

Christopher Jahns
Stefan Walter
Christine Schöffler

Einkauf in der Hotellerie – Status und Perspektiven in der 3- bis 5-Sterne-Hotellerie 2006

Executive Report
August 2006

SMI™

SUPPLY MANAGEMENT INSTITUTE



SMG Publishing AG
Verlag Wissenschaft & Praxis

**Christopher Jahns
Stefan Walter
Christine Schöffler**

Einkauf in der Hotellerie – Status und Perspektiven in der 3- bis 5-Sterne-Hotellerie 2006

**Executive Report
August 2006**

Impressum



Univ.-Prof. Dr. Christopher Jahns

SVI-Stiftungslehrstuhl für Einkauf, Logistik und Supply Chain Management, Executive Director des Supply Management Institute SMI™, Rektor, ebs European Business School, Wiesbaden



Prof. Dr.-Ing. Stefan Walter

Juniorprofessor für Logistik-Management, insbesondere Dokumentenlogistik, Supply Management Institute SMI™, ebs European Business School, Wiesbaden



Dipl.-Kffr. Christine Schöffler

Research Assistant, Supply Chain Management Center, Supply Management Institute SMI™, ebs European Business School, Wiesbaden

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek:

Die Deutschen Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet unter <http://dnb.ddb.de> abrufbar

© Supply Management Institute SMI™

Jahns, Christopher; Walter, Stefan; Schöffler, Christine:
Einkauf in der Hotellerie – Status und Perspektiven in der 3- bis 5-Sterne-Hotellerie 2006,
Executive Report, August 2006

Herausgeber: Supply Management Institute SMI™,
Rheingau-Palais, Söhnleinstraße 8, 65201 Wiesbaden

Verlag: SMG Publishing AG, Teufener Strasse 25, CH-9000 St. Gallen
Tel. +41 (0)71 / 226 10 6 - 0, Fax +41 (0)71 / 226 10 6 - 9
Verlag Wissenschaft & Praxis, Nußbaumweg 6, D-75447 Sternenfels
Tel. +49 (0)7045 / 93 00 93, Fax +49 (0)7045 / 93 00 84

Gestaltung: plaindesigns, Haifastraße 73, 28279 Bremen,
service@plaindesigns.com

Druck: W. Zertani, Druckerei und Verlag, Kirchweg 216-218, 28199 Bremen

Bildmaterial: Best Western Premier Hotel Regent, Köln; Best Western Premier Hotel Park Consul, Esslingen; The Westin Leipzig;
Upstalsboom Strandhotel, Wangerooge, Upstalsboom Hotel Ostseestrand, Darß

Alle Rechte, auch für die Übersetzung in fremde Sprachen, vorbehalten. Kein Teil dieses Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form, auch nicht zum Zwecke der Unterrichtsgestaltung, reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Im Rahmen der Untersuchung wurde eine Vielzahl Quellen und Literatur sowie Informationen von verschiedenen Ansprechpartnern und Organisationen verwendet.

ISBN 3-907874-50-1

ISBN 3-89673-350-8

Vorwort

Gewusst ist besser als nur gefühlt

Geahnt, gefühlt und vielfach ja gesehen hat man es schon immer, doch nun ist es auch erstmals wissenschaftlich belegt, durch eine empirische Studie über den Einkauf in der Hotellerie. Die Rede ist von der Renditewirkung durch Einkaufskostenoptimierung und -senkung. Die Gewinnwirkung durch strategischen Einkauf ist derart hoch, dass ein Hotel seinen Umsatz um 12% erhöhen muss, um nur allein den gleichen Gewinneffekt zu erzielen wie durch eine 2-prozentige Kostensenkung. Bei der derzeit um ein paar dünne Prozentpunkte wachsenden Hotellerie ist dieser Mehrumsatz meist unmöglich zu erzielen.

Die Idee dieser Studie ist, aufzuzeigen, welche Potenziale im Einkauf versteckt liegen, um die Branche insgesamt nach vorne zu bringen, die Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen und Zeitreserven zu aktivieren, damit sich ein Hotel wieder verstärkt auf seine Kernkompetenzen konzentrieren kann.

