

Wege zum wirtschaftlich erfolgreichen Betrieb



Beratung – Sachverständigenbüro Hotel- und Gaststättengewerbe

Dipl. Kfm. Ulrich Linser

Katrin Weitowitz, Dipl.-Betriebswirtin (FH)

Das Beratungsunternehmen im Hause des Hotel- und Gaststättenverbandes DEHOGA Hessen e.V.

Unser Büro in Kurzform

- seit 1972 auf dem Beratungs- und Sachverständigengebiet für Hotellerie und Gastronomie in Hessen und bundesweit tätig
- seit 1981 Kooperationspartner des hessischen Hotel- und Gaststättenverbandes in Wiesbaden
- öffentlich bestellter und vereidigter Sachverständiger IHK Frankfurt



Was macht unser Büro ?

Beratung

- Existenzgründung
- Sanierung
- Optimierung
- Nachfolge
- Seminare

Sachverständige

- Verkehrswert
- Inventarwert
- Unternehmenswert
- Miet-/Pachtwert
- Gerichtsgutachten

—> für (mittelständische) Hotellerie & Gastronomie

Ausgangslage, Marktentwicklung und Trends



... ein kurzer Überblick

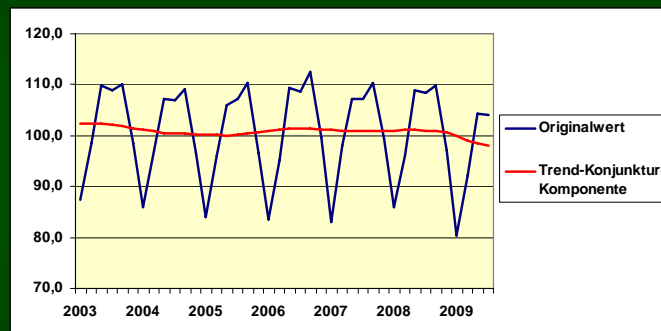
Ausgangslage

Veränderte Marktsituation

- vom Verkäufer- zum Käufermarkt
(der Gast ist der Stärkere –
das Angebot ist größer als die Nachfrage)
- verschärfte Konkurrenz
- austauschbare Produkte
- technischer Fortschritt
- Verhaltensänderung der Konsumenten

➡ **Marktorientierte Unternehmensführung**

Marktentwicklung Gastgewerbe



Januar bis Juli 2009: real – 6,6%

Beherbergung stärker betroffen als Gastronomie

Marktdaten und -Tendenzen

- zunehmende Sparsamkeit
- steigende Freizeit
- Wachstumsmarkt Senioren
- Wachstumsmarkt Singles
- hohe Arbeitslosigkeit
- dennoch**
- Arbeitskräftemangel im Gastgewerbe

Trends 2009

- ➔ flexibel & schnell
- ➔ handgemacht & schön
- ➔ frisch & leicht
- ➔ preiswert
- ➔ unkompliziert
- ➔ kleine Portionsgröße genussvoll
- ➔ ansprechend
- ➔ gesund
- ➔ authentisch
- ➔ sicher
- ➔ glaubwürdig
- ➔ „Rundumsorglopaket“

Betriebswirtschaftliche Probleme im Gastgewerbe (1)

- Betriebskonzept nicht eingehalten
- Konkurrenz unterschätzt
- zu hohe Miete/Pacht
- zu hoher Abstand/zu hohe Investitionskosten
- fehlerhafte Investitions- und Finanzierungsplanung
- Abneigung gegenüber „unproduktiven“
Verwaltungsarbeiten

Betriebswirtschaftliche Probleme im Gastgewerbe (2)

- Alltagsroutine verhindert unternehmerisches Handeln
- unkorrekte Umsatz- und Kostenerfassung
- Markteinschätzung entspricht nicht der Realität
- kaufmännische Fehler bei der laufenden
Betriebsführung
- ungenügende Startvorbereitungen

Notwendige Konsequenzen

- permanentes Beobachten der Konkurrenz
- regelmäßige Mitarbeitergespräche/ Feedback
- Verbesserungsvorschläge von Mitarbeitern und Außenstehenden
- feste Zeiten für Büroarbeiten einplanen
- regelmäßig Budget- / Abweichungskontrollen
- Zahlungsströme stets im Blick behalten, um Liquiditätsengpässe zu vermeiden

Wie funktioniert eine erfolgreiche Sanierung ?



