

der
hotelier

spezial

23. Januar 2010

WELLNESS & SPA

Wellness, die sich rechnet

Nicht erst seit der Krise stehen Hoteliers vor der Herausforderung, die Rentabilität ihrer teuer gebauten Spa-Abteilungen zu optimieren. Experten raten dazu, schon während der Planung gezielte Maßnahmen einzuleiten. So reduzieren die Hoteliers die Kosten und steigern den Ertrag.

Von Nathalie Kopsa

Auch 2010 wird die Wellnesshotellerie in Deutschland mit Rückgängen rechnen müssen. So lautet jedenfalls die Prognose von Anja Endraß, Director Consulting bei der Treugast Unternehmensberatungsgesellschaft in München. Sie erwartet sowohl Auslastungs- als auch weitere Ertragseinbußen in der gesamten Hotelbranche.

Trotz der besseren Ausgangslage der Wellnesshotellerie, deren Gästekreis durch eine große Anzahl an Individualgästen deutlich breiter und somit krisenfester aufgestellt sei, würden jedoch auch diese Betriebe Rückgänge hinnehmen müssen. Eine leichte Verbesserung der Situation und ein Anknüpfen an Vor-Krisenverhältnisse sei frühestens im Jahr 2011 zu erwarten, so die Expertin.

Sinkende Umsätze und wachsender Kostendruck zwingen den Hotelier generell zu Sparmaßnahmen. Sie sollten nur nicht an den falschen Stellen erfolgen – auch nicht im kostenintensiven Hotel-Spa. „Trotz des steigenden Wettbewerbsdrucks und einer momentan erkennbaren Sparneigung der Gäste, sollte keinesfalls der Preis gesenkt werden. Es eher ist ratsam, Möglichkeiten zu eruieren, einen Mehrwert für den Gast in Form von Zusatzleistungen zu kreieren“, mahnt Anja Endraß. Aufgrund der hohen Serviceintensität im Spa-Bereich sei es entscheidend, dass besonders Service und Qualität nicht Ziel oder Opfer des Einsparungsbestrebens werden.

Tipp

Voraussichtlich im Februar 2010 wird eine komplett aktualisierte Neuauflage der Studie „Wirtschaftlichkeit und Rentabilität von Wellnessbereichen in Hotels“ der ghh consult erscheinen.

■ Zu beziehen über ghh consult, Luisenplatz 1, 65185 Wiesbaden. www.ghh-consult.de



Reise in die Zukunft: Trends und Tipps gibt's in der Spa Business Lounge auf der Beauty International Düsseldorf Fotos: Messe, Romantischer Winkel

Wellness grundsätzlich als Verlustgeschäft zu betrachten, kann keine gute Voraussetzung für ein gewinnorientiertes Spa-Management sein. Am einfachsten ist es, wenn man bereits in der Planungsphase bauliche Weichen stellt, damit die Hoteliers später weniger Kosten haben. So sollten sie beispielsweise über energiesparende Techniken nachdenken und zusätzliche Personalkosten durch eine durchdachte Planung des Spa-Bereichs und geschickte logistische Anbindung vermeiden.

Kompetenz statt Größe

Nicht der Hotelbetreiber mit dem größten Spa wird auf Dauer das Rennen machen, darin sind sich Experten einig. Sondern jener wird vorne mit dabei sein, der langfristig ein professionelles und qualitativ hochwertiges Wellnessangebot macht – und dabei die wirtschaftliche Optimierung nicht aus den Augen verliert.

Jeder Hotelier wird sich die Frage stellen, wie er die größten Kostentreiber wie Personal, Energie und Betriebskosten im Rahmen halten kann.

Da man im Hotel nicht einfach die Betriebstemperatur des Swimmingpools oder der Sauna herunterregeln oder die Reinigung reduzieren kann, sind andere Einsparpotenziale gefragt. Oft lassen sich hierfür zusätzliche Investitionen nicht vermeiden, beispielsweise, wenn man alternative und „grüne“ Techniken nutzen oder seine Baubsubstanz energetisch sinnvoll erneuern will.

Am besten sei es, wenn man schon bei der Planung eine realistische und fundierte Machbarkeitsstudie aufstellen lässt und das Bauvolumen des Spa-Bereichs begrenzt, empfiehlt Stefan Kannewischer, Geschäftsführer der Kannewischer Management AG im schweizerischen Zug. Da die Sparmöglichkeiten am Ende der Bauphase sehr beschränkt seien, würden oft die Millionen im Fundament vergraben. Anschließend bekämen

die Gäste Plastikgriffe zu sehen, weil am Schluss der Sparwille bei erschöpften Baubudgets ins Unermessliche steige, so Kannewischer.

