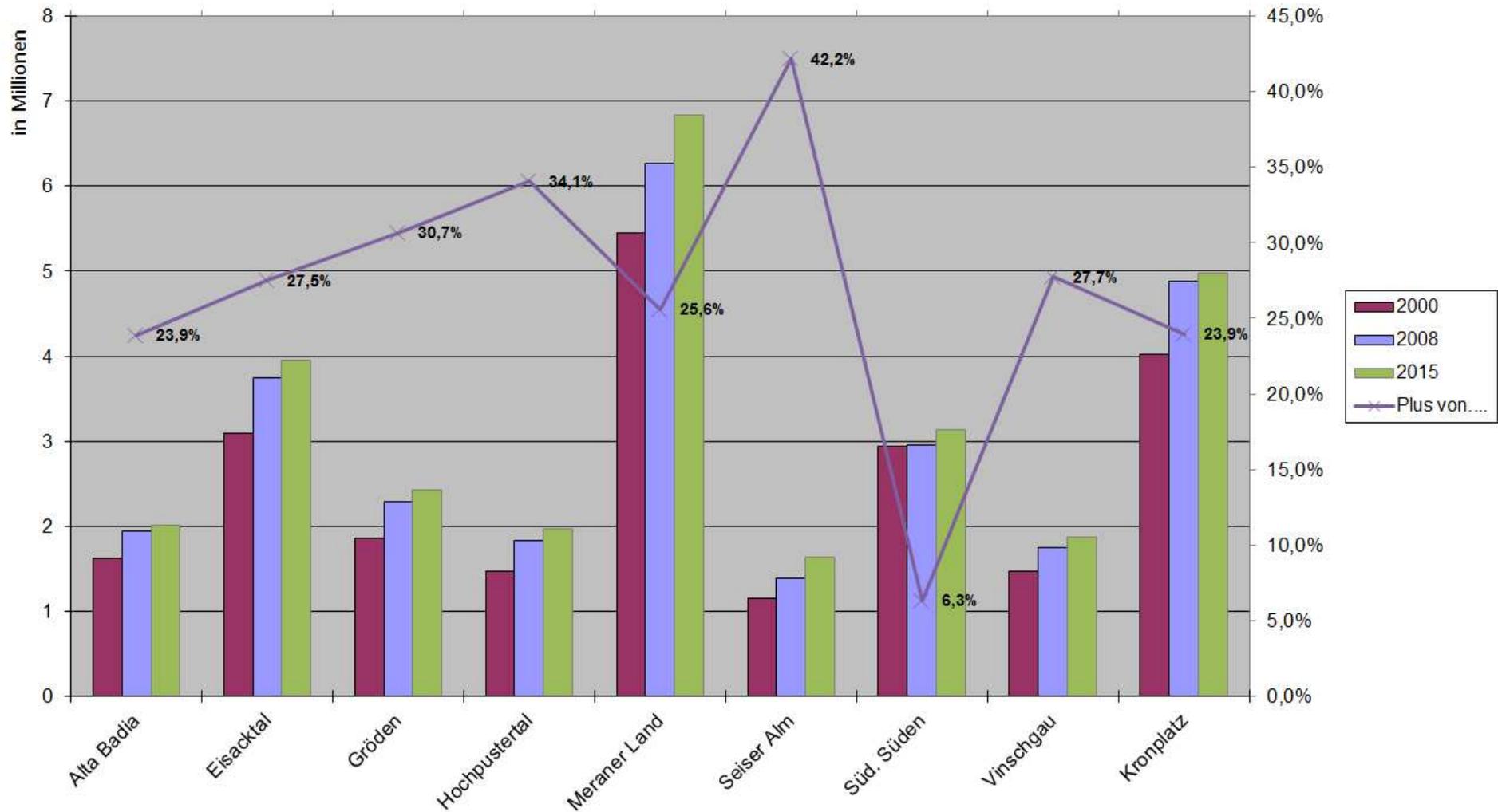


Legende

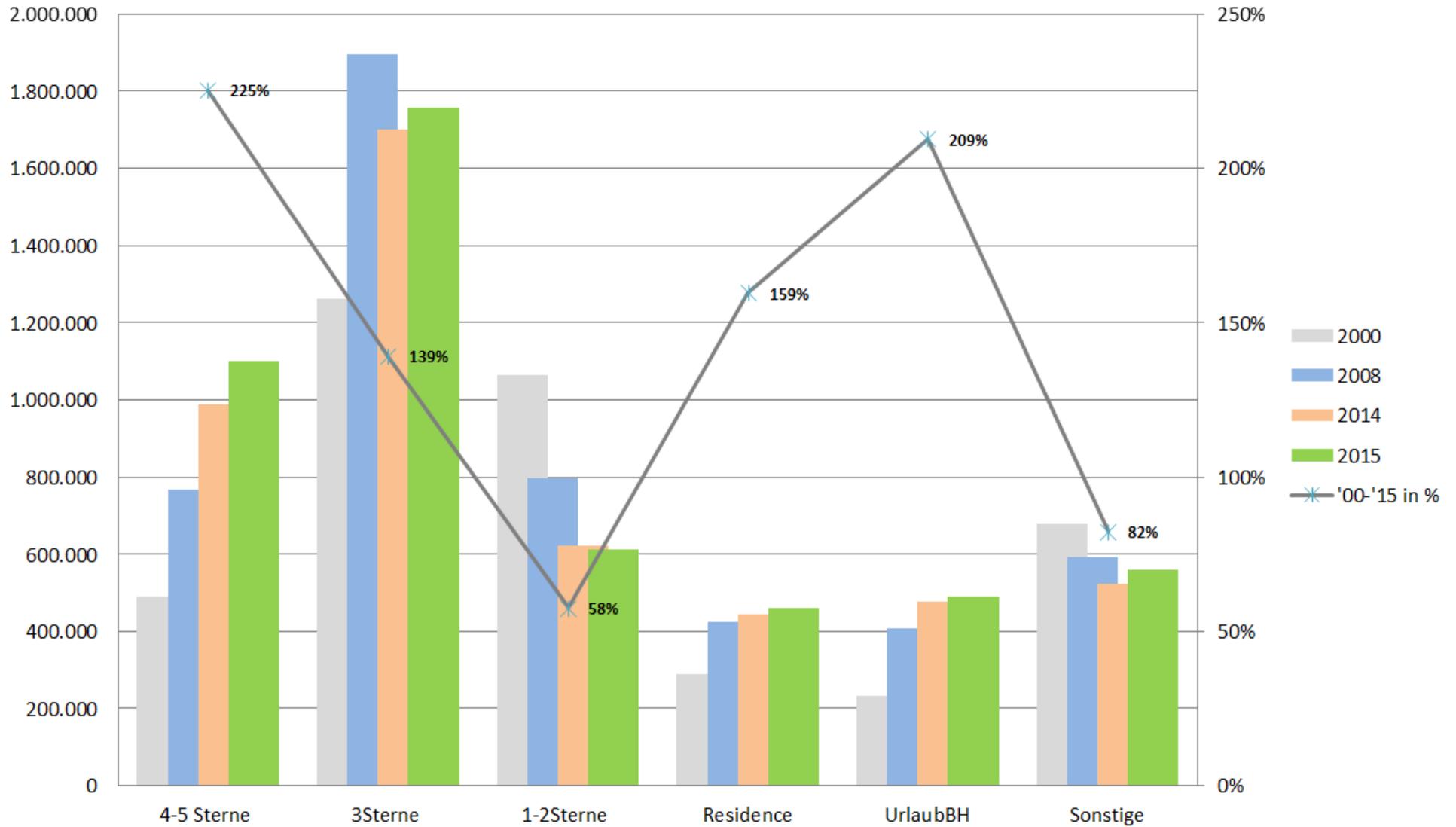
- 1) Einleitung
- 2) Welche sind die Makro-Erfolgsfaktoren?
Überlegungen zu Location, Kategorie, Größe, Erreichbarkeit
usw.**
- 3) Bwl. Studie zum Tourismus im mittleren Pustertal
- 4) Erkenntnisse Befragung Tourismusbetriebe
- 5) Fazit



