REDLINE | VERLAG

Gerhard Schoolmann | Markus Stolpmann

Wie verkaufe ich dem Gast mehr?

Aktiv zu höherem Umsatz
in Restaurant und Hotel

Gerhard Schoolmann | Markus Stolpmann

Wie verkaufe ich dem Gast mehr?

Gerhard Schoolmann | Markus Stolpmann

Wie verkaufe ich dem Gast mehr?

Aktiv zu höherem Umsatz in Restaurant und Hotel

REDLINE | VERLAG

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie. Detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.d-nb.de abrufbar.

Für Fragen und Anregungen:
schoolmann@redline-verlag.de
stolpmann@redline-verlag.de

Nachdruck 2013
© 2007 by Redline Verlag, ein Imprint der Münchner Verlagsgruppe GmbH
Nymphenburger Straße 86
D-80636 München
Tel.: 089 651285-0
Fax: 089 652096

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Reihenkonzept & Redaktion: Karina Matejcek, Wien
Umschlaggestaltung: Thomas Jarzina, Köln
Umschlagabbildung: Thomas Jarzina, Köln
Layout & Satz: www.Setzkasten.at
Druck: Books on Demand GmbH, Norderstedt

ISBN Print 978-3-86881-384-5
ISBN E-Book (PDF) 978-3-86414-349-6

Weitere Informationen zum Verlag finden Sie unter

www.redline-verlag.de

Beachten Sie auch unsere weiteren Verlage unter
www.muenchner-verlagsgruppe.de

Inhalt

Einleitung 9

Teil 1: Grundlagen – Zusatzverkauf lohnt! 15

1.1 Zusatzverkauf lohnt sich 16
1.2 Zusatzverkäufe entfalten virale Wirkung 18
1.3 Limitiert, exklusiv und nur diese Woche! 20
1.4 Beraten statt verkaufen 24

Teil 2: Von der Idee zum tragenden Konzept 27

2.1 Angebotsbestandteile 28

2.1.1 Kernprodukt und (passende) Zusatzprodukte 28
2.1.2 Pre-Bundling oder individuelle Zusammenstellung . 29
2.1.3 Die richtige Relation: Kosten vs. Nutzwert (Value) . 31
2.1.4 Emotionale Faktoren 34

2.2 Strategien für Zusatzverkäufe 36

2.2.1 Cross-Selling 36
2.2.2 Upselling 38
2.2.3 Sonstige Konzepte, mehr Umsatz zu generieren ... 39

2.3 Dimensionen 40

2.3.1 Erfüllungsort 41
2.3.2 Art der Offerte 47
2.3.3 Refinanzierung und Preisfindung 53

Teil 3: Die Sicht der Beteiligten verstehen 61

3.1 Zusatzverkäufe aus Sicht des Anbieters 62

3.1.1 Mehr als eine Chance auf mehr Umsatz und Gewinn 62
3.1.2 Chance auf gesteigerte Kundenzufriedenheit 64
3.1.3 Chance auf höhere Kundenbindung 64
3.1.4 Hoffnung auf Marketingeffekte 65

3.2 Zusatzverkäufe aus Sicht der Mitarbeiter 66

3.2.1 »Oje, mehr Arbeit« 67
3.2.2 Qualifizierung notwendig 70

3.2.3 Erfolgsbeteiligung 71

3.3 Zusatzverkäufe aus Sicht potenzieller Partner 72

3.3.1 Zusätzlicher Vertriebs-/Absatzkanal 72
3.3.2 Ergänzender Marketingkanal 73
3.3.3 Exklusive Partnerschaft 74

3.4 Zusatzverkäufe aus Sicht des Gastes 78

3.4.1 Qual der Wahl 79
3.4.2 Beratung als Mehrwert 81
3.4.3 Aufmerksamkeit Mangelware? 83
3.4.4 Zu viel ist zu viel: Kein Hardselling! 84

Teil 4: Strategiefindung 87

4.1 Analyse der eigenen Kernprodukte 88
4.2 Bedürfnisse und »Missing Values« 89
4.3 Matching von geeigneten Zusatzprodukten 93
4.4 Entwicklung geeigneter Geschäftsmodelle 97
4.4.1 Zeit und Ort 98
4.4.2 Preismodell und Anreizgestaltung 99

4.5 Mitarbeiterschulung und -unterstützung 110
4.6 Umsetzung 112
4.7 Erfolgsmessung und Optimierung 113

Teil 5: Mitarbeiterschulung 117

5.1 Servicekraft statt Order-Taker 118
5.2 Psychologische Faktoren 120
5.3 How-to: Die richtigen Hilfsmittel 125
5.4 Eigenes Erleben und Spezialisierung 129
5.5 Rollenspiele und mehr 132
5.6 Ideenfindung durch Mitarbeiter 134

Stichworte 139

So nutzen Sie dieses Buch

Eingestreute Aufgaben machen das vorliegende Buch zu einem Arbeits- statt zu einem reinen Lesebuch. Sie ziehen den größten Nutzen, wenn Sie die Anregungen anhand Ihrer ganz persönlichen Situation umsetzen.