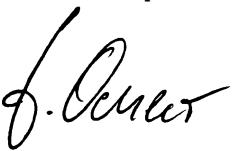
Wie sich durch die ganze Studie zeigt, liegen Defizite sowohl in der Lieferantenkonzentration, durch die erhebliche Verhandlungspositionen verspielt werden, aber auch in der gesamten Planungs- und Prozessstruktur, die als teilweise dürftig angesehen werden muss.

Zu lange hat Einkauf, oder besser gesagt Supply Management, ein Dasein im Schatten des Marketing geführt. Es wird erstmals auch mit Zahlen dokumentiert, dass dies komplett unbegründet ist und der wirtschaftliche Erfolg eines Hotels auch erheblich vom strategischen Einkauf abhängt und nicht nur vom Verkauf.

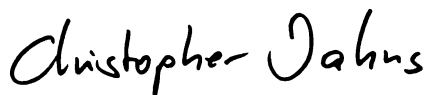
Supply Management wird wegen steigender Kosten (Energie und anderes) sowie der anteiligen Zunahme der „externen Kosten“ durch die Verringerung der Wertschöpfungstiefe (Outsourcing und Zukauf Leistungen) in den nächsten Jahren als zentrales Thema weiter ins Zentrum rücken und eine eigenständige Disziplin neben dem Marketing werden. Dabei ist Supply Management nicht als einmaliges Projekt, sondern als eine von Dauer geprägte Managementaufgabe zu verstehen.

Bedanken wollen wir uns an dieser Stelle bei den vielen beteiligten Hoteliers als auch Zentraleinkaufsleitern nahezu aller namhaften und führenden Hotelketten in Deutschland für die engagierte und offene Mitarbeit bei diesem Projekt. Und bedanken wollen wir uns beim Supply Management Institute für die gesamte Durchführung und Erstellung dieser empirischen Untersuchung.

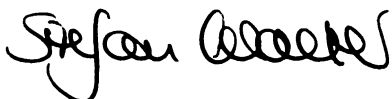
Viel Spaß bei der Lektüre und vor allem viele gute und neue Anregungen, Ihren Einkauf zu optimieren, das wünschen Ihnen Ihre



Jochen Oehler, Geschäftsführer,
prognos Einkaufsgesellschaft mbH



Univ.-Prof. Dr. Christopher Jahns



Prof. Dr.-Ing. Stefan Walter



Dipl.-Kffr. Christine Schöffler



Inhalt

Jahns, Christopher; Walter, Stefan; Schüffler, Christine:

Einkauf in der Hotellerie – Status und Perspektiven in der 3- bis 5-Sterne-Hotellerie 2006

Executive Report
August 2006

1. Management Summary	S. 7
2. Methodik und Vorgehensweise	S. 9
3. Einkaufsverantwortung, -organisation und -prozesse	S. 10
4. Strategisches Lieferantenmanagement	S. 15
5. Einkaufsstrategie und Einkaufsmethoden	S. 18
6. Methoden zur Einkaufsoptimierung – Erfolgswirkungen des Supply Managements	S. 22
7. Qualifikation der Mitarbeiter	S. 26
8. Auswertungen nach unterschiedlichen Kriterien	S. 28
9. Ausblick und sieben goldene Regeln	S. 40
10. Begriffserläuterungen von A bis Z	S. 41
Informationen und Ansprechpartner	S. 43



Management Summary

Einkauf und Supply Management gewinnen in den letzten Jahren stetig an Bedeutung. Jedoch existieren noch immer Beschaffungsbereiche, in die der Einkauf und das Supply Management nicht involviert werden bzw. Branchen, in denen dem Einkauf bis dato kaum Beachtung geschenkt wurde. Zu diesen Branchen zählt auch die dem Dienstleistungssektor zuzurechnende Hotelbranche in Deutschland. In der heutigen Dienstleistungsgesellschaft werden neue Managementansätze notwendig. In diesem Zusammenhang wird das Supply Management zunehmend wichtiger. Durch Vorreiter wie die Automobil- und Industriebranche, die schon seit längerem Supply Management- und Supply Chain Management-Kompetenzen aufbauen und in ihre Prozesse und Strukturen integrieren, steigt auch das Bewusstsein einer Einkaufsbedeutung in dienstleistungsintensiven Branchen wie beispielsweise Banken oder Versicherungen – und der Hotellerie. Der Einkauf rückt in das Blickfeld der Hoteliers. Nichtsdestotrotz existieren zentrale Unterschiede in der Hotelbranche je nach:

