

## Balanced ScoreCard für Hotel xy



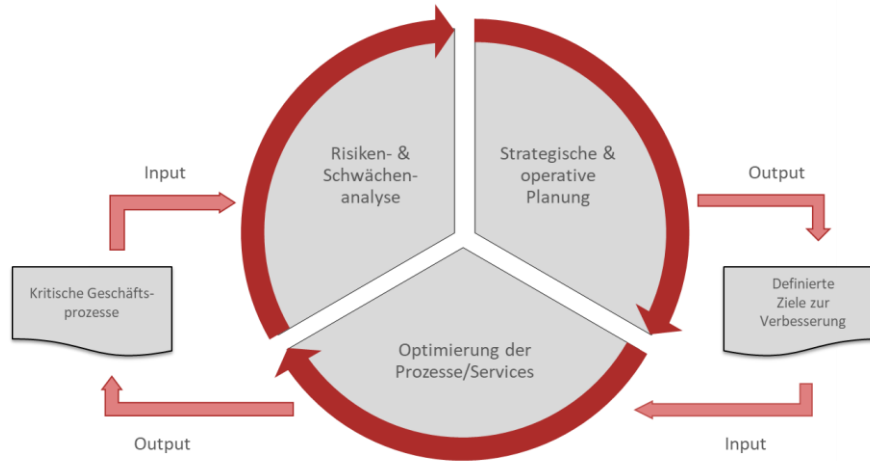
Klaus Lohmüller

*Geschäftsführer it.MCP GmbH  
it Management Consulting & Projekte*

Mobile : +49 (0)176 - 811 36 283  
eMail : klaus.lohmueller@itmcp.de

[www.itmp.de](http://www.itmp.de)

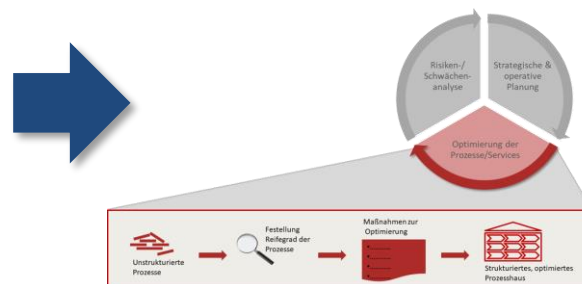
Mit dem ganzheitlichen, 360° Beratungsansatz von it.MCP GmbH wird eine nachhaltige Verbesserung Ihres Geschäftsbetriebs erzielt.



