

Mit Kennzahlen das Geschäft im kirchlichen Gastgewerbe erfolgreich gestalten!

Marketingfragen und Schwachstellenanalyse

Teil 3. Ein Beitrag von
Horst Ermert und Dieter Kämpers

Den ersten Teil der Serie „Mit Kennzahlen das Geschäft im kirchlichen Gastgewerbe erfolgreich gestalten!“ haben wir mit folgendem Fazit abgeschlossen: Der größte Kostenblock ‚Personalkosten‘ bedarf hoher Aufmerksamkeit und feinfühligster Steuerung.

Das zusammenfassende Fazit des zweiten Teils war: Eckdaten für die Preislistenstellung und Sicherung der Deckungsbeiträge liegen vor, zur Prüfung der eigenen Kalkulation helfen die Eckwerte, wichtig: Definierte Finanz- und Marketing - Ziele sollten laufend (monatlich und mit einem Vorlauf von drei Monaten) gegen geprüft werden.

Im heutigen dritten Teil stehen Schwachstellenanalyse und Marketingfragen im Vordergrund. Checklisten und wichtige Fragestellungen werden den Schwerpunkt in der Darstellung bilden.

Die Schwachstellenanalyse sollte ein laufender, monatlich wiederkehrender Prozess sein.

Dabei sind die in den beiden vorangegangenen Teilen beschriebenen Kennzahlen ein schneller und verlässlicher Indikator.

Die wesentlichen Fragestellungen zu den wichtigsten Kostenblöcken:

1. Warenkosten:

- Sind alle Wareneingangsrechnungen geprüft und erfasst?



Dieter Kämpers ist selbständiger Unternehmensberater und Vizepräsident im Verband Christlicher Hoteliers e.V.

- Wird die Abgabe an die Verbrauchsorte (Frühstück, Konferenz, Restaurant,...) festgehalten?
- Ist das Angebot für den jeweiligen Verbrauchsort kalkuliert (Waren-, Rüst-, Verlustanteile), schriftlich und per Foto dokumentiert?
- Findet mindestens eine monatliche, für Kernprodukte eine wöchentliche Inventur statt?
- Besteht mit Lieferanten eine Sortimentslistung zu verhandelten Konditionen?
- Erfolgt eine verantwortungsvolle Disposition?
- Werden Angebote, Speisepläne mit ausreichend Vorlauf für Kalkulation, Dokumentation, Einkauf vorbereitet?
- Wurde das Qualitätsniveau festgelegt und wurden Sonder-



Horst Ermert ist Geschäftsführer der VCH-Hotels Deutschland Hotelkooperation GmbH im Verband Christlicher Hoteliers e.V.

- einflüsse für regional-, Bio- und fair gehandelte Produkte berücksichtigt?

2. Personalkosten

- Wurden die gesamten Personalkosten für jeden einzelnen Mitarbeiter pro Minute und Stunde ermittelt?
- Wurden die einzelnen Arbeitsabläufe (für jeden relevanten Bereich des Betriebes) analysiert und zeitlich erfasst?
- Liegen die durchschnittlichen Krankheits- und Urlaubszeiten (K+U) vor?
- Wurde auf Basis der Arbeitsabläufe, unter Berücksichtigung der K+U, der minimale Personalbedarf pro Arbeitsbereich definiert?
- Bestehen gestaffelte, professionelle Freizeitpläne (=Dienstpläne) für die Mitarbeiter?

- Ist der Stunden - Umsatz im Vergleich zu den Stunden - Kosten je Mitarbeiter bekannt?
- Wurde die Frage zur Führung eines Integrationsbetriebes gestellt und geprüft?
- Gibt es einen Fort- und Weiterbildungsplan für alle Mitarbeiter? Sind diese Kosten Bestandteil des Personalkostenbudgets?

3. Sonstige Kostenfelder und wichtige Fragestellungen dazu (auch mit Blick auf den Lohnkostenfaktor Kirchentarif)

- Entspricht der Energieverbrauch dem Branchenschnitt?
- Wurde eine Energieberatung zu Verbrauchsorten und einer Analyse zu Einsparpotenzialen eingeholt?
- Liegen vergleichende Angebote zu Telefon - Gebühren, Internetkosten, Wartungsbereichen (z.B. Aufzüge), Fuhrpark vor?
- Wurden Fremdvergabe - Angebote eingeholt / geprüft zu Housekeeping, Wäscheservice, Außenanlage - Pflege, Hausmeisterservice?
- Liegen Angebote zur Fremdvergabe von Küchenleistungen vor?
- Werden Versicherungsverträge von unabhängiger Seite einmal pro Jahr auf Relevanz und aktuelle Kosten, sowie notwendige Erweiterungen oder Reduzierungen geprüft?
- Liegen alle Verträge, deren Inhalte und Kündigungstermine zur Prüfung regelmäßig auf Wiedervorlage?