Nächtungsverlauf nach Gebiet 2000-2015 (in Mio.)

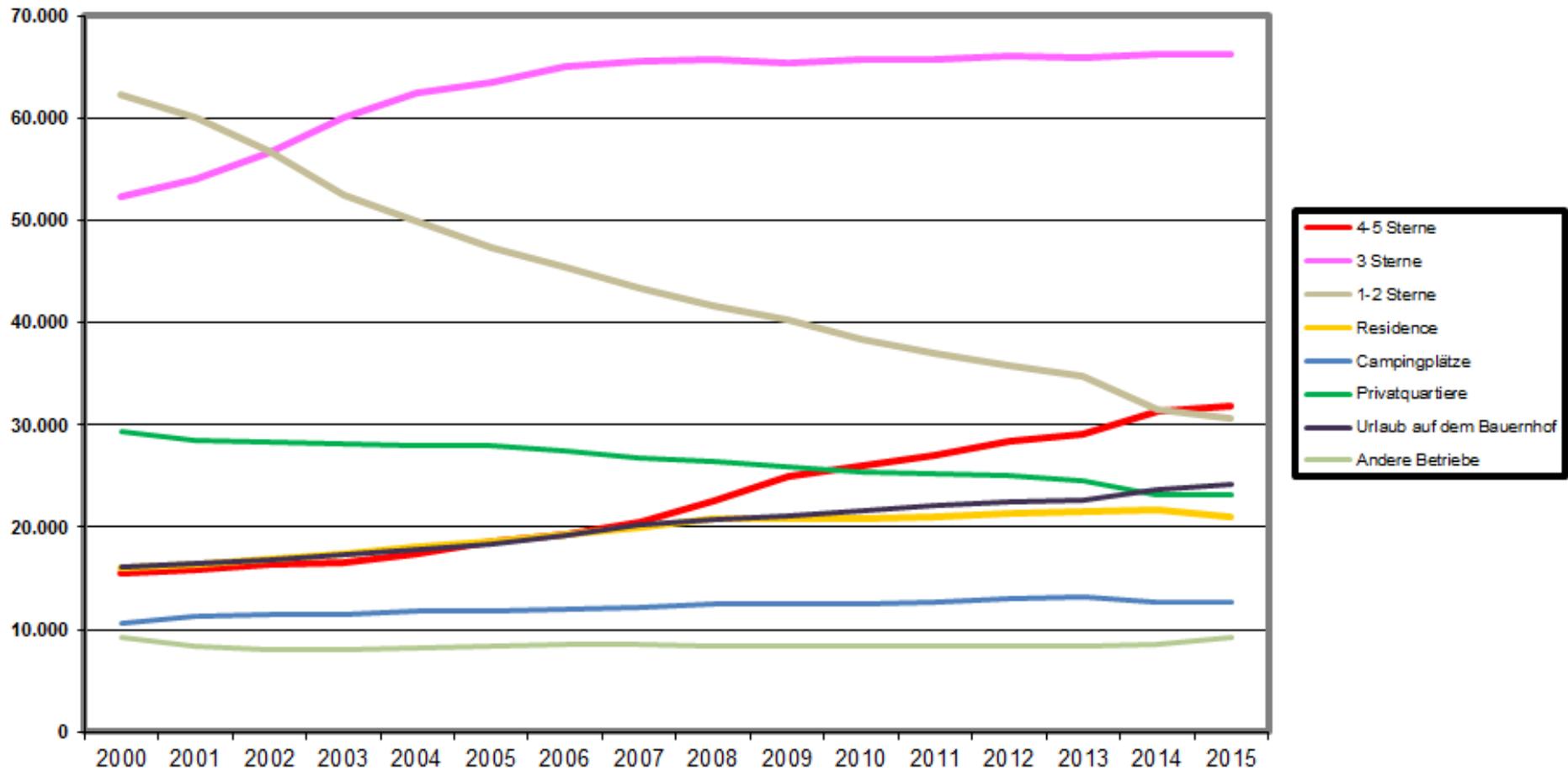


Nächtungsverlauf nach Kategorie '00-'09-'14-'15 TV Kronplatz



Entwicklung Bettenanzahl Südtirol

Anstieg von 211.000 auf 219.000 Betten von 2000-2015



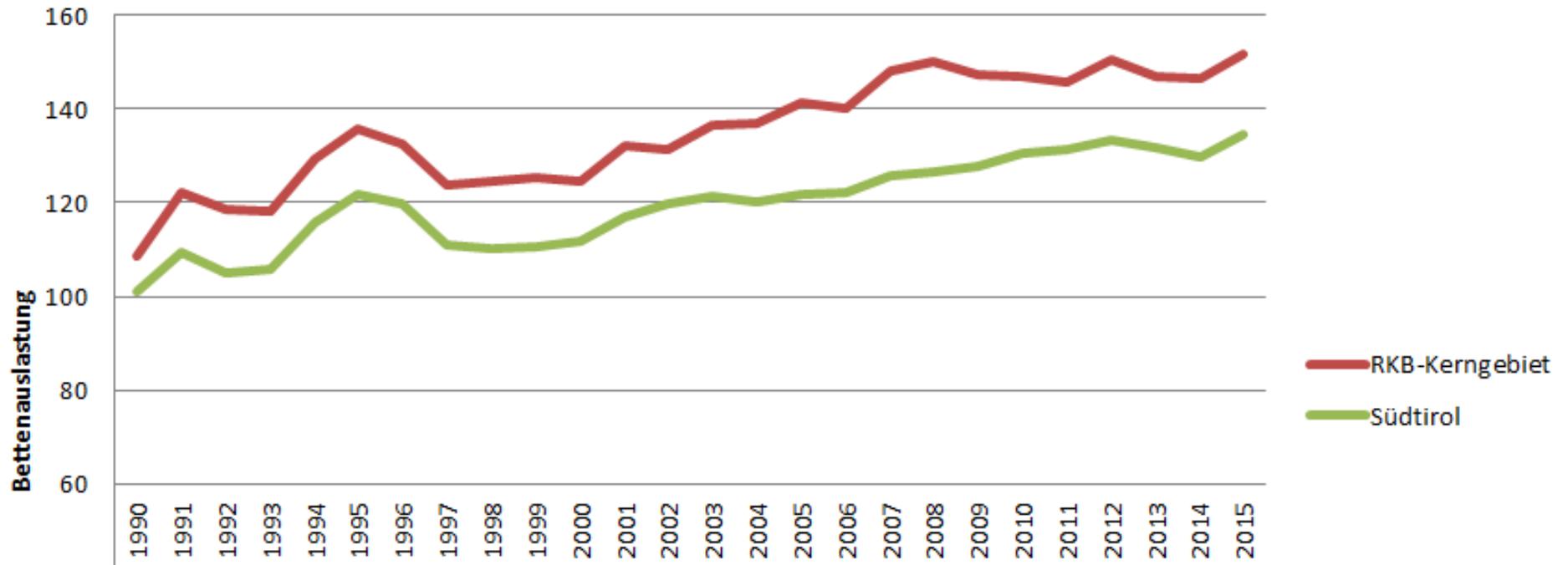
Durchschnittliche Bettenanzahl / Hotel

