

GEMEINSAM OPTIMIEREN -
GEMEINSAM MEHR ERREICHEN!

Produktivitätsmanagement

- PRODUKTGRUPPE
- ZIEL
- NUTZEN
- BERECHNUNGSLOGIK/ hgc ARRANGEMENTSPIEGEL
- BANDBREITENBEWERTUNG / NOTENSCHLÜSSEL
- REPORTS



DAS ZIEL:

Wenn du es nicht messen kannst, dann kannst du es auch nicht führen

(If you can't measure it, you can't manage it). Diese Aussage stammt von Garvin D.A., einem Professor der Business Administration an der Harvard Business School.

Durch die wöchentliche Mitarbeiter-Einsatzplanung und die regelmäßigen Forecasts im Rahmen des Produktivitätsmanagements wird die Produktivität bereits im Voraus gemessen. Unter Zugrundelegung dieser Daten werden die Dienstpläne durch die Abteilungsleiter effizienter gestaltet, Ressourcen besser ausgenutzt und dadurch die Lohnkosten verbessert.

Der Nutzen:

Der Nutzen des Produktivitätsmanagement-Frühwarnsystems liegt für den Unternehmer in der Optimierung der Mitarbeiterressourcen auf Basis der Forecastbelegung im Hotel und einer dadurch erreichten Steigerung der Produktivität. Dies führt dazu, dass der Lohnkostenanteil im Verhältnis zum Umsatz gesenkt wird und die zu erwartenden Ergebnisse oder Zielwerte bereits im Voraus sichtbar sind. Arbeitet das Unternehmen mit einer Zielvorgabe, steuert zudem eine Ampelregelung den Erreichungsgrad.

Weiters bringt das Produktivitätsmanagement eine Sensibilisierung der Führungsmitarbeiter hinsichtlich der Mitarbeiteraufwände in ihrer Abteilung mit sich. Dies trägt zum Profitcentergedanken bei und fördert das unternehmerische Denken der Führungsmitarbeiter.

1. Variante Erlössplittung anhand des hgc Arrangementspiegel

Auf Basis des hgc Arrangementspiegel (wird jährlich angepasst) werden fixe Nettoerlöse vom Arrangement pro Hotelgast und Nacht auf die Abteilungen Empfang, Housekeeping, Service und Küche zugeordnet unabhängig vom tatsächlichen Nettoerlös pro Hotelgast und Nacht.

Als alternative Berechnung können auch hausspezifische Sätze hinterlegt werden. Der Nachteil von hausspezifischen Erlöszuordnungen liegt darin, dass man keine Benchmarkwerte zur Verfügung hat und somit nur innerhalb des Unternehmens Vergleichswerte der eigenen Abteilung heranziehen kann.

Aufpassen: Es dürfen z.B. die Lohnkosten in % nicht von anderen Abteilungen verwendet beziehungsweise als Vergleich herangezogen werden.
Küche nicht mit Service vergleichbar!

Folgende Standardsplittung für den F&B Bereich:

Frühstück: Service 70% / Küche 30% Mittagslunch: Service 50% / Küche 50% Abendessen: Service 30% / Küche 70%

Auf Basis der Hotelkategorie werden eigene Arrangementsätze verwendet

Kinder werden standardmäßig mit 60% der Arrangementwerte berücksichtigt!

Festlegung von Arrangement Aufteilung pro Nächtigung

Mai 2017 bis April 2018

1,030

© hrm by hgc

Food	***** Sterne	Euro
Frühstück 70 % S. / 30 % K.		21,75
Brunch 50 % S. / 50 % K.		12,52
Abendessen 30 % S. / 70 % K.		42,87
pro Haube		4,17
Food a la carte 30 % S. / 70 % K.		
Summe		81,31

Housekeeping	***** Sterne	Euro
Rooms		23,52
Frottee Wäsche		1,64
Bett Wäsche		5,06
Tisch Wäsche		1,90
Reinigung allgemein		1,58
Reinigung Naßbereiche		1,58
Summe		35,28

Empfang	***** Sterne	Euro
Front Office		13,66
Back Office		13,66
Portier		1,90
Summe		29,21

Animation	***** Sterne	Euro
Gästekbetreuung (Erwachsene)		7,08
Kinderbetreuung (ab 2 Jahre) 60 %		8,85
Babybetreuung (bis 2 Jahre) 20 %		13,40
Summe		29,34