... anhand eines Beispiels
aus der Gastronomie

Einige Daten zum Beispielobjekt

- familiengeführter Gastronomiebetrieb im Eigentum der Betreiberfamilie
- ländliche Umgebung in Mittelhessen, Ort mit rund 3.000 Einwohnern in der Nähe einer Bundesstraße, keine touristischen Attraktionen
- Objekt zentral im Ort gelegen
- Gastraum mit 50 Sitzplätzen, Nebenraum mit 40 Sitzplätzen, Terrasse mit 40 Sitzplätzen
- gutbürgerliches/regionales Speisenangebot

Ausgangslage

- deutlich sichtbarer Investitionsstau im Objekt
- stetig sinkende Umsätze
- Kostenüberhöhungen, insbesondere in der Warenbewirtschaftung und im Personalbereich
- Liquiditätsproblematik
 - ausstehende Zahlungen an die Bank
 - offene Rechnungen bei Lieferanten
 - Kontokorrent deutlich über dem Limit



detaillierte Ist-Analyse

Sanierungsmaßnahmen im Überblick

Umsatz- steigerung	Kosten- senkung	Umfinan- zierung
Produktgestaltung Kommunikation Leistungskontrolle	Speisekartenanalyse Steuerfreie Zuschläge Energiekampagne	Öffentliche Mittel Liquiditätsstützen Kontokorrent-Ablöse

Maßnahmen zur Umsatzsteigerung

- Produktgestaltung

Fragen:

- Wie werde ich von Außen wahrgenommen ?
- Entspricht mein Produkt überhaupt noch den Marktanforderungen ?
- Wer ist meine Zielgruppe ?
- Wie kann ich mein Produkt für die Zielgruppe interessant machen ?

Maßnahmen:

- Speisen- und Getränkeangebot überarbeiten
- Sonderaktionen, Themenwochen, Events planen
- Räumlichkeiten und Außenauftritt verbessern

Maßnahmen zur Umsatzsteigerung

- Produktgestaltung

Thema Speisekarte:

- nur eine Auflistung des Angebots oder Werbung für meinen Betrieb ?



BÜFFET		Süßigkeiten		Büffet	
1. Braten	1,50	16. Schokolade	0,50	16. Braten	1,50
2. Lachs	4,50	17. Schokolade	0,50	17. Braten	1,50
3. Braten	1,50	18. Schokolade	0,50	18. Braten	1,50
4. Braten	1,50	19. Schokolade	0,50	19. Braten	1,50
5. Braten	1,50	20. Schokolade	0,50	20. Braten	1,50
6. Braten	1,50	21. Schokolade	0,50	21. Braten	1,50
7. Braten	1,50	22. Schokolade	0,50	22. Braten	1,50
8. Braten	1,50	23. Schokolade	0,50	23. Braten	1,50
9. Braten	1,50	24. Schokolade	0,50	24. Braten	1,50
10. Braten	1,50	25. Schokolade	0,50	25. Braten	1,50
11. Braten	1,50	26. Schokolade	0,50	26. Braten	1,50
12. Braten	1,50	27. Schokolade	0,50	27. Braten	1,50
13. Braten	1,50	28. Schokolade	0,50	28. Braten	1,50
14. Braten	1,50	29. Schokolade	0,50	29. Braten	1,50
15. Braten	1,50	30. Schokolade	0,50	30. Braten	1,50



Maßnahmen zur Umsatzsteigerung

- Produktgestaltung

Thema Speisekarte:

- Verbesserungsvorschläge
 - „peppige“ Aufmachung
 - Anekdoten über den Betrieb, den Ort, historische Gegebenheiten etc.
 - eingebundener Veranstaltungskalender
 - Speisekarte zur Mitnahme



Maßnahmen zur Umsatzsteigerung

- Produktgestaltung

Beispiele für gelungene Speisekarten:



Maßnahmen zur Umsatzsteigerung

- Produktgestaltung

Beispiele für gelungene Speisekarten:



Maßnahmen zur Umsatzsteigerung

- Produktgestaltung

Thema Logo:



Maßnahmen zur Umsatzsteigerung

- Kommunikation

Optimierung der Außendarstellung:

- Verschönerung der Außenfassade
- Neugestaltung von Flyern
- laufende Aktualisierung der Homepage
- Schulung der Mitarbeiter