Betten/Betrieb Jahr	4-5 Sterne	3 Sterne						
	2015	2015	2010	2010	2005	2005	2000	2000
Südtirol	70,9	41,9	71,8	42,6	71,4	42,9	68,1	43,3
TV Kronplatz	72,1	46	70,3	47,5	67,2	46,9	62,8	46,5
Kern-RKB	75,9	47,6	76,3	47,8	68,2	47,6	62,2	45,3
TV Alta Badia	80,1	45,5	75,3	47,5	78,5	50,1	69,4	50,8

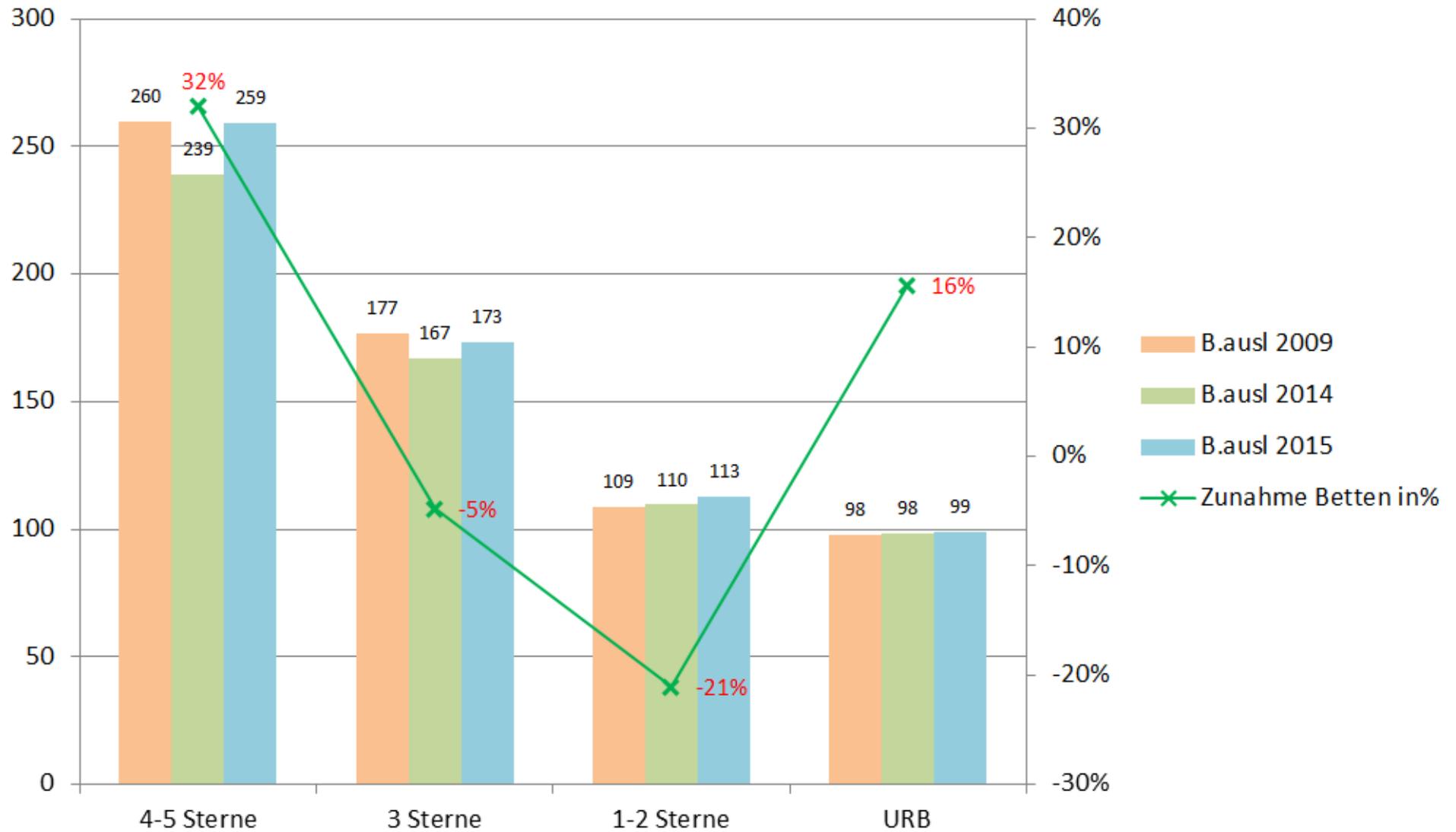
Südtirol +2,8 Betten (4/5 Sterne)