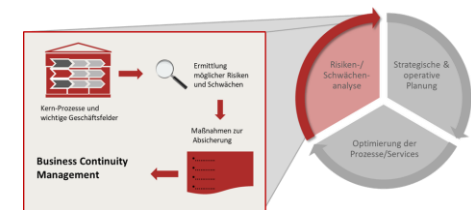
## Strategische & operative Zielplanung



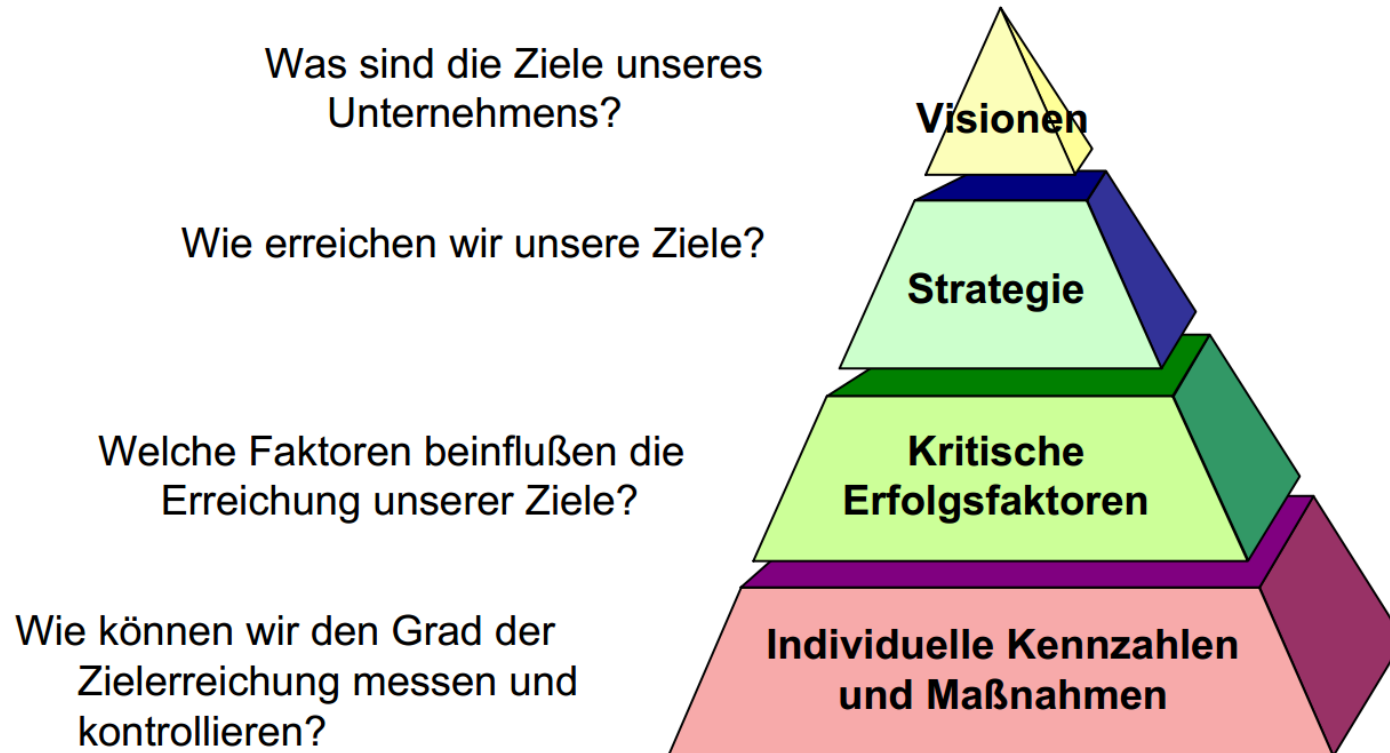
## Business Process Optimization



## Business Continuity Management



- Mit der strategischen und operativen Zielplanung oder auch Balanced ScoreCard genannt, werden die Ziele des Unternehmens gemeinsam mit allen Verantwortlichen/Beteiligten festgelegt sowie Maßnahmen und Messgrößen zur Zielerreichung definiert.
- Die Zieldefinition erfolgt dabei im Rahmen eines Workshops mit den Führungskräften/Mitarbeitern gemeinsam. Dadurch wird gewährleistet, dass jeder Teilnehmer die Zieldefinition und die Maßnahmenfestlegung versteht und mitträgt.
- Somit entstehen hieraus in der Regel 2 Dokumente für den Zeitraum der nächsten 3 Jahre.
  - Eine Vision mit dem klar formulierten Ziel in 3 Jahren und
  - 3 einzelne operative Jahrespläne zur stufenweisen Erreichung und Umsetzung der Vision



Um die richtigen Ziele zu definieren eignen sich die „**SMART**-Kriterien“. Das Akronym **SMART** steht jeweils für eine Eigenschaft eines Ziels. Diese lauten:

<b>Spezifisch</b>	Ziele müssen einfach und verständlich, eindeutig, konkret und nicht allgemein beschrieben sein
<b>Messbar</b>	Ziele müssen messbar sein, benennen Sie eindeutige Indikatoren
<b>Attraktiv</b>	Ziele müssen vom Projektteam als reizvoll und erstrebenswert bewertet werden
<b>Realistisch</b>	Ziele müssen sachlich erreichbar und bedeutsam sein
<b>Terminiert</b>	Ziele müssen verbindlich sein, benennen Sie einen festen Zeitpunkt

## **SPEZIFISCH**

Was soll genau erreicht werden? Ein Ziel muss schriftlich fixiert werden. Hierdurch muss das Ziel konkret beschrieben werden und es ermöglicht später die Prüfung ob das Ziel tatsächlich erreicht wurde. Die Beschreibung hilft einen Zeit- und Kostenaufwand zu beziffern.