Food	****s Sterne	Euro
Frühstück 70 % S. / 30 % K.		17,32
Brunch 50 % S. / 50 % K.		9,11
Abendessen 30 % S. / 70 % K.		38,44
pro Haube		4,17
Food a la carte 30 % S. / 70 % K.		
Summe		69,05

Housekeeping	****s Sterne	Euro
Rooms		20,74
Frottee Wäsche		1,64
Bett Wäsche		4,05
Tisch Wäsche		1,39
Reinigung allgemein		1,52
Reinigung Naßbereiche		1,52
Summe		30,86

Empfang	****s Sterne	Euro
Front Office		12,01
Back Office		12,01
Portier		1,26
		0,00
Summe		25,29

Animation	****s Sterne	Euro
Gästekbetreuung (Erwachsene)		4,05
Kinderbetreuung (ab 2 Jahre) 60 %		7,59
Babybetreuung (bis 2 Jahre) 20 %		13,03
Summe		24,68

Food	**** Sterne	Euro
Frühstück 70 % S. / 30 % K.		13,78
Brunch 50 % S. / 50 % K.		7,71
Abendessen 30 % S. / 70 % K.		26,81
pro Haube		4,17
Food a la carte 30 % S. / 70 % K.		
Summe		52,48

Housekeeping	**** Sterne	Euro
Rooms		18,21
Frottee Wäsche		1,52
Bett Wäsche		3,04
Tisch Wäsche		1,14
Reinigung allgemein		1,52
Reinigung Naßbereiche		1,52
Summe		26,94

Empfang	**** Sterne	Euro
Front Office		8,60
Back Office		8,60
Portier		1,01
Summe		18,21

Animation	**** Sterne	Euro
Gästekbetreuung (Erwachsene)		4,05
Kinderbetreuung (ab 2 Jahre) 60 %		6,32
Babybetreuung (bis 2 Jahre) 20 %		13,03
Summe		23,39

Sind die Werte und Splittungen abgestimmt kann mit der Systemhinterlegung begonnen und abteilungsspezifische Kennzahlen dem Einsatzplan zugeordnet werden.


•Variante Soll Zeit

Es besteht die Möglichkeit für etwaige Leistungen fixe oder variable Sollzeiten zu hinterlegen und diese mit den produktiv eingesetzten Mitarbeiterstunden ins Verhältnis zu setzen.

Z.B. Reinigungszeit pro Standardzimmer 20 Min

Soll Zeit als fixen Zeitblock, z.B. Gouvernante wird immer mit 9 Std Sollzeit berechnet.

Soll Zeit als variabler Zeitblock, z.B. Grundputz Gänge 1 x pro Woche 8 Std.

Produktivität	 Neu laden								
Sollzeit	1.214	156	158	173	186	207	167	167	
Produktive Zeit	1.506	188,5	196,5	228,5	213	244,5	208,5	226,5	
MA Aufwand	22.015	2.852	2.934	3.311	3.126	3.482	3.059	3.250	
Soll/Planzeit	0,81	0,83	0,80	0,76	0,87	0,85	0,80	0,74	
% Lohnkosten	42,83 %	39,60 %	35,40 %	41,09 %	41,26 %	46,96 %	43,59 %	55,65 %	

Für eine detaillierte Erklärung wenden sie sich an ihren hgc Berater.

•Variante Mengenbewertung

Es besteht die Möglichkeit auch Mengen im Verhältnis zu den eingesetzten Stunden zu bewerten. Wird meist für die Bewertung der Abteilungen Housekeeping/Rezeption heran gezogen.

Z.B. Anreise/Abreise Zimmer mit Faktor 1,3 und Bleibe Zimmer mit Faktor 1 ergeben die Leistungswerte.