- Klassifikation:
3, 4 oder 5 Sterne
- Betriebstyp:
Vollhotel versus Hotel Garni
- Lage:
Stadthotel versus Landhotel
- Charakter:
Businesshotel versus Ferienhotel
- Größe des Hotels:
bis 100 Zimmer,
100-250 Zimmer,
größer 250 Zimmer
- Zugehörigkeit:
Einzelhotel versus Hotelkette

Für die vorliegende Studie wurden in 1.184 Hotels der 3- bis 5-Sterne-Kategorie Personen der ersten und zweiten Führungsebene kontaktiert. An der Befragung haben insgesamt 96 Hotels teilgenommen. Das entspricht einer Rücklaufquote von etwa 8,1%. Die Hauptforschungsschwerpunkte der Umfrage umfassen hierbei die folgenden Themenbereiche:

- Systematische Ermittlung der Einkaufsverantwortung
- Identifikation der Potenziale im Bereich Beschaffung in den einzelnen Sortimenten
- Strategische und organisatorische Einkaufsfragestellungen
- Methodische Ermittlung und Darstellung des Lieferantenmanagements
- Erfassung der Einkaufsstrategien und Einkaufsmethoden
- Identifikation der Einkaufsorganisation und Einkaufsprozesse

Die Hebelwirkung des Einkaufs ist immens: Eine 1%-Einkaufskosten-senkung bei einer Wertschöpfungstiefe von 70% entspricht bei einer Umsatzrendite von 4-6% im Durchschnitt einer notwendigen Umsatzsteigerung von 5-10% (Gewinnwirkung). Daher kommt dem Einkauf eine hohe Bedeutung zu und er besitzt ein enormes Potenzial zur Optimierung und zum Gewinnwachstum.

Zentrale Ergebnisse

Als zentrale Ergebnisse der Studie lassen sich folgende Kernresultate festhalten:

- 1) Überwiegend dezentrale Strukturierung der Einkaufsverantwortung sowie mehrheitlich Doppelverantwortlichkeiten. Die organisatorische Verankerung des Einkaufs liegt in vielen Hotels bei der Direktion und den jeweiligen Fach- und Einkaufsabteilungen. Dadurch liegen strategische Entscheidungsbefugnisse oftmals nicht in der Einkaufsabteilung, so dass ein gleichwertiges Einbringen der jeweiligen Kernkompetenzen in den Supply-Prozess nicht vollständig möglich ist. Ein ganzheitlicher Beschaffungsprozess wird selten verfolgt. Vielmehr wird der Einkauf punktuell operativ eingebunden.
- 2) Ergebnisse der Zufriedenheits-Prioritäten-Analyse der einzelnen Sortimente korrelieren mit den Verantwortlichkeiten. Dies bedeutet, dass gerade in den Sortimenten, die die Einkaufsabteilung verantwortet, die Zufriedenheit am höchsten ist. Durch eine Intensivierung der Zusammenarbeit zwischen Einkaufsabteilung und den jeweiligen internen Bedarfsträgern Einkauf/Supply Management können sowohl direkte als auch indirekte Erfolgsgrößen innerhalb des Hotels positiv beeinflusst werden.

