



Variable und fixe Kosten – Kennst du sie oder rätselst du noch?

Pricing ohne Preisuntergrenze ist kein System – es ist Glückssache. Wer seine variablen und fixen Kosten nicht kennt, riskiert Zimmer zu verkaufen, die Verlust statt Gewinn bringen. Es ist Zeit, Klarheit zu schaffen.

Von Theorie, Benchmark und Praxis:

Was sind variable Kosten und können wir die realistisch, schnell, einfach berechnen?

Klingt in der Theorie alles simpel. Variable Kosten stehen in **direktem Zusammenhang mit der Anzahl verkaufter Zimmer**. Sie steigen, wenn die Auslastung steigt – und sinken, wenn weniger Zimmer belegt sind. Im Gegensatz zu Fixkosten sind sie nicht konstant, sondern reagieren unmittelbar auf dein operatives Geschäft.

Und nun zur Praxis: Viele Hoteliers haben nicht einmal eine sinnvolle, zeitnahe Erfolgsrechnung. Wie soll dann die Abgrenzung von variablen zu fixen Kosten überhaupt möglich sein? Geschweige denn die variablen Kosten pro Zimmer und Nacht? Genau das ist das Problem: Ohne diese Zahlen kann keine belastbare Preisuntergrenze definiert werden. Und ohne Preisuntergrenze wird jedes Pricing-Gespräch – ob für Gruppen, Nebensaison oder Last-Minute – zum Rätselraten.

Variable Kosten in der Theorie:



Personalkosten

Reinigung, Housekeeping und Frontoffice – direkt abhängig von Belegung und Aufwand pro Zimmer.

Praxishinweis: In automatisierten Häusern (z.B. Self-CheckIn) ist abzuwägen, welche Softwarekomponenten die Personalkosten ersetzen bzw. in den direkten Aufwand gehört.



Kommissionen

OTA-Gebühren und Kreditkartenprovisionen fallen nur bei jedem tatsächlich verkauften Zimmer an.



Wäsche & Reinigung

Bettwäsche, Handtücher, Reinigungsmittel – pro Belegung direkt kalkulierbar.

Praxishinweis: Wird die Reinigung Inhouse durchgeführt ist die Abgrenzung zwischen Personalkosten Housekeeping und Wäscherei/Reinigung schwierig. Kleinere/Mittlere Betriebe können diese Kosten nicht scharf trennen. Weiter gibt es in diesen Häusern praktisch keine internen Wäschereien mehr (zu hohe Investitionen und zentrale Wäschereien sind kostengünstiger → siehe z.B. Gstaad mit Zentralwäscherei).



Amenities

Pflegeprodukte, Kaffee, Wasser – kleine Posten, die sich über Hunderte von Zimmernächten summieren.

Praxishinweis: Heute sind in den meisten Häusern (3-4 Sterne) keine Wasserflaschen mehr zu finden, sondern Karaffen und der Hinweis, dass in der Schweiz aus jedem Wasserhahn Trinkwasser kommt. Nespressokapseln können bewusst vom "anderen" Kaffeeaufwand getrennt werden und sollten in der Buchführung bewusst auf die Beherbergungssparte gebucht werden, (insofern angeboten)

Praxis?

Jeder Experte sagt dir, du sollst Energie und Wasser und Materialabnutzung (Abschreibungen) auf die Zimmerpreise abwälzen. Was ist denn mit den immer höher werdenden IT/Softwarekosten, die auch pro Gast ? Variable oder Fixkosten? Welche Abgrenzung ist realistisch?



Energie & Wasser

Variabel oder fix? Anteil von Strom, Heizung und Wasserverbrauch gehört grundsätzlich in die Rechnung. Allerdings ist es buchhalterisch fast unmöglich, diesen Anteil entsprechend zu verteilen.

Praxishinweis: Energie und Wasser gehören zum Fixkostenblock, denn auch für einen Gast muss das Hotel geheizt werden.



Materialabnutzung

Abnutzung von Möbeln, Bettwaren und Ausstattung – oft unterschätzt, aber real und kalkulierbar.

Praxishinweis: Die Materialabnutzung widerspiegelt sich in den Abschreibungen → eigentlich

Kontrovers - die Quersubventionierung des Restaurants

So ziemlich alle Hotel-Restaurants in den Ferienregionen (bis auf ein paar Ausnahmen) sind nicht selbst tragend. **Was heisst, die Beherbergungssparte muss - damit unter dem Strich eine schwarze Zahl steht - die Restauration quersubventionieren.** Wo finden wir diese "variablen" Kosten in der Theorie? Nirgends!

Deshalb den GOPPAR bzw. noch besser - den ProfPAR als effektive Grösse nutzen!