Symbole in der Randspalte markieren wichtige praktische Elemente:

Diese Hinweise sichern Ihren Erfolg.

Beispiele und Anregungen

Learning by doing!

Checkliste

Einleitung

Die US-Fachpublikation »Nation's Restaurant News« fragte im Jahre 2005 ihre Leser: »Ist es für ein Restaurant wichtig, die Servicekräfte in der Kunst des Upsellings zu schulen?« Das Ergebnis ist eindeutig: 93 Prozent der Befragten antworteten mit »Ja«, nur 7 Prozent mit »Nein«!

Viele Gelegenheiten verstreichen ungenützt

Doch in der Praxis verstreichen zahllose Gelegenheiten, Zusatzverkäufe zu initiieren, ungenutzt. Selbst auf die zweite Getränkerunde oder den Kaffee zum Abschluss müssen viele Gäste verzichten – selbst wenn sie den Wunsch danach verspüren: Oft genug ist nämlich das Servicepersonal gar nicht ansprechbar für Zusatzwünsche und der frustrierte Gast ist froh, wenn er wenigstens zeitnah die Rechnung präsentiert bekommt.

Dabei können aufmerksame Restaurant- und Hotelgäste aus dem Stegreif zahlreiche Beispiele aufzählen, in denen sie prinzipiell bereit gewesen wären, kostenpflichtige Zusatzprodukte oder -services in Anspruch zu nehmen. Nur fehlt es oft an der Gelegenheit.

Viele Möglichkeiten

Vor allem aber sind die Möglichkeiten der Umsatzsteigerung durch Zusatzverkäufe weitaus vielfältiger, als dies auf den ersten Blick scheint:

- Merchandising-Artikel haben zum Teil eine enorme Rendite und werden als Souvenirs gerne gekauft.
- Durch Kooperationen können Provisionen aus der Vermarktung von Produkten und Services Dritter erwirtschaftet werden.
- Das eigene Angebot kann modifiziert werden, um es außerhalb des eigenen Hauses wahrnehmen zu können.

Das sind nur einige Szenarien für erfolgreiche Zusatzverkäufe.

Aufgabe

Nutzen Sie in Ihrem Unternehmen gezielt die Möglichkeit, Zusatzverkäufe zu tätigen? Ist das Personal entsprechend geschult? Gibt es Handlungsskripte, nach denen das Servicepersonal vorgehen kann? Setzen Sie auch auf unkonventionelle Konzepte, um den Umsatz mit dem Gast zu maximieren, ohne penetrant zu wirken?

Die Vorteile liegen nicht allein im gesteigerten Umsatz: **Zusatzverkäufe zeichnen sich dadurch aus, dass der Umsatz mit**

bestehenden, bereits gewonnenen Gästen erzielt werden kann. Es geht also nicht darum, mit neuen Angeboten neue Zielgruppen akquirieren zu müssen: Die potenziellen Kunden für die Zusatzangebote gehen bereits bei Ihnen ein und aus – das bedeutet: keine Notwendigkeit für zusätzliche kosten- und zeitintensive Neukundengewinnungsmaßnahmen.

Customer Value

Jeder über Upselling und Cross-Selling eingenommene Euro steigert so den Kundenwert (Customer Value). Je mehr Umsatz Sie pro Gast erzielen, umso mehr lohnen sich Aufwendungen für Marketing und Kundenbindung!

Das Ziel ist eine strategisch geplante und gezielte Umsatzoptimierung, keine Umsatzmaximierung auf Teufel komm raus. Es geht darum, die Wünsche und Notwendigkeiten des Gastes zu erkennen und perfekt zu bedienen. Service steht dabei an erster Stelle, nicht Hardselling.

In diesem Buch zeigen wir Ihnen:

- warum Zusatzverkäufe so wichtig sind,
- wie Sie sie initiieren,
- welche Varianten zur Verfügung stehen, um Ihre Einnahmesituation zu optimieren,
- wie Ihre Mitarbeiter unaufdringlich vorgehen können,
- welche Konzepte von Wettbewerbern verfolgt werden, um die Profite zu maximieren.

Zahlreiche Beispiele liefern Anregungen für mögliche eigene Projekte. Nutzen Sie sie als Denkanstöße, nicht als Blaupausen: Die Umsatzoptimierung funktioniert dann am besten, wenn Sie ein Gespür für Ihre Gäste und deren Belange entwickeln!