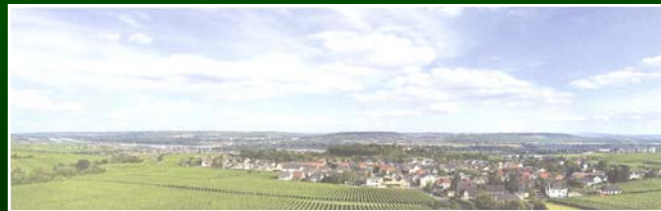
Suche nach neuen Vertriebswegen:

- Zertifizierung (Sterne, Bett & Bike, Wanderbares Deutschland)
- Kooperation mit Händlern & Herstellern
- Akquise von (Bus-)Gruppen, Vereinen

Maßnahmen zur Umsatzsteigerung

- Kommunikation

Beispiele für gelungene Flyer und andere Werbemittel:



Maßnahmen zur Umsatzsteigerung

- Kommunikation

Beispiele für gelungene Flyer und andere Werbemittel:



Maßnahmen zur Umsatzsteigerung

- Kommunikation

Beispiele für gelungene Flyer und andere Werbemittel:

The image displays four distinct marketing materials for 'Gasthaus Müller':

- Seasonal Menu Flyer:** A vertical flyer titled 'Aktionen Vorschau' listing special offers for April/May/June, Summer-Highlight (July 14th), and July/August/September.
- Trüffel und Pfifferlinge im Juli:** A flyer for a 'Sommerfest im Pfifferlingort' featuring a 'Trüffel-Tag' from July 14th to 26th and an 'Amouze-Bouche-Menü im August'.
- Immer auf dem Laufenden...:** A flyer with the headline 'Immer auf dem Laufenden...' and '... helfen wir Sie mit dem Informations-Service: So empfangt Ihnen kein kulinarischer Highlights aus unserem Hause.' It includes a photo of the restaurant interior.
- Reservation Form:** A form with fields for 'Name:', 'Anschrift:', and 'Geburtsdatum:', accompanied by a photo of the staff.

Maßnahmen zur Umsatzsteigerung

- Kommunikation

Thema Homepage:

The screenshot shows a website layout with a blue background. It features a photo of a dining room and a text box that reads: 'Für größere Feiern können sie unseren Saal mieten, der Platz für ca. 100 Personen bietet.' Below this is another photo of a group of people at a table.

The screenshot shows a 'Preise Hotelzimmer' section with a table of rates. Above the table is a photo of a hotel room and a text box: 'Für Ihren Aufenthalt - ob kurz oder lang - bieten wir Ihnen 15 Zimmer mit insgesamt 26 Betten. Die modern ausgestatteten Zimmer sind mit DUVW/TV, teilweise Telefon und Balkon ausgestattet.'

Kategorie A		Kategorie B	
Doppelzimmer mit DUVW, Balkon, SAT-TV und Telefon ab 20 pers.		Doppelzimmer mit DUVW, Balkon und SAT-TV bis 18 pers.	
Übernachtung mit Frühstück	€ 27,00	Übernachtung mit Frühstück	€ 25,00
Übernachtung mit Halbpension	€ 35,50	Übernachtung mit Halbpension	€ 33,50
Übernachtung mit Vollpension	€ 39,00	Übernachtung mit Vollpension	€ 37,00
Einzelzimmerzuschlag pro Tag	€ 3,00	Einzelzimmerzuschlag pro Tag	€ 3,00

Die Preise verstehen sich pro Person und Tag bei einem Aufenthalt ab 3 Tagen.

Maßnahmen zur Umsatzsteigerung

- Kommunikation

Thema Homepage:



Alle unsere Zimmer sind ausgestattet mit:

- Dusche / WC / Föhn / Radio
- Telefon mit Direktdurchwahl
- Kabelfernsehen

und überwiegend mit Balkon oder Terrasse

Alle Preise sind Gesamtpreise pro Nacht

Unsere Preise

Einzelzimmer ab 45,00 € - 55,00 € inkl. Frühstücksbuffet
 Doppelzimmer ab 65,00 € - 80,00 € inkl. Frühstücksbuffet