Elmar Kunz von der ghh consult in Wiesbaden rät, sich bei der Investition nicht zu überheben. Letzten Endes sei ein Großteil der Spa-Fläche anders als das Zimmer im Hotel nur indirekt „verdienende“ Fläche, argumentiert der Unternehmensberater. Der Spa-Bereich diene zwar als Verkaufs- und Marketingargument, werde jedoch meistens kostenlos genutzt. „Daher ist zu beachten, ob sich die Investition in den Spa-Bereich rentabel gestalten kann. Der höchste Kostentreiber kann die nicht zu bedienende Investition sein“, sagt Elmar Kunz.

Die Gegebenheiten vor Ort in der Planungsphase zu berücksichtigen, kann nützlich sein. So seien gegebenenfalls eigene Wasserflächen gar nicht erst erforderlich, wenn sich bei-

■ Fortsetzung auf Seite 6



■ Fortsetzung von Seite 5

Wellness, ...

spielsweise ein Thermalbad in unmittelbarer Nähe befinde, so der Berater. „Der Spa-Bereich beschränkt sich dann auf Behandlungsbereich und Sauna, dies dann aber kompetent und nachhaltig“, betont Kunz.

Sparen beim Personal geht im Prinzip immer, nur sollte der Gast nicht darunter leiden. Schon bei der Projektierung aber lassen sich ineffektive Betriebsabläufe, die aus einer baulichen Fehlplanung heraus resultieren, vermeiden und damit unnötige Personalkosten einschränken. „Eine unkluge Konzeption der Anlage kann schnell eine ‚Stelle‘ zu viel zur Folge haben. Und das sind bei den langen Öffnungszeiten eines Spa in der Regel drei bis vier Mitarbeiter zu viel“, betont Stefan Kannewischer. Auch Reinigungskosten ließen sich durch die richtige Gestaltung der Wege des Gastes reduzieren.

Outsourcing sorgfältig abwägen

Wenn es um Personaleinsparungen geht, ist man schnell beim Thema Outsourcing. Doch sollten entsprechende Schritte, um Personalkosten zu reduzieren, sorgfältig abgewogen werden. Zunächst bietet es sich an, nur bestimmte Leistungen, etwa Kosmetik- oder Beauty-Behandlungen, an einen externen Dienstleister zu vergeben oder mehr Mitarbeiter auf freier Basis zu beschäftigen.

Der Schritt, das komplette Hotel-Spa auszulagern, sollte vom jeweiligen Betriebskonzept abhängig gemacht werden. „Grundsätzlich handelt es sich hierbei um eine Frage der Kompetenz. Sofern eine besondere Expertise oder Affinität zum Spa-Betrieb im Haus gegeben ist, erscheint es durchaus sinnvoll, das Spa intern weiter zu führen und zu betreiben“, betont Anja Endraß. Insbesondere, wenn der Spa-Bereich als besonders wichtiger Konzeptbestandteil verstanden werde, sagt sie. „In jedem Fall sollte dieser Entscheidung eine Kosten-Nutzenanalyse voran gestellt werden, um im Sinne des Gesamtergebnisses zu handeln“, rät die Expertin.

Würden die Wellnessleistungen durch einen externen Dienstleister erbracht, sollten in jedem Fall Systeme implementiert werden, die eine kontinuierliche Qualitätsüberprüfung ermöglichen, so Endraß weiter.

Die Öffnung des Spa-Bereichs für externe Gäste ist ebenfalls sorgfältig abzuwägen. Vor allem Stadthotels sind aus Gründen der Rentabilität auf den Day-Spa-Betrieb angewiesen. Grundsätzlich kann es sich immer lohnen, ein Day-Spa zu betreiben. Und nicht selten bietet sich auch



Nicht nur den Gast im Griff:

Hoteliers sollten ihre Spa-Erträge und Kosten regelmäßig analysieren. So erkennen sie die Behandlungen mit den höchsten Deckungsbeiträgen

Foto: iStockphoto

da noch ein weiter Weg. Auch Anja Endraß rät zu einer regelmäßigen Analyse der Spa-Erträge. Dies sei nötig, um beispielsweise jene Behandlungen zu erkennen, die den höchsten Deckungsbeitrag generieren. Auf diese Weise könnten unrentable und wenig nachgefragte Treatments aus dem Angebot gestrichen und Mitarbeiter effektiver eingesetzt werden.