- 3) Keine Durchführung eines strategischen Lieferantenmanagements. Dies resultiert in einer sehr großen, unübersichtlichen Anzahl an Lieferanten. Es existieren weder Steuerungsmöglichkeiten der Lieferanten noch klare Definitionen der Lieferantenauswahlkriterien bzw. -bewertungssysteme. Es werden zahlreiche zeitintensive Lieferantengespräche durchgeführt, die oftmals nicht schriftlich fixiert werden. Der geringe Einsatz von Einkaufshilfsmitteln und die nicht umfassend definierte Einkaufsstrategie schmälern Prozesseffizienz und Prozesseffektivität. Dies „raubt“ dem Personal Zeit für andere wichtigere Aufgaben, vor allem für den Service am Gast.
- 4) Keine Generierung von Bündelungseffekten und Economies of Scale. Aufgrund des hohen Anteils an Spontankäufen und Selbstabholungen können viele Bündelungspotenziale und Einkaufsvorteile nicht umfassend genutzt werden. Des Weiteren werden mangels klarer Einkaufsprozessestrukturen bzw. vorhandener Doppelverantwortlichkeiten redundante Arbeiten ausgeführt und keine weiteren Einkaufsnutzen – wie bessere Lieferkonditionen – erzielt.
- 5) „Weg vom Papier – hin zu neuen Medien“ ist der Trend der Bestellwege 2010: Internet und E-Mail werden neben dem Telefon die wichtigsten Bestellwege. Als Bestellverfahren werden der Abruf aus Rahmenverträgen sowie standardisierte definierte Abläufe zunehmen.
- 6) Einkaufscontrolling: Im Rahmen der Einkaufsoptimierung werden zwar vorherrschend regelmäßig Rechnungskontrollen durchgeführt sowie Kennzahlen wie Food Cost/Beverage Cost ausgewertet. Ein umfassendes Performance-Measurement-System existiert jedoch meist nicht.
- 7) Wachsende Bedeutung der Zusammenarbeit mit Einkaufsgesellschaften. Die Kooperationen und die Zusammenarbeit werden künftig bei allen Hotels ansteigen. Das Outsourcing von operativen Supply Management-Aufgaben bleibt eher die Ausnahme.
- 8) Die Weiterbildung wird vernachlässigt. Die Ausbildung der Einkäufer und die Erhöhung der Einkaufskompetenz sind kaum beachtete Bereiche – mit großen Folgen. Es besteht hier ein großes Defizit, da die Mitarbeiter ein entscheidender Erfolgsfaktor sind. Nur die 5-Sterne-Hotellerie investiert zurzeit in Schulungen und Trainings ihres Personals. Dem Einkauf fehlt somit ein ganzheitliches Human Resource Management. Ganze Themenbereiche wie Finanzierung, Controlling des Einkaufs oder Performance-Measurement werden nicht oder unzureichend trainiert, daher existieren mangelnde Mitarbeiterfähigkeiten. Interne wie externe Weiterbildungsmaßnahmen sollten intensiviert durchgeführt werden.

Explizite Unterschiede bezüglich des Einkaufserfolgs werden je nach den verschiedenen Kategorien aufgezeigt.

Sieben Ratschläge für Einkaufsverantwortliche in der Hotellerie

Die wichtigsten Themen, die ein Einkaufsverantwortlicher beherrschen sollte, sind:

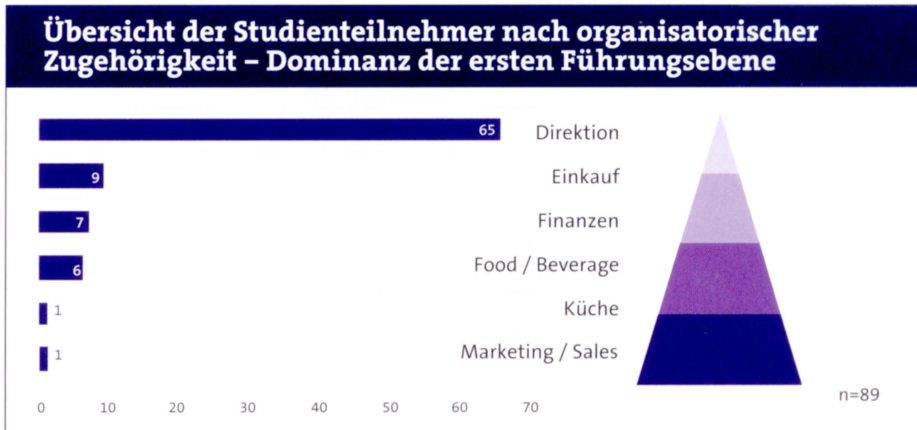
- 1) Betrachtung des Einkaufs/Supply Management nicht nur aus der operativen Perspektive, sondern aus einem strategischen Blickwinkel.
- 2) Gestaltung, Konzipierung und Einführung einer optimalen Einkaufsorganisation für das Unternehmen.
- 3) Ausstattung der Mitarbeiter mit den Kernkompetenzen der Zukunft durch Investition in die Fähigkeitenentwicklung.
- 4) Erstellung eines Performance-Measurement und Savings Framework, damit die Einkaufserfolge transparent, klar berechnet und wieder verteilt werden können.
- 5) Aufbau von Kompetenz, um der wachsenden Verantwortung mit höheren Anforderungsprofilen gerecht zu werden.
- 6) Entwicklung und Konzeption eines Lieferantenmanagements.
- 7) Entwicklung einer Einkaufsstrategie und Umsetzung in den Prozessen: Kostensenken ist keine Strategie, sondern ein Ziel. „Wir als Einkauf liefern die nötigen Ideen, damit unser Unternehmen Innovationsführer werden kann. Und wir schaffen mit einer hoch flexiblen Supply Chain jene Wettbewerbsvorteile, die unser Unternehmen zur Eroberung neuer Märkte braucht.“ Das ist eine Strategie. Was ist Ihre?