## **MESSBAR**

Wie kann festgestellt werden, ob ein Ziel erreicht wurde? In vielen Fällen ist es einfach, die Messgröße durch Kennzahlen zu bestimmen. Unklare Ergebnisse kann man u.a. auch z.B. durch Befragungen der Gäste oder der Mitarbeiter klären.

## **ATTRAKTIV**

Ist das Ziel für alle Beteiligten erstrebenswert? Nur wenn ein Ziel von den Beteiligten gewollt wird werden sie alles dafür tun, dass das Ziel auch erreicht wird. Gleichzeitig sollte das Ziel aber weder zu hoch noch zu niedrig gesteckt sein.

## **REALISTISCH**

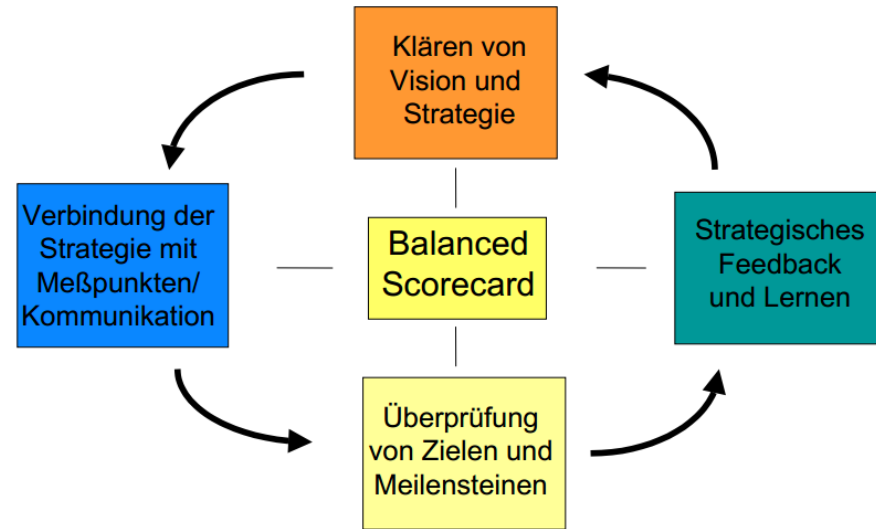
Ist das Ziel erreichbar? Hier bedarf es einer gewissen Bodenhaftung, damit Sie ihr Ziel nicht schon im frühen Stadium frustriert wieder aufgeben. Dennoch sollte es auch eine Herausforderung sein, auf die man dann auch stolz sein kann.

## **TERMINIERT**

Existiert ein festes Datum, bis zu dem das Ziel erreicht werden soll? Ein Ziel stets mit einem konkreten Datum zu versehen. Ein Ziel, das nicht terminierbar ist, ist schlichtweg kein Ziel sondern höchstens eine Willensbekundung, eine Absicht oder ein Vorsatz.

Um eine BSC zu erarbeiten sind folgende Schritte notwendig :

1. Einladung aller Verantwortlichen zu einem moderierten Workshop
2. Festlegung der Vision  
 „Wie soll das Hotel xy in 3 Jahren aussehen bzw. funktionieren ?“
3. Erarbeitung von Zielen für die operative Veränderung aufgeteilt in die einzelnen Jahre (2019, 2020, 2021)
4. Festlegung der jeweils notwendigen kritischen Erfolgsfaktoren
5. Festlegung von klar beantwortbaren Messkriterien/Kennzahlen mit denen der Fortschritt und die jeweilige jährliche Zielerreichung gemessen werden können
6. Laufendes (2-monatliches) Monitoring der Aktivitäten und **ehrliche** Fortschrittsbewertung



## Gäste

1. Attraktivität als Gastgeber (Wohlfühlen)
2. Anpreisung durch Tourismusverband auf Messen
3. Gäste als Werbeträger
4. USP

