

WAS KOSTET SCHLECHTE FÜHRUNG?

Eine Rechnung in Prozent.

Markus Österreich, BA MSc

Anhang zur Keynote | FAFGA Innsbruck | 21. September 2026

Diese Zusammenfassung enthält die Kennzahlen, die Rechnungen und die drei Punkte aus der Keynote. Im Anhang finden Sie die beiden Kennzahlenblätter Fitness-Check Hotellerie und Fitness-Check Gastronomie sowie einen Leitfaden zum Aufbau eines Betriebskonzepts.

1. Die These

Betriebe geraten selten in Schwierigkeiten, weil das Angebot schlecht ist. Sie geraten in Schwierigkeiten, wenn die Personalkosten kippen. Und die kippen meist dort, wo die Führung nicht stimmt.

Die Personalkosten sind der größte Kostenblock in Hotellerie und Gastronomie. Sie sind zugleich der einzige Block, der besser wird, wenn man ihn gut behandelt. Wareneinsatz wird günstiger durch Einkauf, Energie durch Verträge. Personal wird besser durch Führung.

2. Die Kennzahlen der Hotellerie

Alle Werte sind Medianwerte: die Mitte aller ausgewerteten Häuser. Die Hälfte liegt darüber, die Hälfte darunter.

Kategorie	Wareneinsatz	GOP
4 Sterne Superior / 5 Sterne	13,0 %	23,72 %
4 Sterne	13,9 %	21,49 %
3 Sterne / 3 Sterne Superior	14,6 %	22,36 %

Die Personalkosten werden im Kennzahlenblatt nicht nach Sternen, sondern nach Betriebsart und Bettenzahl ausgewiesen, jeweils im Median:

Personalkosten in % der Erlöse	Median
Ganzjahresbetrieb	36,81 %
Zwei-Saisonbetrieb	36,81 %
unter 50 Betten	34,18 %

50 bis 120 Betten	36,92 %
über 120 Betten	37,63 %

Personalkosten laut Kennzahlenblatt: Bruttolohn zuzüglich 32 % Lohnnebenkosten.

Der Wareneinsatz liegt damit bei rund 14 %, die Personalkosten bei rund 37 %. Über den kleineren der beiden Posten wird im Betriebsalltag deutlich länger diskutiert.

Beispielrechnung Vier-Sterne-Haus

Position	Anteil in den Erlösen	Herkunft
Erlöse	100 %	—
– Wareneinsatz	14 %	Median, gerundet
– Personalkosten	37 %	Median Ganzjahresbetrieb, gerundet
– Betriebskosten	27,5 %	abgeleitet
= GOP	21,5 %	Median, gerundet

Wareneinsatz, Personalkosten und GOP stammen aus dem Kennzahlenblatt. Die Betriebskosten sind nicht erhoben, sondern die Differenz zwischen diesen Posten und dem ausgewiesenen GOP. Rechnerisch bedeutet das: Von 100 Euro, die ein Gast im Haus lässt, sind rund 78 Euro gebunden, bevor eine Entscheidung getroffen wird.

Der GOP ist nicht der Gewinn. Er ist das operative Ergebnis. Nicht enthalten sind laut Kennzahlenblatt Miete, Pacht, Leasing, Immobilienversicherungen, Abschreibungen, Finanzergebnis sowie Steuern vom Einkommen und Ertrag.

3. Die Kennzahlen der Gastronomie

In der Gastronomie arbeitet das Kennzahlenblatt nicht mit Medianwerten, sondern mit Richtwerten je Positionierung. Es sind Bandbreiten; in der Praxis liegen Betriebe auch darüber oder darunter.

Sparte	Wareneinsatz	Personalkosten	GOP
Fine Dining / Haubenlokal	28-36 %	38-50 %	2-12 %
Restaurant / Wirtshaus	28-38 %	35-44 %	6-16 %
Landgasthaus	32-40 %	35-44 %	10-18 %
System- / Skigastronomie	20-28 %	28-38 %	14-24 %

Personalkosten laut Kennzahlenblatt oft ohne Unternehmerlohn, da häufig Einzelunternehmen.

In jeder Sparte und in jeder Preisklasse ist es dieselbe Spalte, die den größten Anteil beansprucht.

