



Aus dem Betrieb

Machen Sie mehr Gewinn – auch wenn der Umsatz sinkt

Alle Welt strebt nach höheren Umsätzen. Und dennoch wundern sich viele Gastronomen und Hoteliers, dass am Ende eines umsatzstarken Jahres der Gewinn nicht gestiegen ist. Wer genau analysiert, schafft sogar dann eine Gewinnsteigerung, wenn auf Umsätze verzichtet wird, rechnet die Neusser Unternehmensberatung GBS Gastgewerbe Beratungs Service GmbH vor.

Es ist zum Haare-Raufen: Der Besitzer eines gutgehenden Stadtristorants hat eigentlich alles richtig gemacht. Das Restaurant hat einen guten Ruf, das Marketing stimmt, und auch die Umsätze sprudeln – zumindest auf den ersten Blick. Doch von den rund 660.000 Euro Umsatz aus dem vergangenen Jahr blieben unter dem Strich nur 60.000 Euro Gewinn übrig. Und das, obwohl der findige Gastronom einiges getan hatte, um den Umsatz nach oben zu bringen.

Fälle wie diesen bekommt Bernd Luxenburger, Geschäftsführer der GBS

Gastgewerbe Beratungs Service GmbH täglich auf den Tisch. „Mit dem einfachen Ratschlag, die Umsätze zu steigern, ist es eben nicht getan: Eine genaue Analyse des Betriebes ist unabdingbar.“ Die Unternehmensberater aus dem Rheinland haben sogar festgestellt, dass mitunter ein Umsatzverzicht zu einem höheren Gewinn führen kann. Bei dem Stadtristorant haben die Berater Bernd Luxenburger und Klaus Ommer es jedenfalls geschafft, die Schwachstellen zu analysieren und den Gewinn von 60.000 Euro auf 130.000 Euro zu steigern. „Obwohl der Umsatz um

600.000 Euro sank“, berichten die Experten. Weniger soll also mehr sein?

In diesem Fall haben die Berater das Restaurant einer umfassenden Kosten- und Liquiditätsanalyse unterzogen. „Eine zu geringe Umsatzproduktivität kann unterschiedliche Gründe haben: zu geringe Umsätze in bestimmten Phasen der Öffnungszeiten, zeitintensive Arbeitswege und Technik, Mitarbeiterprobleme oder schlichtweg zu hohe Personalkosten“, berichtet Bernd Luxenburger. „Viele Gastronomen sind an diesem Phänomen gescheitert.“

Immer wieder haben die Unternehmensberater festgestellt, dass insbesondere Tagesbetriebe mit fehlenden, punktuell zeitlich abgestimmten Angebotsphasen hier oftmals Probleme haben. „Die wenigsten Gastronomen kennen die Höhe ihres Durchschnittsbons“, erläutert Klaus Ommer. Zudem würden oft Kosten nicht dem Umsatz gegenübergestellt. Das führt etwa dazu, dass Angebotsaktionen zwar zu schönen Umsätzen führen, unter dem Strich der Unternehmer jedoch daran kein Geld verdient. „Es ist schon tragisch: Da leben wir in einer Informationsgesellschaft, aber bei der Kalkulation von Angeboten und Preisen gilt oftmals noch das Bauchprinzip“, bedauert Bernd Luxenburger. Ein Ratschlag von Klaus Ommer: „Es gilt stets, sich auf die Kernkompetenzen zu konzentrieren und sich als Gastronom nicht zu breit aufzustellen oder jeden Trend aufzugreifen.“

Konzentration auf das Wesentliche – das war auch bei der Analyse unseres Restaurant-Beispiels gefragt. Die GBS-Berater untersuchten dabei unter anderem typische Umsatzwochen und überprüften, wann genau das Küchen- und Service-Personal eingesetzt wurde. Bei der Gegenüberstellung von „Umsatz je Öffnungsstunde“ und „Personaleinsatz je Öffnungsstunde“ im Tagesverlauf gab es auch für den erfahrenen Gastronomen ein Aha-Erlebnis. Ausgerechnet in den umsatzschwachen Zeiten wies der Betrieb die höchsten Personalkosten je Stunde auf. Und zwischen 15 und 18 Uhr war auch das sonst so beliebte Stadrestaurant alles andere als ein Umsatzrenner.