Planungsinfos								Zeitarten
Hotel Gäste ERW HK	110	110	110	120	170	150	0	Zeitart
Anreise Zimmer HK	25	15	10	30	65	30	0	Wochenruhe
Abreise Zimmer HK	45	15	15	20	20	50	90	Ersatzruhezeit
Bleibe Zimmer HK	35	45	45	35	45	60	0	Ersatzruhezeit
								Zeitausgleich
								Ersatzzeit für
								Urlaubstag
								Ersatzzeit
Mitarbeiter	Stunden Soll/Ist	Mo 21.07	Di 22.07	Mi 23.07	Do 24.07	Fr 25.07	Sa 26.07	So 27.07
Room's								

Konto	Mo 21.07	Di 22.07	Mi 23.07	Do 24.07	Fr 25.07	Sa 26.07	So 27.07	Summe
Bleibe Zimmer (FO+HK). HK								
Leistungswert	35,00	45,00	45,00	35,00	45,00	60,00	0,00	
Faktor	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	
bew. Leistungswert	35,00	45,00	45,00	35,00	45,00	60,00	0,00	265,00
Abreise/Anreise Zimmer (HK). HK								
Leistungswert	55,00	25,00	25,00	30,00	30,00	40,00	0,00	
Faktor	1,30	1,30	1,30	1,30	1,30	1,30	1,30	
bew. Leistungswert	71,50	32,50	32,50	39,00	39,00	52,00	0,00	266,50
Gesamtsumme: 531,50								

Produktivität								
MA Aufwand	4.873	694	694	667	870	636	756	557
Produktive Zeit	362,5	51	51	48	68	47,5	57,5	39,5
Leistungswert	532	107	78	78	74	84	112	0
% Lohnkosten	25,05 %	24,96 %	24,96 %	23,99 %	28,14 %	14,82 %	20,22 %	0,00 %
hgc Protex	1,47	2,09	1,52	1,61	1,09	1,77	1,95	0,00

Die Kennzahl hgc Protex ergibt sich wie folgt:

Leistungswerte (Anzahl Anreise/Abreise/Bleibe Zimmer x jeweiligen Faktor) / **produktive Zeit** der Mitarbeiter

Z.B. $107 / 51 = 2,09$ hgc Protex Je Höher die Kennzahl desto produktiver!

Mögliche Kennzahlen die bereits zur Verfügung stehen und individuell der Abteilungen zugeordnet werden können.

Kennzahlenansicht

Kostenstellenansicht

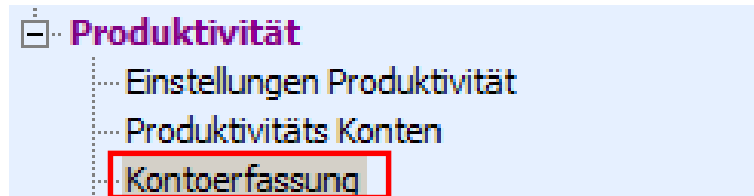
Kennzahlen

- Erlös netto
- MA Aufwand
- Produktive Zeit
- Leistungswert
- Bew. Prod. Zeit
- % Lohnkosten
- hgc Matex
- hgc Matex/Std €
- hgc Matex €
- hgc Protex
- Erlös/Stunde
- Aufwand/Stunde
- Bewertete Leistung (V)
- Bewertete Arbeitszeit (V)

BERECHNUNGSLOGIK

Kontenerfassung:

Unter dem Menüpunkt Produktivität_Kontenerfassung werden jede Woche bevor die Abteilungsleiter die Einsatzplanung durchführen, die notwendigen Forecastwerte eingegeben. Z.B. Eingabe Donnerstag bis 17:00 Uhr und wöchentliche Deadline für die Fertigstellung der Planung für die nächste Woche immer Freitag 13:00 Uhr.



Die Kontenerfassungsstruktur ist individuell auf das Unternehmen abzustimmen. BSP

LOGIS

Kriterien

Woche/Jahr: 23/2014 (02.06.2014 - 08.06.2014) | Status: Plan | Erfassung Konto für Konto:

Bereich	Werte							
Konto	Mo 02.06	Di 03.06	Mi 04.06	Do 05.06	Fr 06.06	Sa 07.06	So 08.06	Summe
Hotelgäste Erw.	120	125	125	120	170	180	180	1020
Hotelgäste Kf.					10	10	15	35

F&B Kontoerfassung

Bereich	Werte							
Konto	Mo 02.06	Di 03.06	Mi 04.06	Do 05.06	Fr 06.06	Sa 07.06	So 08.06	Summe
Frühstück Erw.	100	120	125	125	120	170	180	940
Frühstück Kf.						10	10	20
3/4 Pension	120	125	125	120	170	180	180	1020
Abendessen Erw.	120	125	125	120	170	180	180	1020
Abendessen Kf.					10	10	15	35
Businesslunch	36	62	31	31				160
Halbtags Seminar				18				18
Ganztags Seminar	36	62	31	13				142