## Personal

1. Attraktivität als Arbeitgeber
2. Individueller Umgang mit Gästen

## Finanzen

1. Hotel xy fortwährend in der Gewinnzone
2. Gute Akzeptanz der Geschäftsführung in Gesellschafter-Versammlung

## Prozesse

1. Zusammenarbeit erfolgt vorausschauend und zielführend ohne Aufforderung



## Gäste

1. Zimmer-Altlasten um 35% bereinigen
2. Definition von Zielgruppen und Angeboten je Zielgruppe
3. Qualitätsoffensive im Restaurant (Küche+Service)
  - Themenabende
  - Beratung am Tisch
4. Modernisierung der Ausstattung (Rezeption/Lobby, Küche, Restaurant)
5. Gästezufriedenheit um 15% steigern

## Personal

1. Abteilungen ausreichen besetzen
2. Überstunden auf max. 30/Person reduzieren
3. Wissen über jeden einzelnen Gast aufnehmen (Gewohnheiten...)
4. Arbeitsplätze bedarfsgerecht ausstatten
5. Mitarbeiter als Person kennenlernen (Beziehungsebene aufbauen)
6. Personalzufriedenheit um 15% steigern

## Finanzen

1. Angebote nur noch Kostendeckend und mit Gewinn
2. Kostensenkungspotentiale (20%) je Abteilung identifizieren
3. Operatives Ergebnis in 2015 schwarze Null bei gleichzeitiger Aussetzung Gesellschafterausschüttung + Aussetzen Schuldenabbau
4. Belastbare Kostenanalyse
5. Detaillierte Kenntnisse Eckzahlen (Mgmt. + TL's)
6. Kosten/Nutzen Werbemaßnahmen
7. Kostengünstige Werbung identifizieren
8. Steigerung Selbstzahler auf 60%
9. Konkurrenzanalyse

## Prozesse

1. Bedarfsplanung und Personalbesetzung
2. Jede Abteilung formuliert Prozesse
3. Jede Abteilung bespricht mit Schnittstellenabtlg. gemeinsame Prozesse zur Hebung von Optimierungspotential
4. Mitarbeiter aktiv in Prozessgestaltung einbeziehen
5. Optimierung hausinterne Zusammenarbeit Massage/Kosmetik/Rezeption/Küche

## Gäste

1. Zimmer-Altlasten um 65% bereinigen
2. Zielgruppenorientierte Angebote umsetzen
3. Qualitätsoffensive Rest./Küche/Service
  - Frische, leichte Küche
  - Service-Niveau heben
4. Modernisierung Flurbereiche
5. Aktive, unaufdringliche Animation
6. Gästezufriedenheit um 15% steigern

## Personal

1. Weiterbildungsmaßnahmen aufsetzen
2. Mitarbeiter für besondere Leistungen hervorheben
3. Wissen über Gewohnheiten des einzelnen Gastes umsetzen
4. Personalfriedenheit um 15% steigern

## Finanzen

1. Identifizierte Kostensenkungspotential aus 2015 heben
2. Beginn Schuldenabbau um 30%
3. Steigerung Selbstzahler auf 75%
4. Discountergeschäft auf 25% senken
5. Was macht die Konkurrenz anders?

## Prozesse

1. Optimierungen aus Schnittstellenanalyse umsetzen
2. „ONE“ Hotel xy mit allen Beteiligten (Firmen)

## Gäste

1. Zielgruppenorientierte Angebote vermarkten
2. Jeden Gast namentlich kennen
3. „Wie funktioniert ein Hotel“-Veranstaltungen anbieten
4. USP darstellen
5. Gästezufriedenheit steigern

## Personal

1. Jeder Mitarbeiter fühlt sich als Gastgeber
2. Lohngefüge und Sonderleistungen anpassen
3. Personalfriedenheit stabilisieren

## Finanzen

1. NULL € Schulden
2. Discounter eliminieren

## Prozesse

1. Prozesse konsolidieren und stabilisieren

Vielen Dank für ihre Aufmerksamkeit ...



Klaus Lohmüller  
*Geschäftsführer*

Mobile : +49 (0)176 - 811 36 283  
eMail : klaus.lohmueller@itmcp.de

Internet : [www.itmcp.de](http://www.itmcp.de)

**it.MCP GmbH**

it Management Consulting & Projekte  
Kapellanger 43  
D-82281 Egenhofen

Sitz der Gesellschaft: Egenhofen  
Registergericht: Amtsgericht München, HRB 238122  
Geschäftsführer Klaus Lohmüller