TV Kronplatz +9,3 Betten (4/5 Sterne)

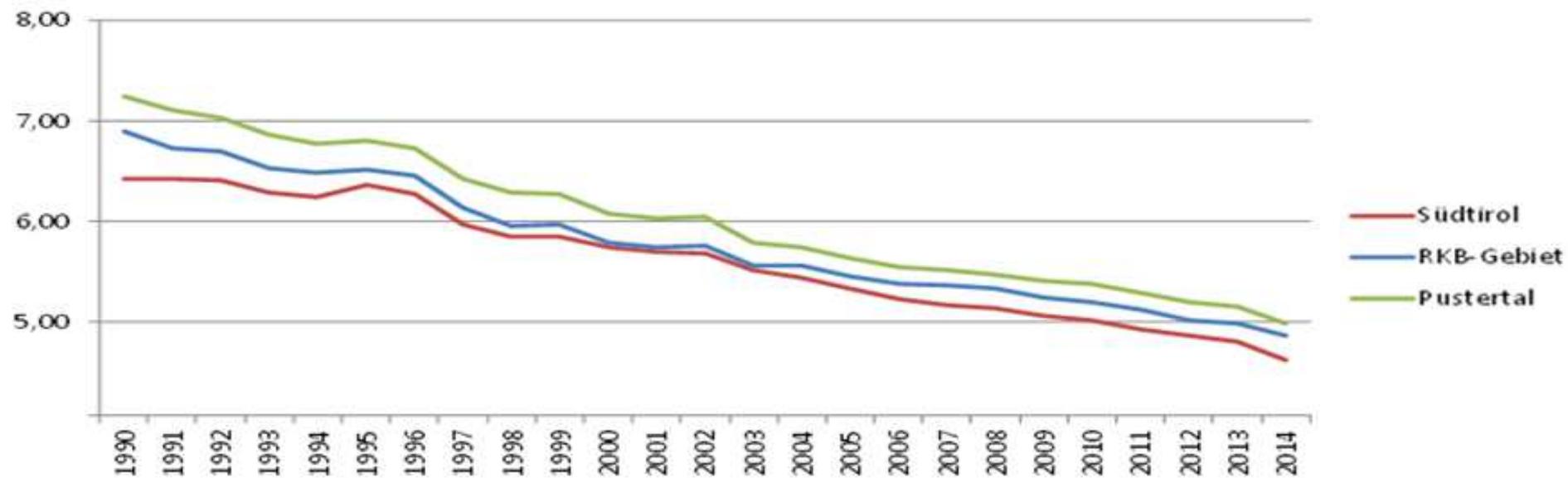
Bettenauslastung Raiffeisenkasse Bruneck-Kerngebiet und Südtirol



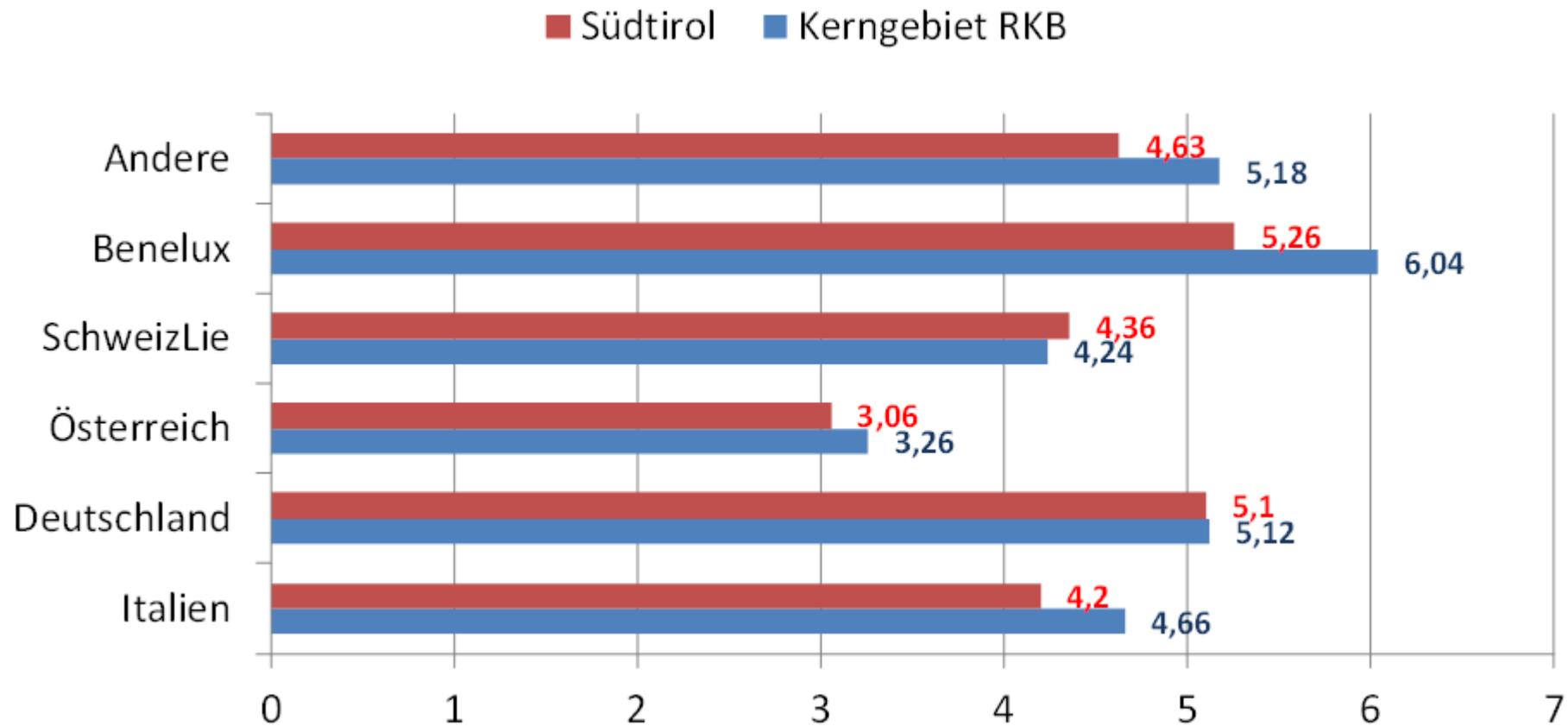
Bettenauslastung nach Kategorie TV Kronplatz