Rechnen mit variablen Kosten ist komplex und wird mit den neuen Gegebenheiten immer komplexer.

Darum hier ein anderer Ansatz: Am einfachsten eruiert man den GOPPAR → Dieser sagt aus, wie hoch der resultierende Gewinn pro verfügbares Zimmer pro Öffnungs- bzw. Kalendertag ist. Dabei berücksichtigt der GOPPAR sämtliche Erträge, sprich Beherbergung, Restauration, Wellness, Seminar usw., und zieht davon alle direkten sowie übergeordneten Kosten ab. Noch besser ist der ProfPAR - was heisst, Erfolg pro verfügbares Zimmer pro Öffnungstag.

Kontroverse Berechnung der Preisuntergrenze pro Zimmer

Bei dieser Variante ist es wichtig, dass die Zahlen effektiv vorliegen bzw. mit einem sinnvollen Budget rechnen zu können. Anders als bei der herkömmlichen Berechnung der variablen Kosten, ist diese Variante klarer und benötigt keine mühsamen Berechnungen bzw. Zuteilung von variablen und fixen Kosten. Weiter berücksichtigt diese Berechnung auch den Faktor, dass viele Betriebe die Restaurationssparte mit der Beherbergungssparte subventionieren.

Berechnung der **absoluten Preisuntergrenze** auf Basis der aktuellen Kosten- und Umsatzstruktur des Hauses beziehungsweise des Budgets. Diese Analyse zeigt, ab welchem Zimmerpreis das Hotel den Break-even erreicht – also weder Gewinn noch Verlust erzielt. Die Ergebnisse sind eine strategische Entscheidungsgrundlage für die Preisgestaltung und Auslastungsplanung.

Beispiel:

21

Zimmer

21 Zimmer × 365 Tage =
7'665 Zimmernächte pro
Jahr

1.5M

Gesamtumsatz CHF

Beherbergung 900k +
Restaurant 600k

1.38M

Gesamtkosten C

Betriebskosten inkl. alvit
Fixkosten (auch prov.
Abschreibungen)

