

Serie „Gastronomie Ratgeber“

Sehr geehrter Herr Dr. Warweitzki, in meiner Stadt herrscht im Gastgewerbe ein heftiger Preiskrieg. Restaurants werben mit hohen Rabatten, Hotels bieten Zimmer zum „Schnäppchenpreis“. Niemand spricht mehr von Leistung! Der Preis ist offensichtlich das einzige Argument, dass von den Gästen angenommen wird. Ich überlege nun, ob ich auch Rabatte einführe. Was halten Sie von Rabatten?

Anja S. aus T.

Rabatt macht matt!!

Sehr geehrte Frau T., Sie haben Recht! Ich kann manche Entwicklung auch nicht mehr nachvollziehen. Preiskämpfe toben in allen Regionen Deutschlands. In Berlin werben z.B. Restaurants mit Rabatten von 50%!! Bis zu 100% ist da ja nicht mehr weit. Wir können uns also auf die nächsten Aktionen freuen. Irgendwann werden Gastronomen vielleicht sagen: Alles umsonst! Der Billigflieger Ryan- Air hat ja allen Ernstes schon in der Presse angekündigt, dass er in wenigen Jahren Flüge zum „Null- Tarif“ durchführen will. Die Kosten würden dann die Hotels, Mietwagenfirmen und andere Dienstleister der Zielorte übernehmen. Das Gastgewerbe soll also die Flüge potentieller Gäste bezahlen? Wer denkt sich so etwas aus? -möchte man da fragen. Verschenken kann doch wirklich nicht zum Geschäftsprinzip werden.

Auch im Gastgewerbe lebt man von den Einnahmen und nicht „vom Geld ausgeben“.

Ich will Ihnen hier meine sehr persönliche Meinung und Erfahrung aus meiner Beraterpraxis zu der Rabattdiskussion im Gastgewerbe gerne mitteilen. Schauen wir also etwas hinter die „Kulissen“ mancher Rabatte. Entscheiden Sie dann selbst, ob Sie das für Ihr Unternehmen als Grundlage für gute Geschäfte einschätzen.

Wie kann das z.B. mit den „halben Preisen, den 50% Rabatt auf alle Speisen“ bei den betreffenden Restaurants in Berlin klappen? Der Erfolg gibt ja einigen dieser Restaurants zunächst einmal Recht. Man findet selten freie Plätze. Die Gäste sind folglich entzückt, genießen die durchaus akzeptable Leistung und freuen sich über den geschonten Geldbeutel.

Worüber kann sich aber der Wirt freuen? Ich könnte mir z.B. folgendes Szenario vorstellen: Bei guten Einkaufskonditionen kalkuliert der Wirt eine Wareneinsatzquote von 40-45%. Durch die Möglichkeiten eines Familienbetriebes könnten die Personalkosten weit unter dem Branchendurchschnitt liegen und z.B. 22- 25% des Umsatzes nicht übersteigen. Kapitaldienst und Miete entfallen vielleicht auch, weil dem Gastwirt auch noch das Gasthaus gehört. Dann könnte ein Ergebnis von etwa 5% des Umsatzes einen Wirt vielleicht schon dann ziemlich beglücken, wenn er den doppelten Umsatz seines Kollegen macht. Wenn dieser Wirt nämlich beispielsweise einen Umsatz von 600 T € einführt, könnte sein Jahreseinkommen bei 30.000

€ liegen. Das wäre für viele seiner Branchenkollegen schon ein „Traumergebnis“. Bei ausgewählten Konzepten und mit ausgesprochen günstigen Rahmenbedingungen kann Rabatt also Wirte existieren lassen.

Wenn Sie ähnlich phantastische Voraussetzungen hätten, könnten Sie auch über so hohe Rabatte nachdenken. Wer diese Voraussetzungen nicht hat, kann mit hohen Rabatten seine Talfahrt in den Konkurs aber nur beschleunigen. Und genau das passiert mit den Anbietern solch hoher Rabatte tagtäglich, in Berlin und in anderen Regionen unseres Landes

Niemand kann eben vom Verschenken leben. Auskommen kann man nur mit Einkommen!

Ich habe die Auswirkungen von Rabattangeboten aus der Sicht des Gastwirtes einmal etwas genauer beispielhaft dargestellt (Vgl. Beispiel 1)

In der Hotellerie ist es nicht besser. Preiskämpfe, Dumping und Rabatte sowie „Schnäppchen“ machen sich breit. Da bieten zur RDA z.B. Hotels im Drei- bis Viersterne- Bereich einen Übernachtungspreis von 19 € pro Person an, um Busse zu akquirieren. Vielerorts wird mit dem Slogan „Viersterne- Komfort zum Zweisterne- Preis“ geworben. Auch im Segment der Luxushotels werden zeitweilig Preise genannt, die nicht die Kosten decken können!