BANDBREITENBEWERTUNG / NOTENSCHLÜSSEL

Bandbreitenbewertung:

Es werden pro Abteilung individuelle Bandbreiten hinterlegt und eine automatisierte Benotung pro Woche pro Abteilung und Woche zu erhalten. Für diese erweiterte Möglichkeit der Produktivitätsbewertung ist es notwendig den hgc Berater zu kontaktieren um die etwaigen Parameter für die Hinterlegung abzustimmen. Die Hinterlegung wird durch die hgc durchgeführt.

Anschließend ist es möglich mit Klick auf die wöchentliche Bewertung die hinterlegten Bandbreiten je Abteilung einzusehen.

In der Übersicht wird der Wertebereich Fett markiert in dem man sich befindet.

Notenschlüssel Berechnung

Stufenquotient = Negativster Wert – Positivster Wert / 9 (weil Stufe +1 und X werden weggelassen)

z.B: $43 - 33 = 10 / 9 = 1,11$

Note 1 = zwischen 33 und 34,11 (33+1,11)

Note 2 = zwischen 35,22 und 136,33 usw...

BANDBREITENBEWERTUNG / NOTENSCHLÜSSEL

Kennzahlenbewertung

+1 % Lohnkosten 31,15 %
 Basis: Erlös netto 26.140

Wertebereiche				Notenschlüssel		
Basis Von	Basis Bis	Positivster Wert	Negativster Wert	Note	Von	Bis
4.500	9.200	50	60	+1		33
9.200	14.700	46	60	1	33	34,11
14.700	20.200	38	50	-1	34,11	35,22
20.200	25.600	33	43	2	35,22	36,33
25.600	31.100	33	43	-2	36,33	37,44
31.100	36.600	30	40	3	37,44	38,56
36.600	45.600	25	35	-3	38,56	39,67
45.600	55.000	23	33	4	39,67	40,78
				-4	40,78	41,89
				5	41,89	43
				X	43	

Produktivität Neu laden							
Erlös netto	26.140	3.779	3.950	3.018	3.471	5.215	3.962
MA Aufwand	8.141	1.050	1.076	1.001	1.191	1.400	1.381
Produktive Zeit	568	72	74,5	73	78	97,5	98,5
+1 % Lohnkosten	31,15 %	27,79 %	27,25 %	33,17 %	34,32 %	26,84 %	34,87 %

REPORTS

Es gibt zudem verschiedene Produktivitäts - Reports um den Informationsfluss vom „Planer“ zum „Entscheidungsträger“ zu optimieren.

Z.B. Forecast Produktivitätsanalyse PLAN wird immer Freitag ab 13:00 zum Direktor gemailt. Vorab wurde vereinbart, dass die Kontenerfassung die Abteilungsleiter für ihre Abteilung selbständig eintragen und die Planung für die Folgewoche bis spätestens Freitag 13:00 Uhr erfolgen muss.

Ist die Woche vorbei und sind die tatsächlichen Werte (Nächtigungen etc.) und die ISTZEITEN erfasst kann ein SOLL/IST Vergleich der letzten Woche als Feedback für die nächste Planung herangezogen werden.

- Es stehen zwei unterschiedliche REPORTTYPEN zur Verfügung.
- Unter dem Menüpunkt Produktivität sind die RPEROTS abrufbar.
- Das Produktivitätsmanagement Tool muss zuvor vom hgc Berater eingerichtet und hinterlegt werden.
- Ansonsten ist keine Auswertung möglich.