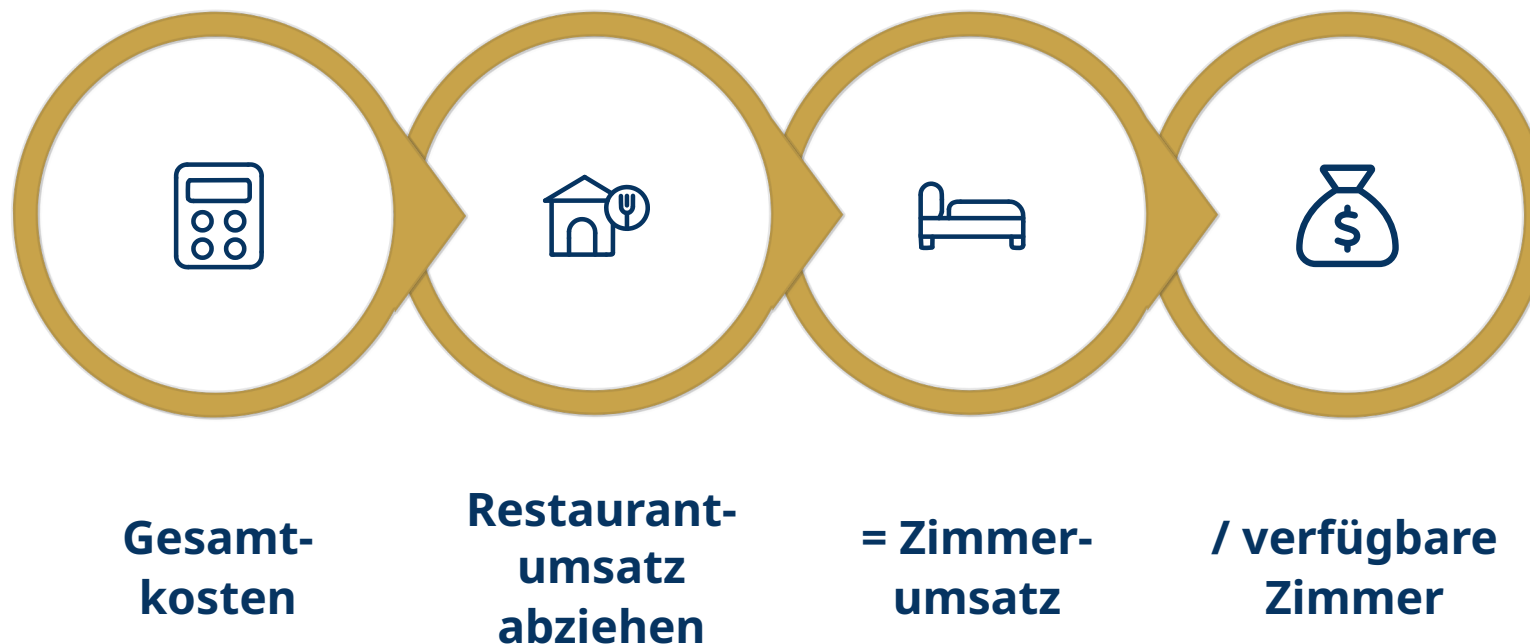
120K

Jahresgewinn CHF

Aktueller Gewinn bei
laufendem Betrieb

Break-even-Berechnung: Schritt für Schritt

Die Berechnung folgt einer klaren Logik: Zunächst wird der Gesamtumsatz ermittelt, der notwendig ist, um alle Kosten zu decken. Anschliessend wird der budgetierte Restaurantumsatz in Abzug gebracht, um den Mindestbeitrag der Zimmer zu bestimmen. Abschliessend ergibt sich daraus – bei vollständiger Auslastung – der absolute Mindestpreis pro Zimmernacht.



Der entscheidende Schritt ist die Trennung der Umsatzquellen: Weil das Restaurant einen stabilen Beitrag von 600'000 CHF leistet, müssen die Zimmer «nur» noch 780'000 CHF erwirtschaften. Erst auf dieser bereinigten Basis wird der Mindestpreis pro Nacht berechnet.

Somit: TCHF 780 / 7665 verfügbare Zimmer pro Jahr = Preisuntergrenze CHF 102

Das Ergebnis: **102 CHF** – Die absolute Untergrenze

Was bedeutet diese Zahl?

Bei einem Zimmerpreis von **102 CHF pro Nacht** und einer Auslastung von 100 % aller 7'665 Zimmernächte erzielt das Hotel exakt einen Gewinn von 0 CHF. Jeder Preis unterhalb dieser Marke bedeutet – selbst bei Vollausslastung – einen garantierten Jahresverlust.

Diese Zahl ist bewusst als **theoretische Untergrenze** zu verstehen: Sie setzt voraus, dass keine einzige Nacht unverkauft bleibt und der Restaurantumsatz stabil bei 600'000 CHF liegt. Beides ist in der Praxis kaum gleichzeitig erreichbar.

 **!** Jeder Zimmerpreis unter 102 CHF führt zu einem garantierten Verlust – ohne Ausnahme.

Voraussetzungen für 102 CHF

→ **100 % Auslastung**

Jede der 7'665 Nächte muss verkauft sein

→ **Restaurant stabil**

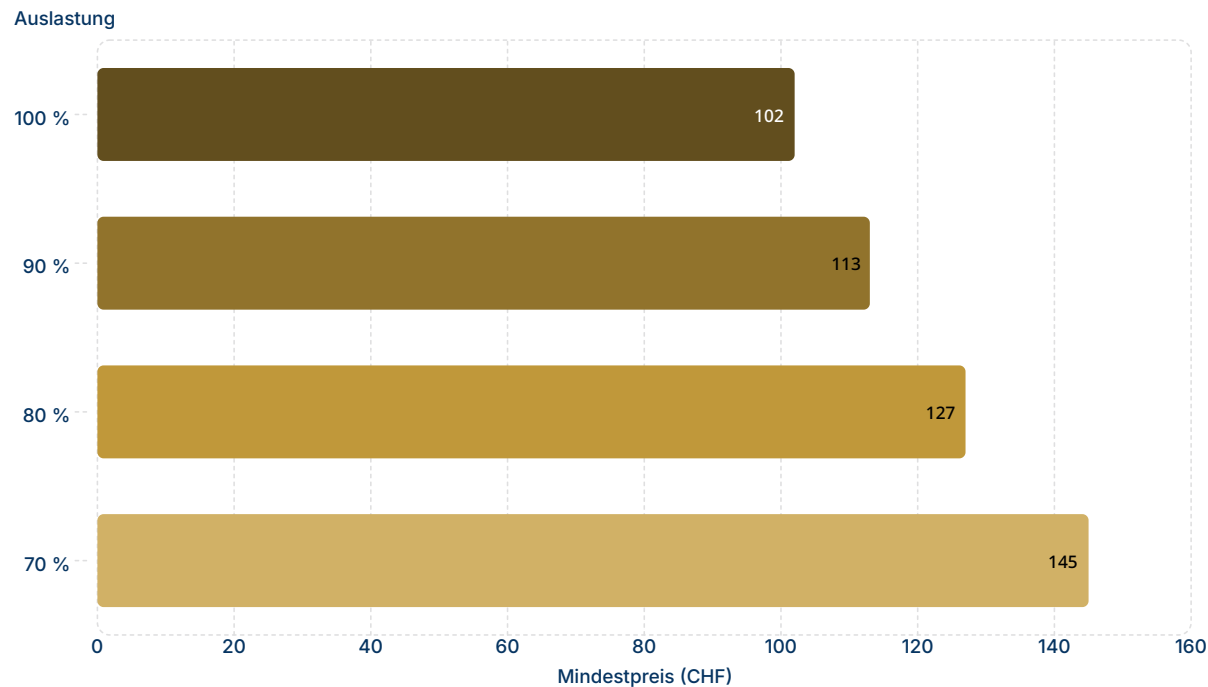
Restaurantumsatz konstant bei 600'000 CHF

