

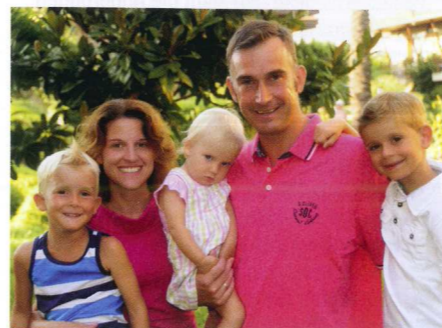


Strategie statt Bauchgefühl

Das Ziel ist klar: Angesichts von wachsendem Preisdruck und einer immer komplexeren Vertriebswelt gilt es in der Gastronomie mehr denn je, mit den richtigen Maßnahmen wirtschaftlich zu arbeiten und angemessene Erträge zu erreichen. Das Restaurant Brunnenstüble im baden-württembergischen Cleversulzbach z. B. hat es geschafft, mit einem Mehr an Strategie und einem Schuss Know-how bessere Erträge zu erzielen. Nachdem Christian Seebold, der Inhaber des alt-ingesessenen Familienbetriebs, im Krisenjahr 2008/2009 einen spürbaren Umsatzrückgang verzeichnet hatte, engagierte er einen Coach, der nach einer Analyse der Umsatz- und Kostenstruktur eine Reihe von Maßnahmen einleitete. Diese erstreckten sich von einer intelligenteren Kalkulation über effektives Marketing bis zur Personalplanung. „Wir haben zwei Tage lang den Betrieb komplett auseinandergenommen und ein langfristiges Ziel ausgearbeitet“, erzählt Christian Seebold. Kleine, scheinbar unbedeutende Weichenstellungen wie eine langfristige Planung des kulinarischen Jahreskalenders, Einsparungen beim Einkauf oder Verkaufsschulungen erzeugten schnelle Aha-Erlebnisse. Es wurden Synergien bei der Speiseplanung geschaffen, das Tagesgericht auf einer großen Tafel im Gastraum beworben oder auch begonnen, Mini-Desserts anzubieten. Bereits einen Monat nach Beratungsbeginn verbuchte Christian Seebold eine Umsatzsteigerung von 11 %. Bemerkenswert sei zudem die Produktivitätssteigerung bei den Mitarbeitern durch einen optimierten Personaleinsatz und Verkaufsschulungen in Höhe von 5,20 € pro Stunde und Mitarbeiter, die Christian Seebold im Schnitt errechnet hat. 15 % weniger Kosten gegenüber dem Vorjahr verbuchte er im Einkauf. Die wichtigste Lektion war für ihn jedoch die Tatsache, wie sehr es sich lohnt, bestimmte Maßnahmen zuerst gründlich zu überdenken, bevor man sie umsetzt: „Wir alle werden in der Ausbildung dazu erzogen, nicht zu denken. Dabei hat man mit etwas mehr Planung sehr viel weniger Arbeit, bessere Ergebnisse zu er-

Gewinnsteuernde Maßnahmen sind im Gastgewerbe keine Zauberei. Zwei Fallbeispiele zeigen, was möglich ist.

zielen“, kritisiert der gelernte Küchenmeister. Auch der zuständige Coach, Andreas Rietz vom Kasseler Beratungsunternehmen



Ob Ursula Carl (o.) oder Christian Seebold (u., 2.v.r.) – beide haben in ihren Betrieben die Gewinnkurve bekommen.

Gemax, hat keine Mühe, die Erfolgsbilanz Monat für Monat mit konkreten Zahlen zu belegen. So erzielte das Brunnenstüble im Januar 2011 eine Umsatzsteigerung von 50 % gegenüber dem Vorjahresmonat, von Januar bis Dezember des gleichen Jahres gab es eine Steigerung von 31 %, was laut Andreas Rietz 62.000 € entspricht. „Das sind etwa 5.000 € mehr Umsatz im Monat – nicht schlecht für ein Restaurant“, freut sich der Berater. Zu den erlössteigernden Maßnahmen gehört auch die Akquise von Werbepartnern, die das Restaurant mit einem Zuschuss zu den Druckkosten für den kulinarischen Kalender unterstützen. Zuschüsse von über 2.000 € hat er so jeweils für 2011 und 2012 von ansässigen Firmen wie dem Opelhändler um die Ecke oder einem Taxiunternehmen aus der Umgebung eingesammelt – das entlastet das Budget. Inzwischen macht ihm das „Klinkenputzen“ bei Sponsoren sogar Spaß – und er jongliert nun auch gerne mit Zahlen: Die Jahresabrechnung z. B. macht der 38-Jäh-

Fotos: Restaurant Brunnenstüble, privat

Foto: © alphaspirt_Fotolia-com

rige selbst und spart dadurch noch einmal 5.000 € Honorar für den Steuerberater ein.