Betrieb nach Kernzeiten ausrichten

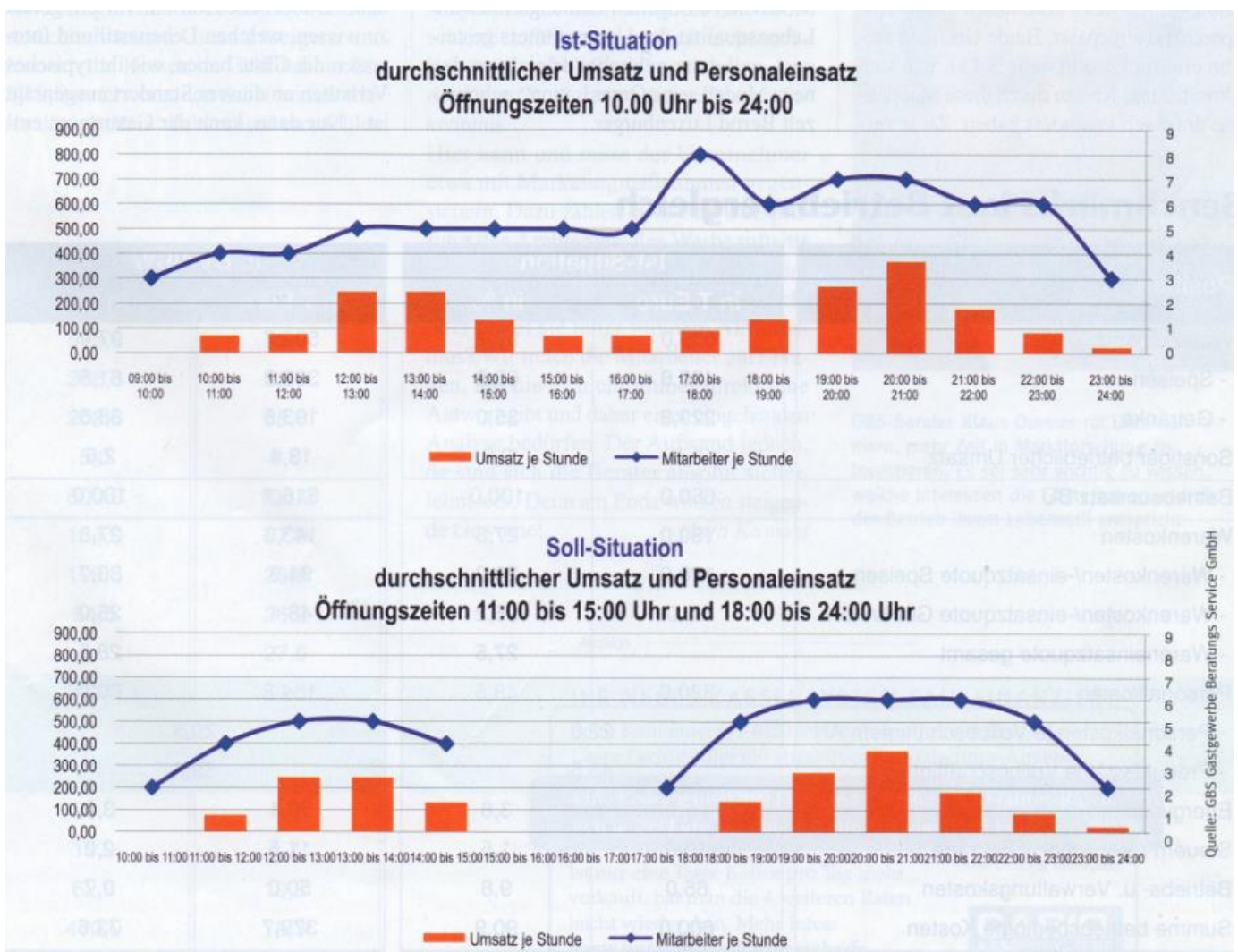
Eine der Maßnahmen der Berater war, den Betrieb nun auf seine Kernzeiten

Personalkosten zu hoch?

Nicht immer ist Gastronomen und Hoteliers bewusst, ob ihre Personalkosten möglicherweise zu hoch sind. Als Gradmesser gelten unter anderem die Personalkosten in Prozent zum Betriebsumsatz, die Umsatzproduktivität (Umsatz je Vollbeschäftigten) und Personalkosten je Vollbeschäftigten. Bei der Einschätzung helfen Betriebsvergleiche weiter oder das bald neu erscheinende Arbeitshandbuch der GBS Gastgewerbe Beratungs Service GmbH.

Kontakt:

Gastgewerbe Beratungs Service GmbH
 DEHOGA-Center
 Hammer Landstr. 85
 41460 Neuss
 Tel. 02131-7518310
info@gbsnrw.de
www.gbsnrw.de





auszurichten. Bislang war das Restaurant von 10 bis 24 Uhr durchgängig geöffnet. Nun öffnet das Restaurant nur noch in den umsatzstarken Zeiten: von 11 bis 15 und von 18 bis 24 Uhr. Auch die Dienstpläne des Personals wurden entsprechend angepasst. Beide Grafiken zeigen eindrucksvoll, wie sich Umsätze und Kosten durch diese Maßnahme drastisch verändert haben.