→ **Kein Puffer**

Nullgewinn – keinerlei Rücklage oder Reinvestition

Realistischer Mindestpreis nach Auslastungsgrad

Da eine Auslastung von 100 % praktisch nicht erreichbar ist, steigt der notwendige Mindestpreis mit sinkender Belegungsrate. Die nachfolgende Analyse zeigt, welcher Zimmerpreis bei unterschiedlichen Auslastungsszenarien mindestens erforderlich ist, um die Kosten zu decken. Je realistischer die Planungsannahme, desto höher der notwendige Preis.



Interpretation der Szenarien

Bei einer realistischen Jahresauslastung von **80 %** – was für ein 21-Zimmer-Boutique-Hotel bereits einem guten Ergebnis entspricht – liegt der Mindestpreis bei **127 CHF**. Bei durchschnittlich erreichbaren 70 % Auslastung steigt die Untergrenze auf **145 CHF** pro Nacht.

Diese Zahlen gelten jeweils als **Break-even-Preise**. Für einen wirtschaftlich gesunden Betrieb mit Reinvestitionen und Rücklagen sind entsprechend höhere Preise erforderlich.

Wichtigste Erkenntnisse für die Preispolitik

Die Analyse liefert klare strategische Leitplanken für die Zimmerpreisgestaltung. Die Hoteldirektion sollte diese Werte als feste Orientierungsgrössen in das Revenue-Management integrieren und Sonderangebote sowie Rabattaktionen stets auf ihre Konformität mit den Break-even-Grenzen prüfen.



Absolute Untergrenze

102 CHF / Nacht ist die theoretische Mindestmarke. Kein Zimmerpreis darf diese Grenze je unterschreiten – unabhängig von Saisons, Promotionen oder Leerstandsvermeidung.



Operative Untergrenze

Bei realistischer Planung mit **80 % Auslastung** sollte der Durchschnittspreis nie unter **127 CHF** fallen. Dies ist der operative Mindestpreis für den laufenden Betrieb.



Empfohlener Zielpreis

Für einen wirtschaftlich nachhaltigen Betrieb mit Gewinnpuffer empfiehlt sich ein Zielpreis **deutlich oberhalb von 145 CHF**, um Rücklagen und Investitionen zu finanzieren.



Diese Berechnung gilt unter der Prämisse, dass der Restaurantumsatz stabil bei 600'000 CHF bleibt. Schwankungen im F&B-Bereich verschieben die Untergrenze direkt nach oben. Eine regelmässige Aktualisierung der Kalkulation gemäss Budget oder Buchungsstand ist empfohlen.

Transparenz statt Bauchgefühl – Jetzt handeln

Variable Kosten, Fixkosten und GOI im Griff zu haben, ist keine Frage der Unternehmensgrösse. Ob Boutique-Hotel mit 20 Zimmern oder Stadthotel mit 200 – die Mechanismen sind dieselben, die Wirkung ist dieselbe, und der Unterschied zwischen einem Hotel das profitabel wirtschaftet und einem das hofft, ist oft genau dieser eine Schritt: **Transparenz über die eigene Kostenstruktur.**

Wer jetzt denkt «Das klingt gut, aber wo fange ich an?» – genau für diese Frage gibt es Unterstützung. Professionelle Beratung, strukturierte Analysetools und praxisnahe Workshops helfen dir, in wenigen Wochen vom Bauchgefühl zum echten Pricing-System zu kommen.

Variable Kosten

Einigermassen kennen und als Plausibilisierungsgrösse für den Mindestpreis/Zimmer verwenden.

Fixkosten

Break-even verstehen und als Planungsgrundlage nutzen.

GOP / Gewinn im Griff

Gross Operating Profit oder sogar der Unternehmensgewinn pro Monat (nach provisorischen Abschreibungen) als zentrale Steuerungsgrösse einführen.

❏ Bereit für Transparenz statt Bauchgefühl? Mehr Informationen, Tools und Beratung für Hoteliers auf:
www.hotelfinance.ch