1. Produktivitätsübersicht: Zeigt den Wochenwert je Abteilung an.

Plan 29.05.2017 - 04.06.2017

Kennzahl	Gesamt	Empfang	Housek	Restauran t	Küche	SPA
Leistungswert		849	591			
MA Aufwand	32.116	4.891	5.352	8.494	8.030	5.349
Produktive Zeit	1.800	294	346	428	448,75	283,25
Erlös netto	94.400	9.181	19.801	24.091	18.543	22.785
% Lohnkosten	34,02 %	53,27 %	27,03 %	35,26 %	43,30 %	23,48 %
% Lohnkosten Bewertung		NO GO	+1	4	NO GO	+1

Plan 22.05.2017 - 28.05.2017

Kennzahl	Gesamt	Empfang	Housek	Restauran t	Küche	SPA
Leistungswert		944	634			
MA Aufwand	34.906	5.916	5.968	9.334	7.731	5.957
Produktive Zeit	1.768,25	292	349,5	453,5	378	295,25
Erlös netto	93.504	8.866	19.122	25.153	20.072	20.290
% Lohnkosten	37,33 %	66,72 %	31,21 %	37,11 %	38,52 %	29,36 %
% Lohnkosten Bewertung		NO GO	-2	5	3	+1

Plan 15.05.2017 - 21.05.2017

Kennzahl	Gesamt	Empfang	Housek	Restauran t	Küche	SPA
Leistungswert		1.128	598			
MA Aufwand	33.953	5.663	5.450	9.436	8.218	5.187
Produktive Zeit	1.825,5	274,5	352	493	440	266
Erlös netto	96.841	8.126	17.525	27.246	23.054	20.890
% Lohnkosten	35,06 %	69,69 %	31,10 %	34,63 %	35,65 %	24,83 %
% Lohnkosten Bewertung		NO GO	1	-3	2	+1

In den Einstellungen gibt einige Möglichkeiten:

- Vergleich mit anderen Wochen
- PLAN/IST Vergleich
- Sortierung der Kennzahlen auf dem REPORT und ggf. auszublenden Kennzahlen.

2. Produktivitätsanalyse: Zeigt den Wochenwert und jeden einzelnen Tag je Abteilung an.

Strukturtyp: Strategische Geschäftsfelder

Status: Plan

Kennzahlen Empfang	Woche		Montag 15.05.2017	Dienstag 16.05.2017	Mittwoch 17.05.2017	Donnerstag 18.05.2017	Freitag 19.05.2017	Samstag 20.05.2017	Sonntag 21.05.2017							
Leistungswert	1.128,40		124,00	120,10	176,10	192,00	223,10	126,80	166,30							
MA Aufwand	5.663,24		1.013,00	708,39	693,66	769,40	890,12	754,17	834,50							
Produktive Zeit	274,50		42,00	32,00	39,00	40,50	44,00	34,00	43,00							
hgc Protex	4,11	32,89	2,95	23,62	3,75	30,03	4,52	36,12	4,74	37,93	5,07	40,56	3,73	29,84	3,87	30,94
Erlös netto	8.125,92		1.068,75	873,81	1.326,96	959,31	1.754,46	1.744,20	398,43							
% Lohnkosten	X	69,69	94,78	81,07	52,27	80,20	50,73	43,24	209,45							
Kennzahlen Housekeeping	Woche		Montag 15.05.2017	Dienstag 16.05.2017	Mittwoch 17.05.2017	Donnerstag 18.05.2017	Freitag 19.05.2017	Samstag 20.05.2017	Sonntag 21.05.2017							
Leistungswert	598,00		46,00	135,70	55,20	52,90	43,70	243,80	20,70							
MA Aufwand	5.449,98		627,90	700,50	706,83	860,90	932,93	832,78	788,14							
Produktive Zeit	352,00		37,00	47,00	47,50	57,00	63,00	51,00	49,50							
hgc Protex	1,70	13,59	1,24	9,95	2,89	23,10	1,16	9,30	0,93	7,42	0,69	5,55	4,78	38,24	0,42	3,35
Erlös netto	17.525,38		2.305,00	1.884,57	2.861,89	2.068,97	3.783,89	3.761,76	859,30							
% Lohnkosten	1	31,10	27,24	37,17	24,70	41,61	24,66	22,14	91,72							
Kennzahlen Hotel Restaurant & Hotel Bar	Woche		Montag 15.05.2017	Dienstag 16.05.2017	Mittwoch 17.05.2017	Donnerstag 18.05.2017	Freitag 19.05.2017	Samstag 20.05.2017	Sonntag 21.05.2017							
Erlös netto	27.246,29		2.852,24	2.979,31	4.433,60	3.525,90	5.031,02	5.746,48	2.677,74							
MA Aufwand	9.488,15		1.316,04	1.361,42	1.432,76	1.245,54	1.338,14	1.509,09	1.285,15							
Produktive Zeit	497,00		59,00	60,00	77,00	68,00	81,00	90,00	62,00							
% Lohnkosten	4	34,82	46,14	45,70	32,32	35,33	26,60	26,26	47,99							
Kennzahlen Küche	Woche		Montag 15.05.2017	Dienstag 16.05.2017	Mittwoch 17.05.2017	Donnerstag 18.05.2017	Freitag 19.05.2017	Samstag 20.05.2017	Sonntag 21.05.2017							
Erlös netto	23.053,67		2.526,21	2.439,47	4.042,96	2.873,94	4.412,78	4.811,83	1.946,48							
MA Aufwand	8.940,07		1.183,93	1.417,10	1.075,74	1.085,93	1.543,46	1.379,82	1.254,08							
Produktive Zeit	485,00		55,00	64,00	59,00	55,00	91,00	90,00	71,00							
% Lohnkosten	-3	38,78	46,87	58,09	26,61	37,79	34,98	28,68	64,43							
Kennzahlen Beauty&Therapie	Woche		Montag 15.05.2017	Dienstag 16.05.2017	Mittwoch 17.05.2017	Donnerstag 18.05.2017	Freitag 19.05.2017	Samstag 20.05.2017	Sonntag 21.05.2017							
Erlös netto	20.890,00		4.420,00	2.305,00	2.665,00	1.945,00	2.305,00	3.480,00	3.770,00							
MA Aufwand	5.523,43		921,49	685,35	735,55	568,43	686,75	1.170,55	755,31							
Produktive Zeit	284,50		45,25	34,75	38,25	28,50	35,50	65,25	37,00							
% Lohnkosten	+1	26,44	20,85	29,73	27,60	29,23	29,79	33,64	20,03							