Zwar verzichtete der Gastronom auf die (niedrigen) Umsätze zwischen 15 und 18 Uhr, dafür konnte er das Personal besser einsetzen und letztendlich den Gewinn von 60.000 auf 130.000 Euro steigern. „Außerdem haben die verringerten Öffnungszeiten die Lebensqualität des Unternehmers gesteigert, und nebenbei erleichtert das neue Modell seine Organisation“, schmunzelt Bernd Luxenburger.

Die Berater raten daher immer wieder Gastronomen und Hoteliers, mehr Zeit in die Marktforschung zu investieren. „Die meisten Unternehmer kennen ihre Gäste nicht richtig – nur oberflächlich.“ Dabei sei es nur ein Vorteil, genau zu wissen, welchen Lebensstil und welche Interessen die Gäste haben, wie ihr typisches Verhalten an diesem Standort ausgeprägt ist. „Nur dann kann der Gastronom entsprechende

Benchmarks laut Betriebsvergleich

Position	Ist-Situation		Ih. BV NRW	
	in T-Euro	in %	in T-Euro	in %
Warenumsatz	655,0	99,2	502,7	97,4
- Speisen	425,8	65,0	309,2	61,5
- Getränke	229,3	35,0	193,5	38,5
Sonstiger betrieblicher Umsatz	5,0	0,8	13,4	2,6
Betriebsumsatz BU	660,0	100,0	516,1	100,0
Warenkosten	180,0	27,3	143,3	27,8
- Warenkosten/-einsatzquote Speisen	120,0	28,2	94,9	30,7
- Warenkosten/-einsatzquote Getränke	60,0	26,2	48,4	25,0
- Wareneinsatzquote gesamt		27,5		28,5
Personalkosten	320,0	48,5	154,8	30,0
- Personalkosten je Vollbeschäftigtem AN		22,0		20,5
- Produktivität je Vollbeschäftigtem		45,5		59,6
Energiekosten	25,0	3,8	20,1	3,9
Steuern / Versicher. / Beiträge	10,0	1,5	11,5	2,2
Betriebs- u. Verwaltungskosten	65,0	9,8	50,0	9,7
Summe betriebsbedingte Kosten	600,0	90,9	379,7	73,6
Betriebsergebnis I	60,0	9,1	136,4	26,4

Kompetenz erkennen

Gastgewerbliche Unternehmer müssen sich intensiv mit der Kompetenz ihres Betriebes auseinandersetzen und vor allem auf diese vier Fragen eine Antwort finden:

Wer bin ich? (Kernkompetenz)

Was biete ich an?

Wie bin ich?

Wie trete ich auf?



Angebote und Marketingmaßnahmen entwickeln", wissen die Neusser Experten. Nicht zuletzt müsse der Unternehmer sich Gedanken über seine Kernkompetenzen machen. Mit passenden Marketingmaßnahmen kann er zudem tatsächlich seinen Umsatz steigern und dennoch die Kosten im Griff haben. Die GBS-Berater vertrauen dabei immer wieder den „harten“ Zahlen und empfehlen

unter anderem, das Bestellverhalten des Gastes unter die Lupe zu nehmen. „In einem Restaurant, in dem das Verhältnis von verkauften Speisen zu Getränken 1:1 ist, kann davon ausgegangen werden, dass das Angebot eher nicht animiert. Wahrscheinlich fühlt sich der Gast nicht wirklich wohl und bleibt daher nicht lange in der Gaststätte“, lautet die nüchterne Erkenntnis.

Hier kann und muss der Unternehmer etwa mit Marketingmaßnahmen gegensteuern. Dazu zählen etwa eine Überprüfung des Ambientes, des Werbeauftritts und der angebotenen Speisen und Getränke. Ist die Verkaufsförderung durchdacht oder leidet sie unter blindem Aktionismus? Wir treten die Mitarbeiter auf? Fragen, auf die es nicht immer direkt eine Antwort gibt und daher einer eingehenden Analyse bedürfen. Der Aufwand jedoch, da sind sich die Berater absolut sicher, lohnt sich. Denn am Ende winken steigende Gewinne!

Anja Kawohl

Soll-Situation	
in T-Euro	in %
595,0	99,2
386,8	65,0
208,3	35,0
5,0	0,8
600,0	100,0
164,0	27,3
109,5	28,3
54,5	26,2
	27,6
210,0	35,0
22,0	
63,2	
24,0	4,0
10,0	1,7
62,0	10,3
470,0	78,3
130,0	21,7