Sinkende durchschnittliche Verweildauer



Gästeschichten – durchschnittliche Verweildauer



Legende

- 1) Einleitung
- 2) Welche sind die Makro-Erfolgsfaktoren?
Überlegungen zu Location, Kategorie, Größe, Erreichbarkeit
usw.
- 3) Bwl. Studie zum Tourismus im mittleren Pustertal**
- 4) Erkenntnisse Befragung Tourismusbetriebe
- 5) Fazit

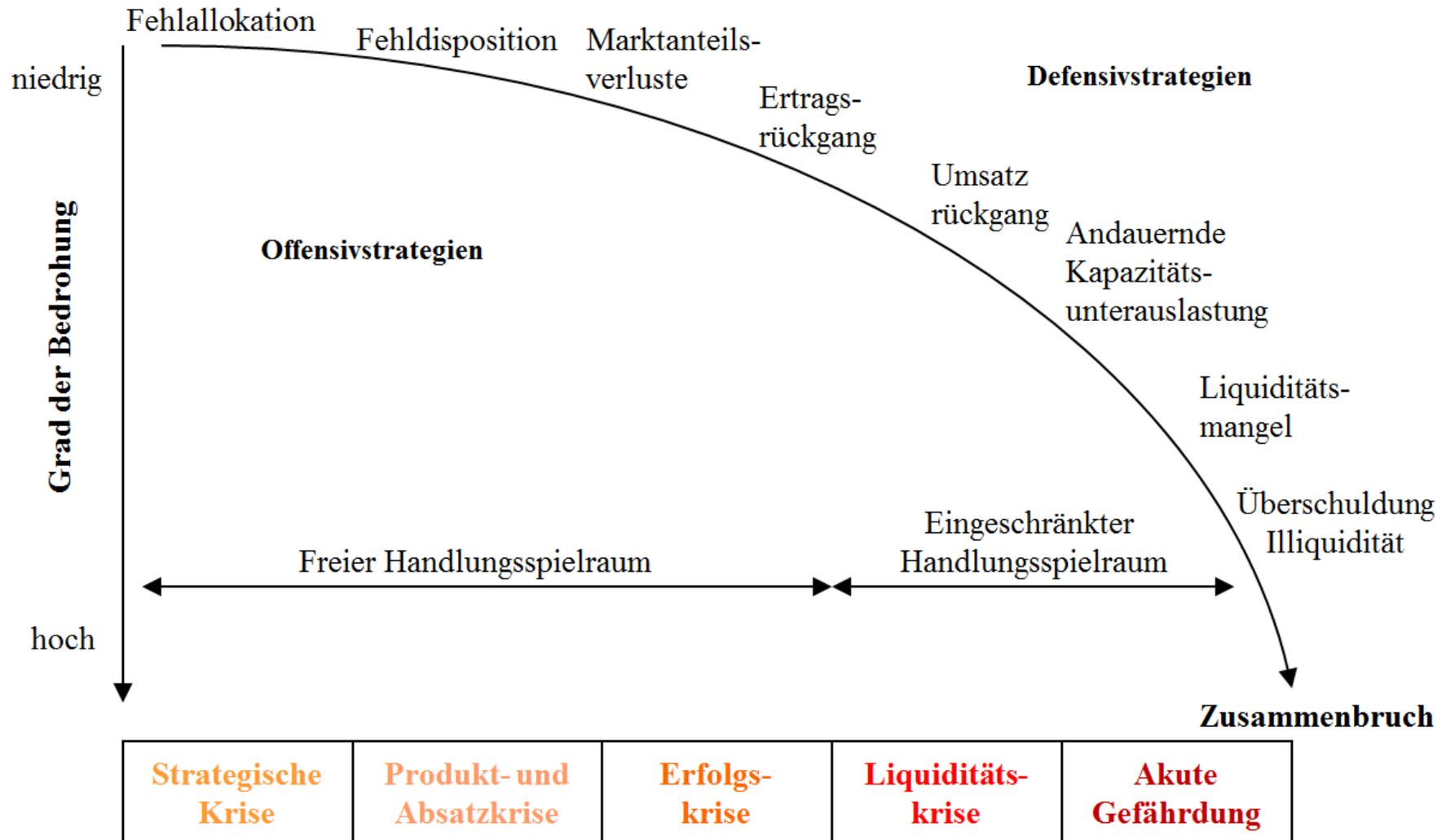


Prämissen:

- Bilanzen 2014
- 66 Hotels mit 4.327 Betten
 - 3/3S Sterne Segment (39 Hotels mit 2.093 Betten, Ø 54/Hotel)
 - 4/4S/5 Sterne Segment (27 Hotels mit 2.234 Betten, Ø 83/Hotel)



Im Verlauf einer typischen Unternehmenskrise nehmen die Handlungsspielräume permanent ab



Bwl. Studie – Kumulierte Bilanz zum 31.12.14

Anlagevermögen	187 Mio €	94%	Eigenkapital	40 Mio €	20%
Umlaufvermögen	11 Mio €	6%	Fremdkapital	158 Mio €	80%
	198 Mio €			198 Mio €	
Wareneinsatz	16 Mio €	21%	Umsatz	77 Mio €	
Personalkosten	25 Mio €	32%			
FK-Zinsen	4 Mio €	5%			
Abschreibungen	11 Mio €	14%			
sonstige Kosten	20 Mio €	25%			
Gewinn	3 Mio €	3%			
	77 Mio €			77 Mio €	



Kumulierte Bilanz 3* und 3*S Hotels (39)

Anlagevermögen	64 Mio €	94%	Eigenkapital	12 Mio €	18%
Umlaufvermögen	4 Mio €	6%	Fremdkapital	56 Mio €	82%
	68 Mio €			68 Mio €	
Wareneinsatz	5 Mio €	21%	Umsatz	25 Mio €	
Personalkosten	7 Mio €	29%			
FK-Zinsen	2 Mio €	6%			
Abschreibungen	3 Mio €	13%			
sonstige Kosten	6 Mio €	25%			
Gewinn	2 Mio €	6%			
	25 Mio €			25 Mio €	



