

„Es kommt auf die richtige Größe an“

Die Spa-Experten Sylvia Glückert von Wellconsult und Wilfried Dreckmann von Spa Project über Preispolitik, die richtige Kalkulation und Erfolgsfaktoren in Wellnessanlagen.

Hoteliere klagen nach wie vor über eine mangelnde Wirtschaftlichkeit ihrer Wellnessanlagen. Wie erklären Sie sich das?

Dreckmann: In vielen Wellnessanlagen wird mehr Wert auf Schönheit als auf Wirtschaftlichkeit gelegt. Außerdem beobachte ich, dass oft eine „Me-too-Mentalität“ herrscht. Was der Mitbewerber hat, das müssen wir auch haben.

Glückert: Viele Spa-Betreiber unterschätzen nach wie vor die wirtschaftliche Herausforderung, das führt dann in die roten Zahlen.

Dreckmann: Manchmal kann man trotz negativem Deckungsbeitrag nur noch konstatieren, dass das Spa im Hotel wenigstens die Buchungslage stabilisiert und das Preisniveau rechtfertigt.

Woran krankt es?

Glückert: Oft haben die Betreiber zuerst nur an die Größe gedacht, geplant und gebaut. Ein sinnvolles Betriebskonzept, ein gut geplantes Arbeitsumfeld und ein betriebswirtschaftlich handelndes Spa-Management sind aber die Erfolgsfaktoren.

Dreckmann: Genau, denn die Wirtschaftlichkeit hängt eng zusammen mit der Wettbewerbsfähigkeit. Hier kommt die „Me-too-Mentalität“ wieder ins Spiel. Das Konzept sollte nicht von den Wettbewerbern kopiert werden. Aber es sollte auch nicht von den Kosmetikfirmen stammen, denn die orientieren sich eher selten an den Bedürfnissen der Zielgruppe. Es hilft alles nichts, die Hoteliere müssen ihren Gästekreis selbst definieren. Wir raten nicht umsonst, sich immer zuerst die ‚W-Fragen‘ zu stellen: Wer? Was? Wem? Warum? Wie? Wann? Wo? Weshalb? Nur so entsteht ein Konzept, das die Grundlage für die Wirtschaftlichkeit im Spa bildet.

Kommen wir noch mal auf den vielfach diskutierten (Wahn-)Sinn von Quadratmeterzahlen zurück. Nach dem Hype heißt es oft, es kommt nicht auf die Größe der Anlage an. Auf was dann?

Dreckmann: Das ist falsch. Es kommt auf die richtige Größe an. Analysen und Berechnungen dazu müssen vor der architektonischen Planung erfolgen, sonst bestimmt der Architekt, ob Geld verdient wird oder nicht. Denn die Anzahl der Behandlungsräume ist für die Wirtschaftlichkeit genauso entscheidend wie die Proportionen zwischen Ruheflächen und umsatzrelevanten Flächen. Diese Größenordnungen sind unter anderem abhängig von der Positionierung eines Hotels.

Das bedeutet konkret?

Dreckmann: Platz und Zeit – das ist der Luxus unserer Tage. Eine einfache Rechenformel dafür gibt es nicht. Es sollte klar sein, dass auch in auslastungsstarken Zeiten für alle potenziellen Gäste



Sylvia Glückert: „Jeder sollte seine Kosten kennen und wissen, wie welche Anwendungen kalkuliert werden“

Glückert: Nicht umsonst fordern wir immer wieder, Mitarbeiter gut auszubilden, auch wenn das zunächst Geld kostet. Aber es gibt noch einen anderen Aspekt. Gerade weil der Hauptkostenfaktor die Mitarbeiter sind, leiden recht kleine Spas unter zu hohen Personalkosten, da bestimmte Positionen wie Rezeption und Management unabhängig von der Größe der Anlage besetzt werden müssen. Das verbessert sich natürlich mit zunehmender Betriebsgröße. Ein gezielter Mitarbeiterereinsatz ist für eine zufriedenstellende Produktivität unerlässlich.

Welche Faustformel empfehlen Sie?

Glückert: International wird eine Produktivität der Therapeuten von 70 Prozent angestrebt. Liegt die Produktivität über längere Zeit bei mehr als 80 Prozent, weist dies auf eine zu geringe Kapazität hin, und man muss davon ausgehen, dass zu viele Gäste in Spitzenzeiten abgewiesen werden.

Viele Hoteliere klagen über mangelnde Umsätze. Woran können sie arbeiten?

Dreckmann: Verkaufsschulungen, ein intensiveres Inhouse-Marketing und temporäre Motivations-schemata helfen Umsätze zu steuern. Vor allem aber sollten die Mitarbeiter darin ausgebildet und bestärkt werden, dass sie den Gast aktiv zum Thema Wellness ansprechen können und somit helfen, den Umsatz zu steigern. Das funktioniert allerdings nur, wenn sie auch die wirtschaftliche Situation ihrer Abteilung kennen.

Glückert: Nur gut geschulte und verantwortlich eingebundene Mitarbeiter verkaufen Anwendungs-Upgrades, zusätzliche Behandlungen und Pflegeprodukte und sorgen so für Umsatz.

Dreckmann: Aber höhere Umsätze bewirken nicht unbedingt ein besseres Betriebsergebnis. Wenn sie mit Kostensteigerungen einhergehen, können sie sich schnell in dunkelrote Zahlen verwandeln. Ich rate zu ständiger Kostenkontrolle.