NACH BETRIEBSGRÖßE

Zusätzlich weist das Kennzahlenblatt Quartile nach Sitzplatzzahl aus, ohne Terrassenplätze:

Personalaufwand in % der Erlöse	bis 100 Sitzplätze	ab 101 Sitzplätze
oberes Quartil	47,07 %	43,59 %
Median	42,11 %	39,39 %
unteres Quartil	35,84 %	32,86 %

Und dieselbe Aufteilung beim operativen Ergebnis:

Operatives Ergebnis (GOP) in %	bis 100 Sitzplätze	ab 101 Sitzplätze
oberes Quartil	17,00 %	26,35 %
Median	12,49 %	19,84 %
unteres Quartil	7,50 %	13,85 %

Zur Gruppe ab 101 Sitzplätzen vermerkt das Kennzahlenblatt einen großen Anteil an Einsaison- und Berggastronomie. Das erklärt die niedrigere Personalquote und das höhere operative Ergebnis dieser Gruppe.

Beispielrechnung Restaurant und Wirtshaus

Position	Anteil in den Erlösen	Herkunft
Erlöse	100 %	—
– Wareneinsatz	33 %	Mitte der Bandbreite 28-38 %
– Personalkosten	42 %	Median bis 100 Sitzplätze
– Betriebskosten	15 %	abgeleitet
= GOP	10 %	innerhalb der Bandbreite 6-16 %

Die 42 % sind doppelt gedeckt: Sie sind der Median der Betriebe bis 100 Sitzplätze und liegen zugleich innerhalb der Bandbreite für Restaurant und Wirtshaus von 35 bis 44 %.

Der Unternehmerlohn ist in diesen Werten häufig nicht enthalten.

UND DIE BETRIEBSGRÖßE ENTSCHIEDET MIT

Das Kennzahlenblatt weist auch das Ergebnis vor Steuern nach Jahresumsatz aus:



powered by



Jahresumsatz

Ergebnis vor Steuern

bis 0,3 Mio. €	- 7,43 %
0,3 bis 0,5 Mio. €	- 3,14 %
0,5 bis 1 Mio. €	1,62 %
1 bis 2 Mio. €	3,26 %
2 bis 4 Mio. €	5,42 %
4 bis 7 Mio. €	6,72 %
über 7 Mio. €	6,57 %

Diese Tabelle ist im Fitness-Check Gastronomie mit der Bilanzdatenbank der KMU Forschung Austria 2023/2024 belegt. Es handelt sich um das Ergebnis vor Steuern, nicht um den GOP.

Betriebe bis 500.000 Euro Jahresumsatz weisen im Schnitt ein negatives Ergebnis vor Steuern aus. Erst darüber wird es positiv, und zunächst knapp.

4. Warum gerade der GOP zählt

Der GOP ist die letzte Zahl, auf die Führung im Betrieb Einfluss hat. Auf jede der vier Positionen darüber wirkt sie, und zwar auf ganz konkrete Weise.

ERLÖSE

Hier wirkt Führung über die Menschen am Gast. Wer gern arbeitet, verkauft. Er empfiehlt aktiv statt nur aufzunehmen, er bietet den Aperitif an, die Vorspeise, den Digestif, die zweite Flasche. Er nimmt sich Zeit für den Tisch, statt ihn abzuarbeiten.

Dazu kommt die Stimmung. Ein Team mit guter Laune erzeugt eine Atmosphäre, die der Gast spürt, bevor er die Karte aufschlägt. Er bleibt länger, konsumiert mehr, bewertet besser und kommt wieder. Wie dieser Übertragungsweg funktioniert, steht in Kapitel 6.

Und umgekehrt gilt dasselbe: Ein Team unter Druck verkauft nicht. Es arbeitet ab. Der Umsatz sinkt, ohne dass ein einziger Gast weniger kommt.

WARENEINSATZ

Der größte Hebel liegt nicht nur im Einkaufspreis, sondern im Umgang mit den Lebensmitteln. Und dieser Umgang ist reine Führungsarbeit, weil er jeden Tag aufs Neue passiert:

- Lagerung und Rotation, damit nichts verdirbt und nichts vergessen wird
- Sauberes Handling und Verarbeitung mit möglichst wenig Abschnitt
- Konsequente Verwertung statt Wegwerfen
- Portionieren nach Rezeptur statt nach Gefühl

- Inventur, Kalkulation und regelmäßige Lieferantengespräche

Ein Prozentpunkt beim Wareneinsatz entsteht selten am Verhandlungstisch. Er entsteht in der Küche, jeden Tag, in der Art, wie mit dem Produkt umgegangen wird. Und wie damit umgegangen wird, entscheidet der, der die Küche führt.

PERSONALKOSTEN

Hier wirkt Führung unmittelbar: über die Dienstplanung entlang der tatsächlichen Frequenz, über die Produktivität pro Stunde und vor allem über die Fluktuation.

Jeder Abgang kostet doppelt. Einmal die Einschulung des Nachfolgers, einmal die Mehrarbeit der Übrigen in der Zwischenzeit, dazu die Fehler in der Einarbeitungsphase. Bei einer Betriebszugehörigkeit von unter einem Jahr bei jedem Dritten (Kapitel 5) läuft dieser Posten dauerhaft mit.