Kumulierte Bilanz 4* und 4*S Hotels (27)

Anlagevermögen	123 Mio €	95%	Eigenkapital	29 Mio €	22%
Umlaufvermögen	7 Mio €	5%	Fremdkapital	101 Mio €	78%
	130 Mio €			130 Mio €	
Wareneinsatz	11 Mio €	20%	Umsatz	53 Mio €	
Personalkosten	17 Mio €	33%			
FK-Zinsen	2 Mio €	5%			
Abschreibungen	7 Mio €	14%			
sonstige Kosten	14 Mio €	26%			
Gewinn	1 Mio €	2%			
	53 Mio €			53 Mio €	



Vergleich Kategorien:

	3/3S Sterne		4/4S/5 Sterne	
	2014	2009	2014	2009
Cash Flow vor Zinsen / Umsatz	↓ 27,2%	30,7%	↓ 22,5%	24,7%
Umsatz/Verschuldung	1 : 2,3	1 : 2,2	↓ 1 : 1,9	1 : 2,6
E-dauer <small>(Cash Flow vor Zinsen)</small>	8 Jahre	7 Jahre	8 Jahre	10 Jahre
E-dauer <small>(Cash Flow)</small>	11 Jahre	9 Jahre	11 Jahre	15 Jahre
Umsatz/Bett	12 TEUR	12 TEUR	↑ 24 TEUR	21 TEUR
Verschuldung/Bett	26 TEUR	27 TEUR	↓ 45 TEUR	56 TEUR
Umsatz/Hotel	0,63 Mio	0,68 Mio	↑ 2,10 Mio	1,78 Mio
Verschuldung/Hotel	1,4 Mio	1,50 Mio	↓ 4,0 Mio	4,7 Mio



Bwl. Studie – Ergebnisse: Verschuldung

	RK Bruneck		RK Gadertal*
	2014	2009	2014
Relation Umsatz/Gesamtverschuldung	1 : 2,0	1 : 2,5	1 : 1,7
Eigenkapitalquote	20%	16%	29%
Entschuldungsdauer (Verschuldung/CF)	11 Jahre	13 Jahre	8 Jahre
Entschuldungsdauer2 (Versch./CFvZ.)	8 Jahre	9 Jahre	6,5 Jahre
durchschnittliche Verschuldung/Hotel	2,4 Mio	2,65 Mio	2,2 Mio
durchschnittliche Umsatz/Hotel	1,2 Mio	1,1 Mio	1,27 Mio



Bwl. Studie – Ergebnisse: Umsatz

	RK Bruneck		RK Gadertal*
	2014	2009	2014
Cash Flow vor Zinsen / Umsatz	24%	27%	26,5%
Wareneinsatz / Umsatz	21%	21%	19%
Personalkosten / Umsatz	32%	31%	31%
Abschreibungen / Umsatz	14%	19,5%	14%
Sonstige Kosten / Umsatz	25%	21%	26,5%
Fremdkapitalzinsen / Umsatz	5,3%	7,5%	4,5%
Ø Gewinn / Verlust	3%	0%	5%



Bwl. Studie – Ergebnisse: „Bett“

	RK Bruneck		RK Gadertal*
	2014	2009	2014
Verschuldung / Bett	36 TEUR	41 TEUR	36 TEUR
Umsatz / Bett	18 TEUR	16,5 TEUR	21 TEUR
Cash Flow vor Zinsen / Bett	4,3 TEUR	4,5 TEUR	5,5 TEUR



Wo steht ihr Hotel? – Benchmarks*

	Insgesamt Ø Hotel	Insgesamt TOP 5	3/3S Ø Hotel	3/3S TOP 5	4/4S/5 Ø Hotel	4/4S/5 TOP 5
EK-Quote	20%	41%	18%	40%	22%	32%
Umsatz zu Verschuldung	1 : 2,0	1 : 1,2	1 : 2,3	1 : 1,1	1 : 1,9	1 : 1,6
CF vor Zinsen / Umsatz	24,0%	38,4%	27,2%	36,0%	22,5%	36,6%
Entschuldungsdauer	11	3	8	4	8	4
Personalkosten/Umsatz	32%	24%	29%	26%	33%	25%
Wareneinsatz/Umsatz	21%	19%	21%	18%	20%	18%
ROI (auf Cash Flow Basis)	9%	16%	10%	17%	9%	13%



Wo sind die größten Hebel?

	Basis	Veränderung			
		Nächtigungen	var. Kosten	Fixkosten	Preis
		10%	-10%	-10%	10%
Nächtigungen	15.000	16.500	15.000	15.000	15.000
Ø- PREIS	75,00	75,00	75,00	75,00	82,50
Umsatz	1.125.000	1.237.500	1.125.000	1.125.000	1.237.500
Variable Kosten	- 525.000	- 577.500	- 472.500	- 525.000	- 525.000
Fixkosten	- 300.000	- 300.000	- 300.000	- 270.000	- 300.000
Cash Flow v.Zinsen	300.000	360.000	352.500	330.000	412.500
CF v. Z. in %	27%	29%	31%	29%	33%
Veränderung CF		60.000	52.500	30.000	112.500
		20%	18%	10%	38%

Legende

- 1) Einleitung
- 2) Welche sind die Makro-Erfolgsfaktoren?
Überlegungen zu Location, Kategorie, Größe, Erreichbarkeit usw.
- 3) Bwl. Studie zum Tourismus im mittleren Pustertal
- 4) Erkenntnisse Befragung Tourismusbetriebe**
- 5) Fazit



Was ist für Sie Erfolg?

