

## Aus der Region

### Zentralschweiz

#### Uris Wirte machen aus der Stube eine Raucherstube

Seit rund drei Wochen gilt in Uris Beizen Rauchverbot. Vom Rauchverbot ausgenommen sind Raucherzimmer. So haben einige Betriebe kurzerhand das eigentliche Gastlokal zum Raucherzimmer erklärt. Dies sei nicht zulässig, sagt die Urner Regierung. Denn das geltende Recht schreibe genau das Gegenteil vor. So seien Klagen zur unkorrekten Umsetzung des Rauchverbots in einzelnen Gaststätten eingegangen, informiert die Regierung. Die Mehrheit der Betriebe halte sich jedoch an das Verbot. ck/sda

#### Das Winterhorn braucht einen neuen Investor



Es begann vielversprechend: Ein der Öffentlichkeit unbekannter Schweizer Investor ersteigerte auf der Internet-Plattform Ricardo das Skigebiet Winterhorn (Uri). Mit dem Geld hätten unter anderem der Sessel- und Schlepplift saniert werden sollen. Doch nun ist der Investor abgesprungen. Die Winterhorn-Anlagen verhandeln nun mit drei weiteren seriösen Interessenten. Die Zeit drängt: Der Entscheid muss in den nächsten Wochen gefällt werden. ck/sda

#### Bürgenstock: Einsprache zurückgezogen

Der WWF hat seine vorsorglich eingereichte Einsprache gegen das Bürgenstock-Resort zurückgezogen. Man habe sich in Gesprächen geeinigt, heisst es in einer Pressemitteilung. Die Ziele der Projektverantwortlichen deckten sich mit jenen des WWF. Das war die einzige Einsprache, die innerhalb der Auflagefrist eingegangen ist. Damit stehe der Genehmigung des Gestaltungsplans des 300-Millionen-Projekts nichts mehr im Wege. Das neue Konzept des Hotelsdorfs sieht einen Ganzjahresbetrieb vor. Insgesamt entstehen 350 Arbeitsplätze. ck/sda

#### Neue Standorte für den Salle Modulaire



Drei Standorte für den Salle Modulaire, alle am Seebecken in Luzern, werden nun geprüft. Bis Ende Jahr soll ein Bericht die Machbarkeit des Konzerhauses für zeitgenössisches Musiktheater an diesen Standorten aufzeigen. Insgesamt werden 23 Standorte für das 100-Mio.-Projekt geprüft. Die verbleibenden drei sind die letzte Möglichkeit. Die Idee zum Salle Modulaire kommt vom Lucerne Festival. Private Gönner haben die benötigten 100 Mio. Franken bereits zugesichert. ck

**Kennzahlen. Hotelketten.** Erstmals hat die hotel revue Kennzahlen von 4- und 5-Sterne-Betrieben der Schweiz zusammengetragen. Umsatzmässig hat die Kettenhotellerie zugelegt.



Das Hotel Continental Zürich gehört zur MGallery Gruppe von Accor, zählt 138 Zimmer und trägt vier Sterne. Letztes Jahr lief das Luxussegment noch besser. Accor legte zu. zvg

# Hotel-Ketten im Hoch

**Den meisten Umsatz erzielte 2008 Accor, Dorint das grösste Plus und Fassbind Hotels das beste Betriebsergebnis.**

GUDRUN SCHLENCZEK

**N**ummer eins der Schweizer Kettenhotellerie beim Umsatz ist ganz klar Accor. Der Umsatz stieg im letzten Jahr noch mal um 9,2 Prozent auf 167,9 Mio. Franken. Gut die Hälfte davon erzielte die Victoria-Jungfrau Collection, allerdings nur mit einem Achten an Betrieben. Gut gewachsen, nämlich um 10 Prozent, ist im letzten Jahr die Treff Verwaltungen AG mit ihren «Ramada»-Betrieben im Management. Klarer Wachstumsieger sind die beiden Schweizer

Dorint-Hotels. Das Umsatz-Plus von 20 Prozent verdankt die Gruppe wohl unter anderem den Renovationsarbeiten im 2007 im Dorint in Beatenberg. Die Dorint Hotels weisen auch den höchsten und absolut überdurchschnittlichen GOP aus (36,7%). Beim operativen Betriebsergebnis I hat das Familienunternehmen Fassbind Hotels in der Schweizer Ketten-Hotellerie die Nase vorn. Und nicht nur dort. Wie der htr hotel revue zu Ohren gekommen ist, soll im UBS-Rating das Hotel-Unternehmen das beste in der Schweiz sein.