BETRIEBSKOSTEN

Auch hier wirkt Führung, wenn auch nur auf einen Teil: über den Energieverbrauch, also über Geräte, Licht und Kühlung im Alltag, über die Instandhaltung, die vom Umgang mit den Geräten abhängt, und über Bruch und Ausschuss.

UND WAS DANACH KOMMT

Alles, was nach dem GOP folgt, liegt außerhalb dieses Einflusses: Miete oder Pacht, Abschreibung, Zinsen und Steuern. Diese Posten sind Folge von Entscheidungen der Eigentümer, der Finanzierung und der Geschichte des Hauses, häufig getroffen vor vielen Jahren.

Daraus folgt eine einfache Lesart: Der GOP ist das Zeugnis der Führung. Er zeigt nicht, wie günstig ein Haus finanziert ist, sondern wie gut es betrieben wird.

5. Wer geht, und warum

Eine Untersuchung für Wien zeigt: In der Gastronomie weisen 34,1 % der Beschäftigten eine Betriebszugehörigkeit von unter einem Jahr auf. Über alle Beschäftigten liegt dieser Anteil bei 17,5 %.

Datengrundlage ist die Arbeitskräfteerhebung der Statistik Austria.

Die Arbeitsbedingungen in Beherbergung und Gastronomie werden in derselben Untersuchung als sehr ungünstig beschrieben, und zwar vor allem aus drei Gründen:

- Fehlende Planungssicherheit bei den Dienstplänen
- Der raue Umgangston
- Die schlechte Work-Life-Balance

Keiner dieser Gründe kommt vom Markt, von der Konjunktur, von der Mehrwertsteuer oder von der Bürokratie. Alle drei entstehen im Betrieb. Das ist die



powered by



unbequeme Nachricht und gleichzeitig die beste: Was im Haus entsteht, kann im Haus verändert werden.

6. Wie Zufriedenheit beim Gast ankommt

Grundlage ist die eigene Bachelorarbeit zum Zusammenhang von Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit. Die Wirkung läuft über zwei Wege.

INDIREKT, ÜBER DAS VERHALTEN

Über die Arbeitsleistung, über die Fluktuation und über die Fehlzeiten. Dieser Weg ist nachvollziehbar und im Ergebnis messbar.

DIREKT, ÜBER DIE HALTUNG IM KONTAKT

Stimmung überträgt sich ohne Zwischenschritt, über Mimik, Gestik und Tonlage. Weder Sender noch Empfänger haben diesen Vorgang vollständig unter Kontrolle. In der Forschung wird er als Emotional Contagion bezeichnet und beschreibt die Neigung, Gesichtsausdruck, Stimme, Haltung und Bewegungen anderer unbewusst nachzuahmen und sich dadurch emotional anzugleichen.

Praktische Folge: Ein unzufriedener Mitarbeiter kann professionell lächeln. Der Gast nimmt die Haltung dahinter trotzdem wahr. Gäste zahlen nicht nur für Leistung, sondern auch für Stimmung.

7. Wo Führung beginnt

Mitarbeiter werden nicht von der Eigentümer- oder Direktionsebene geführt, sondern von den Abteilungsleitungen: etwa vom Küchenchef, vom F&B Manager, von der Restaurantleiterin. Und diese werden von oben geführt.

Was oben hineingegeben wird, kommt unten beim Gast heraus. Wertschätzung ebenso wie Druck, denn beides nimmt denselben Weg. Wer seine Führungskräfte gut behandelt und ausbildet, gibt ihnen erst die Grundlage, ihre Leute gut zu behandeln.

8. Warum Schulungen oft nichts verändern

Die Transferforschung geht davon aus, dass nur knapp 20 % des in Trainings Gelernten im Arbeitsalltag tatsächlich umgesetzt werden. Der überwiegende Rest verpufft, und zwar nicht am Willen der Teilnehmenden, sondern daran, dass die Umsetzung nicht organisiert wird.

MIT UMSETZUNGSFOKUS KEHRT SICH DAS VERHÄLTNIS UM

Entscheidend ist, was nach dem Seminar passiert. Kommen drei Dinge zusammen, ein gutes Training, Teilnehmende, die es wollen, und Führungskräfte, die die

Umsetzung aktiv stützen, dann steigt der Anteil des Gelernten, der im Alltag ankommt, auf rund 80 %.

Die Frage ist deshalb nicht, ob geschult wird. Die Frage ist, ob es hängen bleibt.