- Sind alle notwendigen Reparatur- und Überarbeitungsmaßnahmen bekannt und nach einem Zeitschlüssel erfasst: wann ist welche Maßnahme vor dem Hintergrund von Budget und Situation des Hauses - Belegung, Veranstaltungen, Geräuschbelästigung - einzuplanen?

4. Budgetierung und Planung

Der Einbezug aller Mitarbeitenden in die Erstellung des Jahresbudgets ist unbedingt zu empfehlen. Jeder Mitarbeitende sollte über seinen individuellen Kosten / Nutzenfaktor informiert sein.

Er sollte einbezogen sein in die Frage nach Kostenreduzierungs potenzialen für seinen Arbeitsbereich und die dort zu erwartende Umsatzgröße.

Dabei ist die offene Präsentation, Analyse und Diskussion ein wichtiges Motivationsinstrument.

Für jeden Mitarbeitenden sollte eine Zielvereinbarung im Rahmen eines Jahresgespräches definiert sein. Es empfiehlt sich, auf Lei-

tungsebene eine mindestens auf 10 Jahre ausgerichtete Vision für den Betrieb zu entwickeln und diese jährlich auf Bestand und eventuell erforderliche Anpassung zu prüfen.

Auf Basis dieser Visionsbeschreibung sollte der jährlich zu erstellende Marketingplan aufbauen.

5. Marketing- und Vertriebsplanung

- Die Analyse der betrieblichen Eckwerte zeigt auf einen Blick, an welchen 'Stellschrauben' für das kommende Geschäftsjahr eine Justierung vorgenommen werden sollte oder zwingend vorzunehmen ist.
- Der Marketing - Plan enthält eine strukturierte Vorgehensweise zur Beschreibung der Ziele und Maßnahmen mit Kostenbudget und Bewertung des Nutzens.
- In vielen Fällen wird die Frage nach der Bewertung von Maßnahmen als schwierig erachtet. Die Kennzahlenanalyse ist auch hier ein hervorragendes Hilfsmittel.

Ein Zahlenbeispiel (In %):

	Budget – Soll Altes Jahr	Budget – Ist	Budget – Ziel neues Jahr
Umsatz	100	98	102
Kosten	95	98	95
davon			
- Waren	35	36	35
- Personal	40	42	40
- sonstige	20	20	20
Ergebnis	5	-0	+7
Auslastung:	60	58	60

Budgetziel neues Jahr:

Umsatz und Ergebnis verbessern bei mindestens 60% Auslastung.

Die anstehenden Fragen für den Marketingplan:

- Um welchen Faktor können die Preise angehoben werden?
- Welche 'Mehrleistungen' müssen geboten werden, um die Preisanhebung zu realisieren?
- Wie können mehr Gäste erreicht werden?
- Wie können mehr Buchungen generiert werden?
- Wie lassen sich Waren- und Personalkosten stabilisieren?
- Welche Marketing-, Vertriebs- und Kommunikationsaufwendungen sind erforderlich?
- Sind diese im Gesamtpaket 'unterzubringen'? Wenn nein - wie lässt sich die erforderliche Budget - Ausweitung argumentieren?

5.1. Struktur der Marketingplanung (Marketing-Mix)

Die klassische Aufteilung eines so genannten Targetplans gliedert sich nach:

- Produktpolitik
- Distributionspolitik
- Kommunikationspolitik

Alle relevanten Faktoren sollten einmal grundsätzlich erfasst und beschrieben sein. Auf diesen Grundlagen kann dann für Folgejahre aufgesetzt werden. Im Nachfolgenden finden sich die Beschreibungen der einzelnen Positionen und die dazu relevanten Fragestellungen.