Nach ihren Kennzahlen befragt hatte die htr hotel revue rund 25 in der Schweiz aktive Hotel-Ketten. Nur 40 Prozent der Befragten lieferten auswertbares Datenmaterial inklusive Umsatz in der Schweiz. Bei der Zimmerauslastung hätte es nämlich Marriott Schweiz (drei Betriebe, 616 Zimmer) mit 81 Prozent im 2008 auf den ersten Platz geschafft, nur leider wurde die Umsatzangabe verweigert.

## Hotelketten in der Schweiz und ihre Kennzahlen

Hotelkette	Umsatz 2008 in Mio. CHF in der Schweiz	Veränderung zum Vorjahr in %	Anzahl Hotels 2008	Rechtsform auf Betriebsebene	Anzahl Zimmer Gruppe	Durchschn. Zimmerbelegung über Öffnungstage	GOP/GOI/BE I 2008 in %
Accor	167,9	+ 9,2	35*	Management/Franchise/Filialen	4409	k.A.	k.A.
Victoria-Jungfrau Collection	93,6	- 1,0	4	Eigentum	540		GOI: 46,6
Sunstar Holding <sup>6</sup>	47,0	- 2,2	9	Eigentum	938	62 %	GOP: 19,0
Treff Hotel Verwaltungen AG/ Ramada <sup>4</sup>	45,0	+ 10,0	6	Management	638	68 %	k.A.
Fassbind Hotels <sup>1/2</sup>	45,0	k.A.	7	Familienunternehmen	750	68 bis 80 %	BE I: 56,7
Sorell Hotels	42,7	+ 7,0	12	11 eigene/1 Management	563	k.A.	k.A.
Seiler Hotels <sup>5</sup>	41,6	+ 5,5	3	Familienunternehmen	334	62,5 %	GOP: 19,9
Steigenberger	32,7	+ 4,3	3	Pacht	309	72,5 %	GOP: 31,1
Manz Gruppe <sup>1</sup>	26,0	k.A.	4	Familienunternehmen	346		
Dorint <sup>2</sup>	16,3	+ 20,8	2	Management	201 <sup>3</sup>	67 %	GOP: 36,7

<sup>1</sup> Zirkula-Umsatzangabe <sup>2</sup> ein Teil der Zimmer war wegen Umbau 2007/2008 zeitweise geschlossen <sup>3</sup> inkl. Studios, Appartements <sup>4</sup> ohne weitere drei Ramada-Franchise-Betriebe <sup>5</sup> Geschäftsjahr endet am 31.10. <sup>6</sup> Geschäftsjahr endete am 30.04.2009  
Quelle: htr hotel revue / Alle Angaben beziehen sich ausschliesslich auf den Schweizer Markt



**Nachgefragt**  
Eric Fassbind (43)

**Funktion:** Manager der drei Fassbind-Hotels in Lausanne und zuständig für die Entwicklung des Familienunternehmens «Fassbind Hotels, das seinen Eltern gehört.

### 1. Wie erreichen Sie dieses hervorragende BE I?

Wir haben eine ganz flache Struktur. Im Alpha-Palmiers beispielsweise gibt es kein Backoffice. Ich habe keine Sekretärin. Keinen Buchhalter. Da fast alle unsere Buchungen via Internet kommen, brauchen wir kein Sales-Office. In einem anderen vergleichbaren Haus gibt es fast zwei- bis dreimal mehr Personal für die gleiche Offerte.

### 2. Wie bewältigen Sie anfallende Arbeiten ohne Sekretärin, ohne Buchhalter?

Dank E-Mail und Telefonbeantworter braucht man heute keine Sekretärin mehr. Eine kurze E-Mail zu beantworten dauert weniger lang, als die Information einer Drittperson zu diktieren. Und der Gesprächspartner ist zufrieden, weil die Antwort direkt vom Chef kommt. Wenn ich in den Ferien bin, reserviere

ich mir jeden Tag 20 Minuten, um die E-Mails zu beantworten. Punkto Buchhaltung: Jede bezahlte Rechnung wird in einer Excel-Datei erfasst, und Ende Monat hat man pro Sparte die Kreditorenbuchhaltung. Das kann jeder Nachtportier. Dazu braucht man keinen Buchhalter.