9. Drei Dinge für die nächste Woche

1. Controlling ist Führung

- Ein Budget für das kommende Jahr erstellen
- Jeden Monat Soll gegen Ist vergleichen
- Personalkosten gegen Umsatz täglich prüfen: Was war gestern der Umsatz, was waren gestern die Personalkosten?

Der Nutzen liegt im Zeitpunkt. Am Monatsende sieht man, was passiert ist. Am Dienstag kann man noch entscheiden, was am Wochenende passiert. Der Aufwand liegt bei etwa zehn Minuten pro Tag. Das ist keine Software-Frage, sondern eine Gewohnheitsfrage.

2. Zuerst die Führungskräfte ausbilden, nicht die Mitarbeiter

Der übliche Reflex ist umgekehrt: Wenn der Service nicht verkauft, wird der Service geschult. Mitarbeitende übernehmen aber nicht das Seminar, sondern das Verhalten der Person, die ihnen täglich den Dienstplan hinlegt. Bei begrenztem Budget gehört die Ausbildung nach oben.

3. Vision, Konzept und Positionierung klären

Der dritte Punkt wird am häufigsten unterschätzt, weil er sich nicht sofort in einer Kennzahl zeigt. Er besteht aus drei Teilen:

- **Vision:** Wohin soll sich der Betrieb in den nächsten Jahren entwickeln, und woran wird das erkennbar sein?
- **Zeitgemäßes Konzept:** Wer sind wir, für wen sind wir da, was bieten wir konkret an, und wie ist das betriebswirtschaftlich hinterlegt?
- **Richtige Positionierung:** Warum ausgerechnet wir, und wodurch unterscheiden wir uns von den Betrieben im Umfeld?

Fehlt eines dieser drei Teile, zeigt sich das zuerst beim Personal, weil niemand weiß, wofür er antritt. Wer das nicht weiß, wechselt beim nächsten Angebot. Erst danach zeigt es sich beim Gast, und zuletzt in den Zahlen.

Der Leitfaden im Anhang zeigt, wie ein Betriebskonzept aufgebaut ist und in welcher Reihenfolge diese drei Teile erarbeitet werden.

Zum Schluss

Die Kosten in diesem Land sind hoch, die Abgaben ebenfalls. Daran wird sich kurzfristig nichts ändern. Auf das meiste, was gerade in der Welt passiert, hat ein einzelner Betrieb keinen Einfluss.

Auf den Menschen vor sich schon. Und wer das mit Gästen kann, kann es auch mit den eigenen Leuten. Es kommt zurück, in der Verweildauer im Betrieb, im Krankenstand, in den Bewertungen und im wirtschaftlichen Ergebnis.

Führung ist kein weiches Thema. Sie ist die härteste Zahl im Betrieb.

QUELLEN

Alle Kennzahlen der Hotellerie und der Gastronomie

Fitness-Check 2025 für Hotels und Fitness-Check 2026 für die Gastronomie. Herausgegeben von der Österreichischen Hotel- und Tourismusbank gemeinsam mit der Prodingler Beratungsgruppe und Kohl & Partner. Beide Kennzahlenblätter liegen dieser Zusammenfassung im Anhang bei und enthalten alle hier verwendeten Werte samt Datenbasis und Definitionen.

Ergebnis vor Steuern nach Umsatzgrößen

KMU Forschung Austria, Bilanzdatenbank 2023/2024. Ausgewiesen im Fitness-Check 2026 für die Gastronomie, siehe Anhang.

Betriebszugehörigkeit und Arbeitsbedingungen

Branchenporträt zur Fachkräftesituation in Wien: Beherbergung und Gastronomie, 2023. Erstellt von KMU Forschung Austria und L&R Sozialforschung im Auftrag der Stadt Wien und des Wiener Arbeitnehmer*innen Förderungsfonds (waff). Die Anteile zur Betriebszugehörigkeit beruhen dort auf der Arbeitskräfteerhebung (AKE) 2021 der Statistik Austria.

Zusammenhang von Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit

Markus Österreicher: Bachelorarbeit, FH Wien der WKW, Studiengang Unternehmensführung, Vertiefung Controlling.

Emotional Contagion

Elaine Hatfield, John T. Cacioppo, Richard L. Rapson: Emotional Contagion. Cambridge University Press, 1994. Reihe Studies in Emotion and Social Interaction.

Wirksamkeit von Trainings

Ina Weinbauer-Heidel, Masha Ibeschitz-Manderbach: Was Trainings wirklich wirksam macht. 12 Stellhebel der Transferwirksamkeit. Springer.

Markus Österreicher, BA MSc

Head of Division Tourism & Hospitality

Think Beyond Consulting GmbH | Invalidenstraße 11/25, 1030 Wien
markus.oesterreicher@thinkbeyondgroup.eu | +43 676 7618864