Wie sich dieses Buch in kürzester Zeit bezahlt macht

Gäste achten auf das Preisgefüge

Zusatzverkäufe werden immer wichtiger, um im Wettbewerb bestehen zu können: In vielen Bereichen hat die Preissensitivität der Kunden in den letzten Jahren stark zugenommen; im Übernachtungsgewerbe ermöglichen Online-Portale einen raschen Preisvergleich, Restaurants und Gaststätten wird immer wieder vorgeworfen, seit der Euro-Einführung das Preisgefüge stark zum Nachteil der Gäste angepasst zu haben. In dieser Situation sind konkurrenzfähige Preise wichtig.

Zugleich aber ist klar, dass diese Preissensitivität nur die Einstiegshürde darstellt: Zwar darf das Hotelzimmer selbst den ge-

setzten Preisrahmen nicht sprengen, aber WLAN-Zugang, das Upgrade auf das Champagner-Frühstücksbuffet statt Continental Breakfast und die (kostenpflichtige) Teilnahme an der exklusiven Weinverkostung beim mit dem Hotel assoziierten Winzer werden gerne in Anspruch genommen. Nicht alles von jedem Gast – aber, einmal im Haus, sinkt seine Hemmschwelle, für sinnvoll empfundene Zusatzangebote zusätzliche Kosten zu tragen. Und wer im Restaurant zur Happy Hour einen vergünstigten Cocktail genießt, stellt sich nicht automatisch die Frage, ob er hier vielleicht manipuliert wurde und etwas bezahlt, das er eigentlich gar nicht wollte.

Vor Ort gönnt man sich gern was

Tatsächlich beschränken sich viele Kunden selbst in der Erstauswahl: Regiert zunächst der Spartrieb, so wird vor Ort nach dem Motto »sich mit dem Ersparten etwas gönnen« verfahren. Die so getätigten Ausgaben erfolgen allerdings situativ und bezogen auf die persönlichen Wünsche und Vorlieben. Selbst insgesamt günstigere Pauschalangebote ziehen hier oft den Kürzeren.

Für Anbieter haben Zusatzverkäufe daher viele Vorteile:

- Zusatzverkäufe sind in der Regel mit dem bestehenden Personal und der vorhandenen Unternehmensstruktur zu erwirtschaften.
- Bei Zusatzverkäufen ist die Preissensitivität deutlich geringer – oft fehlt im Moment der Entscheidung sogar die Möglichkeit eines Preisvergleichs.
- Zusatzverkäufe bauen auf der Zufriedenheit des Gastes auf und bestärken diese, indem die Zusatzangebote offeriert werden, die das Erleben für ihn abrunden.
- Zugleich aber entscheidet der Anbieter, was zu welchem Preis offeriert wird: So kann gezielt der Deckungsbeitrag beeinflusst werden.
- Die zusätzlichen Umsätze werden mit bestehenden Gästen realisiert.

Dieses Buch hilft Ihnen, Ihre Ertragssituation zu verbessern und eine aktive, strategische Umsatzoptimierung pro Gast über Zusatzverkäufe zu realisieren. Dabei geht es nicht um hehre Theorie, sondern um praktische Ratschläge, die sofort umgesetzt werden können – und die schon in den ersten 24 Stunden nach der Lektüre den Preis des Buches einspielen können.

Die Investition in dieses Buch macht sich damit rasch bezahlt, denn die Anregungen und Tipps sind so angelegt, dass sie Zusatzverkäufe planbar und kalkulierbar machen. Mit der richtigen Strategie, die von Ihren Mitarbeitern getragen wird, machen Sie Tag

für Tag mehr Umsatz, Woche für Woche, Monat für Monat, Jahr für Jahr!

Rechnen Sie selbst:

- Der simple, oft kolportierte Kaffee als Abschluss des Menüs kann als hochwertige Variante für 3,50 Euro offeriert werden, bei einem Waren- und Materialeinsatz von weniger als einem Euro. Bleibt ein Deckungsbeitrag von 2,50 Euro.
- Gelingt es einem Restaurant mit durchschnittlich 100 Gästen pro Tag, nur 10 Prozent davon einen solchen Kaffee zu verkaufen, so sind das 10 Mal 2,50 Euro – also 25 Euro am Tag – und damit der Preis dieses Buches.
- Bei sieben Tagen in der Woche sind das 175 Euro zusätzlich erwirtschafteter Deckungsbeitrag.
- In einem Monat 700 Euro.
- Und nach einem Jahr 8.400 Euro!