Das heißt konkret?

Dreckmann: Nicht auf Kosten der Qualität. Wer in einer Ayurvedabehandlung Sesamöl vom Discounter einsetzt, der hat irgendwas nicht verstanden. Auch bei der Qualifikation der Mitarbeiter darf es keine Abstriche geben. Vor allem bei den Energiekosten sehe ich großes Einsparpotenzial. Ebenso lässt sich in der Mitarbeiterplanung meistens noch einiges verbessern. Und ein funktionierendes Spa-Management kümmert sich dauerhaft um die Kostenkontrolle.

Glückert: Und kennt die wichtigsten Zahlen für wirtschaftliches Handeln. Viele dieser Daten sind oft in der Abteilung vorhanden. Aber nicht jeder Spa-Manager weiß, welche Zahlen wichtig sind und wie man sie deutet. Es reicht nicht aus, die Zahlen nur mit dem Budget oder dem Vorjahr zu vergleichen. Zusätzlich hilft auch ein Einblick in die Kennzahlen der Kollegen.

Was raten Sie einem Hotelier, der sich Sorgen um die Wirtschaftlichkeit seines Spa macht?

Dreckmann: Es ist eine komplexe Aufgabe, ein defizitäres Spa wirtschaftlich zu machen. Meistens braucht das viel Zeit und weitere Investitionen. Druck auf die Mitarbeiter auszuüben reicht allein nicht aus. Die Arbeit am Konzept fängt ganz oben an. Im Kopf der Hoteldirektion.

■ Die Fragen stellte Elke Birke

Tipp: Auf dem Wellness-Gipfel der AHGZ gibt es am 22. Oktober einen Vortrag zum Thema „Gut gerechnet ist ganz gewonnen – Vorstellung relevanter Benchmark-Zahlen im Wellness- & Spamarkt in Deutschland“. Mehr Infos unter www.conferencegroup.de/wellness13



Wilfried Dreckmann: „Die richtige Anzahl von Ruheliegen kann für die Wirtschaftlichkeit entscheidend sein“

Fotos: Unternehmen

Ruheliegen vorhanden sind. Im Zweifelsfall heißt das, dass an bestimmten Tagen oder Zeiten der Zutritt für externe Gäste begrenzt werden muss. Die richtige Anzahl von Ruheliegen im Saunabereich kann für die Wirtschaftlichkeit entscheidend sein.

Denn nur, wenn sie die genauen Margen der einzelnen Anwendungen wissen, rutschen sie nicht unter die Preisuntergrenze. Eine ordentliche Kalkulation ist ein Muss, um sinnvolles und erfolgreiches Yield Management durchzuführen.

Wo entstehen noch gravierende Fehler?

Dreckmann: In der Preispolitik. Kalkulationen orientieren sich zu 90 Prozent aller Fälle am Mitbewerber.

Glückert: Ja, eine akkurate Preis- und Wareneinsatzkalkulation wird leider oft unterschätzt. Daher rate ich, bei der Wareneinsatzkalkulation alle Gebrauchs- bzw. Verbrauchsmittel zu berücksichtigen. Dabei sollte man sich nicht auf die Mengenangaben der Lieferanten verlassen, sondern die tatsächlich benötigten Warenmengen überprüfen und ansetzen. Auch bei der Preisfindung gehen Viele von der Faustregel 1,20 Euro bis 1,50 Euro pro Minute aus, anstatt eine Kalkulation zu machen.

Woran liegt das?

Glückert: Es mangelt an Transparenz. Viele Spa-Manager berichten mir, dass sie nicht einmal wichtige Faktoren wie die Kosten für Raum, Energie und Abschreibung kennen. Selbstverständlich müssen die Preise auch am Markt durchsetzbar sein, dabei es ist auch möglich, eine gewisse Mischkalkulation vorzunehmen. Aber ich kann nur raten: Jeder sollte seine Kosten kennen und wissen, welche Anwendungen wie kalkuliert werden.

Können Sie das kurz aufschlüsseln?

Glückert: All zu oft geben die Spa-Leiter irgendwelche Rabatte ohne erkennbare Strategie und auf alle Anwendungen. Hier rächt sich eine unsaubere oder gar nicht durchgeführte Preiskalkulation.

Die wichtigsten Spa-Kennzahlen

- **Wellness- und Spa-Umsatz** am Gesamtumsatz
- **Anteilige Mitarbeiterkosten** am Wellness- und Spa-Umsatz
- **Gastumsatz** im Spa pro Aufenthalt
- **Umsatz** pro Spa-Mitarbeiter
- **Umsatz** pro verfügbarem Anwendungsraum
- **Spa-Mitarbeiter**-Produktivität (verfügbare Arbeitszeit zu tatsächlicher Auslastung)

- **Wareneinsatz** im Verhältnis zum Spa-Umsatz (aufgeschlüsselt nach VK-Ware und Waren für Anwendung)
 - **Produktverkauf** im Verhältnis zum Spa-Umsatz
 - **Durchschnittlicher** Umsatz pro verfügbarer Stunde
 - **Deckungsbeitrag** im Verhältnis zum Spa-Umsatz
- Quelle: Sylvia Glückert/Wilfried Dreckmann

Anzeige

ERFOLG entspannt

Wellness- und Spamanagement
Betriebliches Gesundheitsmanagement (IHK-Zertifikat)
Stress- und Mentalcoach
Wellnesstherapeut



Anerkannte Abschlüsse
IST-Studieninstitut | www.ist.de