Wohnsuite: 1 Person 99 €
 2 Personen 174 €
 3 Personen 199 €
 4 Personen 250 €

Maßnahmen zur Kostensenkung

- Speisekartenanalyse

A	B	€ pro Artikel				€ Gesamtbetrag				Kategorie			
		C	D	E	F= E-C	GrEP	H=EP	I=IG	J=GM	Q	R	S	S
Artikelname	Anzahl der verkauften Portionen	Waren-einsatz in €	Brutto-verkaufspreis	Netto-verkaufspreis	Deckungsbeitrag	Soll-Waren-einsatz	Nettoumsatz	Deckungsbeitrag	Waren-einsatz in %	gewichteter DB	Soll-Waren-einsatz in %	Klassifikation	
Rieschevurst	343	2,80 €	5,40 €	4,54 €	2,46 €	1.705,92 €	3.652,61 €	2.086,69 €	45,94%	H	H	gut	
Rindsvurst	357	1,10 €	3,50 €	2,94 €	1,84 €	392,70 €	1.050,00 €	657,30 €	37,40%	N	N	mangelhaft	
Weißvurst	200	1,78 €	5,20 €	4,37 €	2,59 €	498,40 €	1.223,53 €	725,13 €	40,73%	H	N	optimal	
Fliechkäse	389	1,89 €	4,90 €	4,03 €	2,14 €	733,32 €	1.665,04 €	951,72 €	46,86%	H	H	gut	
Frankfurter	216	1,72 €	4,30 €	3,61 €	1,89 €	371,52 €	780,50 €	408,98 €	47,50%	N	H	ungenügend	
Wurstsalat	482	2,88 €	4,40 €	3,70 €	1,02 €	1.291,76 €	1.782,16 €	490,42 €	72,48%	N	H	ungenügend	
Häuslerischer	326	2,24 €	5,40 €	4,54 €	2,30 €	730,24 €	1.479,85 €	749,09 €	49,36%	H	H	gut	
Schinkenbrat	107	1,16 €	3,00 €	2,52 €	1,30 €	124,12 €	269,76 €	145,63 €	45,01%	N	H	ungenügend	
Bleesft	82	1,12 €	2,80 €	2,35 €	1,23 €	91,84 €	192,94 €	101,10 €	47,60%	N	H	ungenügend	
Brauhausplatte	582	2,65 €	6,50 €	5,80 €	3,15 €	1.542,30 €	3.774,62 €	1.832,32 €	45,70%	H	H	gut	
Gulaschsuppe	195	3,14 €	5,40 €	4,54 €	1,40 €	612,30 €	684,07 €	272,57 €	69,20%	N	H	ungenügend	
Chili con carne	172	2,79 €	5,40 €	4,54 €	1,75 €	479,88 €	780,50 €	300,62 €	61,48%	N	H	ungenügend	
Käseplatte	342	1,83 €	4,90 €	4,12 €	2,29 €	625,96 €	1.408,24 €	782,38 €	44,44%	H	N	optimal	
Bohnenkäse	136	2,07 €	4,90 €	4,03 €	1,96 €	281,92 €	548,57 €	267,05 €	51,32%	N	H	ungenügend	
Kochkäse	837	0,88 €	2,70 €	2,27 €	1,50 €	696,53 €	2.125,97 €	1.479,44 €	30,41%	H	N	optimal	
Handkäse	665	1,49 €	3,40 €	2,86 €	1,38 €	924,20 €	1.900,00 €	915,80 €	51,80%	H	H	gut	
Baguette Marg.	196	1,06 €	3,40 €	2,86 €	1,80 €	207,76 €	660,00 €	352,24 €	37,10%	N	N	mangelhaft	
Käsebrat	121	3,46 €	6,20 €	5,21 €	1,75 €	410,99 €	630,42 €	211,76 €	66,41%	N	H	ungenügend	
Obatzter Brot	313	0,52 €	1,80 €	1,51 €	0,59 €	162,76 €	473,45 €	310,69 €	34,38%	N	N	mangelhaft	
Obatzter Port.	410	1,33 €	4,20 €	3,53 €	2,20 €	545,00 €	1.447,06 €	901,76 €	37,58%	H	N	optimal	
Brezel	2329	0,45 €	1,20 €	1,01 €	0,56 €	1.046,05 €	2.348,57 €	1.300,52 €	44,83%	H	N	optimal	
Brauhausalat	312	1,78 €	5,60 €	4,71 €	2,93 €	656,36 €	1.468,24 €	912,88 €	37,83%	H	N	optimal	
Kartoffelsalat	243	0,83 €	1,80 €	1,51 €	0,88 €	153,09 €	367,56 €	214,47 €	41,65%	N	N	mangelhaft	
Braupezza	452	1,53 €	4,50 €	3,79 €	2,25 €	691,56 €	1.709,24 €	1.017,88 €	40,46%	H	N	optimal	
Pizza Schächlp.	166	1,72 €	5,20 €	4,45 €	2,73 €	285,52 €	739,33 €	453,81 €	39,62%	N	N	mangelhaft	
Pizza Quark	114	1,20 €	4,20 €	3,53 €	2,33 €	136,80 €	402,36 €	255,55 €	34,00%	N	N	mangelhaft	
Motus	206	1,36 €	5,40 €	4,54 €	3,18 €	278,80 €	930,25 €	651,45 €	29,97%	N	N	mangelhaft	
Schmatlopf	207	0,42 €	1,50 €	1,34 €	0,52 €	86,94 €	276,32 €	191,38 €	31,24%	N	N	mangelhaft	
Pellekartoffeln	262	0,98 €	3,20 €	2,68 €	1,71 €	256,76 €	704,54 €	447,78 €	38,44%	N	N	mangelhaft	
Knoblibaguette	496	0,42 €	1,20 €	1,43 €	1,01 €	208,32 €	708,57 €	500,25 €	29,40%	N	N	mangelhaft	
Gesamt	N 11184					Summe K 16.209,09 €	Summe L 35.986,55 €	Summe M 19.778,46 €					
GrK/L						Artikelanzahl	30						
Durchschn. Wareneinsatz		45,04%		P=M/Artikelanzahl Durchschn. DB gesamt	659,28 €								