Kompetenter Partner für den Gast

Natürlich muss es nicht beim Kaffee bleiben! Und vermutlich sind Sie mit der richtigen Strategie auch wesentlich erfolgreicher, als nur jeden zehnten Gast zu einem zusätzlichen Umsatz zu bewegen. Entscheidend ist nur, dass Sie beginnen, gezielt nach neuen Möglichkeiten zu suchen, und Ihre Mitarbeiter aktiv in diese Strategie einbeziehen: Weg vom passiven Kellner, der nur Bestellungen aufnimmt und Teller hin und her räumt, hin zu einem aktiven Servicepartner für den Gast, der dessen Wünsche von den Augen abliest, Optionen und Zusatzangebote vorstellt und offeriert. Nicht als aufdringlicher Verkäufer, sondern als kompetenter Partner für den Gast.

In diesem Sinne: Werden Sie zum Servicepartner für Ihre Gäste und überlassen Sie nicht dem Zufall, welche Angebote Ihre Gäste überhaupt wahrnehmen!

Übrigens: Zu diesem Buch ist »Wie positionieren wir uns wirkungsvoll?« aus der gleichen Reihe eine hervorragende Ergänzung! Oder wie wäre es mit »Wie kommuniziere ich souverän mit Gästen?«? Informationen dazu finden Sie auf den letzten Seiten dieses Buches.

Was Sie in diesem Buch erwartet

»Wie verkaufe ich dem Gast mehr?« – Im ersten Teil sehen wir uns an, warum Zusatzverkäufe für Ihr Unternehmen wichtig sind und wo die Ansatzpunkte für die Optimierung des Umsatzes liegen. Dabei geht es nicht nur um rein monetäre Aspekte im direkten Kontakt mit dem Gast, sondern auch um weitreichende Wirkungen, die durch Zusatzverkäufe ausgelöst werden können.

Im zweiten Teil geht es um den Weg von der Idee zum Konzept. Dazu betrachten wir die Bestandteile Ihres Angebotes unter verschiedenen Gesichtspunkten und gehen auf die Frage des Nutzwertes für den Gast ein.

In einem weiteren Schritt beleuchten wir mögliche Strategien für Zusatzverkäufe und wir zeigen einige Beispiele gelungener Angebote. Ebenfalls im Teil zwei fragen wir dann auch noch, wer eigentlich zahlt – denn nicht immer ist das der Gast.

Die Perspektive der einzelnen Beteiligten – Anbieter, Gäste, Partner – steht im Mittelpunkt des dritten Teils. »Die Sicht der Beteiligten verstehen« heißt aber vor allem auch, die Mitarbeiter und ihre Motivation einer näheren Betrachtung zu unterziehen. Sie sind es, die Ihre Angebote den Gästen schmackhaft machen müssen.

Welche Fähigkeiten und Hilfsmittel Ihre Mitarbeiter dazu brauchen, erläutern wir unter anderem in diesem Abschnitt – um im Teil fünf dann noch detaillierter auf die Frage der Mitarbeiterschulung, auf das Instrumentarium, das Sie diesen zur Verfügung stellen können, und damit auch im weitesten Sinne auf die Personalentwicklung in Ihrem Unternehmen einzugehen.

Im Teil vier zeigen wir Ihnen, wie Sie eine Strategie entwickeln, um Ihren Umsatz pro Gast zu erhöhen. Produkt- und Leistungsanalyse und die Analyse der Gästebedürfnisse gehören ebenso zu dieser Strategiefindung wie das Matching von Angeboten mit den Zielgruppen.

Sie erfahren, was Gäste wirklich wollen (und dass diese das oft selbst nicht so genau wissen), und können dann auf dieser Basis Ihre Zusatzangebote entwickeln.

Ein Schwerpunkt im vierten Teil ist die Betrachtung der Erlösmodelle – in Fortsetzung von Teil zwei werden wir Ihnen zeigen, wie Sie Mehrwert für Gäste und Partner erzeugen und wie Sie auf verschiedenen Ebenen Mehrumsätze generieren.

Um zu wissen, »was es bringt«, sind Kontrolle und Erfolgsmessung von großer Bedeutung. Was Sie dazu tun müssen, lesen Sie ebenfalls in diesem zentralen Strategiekapitel.

Beispiele und Aufgaben, die Sie über das ganze Buch verstreut finden, sollen Sie dazu anregen und ermutigen, den Status quo in Ihrem Unternehmen zu hinterfragen, über den Tellerrand zu schauen und sich mit Begeisterung in die Entwicklung neuer Erlösstrategien zu stürzen.

Bei der Entwicklung geeigneter Maßnahmen haben Sie einen großen Vorteil, auf den wir Sie an dieser Stelle ausdrücklich hinweisen wollen: Der Gast ist schon da, Sie haben ihn mit Ihrem Angebot also schon so weit begeistert und angezogen, dass er sich bereits für Sie entschieden hat. Nützen Sie die Chance!