Anmerkung:

Werden rote Werte/Zahlen angezeigt bedeutet das, dass der Tag nicht vollständig erfasst wurde.

Die Produktivitätsberichte findet man im Menü unter Produktivität.

Auswertung auf Unternehmensebene

Es gibt jetzt die Möglichkeit diese Auswertung auch auf Unternehmensebene durchzuführen. Dafür muss in der Kontoerfassung im **Plan** der prognostizierte Netto gesamt Arrangementumsatz pro Tag eingegeben werden oder der durchschnittliche Arrangement Netto Erlöse pro Hotelgast und Nacht.

Für eine wöchentliche ISTAUSWERTUNG ist der tatsächliche Arrangement Gesamterlös einzugeben.

BSP: ISTWERTE KW 6 /2016 Auswertung auf oberste Unternehmensebene

Produktivität Analyse

Hotel

Kostenstelle:

Zeitraum: KW 06/2016, 01.02.2016 - 07.02.2016

Strukturtyp: Unternehmen

Status: Ist

Kennzahlen	Woche	Montag 01.02.2016	Dienstag 02.02.2016	Mittwoch 03.02.2016	Donnerstag 04.02.2016	Freitag 05.02.2016	Samstag 06.02.2016	Sonntag 07.02.2016
Erlös netto	110.351,83	14.689,69	14.681,70	16.332,98	15.348,16	15.320,74	16.327,46	17.651,09
MA Aufwand	25.050,02	3.416,15	3.450,85	3.532,56	3.577,25	3.789,49	3.477,37	3.806,34
Produktive Zeit	1.534,50	200,43	210,17	219,13	219,18	237,82	210,10	237,67
% Lohnkosten	22,70	23,26	23,50	21,63	23,31	24,73	21,30	21,56

Somit bleiben nicht nur die wichtigsten Abteilungen hinsichtlich Produktivität (Bandbreitenhinterlegung nach der LOGIK der Mindestbesetzung) im FOKUS, sondern auch die tatsächlichen gesamten Plan oder IST Erlöse und die tatsächlichen Lohnkosten des gesamten Unternehmens unter Beobachtung. Die mögliche Reaktionszeit zum Gegensteuern ist somit sehr zeitnahe und man muss nicht auf den monatlichen Controlling REPORT warten.

Gerne steht ihnen ihr hgc Berater für weitere Informationen/Pricing etc. zur Verfügung

Vielen Dank für eure Aufmerksamkeit!