### 3. Und wie arbeiten Sie ohne Sales-Office?

In unserem Segment achten die professionellen Kunden auf Lage, Preis und Stil des Hotels. Um das zu zeigen, braucht man nicht mehrere Sales-Mitarbeiter.

### 4. Hat eine Familienkette bessere Chancen?

Eine Familienkette gibt die Garantie, dass jemand mit Leib und Seele dahintersteht. Komischerweise traut man einer Marke oft mehr, obwohl dort die Manager oft weniger Emotionen und Treue zur Marke haben. gsg

# «Verlust ist nicht immer negativ»

**Gemäss Martin Eltschinger können Schweizer Hotels bezüglich Gewinn mit anderen Branchen mithalten.**

GUDRUN SCHLENCZEK

**Martin Eltschinger, der neue Kontenrahmen macht die Gastgewerbebranche mit anderen vergleichbar. Wie steht die Branche im Quervergleich?**

Der Gewinn vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen (EBITDA) sollte branchenneutral mindestens 20 Prozent des Umsatzes betragen. Ist der EBITDA zu tief, wird zu wenig abgeschrieben und es kommt zu einem Investitionsstau. Im Durchschnitt erreicht die Schweizer Hotellerie aber den Benchmark: Der Hotellerie geht es auch im Jahre 2009 grundsätzlich besser als ihrem Ruf.

**Wie gut geht es der Hotellerie 2009 denn genau?**

Gute Betriebe hatten in den letzten guten Jahre so genannte «weisse Sorgen»: Sie schrieben maximal ab, um den Gewinn aus fiskalischen Gründen möglichst tief zu halten. Heute



**Wirtschaftsprüfer und Hotelfachschuldozent Martin Eltschinger.**

bewegen sie sich wohl auf «Normalniveau». Hotelbetriebe eignen sich grundsätzlich gut dafür, die Erfolgsrechnung steuertechnisch zu optimieren: In guten Jahren wird viel abgeschrieben, zum Beispiel das

neue Mobiliar in einem Jahr statt in 10 Jahren, in schlechten Jahren wenig.

**Wie halten es Hoteliers mit dem Finanzmanagement?** Finanzmanagement gehört heute in den Hotelfachschulen zu den beliebtesten Fächern, das stimmt zuversichtlich.

**Die Erfolgsrechnung des Mutterbeispiels in Ihrem Fachbuch ist aber gar nicht musterhaft, der Gewinn negativ. Ein typisches Beispiel?**

Ein Verlust in der Jahresrechnung muss nicht unbedingt negativ sein. Es ist zu unterscheiden, ob der Verlust aus dem operativen Geschäft oder aus fiskalischen Gründen entstand. Es kann durchaus sein, dass eine Unternehmung in den letzten zwei Jahren viel investierte und nun die steuerlich maximalen Sofortabschreibungen ausschöpft und dadurch einen

Verlust ausweist, um diesen mit künftigen Gewinnen verrechnen zu können.

**«Mit Kennzahlen führen»: Was heisst das konkret?**

Der Hotelier muss über die Kennzahlen laufend orientiert sein. Hat er die Kosten im Griff und führt eng gemäss den Kennzahlen, weist er bei tieferem Umsatz nicht unbedingt ein schlechteres Ergebnis aus.

**Sie sprechen auch von einer Faktorkalkulation. Ist dieses Modell nicht veraltet?**

Überhaupt nicht. Der Kalkulationsfaktor basiert auf Erfahrungszahlen und dient zu einer raschen, überschlagsmässigen Berechnung. Die Preise müssen sowohl marktgerecht sein und die Kosten decken. Wichtig ist die Break-even-Berechnung.

**Sie zeigen in Ihrem Buch, dass die Kosten mit zunehmender**

Auslastung sinken, also mehr unterm Strich übrig bleibt.

**Wie kommt es dann, dass es Hotels in unserer Betriebsübersicht gibt, die trotz hoher Auslastung und gutem RevPAR nur ein durchschnittliches BE I ausweisen?**

Die Auslastung und der RevPAR geben nur Auskunft über die Erlösseite. Hingegen wird die Aufwandseite nicht berücksichtigt. Ein guter RevPAR und ein durchschnittliches BE I lassen darauf schliessen, dass die Kosten in den Bereichen Waren, Personal und Betriebsaufwand im Verhältnis zu den Erlösen zu hoch sind.

**«Finanzmanagement Hotellerie»** von Martin Eltschinger erscheint in der 3. Auflage. 800 Seiten, erhältlich über consulting@eac-eltschinger.ch