Kontrolle und Kommunikation

Umsatzpotenziale werden in Wellnesshotels oft auch beim Produktverkauf verschenkt. Dabei seien durchaus 30 Prozent vom Dienstleistungsumsatz des Spas drin, wenn man es richtig mache, so Dagmar Rizzato. Denn was in deutschen Hotels oft fehle, sei eine aktive Empfehlungskultur und das Wissen um entsprechende Kommunikationstechniken.

Um eine optimale Beratung zu gewährleisten, sei eine Erfassung und Dokumentation der Wünsche des Gastes, seiner Erwartungen und eventueller Kontra-Indikationen maßgeblich. Das werde jedoch in vielen deutschen Wellnesshotels viel zu selten praktiziert, so Rizzato. „Es wird mit dem Gast nicht gesprochen, sondern nur abgearbeitet, was gebucht war.“

Darüber hinaus steckt in einer aktiven Verwaltung der Lagerbestände mit detaillierten Wareneinsatzkontrollen und einer kritischen Überprüfung der Lieferantenkonditionen weiteres Einsparpotenzial. Es lohne sich, auch einmal bei den gelisteten Spa-Marken genauer hinzuschauen, rät Rizzato. Denn die Wareneinsatzkosten machten nach den Personalkosten den größten Kostenfaktor einer Spa-Behandlung aus. Maximal zwei Spa-Marken seien für ein Wellnesshotel meist ausreichend. Erstens könnte man so zu hohe Depotkosten vermeiden. Und zweitens sei es ohnehin nicht möglich, Mitarbeiter in mehr als zwei Produkt-Philosophien kompetent zu schulen.

Sparen ja, aber nicht um jeden Preis lautet die Prämisse bei allen Maßnahmen, welche den Spa-Betrieb auf Dauer wettbewerbsfähiger machen sollen. Wer sein Angebot verschlankt und optimal ausrichtet, schafft zugleich auch klare Alleinstellungsmerkmale. Und die sind heute unverzichtbar.

die gleichzeitige Auslagerung an einen externen Dienstleister an – vorausgesetzt, es lässt sich mit der Philosophie des Hauses vereinbaren.

Prinzipiell solle sich der Hotelier dieses zusätzliche Geschäft nicht entgehen lassen, da er auf diese Weise ohne weiteren Aufwand oft eine Auslastungsoptimierung des Spa-Bereiches erreichen könne, meint Anja Endraß. „Sowohl im Vorfeld sowie in regelmäßigen Abständen sollte jedoch kritisch hinterfragt werden, ob die Gästeklientel zueinander passt und die vorhandenen Kapazitäten für die Behandlung interner und externer Gäste ausreichend sind“, betont sie.

Zahlen sind wichtig

Die Beschäftigung mit den wichtigsten Kennzahlen sollte in einem profitabel arbeitenden Spa-Betrieb eigentlich gegeben sein. Dazu gehören unter anderem der Umsatzanteil Wellness am Gesamtumsatz des Hotels, der Wellnessdienstleistungen pro Übernachtung oder die Höhe der Durchschnittserlöse an Behandlungen und Produktverkauf pro Spa-Mitarbeiter. Um an die ent-

sprechenden Zahlen zu kommen, müssen Umsätze und Erlöse sauber erfasst und ausgewertet werden.

Internationale Spa-Benchmarks operieren längst mit Begriffen wie dem RevPATR, welcher analog zum RevPAR den Umsatz pro verfügbarem Treatmentraum angibt. In Deutschland werden entsprechende Vergleichszahlen der Wellnesshotellerie selten erhoben. „Die Hoteliers kennen zu oft ihre Spa-Kennzahlen nicht“, beklagt sich die Spa-Beraterin Dagmar Rizzato.

Auch bei der Ermittlung der Deckungsbeiträge bescheinigen Experten mangelnde Kontrolle und Fehlkalkulationen. **Hoteliers orientierten sich bei der Preisgestaltung einfach an Pauschalwerten, ohne genau zu berechnen, wie viel tatsächlich nach Abzug der direkten und indirekten Kosten übrig bleibe, so Raoul Kroehl von der Unternehmensberatung SPA eMotion. „Die Preiskalkulation wird oft einfach mal ‚pi mal Daumen‘ gemacht, und der Hotelier weiß nicht wirklich, was er an den Behandlungen verdient, sagt Kroehl. Bis zum Spa als Profitcenter ist es**

Webadressen

www.kannewischer.com
www.spa-consulting.com
www.spa-emotion.de
www.treuegast.de