Produktpolitik ('Produkt' und 'Verpackung')

Sie befasst sich mit allen Faktoren im, am und um das Haus herum, zu 'Hardware' und 'Software':

Historie: erfasst alle Daten zur Entstehung und Veränderungen

Marktforschung: Branchenwissen, Daten und Fakten zum Markt, Gästebefragung; Mysterychecks, Zielgruppendefinition (Kern- und erweiterte Zielgruppe)

Gebäude außen: Optik, Zustand, Farbe, Wirkung, Anfahrt, Parken, Außenanlagen, Zurechtfinden (Beschilderung), Beleuchtung, Fahnen, Reinigungsdienst, Winterdienst, Wegezustand

Gebäude innen: Optik, Zustand, Sauberkeit, Wirkung, Atmosphäre, Geruch, Farbgebung, Beleuchtung, Möbel, Wände, Böden, Aufzug, Raumgestaltung, Dekoration, Infomittel, Raumgrößen, technisches Angebot, Modernität, Funktionalität; Geschirr, Besteck, Funktionsgegenstände (Internetzugang; Schuhputzmaschine), Informationsangebot, Bewertungsstandards (Dehoga), Geräuschfaktor, Beschallung, Begrünung, Gastbewertungen, Mysterychecks (gilt für alle durch den Gast erreichbaren Räume)

Personal: Qualifikation, Einstellung, Identifikation, Verhalten, interne Umgangsformen, Hauswissen, Aussehen, Sauberkeit, Dienstkleidung, Namensschild, Führungsstil, Unternehmensleitlinien, Planungsprozedere, Führungsprozedere, Weiterbildung, Fluktuation, Krankheitsrate, interne Kommunikation, Trinkgeldeinnahmen, Gastbewertungen, Mysterychecks

Preisbildung: Marktvergleiche (Benchmarking), Kalkulation aller Kosten, Kennziffern, Kostenstellenerfassung, Deckungsbeitragsrechnung: je Gast, je Zimmer, je Konferenzplatz, je Quadratmeter verfügbaren Raumes (innen und außen), je Einrichtungseinheit, je Betriebsausstattungsseinheit. Preislistenstellung, Mindestpreis -

Definition, Rabattstafel, Umgang mit Preisen und Angeboten; Preissteigerungen und deren Begründung; Einzelpreise, Gruppenpreise, Mitarbeiterpreise; Staffeln bei unterschiedlichen Zimmergrößen, Messen, saisonal

Produktbeschreibung: AGB (Allgemeine Vertragsbedingungen, Rücktrittsrechte Stornokosten, CI, CD, CC (Corporate Identity, Corporate Design, Corporate Culture: Nutzungsdefinition für Logo, Farben, Bilder, Schrifttypen, Semantik, gewünschte interne Kultur) Prospektmaterial, Qualität von Bildern, Fax-Briefpapier Visitenkarten, Fax, Internetauftritt; Impressum; Mindestdaten bei E-Mail, Angebotsvorgehen, Melden am Telefon Gastbegrüßung / Verabschiedung, Gastincentives (Betthupferl), interne Gast-Leitsysteme, Luxusgrad in Ausstattung und Aufmachung;

Distributionspolitik (Vertriebsvorgehen und Verkaufsförderung)

Hier geht es um die Klärung der Fragen: Welche Vertriebswege gibt es? Welche sollen wie genutzt werden? Welche Mittel zur Absatzförderung sollen Einsatz finden?

- Definition von zu erreichenden Absatzmultiplikatoren (Konsortien, Konferenzvermarktern, Gruppenreiseanbietern, Busunternehmen, Kongressanbietern, Institutionen, Verbänden, Firmen, Reiseveranstaltern, Kirchliche Institutionen, Handel, Tourismusorganisationen, Messen)
- Klassischer Vertrieb durch Verkaufsmitarbeiter
- Telemarketing
- Elektronischer Vertrieb (Definition der Provisionsbudgets und der relevanten Plattformen, na-

tionale und/oder internationale Vermarktung = GDS, Buchbarkeit der eigenen Homepage)

- Kooperationsanbindung (Kette, Franchise, Hotelkooperation zur Nutzung der Marken- und Vertriebskraft dieser Organisationen)
- Verkaufsförderung: Arrangements, FAM-Trips, Gastanreize (Punktekarte), Wettbewerbe für Multiplikatoren und Vermarkter; Schulung Mitarbeiter für internen Verkauf, Angebote, Plakatierung am POS = Point of Sales (z.B. im Aufzug, im Zimmer,...), Incentiveprogramme für Mitarbeiter, Multiplikatoren, Gäste, Tag der offenen Tür, Einladung zu Lesungen oder sonstigen Veranstaltungen.