Nur Volumen ungesund

Mit diesem Puffer im Rücken fühlt sich Christian Seebold nun fit für eine weitere Herausforderung: den Bau eines 14-Zimmer-Hotels auf dem elterlichen Grundstück im nächsten Jahr. Dann steht mit dem Yield Management, das einen höheren RevPAR, eine bessere Auslastung, geringere Vertriebskosten und die optimale Vermarktung in den weltweiten Vertriebskanälen umfasst, ein weiterer Aspekt der Ertragsoptimierung auf dem Plan. Wie man es richtig macht, könnte er sich z. B. vom Atlantic Grand Hotel Bremen anschauen, das 2012 der Gewinner des „Yield Management Wettbewerbs“ war, der von Quality Reservations (QR), einem Anbieter von Services zur Umsatzoptimierung von Hotels, ausgerufen wird. Trotz des umkämpften Bremer Bettenmarkts ist es dem 138-Zimmer-Haus der Atlantic-Hotelgruppe im letzten Jahr gelungen, ein Übernachtungsplus von 147,1 % mit einer Durchschnittsrate von 122,57 € und einem Umsatzzuwachs von 165,2 % zu erwirtschaften. „Es ist nicht einfach, das Optimale im tagtäglichen Geschäft herauszuholen“, erläutert QR-Geschäftsführerin Carolin Brauer. „Bettenverkauf ist nur ein Teil davon, aber ein Hotel wie dieses hat noch Tagungskapazitäten, F&B-Outlets etc. und dann wird alles noch komplizierter.“ Die Umsatzsteigerung aus 2011 hat das ein Jahr zuvor eröffnete Atlantic Grand Hotel Bremen zum einen seiner klaren Verkaufsstrategie zu verdanken. „Nur durch die direkte und langfristige Beobachtung des Marktes sowie die Möglichkeit, bei der Preisbildung zu agieren, wird der Erfolg für unser Hotel sichergestellt“, sagt Direktorin Ursula Carl. Zum anderen setze das Hotel die richtigen Prioritäten beim Online-Vertrieb, sagt Carolin Brauer. Nicht der Umsatz

über einen bestimmten Vertriebskanal sei das entscheidende Kriterium, sondern das, was letztlich unter dem Strich davon übrig bleibe. „Man muss ständig beobachten, welcher Gast über welchen Kanal bucht. Das erfordert Wendigkeit und Know-how, denn das Buchungsverhalten der Kunden wird immer kurzfristiger. Auf eine Anfrage erst am nächsten Tag zurückzurufen, reicht heute nicht.“ Eine intelligente Vertriebspolitik erfordere aber auch, Coupons oder andere Rabattportale links liegen zu lassen. „Nur Volumen zu generieren ist nicht gesund“, ist Carolin Brauer überzeugt. Aufgrund des hohen Aufkommens an Geschäftsreisenden sind für das Atlantic Hotel Bremen der Vertrieb über GDS ebenso unverzichtbar wie über HRS und Booking. Das Hotel konnte zudem auch mit seinem durchdachten Kategorienverkauf punkten. So bietet es keine Frühbucherraten an, wenn das Kontingent erschöpft ist, sondern die nächsthöhere Zimmerkategorie. Diese Strategie findet sich auch im Online-Vertrieb wieder und auf der Hotelwebsite. Das Ergebnis ist eine um 4 % höhere Durchschnittsrate gegenüber 2011. Der Einsatz eines Channel Managers, also einer speziellen Software, welche Preise und Verfügbarkeiten für mehrere Kanäle automatisch anpasst, sei hierbei unumgänglich, betont Carolin Brauer. Die genannten Maßnahmen in der Summe ergeben eine äußerst effektive Yield-Management-Strategie – und diese kommt auch kleineren Häusern zugute, wenn sie nicht in eine ungewollte Abhängigkeit von bestimmten Buchungskanälen geraten möchten. Für das Atlantic Grand Hotel Bremen zahlt sich in diesem Punkt Hartnäckigkeit aus. Ursula Carl macht entsprechende Erfahrungen häufig: „Auch in schwierigen Zeiten muss ein Unternehmen Rückgrat zeigen und darf sich nicht von der eingeschlagenen Linie abbringen lassen“, resümiert sie zufrieden. **Nathalie Kopsa**

TOP HOTEL MANAGEMENT SOFTWARE
SIHOT.
Made in Germany. Überall im Einsatz. SIHOT.
www.sihot.com