Maßnahmen zur Kostensenkung

- Speisekartenanalyse

Kategorien		Klassifikation
gewichteter Deckungsbeitrag	Wareneinsatz in %	
hoch (H)	niedrig (N)	optimal
hoch (H)	hoch (H)	gut
niedrig (N)	niedrig (N)	mangelhaft
niedrig (N)	hoch (H)	ungenügend

Maßnahmen zur Kostensenkung

- Speisekartenanalyse

Entscheidungen aus der Speisekartenanalyse:

Klassifikation	Merkmale	Entscheidungen
optimal	<ul style="list-style-type: none"> → beliebt bei Gästen → Deckungsbeitrag gut → günstiger Wareneinsatz 	<ul style="list-style-type: none"> → Eckpfeiler der Standardkarte → in jeder Hinsicht zu fördern
gut	<ul style="list-style-type: none"> → beliebt bei Gästen → Deckungsbeitrag akzeptabel → Wareneinsatz zu hoch 	<ul style="list-style-type: none"> → Einkauf optimieren → eventuell leichte Preiserhöhungen

Maßnahmen zur Kostensenkung

- Speisekartenanalyse

Entscheidungen aus der Speisekartenanalyse:

Klassifikation	Merkmale	Entscheidungen
mangelhaft	<ul style="list-style-type: none">→ kaum Akzeptanz bei den Gästen→ niedriger DB→ günstiger Wareneinsatz	<ul style="list-style-type: none">→ verkaufsfördernde Maßnahmen einleiten
ungenügend	<ul style="list-style-type: none">→ unbeliebt bei den Gästen→ niedriger Deckungsbeitrag→ Wareneinsatz hoch	<ul style="list-style-type: none">→ einige von der Karte nehmen→ Einkauf optimieren→ Verkauf fördern

Maßnahmen zur Kostensenkung

- Steuer- und Sozialversicherungsfreie Zuschläge

Rechtsgrundlage § 3b EstG

- gesetzliche Feiertage u. Silvester 125%
- vom 24.12. ab 14.00 Uhr bis 27.12 um 04.00 Uhr 150%
- Nachtarbeit zwischen 20.00 und 24.00 Uhr 25%
- Nachtarbeit zwischen 00.00 und 04.00 Uhr 40%
- Nachtarbeit zwischen 04.00 und 06.00 Uhr 25%
- Sonntagsarbeit bis 04.00 Uhr des Folgetages 50%

Addition ist möglich !!

Maßnahmen zur Kostensenkung

- Steuer- und Sozialversicherungsfreie Zuschläge

Praxisbeispiel ohne Zuschläge:

Bruttolohn	€	2.100,--
./. Arbeitnehmeranteil KV (7,9%)	€	166,--
./. Arbeitnehmeranteil RV (9,95%)	€	209,--
./. Arbeitnehmeranteil AV (1,4%)	€	29,--
./. Arbeitnehmeranteil PV (0,975%)	€	20,--
./. LSt., KSt., Soli. (ca. 20%)	€	420,--
Nettolohn für Arbeitnehmer	€	1.256,--
Bruttolohn	€	2.100,--
Arbeitgeberanteile zur SV	€	405,--
Lohnkosten für Arbeitgeber	€	2.505,--