Perfekt soll die Preisschlacht schließlich mit dem „Yield- Management“ gewonnen werden. „Yield“ kommt aus dem Englischen und heißt Ertrag oder Ergebnis. Beim Yield- Management soll durch spezielle Software gekoppelt mit einem effektiven Hotelbuchungssystem immer der höchstmögliche Preis erzielt werden. Im Klartext heißt das aber auch, dass zu manchen Zeiten die Zimmer regelrecht „verramscht“ werden. Konsequenz zu Ende gedacht könnten Hoteliers dann auch Zimmer zum „Null-Tarif“ anbieten und dem Beispiel der Ryan- Air folgen. Ergebnis des Yield- Management ist es außerdem, dass Hotelgäste in sehr vergleichbaren Zimmern zu sehr unterschiedlichen Preisen wohnen. Ärger und Abwanderung von Stammgästen könnten da schnell die Folge sein. In solch renommierten Hotels, wie dem Schindlerhof in Nürnberg oder dem Resort und Spa „Zur Bleiche“ im Spreewald wird dieser Ärger ausgeschlossen. Dort wird jedem Gast der gleiche Preis garantiert.

In der Hotellerie unseres Landes sind aber selbst „Null- Preis- Aktionen“ gegenwärtig ja schon die Praxis! Mit dem Argument: „Leute im Haus bringen Bewegung und die Gäste verzehren ja auch etwas!“ -haben sich viele Hoteliers dem System angeschlossen, das Gäste „freie Träume“ durch freie Übernachtung bei einem garantierten Mindestrestaurantverzehr bietet. Wenn diese Hoteliers nur einmal die variablen Kosten der Zimmernutzung, also die Kosten für Wäsche, Beleuchtung, Heizung und für die Zimmerreinigung vom

Deckungsbeitrag des Restaurantverzehr dieser Gäste abziehen würden, wüssten sie, warum ich bei der Schilderung der „Vorteile“ dieses Systems immer so nachdenklich werde!

Rabatte können den Unternehmer zweifellos richtig Geld kosten. Und trotzdem stellen viele Hoteliers ihre Rabatte in den Mittelpunkt der Werbung. Und auch den Gästen wird ja immer wieder suggeriert: Geiz ist geil!

Was kann ein einzelner Hotelier oder Wirt dagegen tun? Mit einem starken Unternehmen schert er sich nicht um das Geschrei und setzt seine Unternehmensstrategie weitgehend unbeeindruckt um. Der nicht so Starke braucht Hilfe. Verbände, die IHK, die Medien können Verbündete sein und zur Meinungsbildung teilhaben. Die öffentliche Diskussion um die Ethik bei deutschen Managementgehältern zeigt, wie Meinungsbildung und gesellschaftliches Bewusstsein funktionieren. In diesem Sinne müsste den Gästen in der Hotellerie und Gastronomie immer wieder klar gemacht werden, dass gute Dienste gute Preise brauchen. Schlechte Preise führen zu gastronomischen „Wüsten“ und lassen Gaststätten und Hotels vom Markt verschwinden. Natürlich kann so eine Marktberreinigung mancherorts auch ganz sinnvoll sei. Ich möchte mir aber nicht vorstellen müssen, dass viele familiäre Landgasthöfe verschwinden, oder viele kleine Hotels die Lichter ausgehen lassen. Das wäre dann ja wohl ein armes Deutschland. Viele Gäste werden das wohl ähnlich sehen.

Ich sehe eine Lösung des Problems z.B. darin, dass Gastgewerbeunternehmer sich eben nicht dazu verführen lassen, im Preisdumping die einzige Marketingmaßnahme im Wettbewerb um den Gast zu sehen. Es gibt so viele Möglichkeiten, Hotels und Gaststätten einmalig zu gestalten, unverwechselbar und gastlich zu machen. In solchen Unternehmen dürfte wahrscheinlich auch ein Verführer-Preis des Nachbarunternehmens nicht gleich zur Abwanderung von Gästen führen.

„Das ist doch aber leider noch nicht die Praxis“- höre ich da so manchen sagen: „Die Praxis ist, dass dort wo Freibier angeboten wird, der Laden brummt. Die Menschen denken heute nur an den Preis!“ Das ist an vielen Orten leider wirklich so. Uns trotzdem leisten sich nach wie vor viele Menschen wieder und verstärkt Qualität auch zu höheren Preien. Toyota realisiert heute doch schon lange ähnlich gute Preise wie die guten deutschen Marken. Wenn nichts unmöglich ist, dann findet der König Kunde eben den Preis ganz in Ordnung. Bei vielen anderen klangvollen Autonamen führt der Preisdruck zu Rückrufaktionen, selbst zu Rost. Da nützen dann auch die Schnäppchenpreise nichts. Dort wo die Qualität auf der Strecke bleibt, wendet der Käufer sich trotz Niedrigpreis ganz einfach ab.