Die erste Studie „Einkauf in der Hotellerie“ mit dem Schwerpunkt auf 3- bis 5-Sterne-Hotels wurde Anfang 2006 in Zusammenarbeit mit verschiedenen Verbänden aus der Hotellerie – Hotellerverband Deutschland (IHA), Food + Beverage Management Association (FBMA) und Hoteldirektorenvereinigung Deutschland (HDV) – und dem Einkaufsdienstleister progros durchgeführt. Die Studie basiert auf einem standardisierten Fragebogen, der eine fundierte statistische Auswertung ermöglicht. Der Fragebogen umfasst 25 Fragen, von denen 20 Fragen mit geschlossenen Antwortmöglichkeiten und 5 Fragen offen konzipiert sind.

Ziel der Studie ist es, den Status quo des Einkaufs in der Hotellerie darzustellen, Optimierungspotenziale zu identifizieren und auf dieser Basis den Verantwortlichen für die Warengruppen Handlungsempfehlungen für das Supply Management in ihrem Hotel bzw. ihrer Hotelkette mit auf den Weg zu geben. Damit ist der Executive Report für alle Supply Manager und andere interessierte Führungskräfte relevant, die nach weiteren und nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen und Effizienzsteigerungspotenzialen suchen.

Für die vorliegende Untersuchung wurden Personen aus der ersten und zweiten Führungsebene der 3- bis 5-Sterne-Hotellerie befragt.

Die Grundgesamtheit der Erhebung sind die 3- bis 5-Sterne-Hotels, die Mit-



glieder der Verbände IHA, FBMA und HDV sind. Somit bilden alle Hotels in Deutschland – auch diejenigen mit Aktivitäten im Ausland oder Tochter- und Franchiseunternehmen von ausländischen Ketten, die mit 3, 4 oder 5 Sternen bei diesen Verbänden klassifiziert und registriert sind – die Grundgesamtheit. In dieser Grundgesamtheit sind sowohl Einzelhotels als auch Hotelketten erfasst. Die Anzahl der angeschriebenen Hotels beträgt 1.184.

An der Befragung haben insgesamt 96 Hotels teilgenommen. Das entspricht einer Rücklaufquote von etwa 8,1%. Im Vergleich zu anderen Untersuchungen ein mehr als zufriedenstellendes Ergebnis, da diese Erhebung erstmalig durchgeführt wurde.

Die Hauptforschungsschwerpunkte der Umfrage umfassen folgende Themenbereiche:

- Systematische Ermittlung der Einkaufsverantwortung

- Identifikation der Potenziale im Bereich Beschaffung in den einzelnen Sortimenten
- Strategische und organisatorische Einkaufsfragestellungen
- Methodische Ermittlung und Darstellung des Lieferantenmanagements
- Erfassung der Einkaufsstrategien und Einkaufsmethoden
- Identifikation der Einkaufsorganisation und Einkaufsprozesse

Die erfassten Daten wurden mit Hilfe statistischer Programme wie SPSS (Version 12.01) nach unterschiedlichen Kriterien und Spezifika ausgewertet und mit wissenschaftlicher Methodik intensiver erforscht. Zunächst erfolgte eine vollständige deskriptive Auswertung. Neben Häufigkeitsuntersuchungen wurden Diskriminanz- bzw. Clusteranalysen sowie Kontingenz- und Korrelationsanalysen durchgeführt und intensiv ausgewertet.