Spass haben

Preisdurchsetzung

zufriedene Mitarbeiter

Geld verdienen

zufriedene Gäste

Umsatzsteigerung

Stammgäste gewinnen

angenehmes Betriebsklima

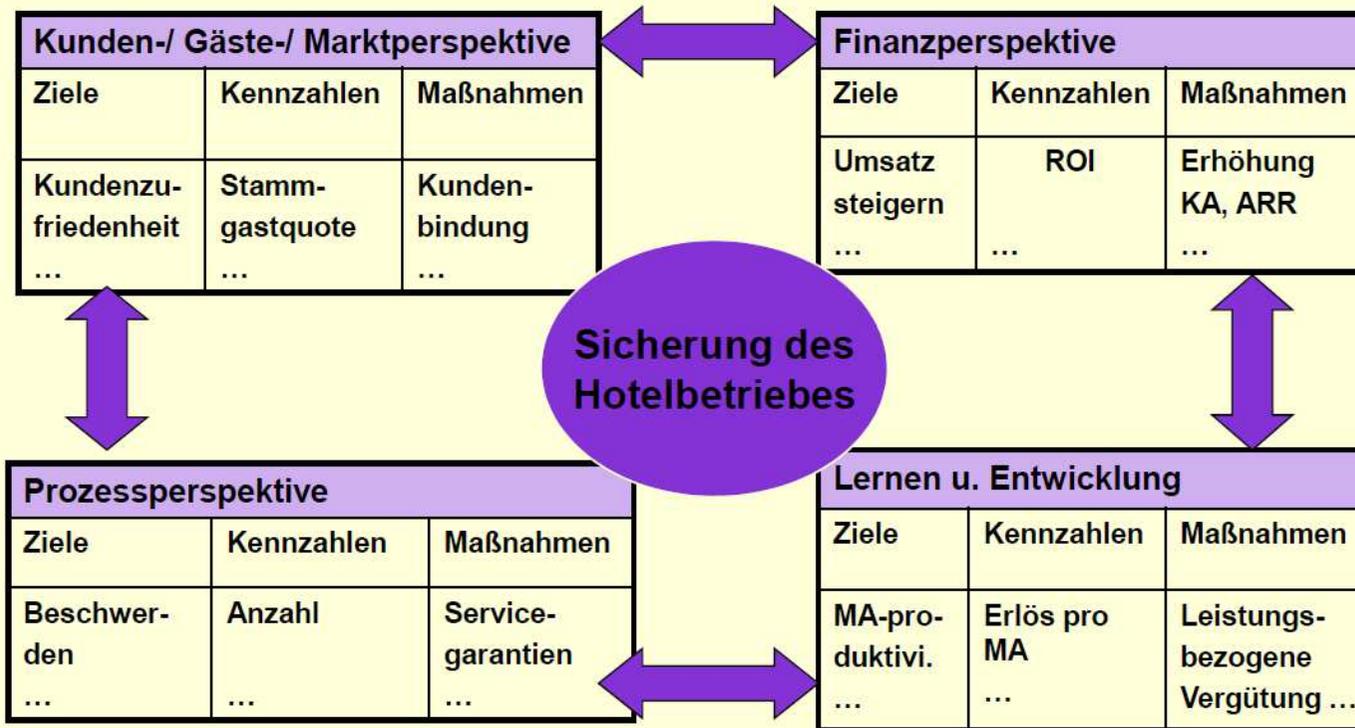
begeisterte Gäste

gute Bewertungen



BSC eines Hotelbetriebes

BSC eines Hotelbetriebes



Dr. Cornelia Huhn

8

Was ist Erfolg?

Erfolg ist die langfristige Existenzsicherung der Hotelunternehmung.

Die Dienstleistungsqualität hat dafür entscheidende Auswirkungen.



Von Kundenzufriedenheit zu Kundenbegeisterung

Erwartung	Erfüllungsgrad	Gefühl	Weitererzählen
100%	80%		15–20
100%	100%		0
100%	120%		3–5



Mitarbeiterbegeisterung als Vorstufe der Kundenbegeisterung

Kompetente Mitarbeiter stellen für das Unternehmen einen **langfristigen Wettbewerbsvorteil** dar, der von anderen Unternehmen nur schwer imitiert und aufgeholt werden kann.

Mitarbeiter sollen am Entscheidungsfindungsprozess teilhaben, weil sie dadurch stärker motiviert werden.

Die **Mitarbeiterbegeisterung** ist die **Vorstufe zur Gästebegeisterung**.



1. Gästeperspektive

Erfolgreiche Hotelbetriebe ...

- führen großteils Kundenbefragungen durch
- schauen Bewertungsportale an und leiten daraus auch Verbesserungsvorschläge ab
- setzen konkrete Maßnahmen zur Kundenbindung
- haben nicht nur einen hohen Anteil von Stammgästen, sondern setzen auch auf Kundenneugewinnung



2. Mitarbeiterperspektive

Erfolgreiche Hotelbetriebe ...

- haben großteils Mitarbeiter mit einer Betriebszugehörigkeit von mehr als 5 Jahren
- führen regelmäßig Mitarbeitergespräche
- erhalten häufiger Verbesserungsvorschläge von Mitarbeitern
- sind mit dem Angebot qualifizierter Mitarbeiter am einheimischen Arbeitsmarkt eher zufrieden als andere



3. Prozessperspektive

Erfolgreiche Hotelbetriebe ...

- haben häufiger festgeschriebene Qualitäts- und Servicegarantien als andere
- haben meist klar formulierte Aufgabenverteilungen
- nehmen Beratungen in Anspruch, v.a. im Bereich Controlling und Marketing