Kommunikationspolitik (Nutzung relevanter Systeme für kapillare- und Breitenwerbung)
 Markenwerbung für ein einzelnes Hotel ist heute Illusion. An keiner Stelle des Unternehmens ist die Definition von Maßnahmen, deren Kosten und Effizienz, so schwer zu finden und zu bewerten, wie in der Werbestrategie. Es ist dringend anzuraten, bei ohnehin meist knappen Budgets, Branchenspezialisten für die grundlegende Ausrichtung hinzuzuziehen.

Weiter ist zu empfehlen, Kapillarwerbung zu betreiben: also die 'Werbeppritze' direkt an der Wurzel anzusetzen, wo sie die Zielgruppe garantiert erreicht. So entstehen die geringsten Streuverluste.

Die nachfolgend genannten Instrumente sind heute oft auch 'Verkaufsförderer', also nicht immer den s.g. klassischen Medien zuzuordnen:

- Anzeigenwerbung (möglichst nur Kapillar, also in Fachmedi-

en mit direkter Zielgruppenansprache; Hotelführer z.B. einer Hotelkooperation mit Nutzung der Quervermarktung)

- Internet (Eigene Homepage; Verlinkung!)
- Social Media ('Freundschafts- und Netzwerk - Plattformen')
- Beschilderung (regional; überregional)
- Mailings an bestehende Adressen und Kunden, die das Haus schon kennen, aber lange nicht mehr gebucht haben
- Gast - Bewertungen (Fragebögen, auch elektronisch, auch mündlich)
- Bewertungs-, Buchungssysteme (Holidaycheck, HRS, KT-BRS, Trivago etc.)
- Public Relation (Pressearbeit): Presseberichte; Presseeinladungen; Pressekonferenzen; presseträchtige Veranstaltungen; Aufbau und Pflege von

Pressekontakten und zugehörige Dateien: Fach-, Publikum-, Kirchenpresse-Verteiler;

Fazit des 3. Teils

Es gilt, eine Vielzahl von Faktoren zu beachten. Gerade dieser Umfang von Möglichkeiten eröffnet die Chance, individuelle Problemlösungen zu entwickeln.

Dokumentation war und ist die Basis für ein erfolgreiches Wirtschaften. Es lohnt die Mühe, eine umfangreiche Marketingplanung aufzusetzen.

Kennzahlen helfen, die Übersicht zu behalten und zu prüfen, ob der eingeschlagene Weg noch stimmig ist.

Viele der angesprochenen Instrumente und Maßnahmen sind ohne fachliche Hilfe kaum sinnvoll nutzbar. Scheuen Sie sich also nicht, zu fragen.

Wir helfen Ihnen gerne. Ihre Fragen beantworten gerne Horst Ermert, horst.ermert@t-online.de und Dieter Kämpers, dkuempers@t-online.de

Über den Verband Christlicher Hoteliers e.V. und über die VCH-Hotels Deutschland Hotelkooperation GmbH

Der Verband Christlicher Hoteliers e.V. steht seit über 100 Jahren für christliche Gastlichkeit. Die traditionsreiche Hotelkooperation ist die Nachfolgerin des „Verbandes Christlicher Hospize“ (bzw. Hotels). Die ca. 70 Häuser der Kooperation in Deutschland, einem Zusammenschluss von in ihrer Art unterschiedlichsten, traditionell-historischen wie auch modernen Beherbergungsbetrieben, sind als Stadt-, Ferien-, Kur-, und Tagungshotels an vielen interessanten Standorten in Deutschland und im benachbarten Ausland zu finden. In den über hundert Jahren seiner Geschichte hat der VCH viel Wissen und Erfahrung in Hotellerie und Gastronomie gesammelt und ist dabei dem Leitgedanken seiner Gründerväter stets treu geblieben, die den VCH auf ein biblisches Fundament stellten.

Die VCH-Hotels Deutschland Hotelkooperation GmbH im Verband Christlicher Hoteliers e.V. vertritt 70 Hotels der Drei bis Vier-Sterne-Kategorie in Deutschland sowie sieben weitere Hotels in England, Italien, Österreich, Tschechien und Polen. Seit 2007 ist die VCH Hotels Deutschland Hotelkooperation GmbH Partner von TOP International & Corporate Partners.

Website: www.vch.de