Im Gastgewerbe wird es so ähnlich kommen, wenn die Preise weiter rutschen. Gäste werden die Auswirkungen deutlich spüren. Instandhaltungen könnten z.B. dann schwerer werden, das

werden Gäste sehen. Man wird dann vielleicht noch mehr ahnungslose Aushilfen im Gastgewerbe treffen. „Qualität“ wird schlicht auf der Strecke bleiben. Das werden Gäste als negativ empfinden.

Sie haben es sicher gemerkt: Das Thema führt zu Emotionen. Man kann die Frage nach Rabatt nicht einfach mit „Ja“ oder „Nein“ beantworten.

Mit einigen Tipps will ich aber gern die für Sie schwierigen Entscheidungen unterstützen:

- Nerven behalten! Durch Aktionen oder Aktionismus Ihres „Nachbarwirtes“ sich nicht zu unüberlegten Reaktionen hinreißen lassen!
- Kalkulieren! Niedrigpreis für „abgespeckte“ Leistungen, guter Preis für gute Qualität.
- Vorteile im Einkauf weitergeben! „Schnäppchen“ bei günstigstem Einkaufspreis anbieten
- Eigene „Preis- Schmerzgrenze“ errechnen und nicht unterschreiten!
- Leistungspakete entwickeln! Den Einzelpreis von Leistungen für den Gast „tarnen“.
- In Marketing und Werbung den Preis nicht zum zentralen Thema machen! Erst über Leistungen reden, dann vom Preis.
- Mitarbeiter schulen! Machen Sie Ihre Verkäufer am Telefon, am Tisch und an der Rezeption fit für eventuelle Preisdiskussionen.
- Hauseigenen Rabattaktionen zur Kundenbindung nutzen! Treue Stammgäste von Zeit zu Zeit mit kleinen Vorteilen oder Geschenken erfreuen.
- Rabattaktionen mit dem Steuerberater besprechen! Rabatte dürfen sich nicht in extremen Wareneinsatzquoten niederschlagen.
- Seien Sie mit Ihrer Aktion unverwechselbar! Beantworten Sie die Rabattschlacht Ihrer Mitbewerber nicht mit noch höheren Rabatten für die gleiche Leistung. Stellen Sie z.B. bei einer Aktion Ihres Nachbarn mit dem Schwerpunkt „ 25% Rabatt auf alle Speisen“ Ihren Treuepass und das nach 10 Gaststättenbesuchen zu erwartende kostenlose Candlelight- Dinner in den Mittelpunkt Ihrer aktuellen Werbung.

Sehr geehrte Frau S., wenn „Siege“ mit großen Verlusten erkämpft werden, spricht man ja bekanntlich von einem Pyrrhussieg. Der nordgriechische König Pyrrhus gewann lange vor der neuen Zeitrechnung eine Schlacht mit übermäßigen Verlusten. Wahrscheinlich weil er ein König war, spricht man noch heute von ihm. Wer allerdings heute im Gastgewerbe versucht durch Verluste zu gewinnen, könnte sehr schnell in Vergessenheit geraten.

Ich wünsche Ihnen und Ihren Kollegen den Absatz bester Leistungen zum besten Preis

Ihr Dr. Hartmut Warweitzki

(Veröffentlicht im Unternehmermagazin Gastronomie)

Beispiel 1

Der Wirt des Gasthauses „Zum Beispiel“ bietet ein Wildgericht für 8,75 € an. Er hat dafür nach seiner Kalkulation und nach seinen Einkaufspreisen Ware für 2,04 € eingesetzt. Sein Rohertrag liegt bei 73% oder netto 5,41 €. Bei einer Rabattaktion sagt der Wirt 10% Rabatt zu

und verkauft bei gleichem Wareneinsatz das Gericht für 6,80 €. Der Rohertrag sinkt auf 70% bzw. 4,76 €. Eine kleine Differenz, die sich sehr schnell beträchtlich summieren kann. Sinkt der Rohertrag in einer Durchschnittsgaststätte mit einem Jahresumsatz von rd. 130.000 € um 3% kann das auf immerhin fast 4000 € weniger Gewinn bedeuten. Um einen Gewinn von 4000 € zu erzielen, müssen aber in manchen Gaststätte 20.000 und mehr Gläser Bier ausgeschenkt werden! Das Beispiel zeigt, Rabatte können sehr unerfreuliche Auswirkungen haben. Wer strebt schon Arbeit an, die sich nicht lohnt?