4. Der Unternehmer

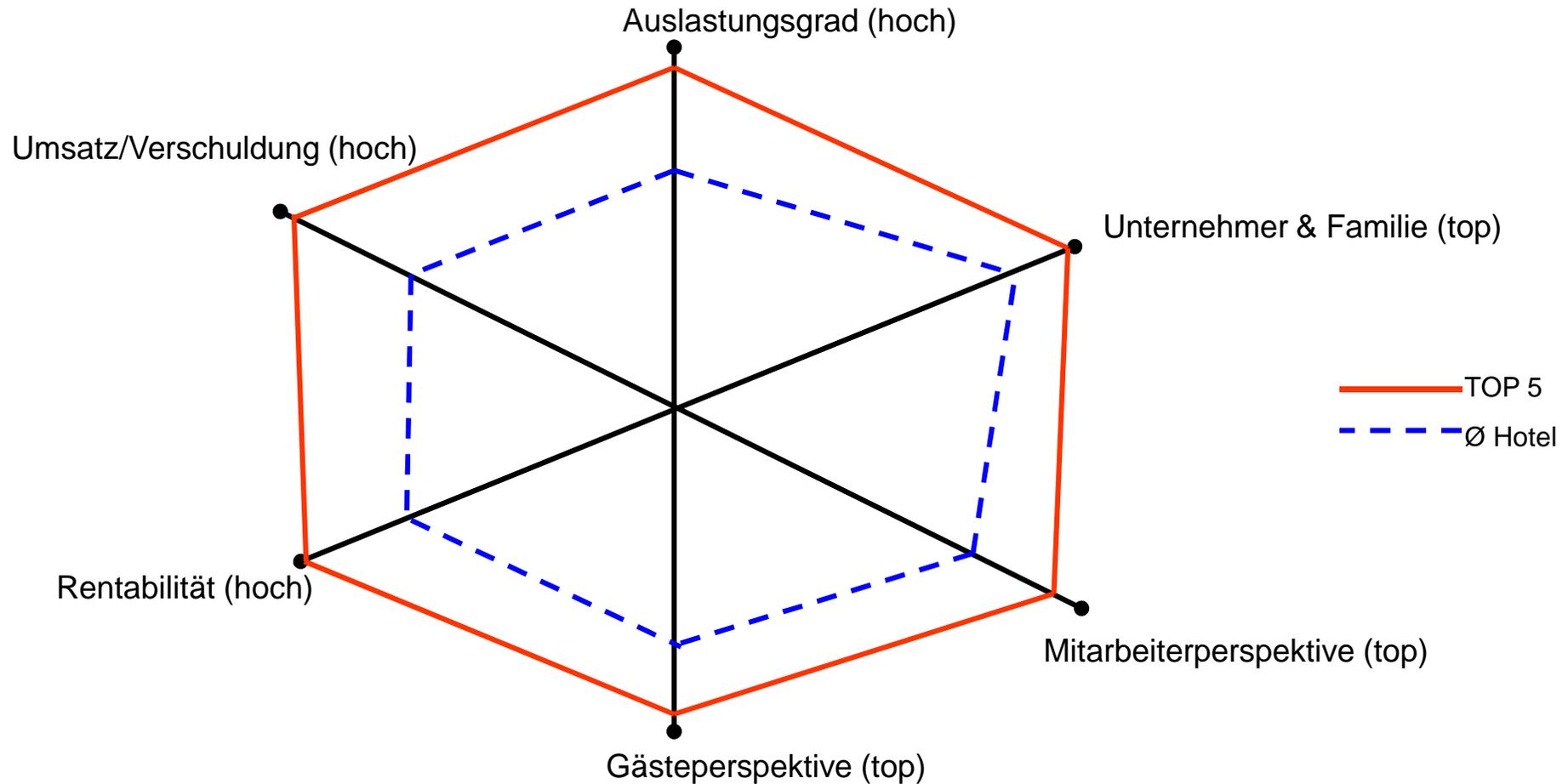
- ist bei erfolgreichen Betrieben häufiger Hotelier aus eigenem Wunsch geworden
- ist bei weniger erfolgreichen Betrieben eher rein aufgrund der logischen Familiennachfolge zum Gastwirt geworden
- Die meistgenannten Erfolgsfaktoren der Hoteliers:
 - Familie – Mitarbeiter – gute Küche
- Den größten Verbesserungsbedarf sehen die Hoteliers in
 - Struktur (v.a. Wellness und Zimmer) – Abläufe – Verkauf

Legende

- 1) Einleitung
- 2) Welche sind die Makro-Erfolgsfaktoren?
Überlegungen zu Location, Kategorie, Größe, Erreichbarkeit usw.
- 3) Bwl. Studie zum Tourismus im mittleren Pustertal
- 4) Erkenntnisse Befragung Tourismusbetriebe
- 5) Fazit**



Fazit: Subjektive Einschätzung 3-4-5 Sterne Hotels Kern-RKB



Fazit: mögliche Erfolgsfaktoren

- Destination spielt für das Preisniveau eine wesentliche Rolle
- Die Erreichbarkeit (Lage) wird oftmals überbewertet
- Investitionen in Hard- und Software laufend berücksichtigen um „am Ball“ zu bleiben



Fazit: mögliche Erfolgsfaktoren

- Der persönliche Einsatz der Hotelier Familie erscheint neben der Unternehmerpersönlichkeit die wesentlichste Erfolgskomponente zu sein
- Motivierte Mitarbeiter schaffen Mehrwerte
- **Vorsorge** für den Unternehmer & seiner Familie frühzeitig angehen



Fazit

„Die aktuelle Nielsen-Studie hat es erst kürzlich wieder gezeigt:

Kaufauslöser Nr. 1 sind die Empfehlungen Dritter – offline und online.

Deshalb gibt es für das Empfehlungsmarketing nur einen einzigen Platz:
die erste Stelle im Businessplan.

Die strategische Ausrichtung auf treue Fans, emsige Multiplikatoren und engagierte Empfehler ist die beste Umsatzzuwachs-Strategie aller Zeiten.“

(Anne M. Schüller – Marketing Consulting)



„Auf den CHEF kommt es an“



NPS (Net Promoter Score)

Wertschätzung gegenüber Mitarbeitern



Stammmannschaft



Wertschätzung gegenüber Kunden



Stammkunden



NPS

Ausgezeichnete Qualitäts- und Weiterempfehlungsraten:

HolidayCheck.it
Trova hotel, destinazioni e cose da fare

Trova un hotel Destinazione Condividi le tue esperienze Iscriviti alla Newsletter

Hotels Tätigkeitsgebiet Raiffeisenkasse Bruneck

14 su 87

Carica foto

Media	Raccomandato
5,5 / 6	97%

Informazioni hotel e servizi

Booking.com

Lage	8,8
Sauberkeit	9,3
Preis-Leistungs-Verhältnis	8,3

137 Personen haben diese Unterkunft ihrem Wunschzettel hinzugefügt

Fabelhaft 8,9
84 Bewertungen



Bruneck

lebenswerteste Kleinstadt in Italien.



1 BRUNICO (BZ)
PUNTEGGIO: 100

Brunico conferma il primato (era in testa anche nel 2014) soprattutto grazie ai risultati nelle condizioni di vita materiali (il reddito Irpef medio è il più elevato registrato dai 158 Comuni selezionati, mentre i depositi pro capite sono nettamente superiori alla media) e al successo nel campo ambientale

[Startseite](#) » [Wirtschaft](#) » [Lokal](#)

Artikel vom Montag, 17. August 2015

Die lebenswerteste Gemeinde Italiens liegt in Südtirol

In Bruneck, Sterzing oder Neumarkt lebt es sich am besten: Dies geht aus einer Studie der „borghi felici“ Italiens – also der Gemeinden zwischen 5000 und 50.000 Einwohnern – hervor.



„Wertschöpfung durch Wertschätzung“

Warum manche Hotelbetriebe erfolgreicher als andere sind.

Anton Josef Kosta - Geschäftsführer



Raiffeisen

Raiffeisenkasse Bruneck