Maßnahmen zur Kostensenkung

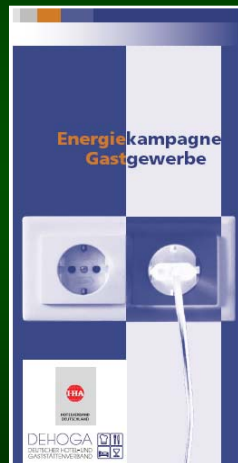
- Steuer- und Sozialversicherungsfreie Zuschläge

Praxisbeispiel mit Zuschlägen:

Bruttolohn	€	1.600,--
./. Arbeitnehmeranteil SV (20,225%)	€	324,--
./. LSt, KSt., Soli (ca. 15%)	€	240,--
Nettobasislohn für Arbeitnehmer	€	1.036,--
+ Steuer- und SV-freie Zuschläge	€	320,--
Nettolohn für Arbeitnehmer	€	1.356,--
Bruttolohn mit Zuschlägen	€	1.920,--
Arbeitgeberanteile zur SV	€	309,--
Lohnkosten für Arbeitgeber	€	2.229,--

Maßnahmen zur Kostensenkung

- Energiekampagne Gastgewerbe



kostenlose Teilnahme
für alle gastgewerblichen
Betriebe

gefördert durch das
Bundesministerium
für Umwelt, Naturschutz
und Reaktorsicherheit

Maßnahmen zur Umfinanzierung

- Öffentliche Fördermittel

Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW):

➤ KfW Unternehmerkredit

- Investitionen, Betriebsmittel, Ausgleich vorübergehender Liquiditätsengpässe
- bis 10 Mio. Euro, risikogerechter Zinssatz
- 10 bis 20 Jahre Laufzeit
- Möglichkeit einer 50% Haftungsfreistellung für die Hausbank
- Achtung: „Unternehmen in Schwierigkeiten“ sind ausgeschlossen

Maßnahmen zur Umfinanzierung

- Öffentliche Fördermittel

Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW):

➤ KfW-Kapital für Arbeit und Investition (Unternehmerkapital)

- Investitionskredit, 20% der Summe für Betriebsmittel
- keine Sanierungsfälle !
- Finanzierungspaket, bestehend aus einem klassischen Kredit (= Fremdkapitaltranche) und einem Nachrangdarlehen zur Verbesserung der Kapitalstruktur
- bis 4 Mio. Euro, risikogerechter Zinssatz
- 7 tilgungsfreie Jahre in der Nachrangtranche

Maßnahmen zur Umfinanzierung

- Öffentliche Fördermittel

Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW):

➤ KfW-Sonderprogramm (mittelständische Unternehmen)

- Investitionen und Betriebsmittel
- zur Überbrückung von wirtschaftlichen Schwierigkeiten in der gegenwärtigen Krise
- für Unternehmen, die „grundsätzlich wettbewerbsfähig sind und positive Zukunftsaussichten haben“
- bis 50 Mio. Euro, risikogerechter Zinssatz
- Möglichkeit der Haftungsfreistellung von 50% bis 90% (Investitionen) bzw. 60% (Betriebsmittel) für die Hausbank

Maßnahmen zur Umfinanzierung

- Ablösung des Kontokorrent

Berechnungsbeispiel:

- **Ausgangslage:**
 - Limit Kontokorrent: T€ 50,0, Stand: T€ 80,0
 - Zinssatz: 13,5%
 - Zinsen: T€ 10,8 p.a. bzw. € 900,-- monatlich
 - keine Tilgung
- **Umfinanzierung in ein Annuitätendarlehen**
 - Zinssatz: 6%, Laufzeit: 10 Jahre
 - monatliche Annuität: ca. € 900,--

Zuschüsse für Beratungen

Bundeszuschuss:

- vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie
- für bestehende Unternehmen
- Förderung 50% des Honorars, maximal € 1.500,--

KfW-Gründercoaching:

- Unternehmen, die seit maximal 5 Jahren am Markt sind
- Förderung 50% des Honorars, maximal € 3.000,--
- bei Gründung aus der Arbeitslosigkeit: bis max. 1 Jahr nach der Gründung 90% Förderung, maximal € 3.600,--

Noch Fragen?

**Beratung – Sachverständigenbüro
Hotel- und Gaststättengewerbe
Dipl. Kfm. Ulrich Linser
Auguste-Viktoria-Straße 6
65185 Wiesbaden
Tel.: **0611 / 30 30 19**
Fax.: 0611 / 30 49 65
E-Mail: linser@betriebsberatung-hoga.de
Internet: www.beratung-hoga.de**