

# WARUM SIE DIESES BUCH LESEN SOLLTEN

## Von besten Beispielen lernen

Nicht die unerreichbaren Gurus sind der Maßstab, sondern der Erfolgswirt von nebenan mit den gleichen Chancen und Möglichkeiten. Was macht der anders? „Benchmarking“ mit wirklich vergleichbaren Mitbewerbern. Erfolg ist die Summe vieler kleiner Bausteine und hat nichts mit großem Budget zu tun!

**Das Buch wird  
Sie und Ihren Betrieb  
verändern!**

## Wir verbessern ständig die Leistungen und die Qualität unserer Betriebe

Qualität ist das Erfüllen aller Gästerwartungen – aber welche Erwartungen gilt es heute zu erfüllen?  
Was ist bisher gut gewesen?  
Was muss verändert werden, um eine zukunftsfähige Gastronomie zu schaffen?

## Die Zahlen sprechen Bände

Angebot und Präsentation Ihrer Leistungen schlagen sich schnell in positiven Zahlen nieder.  
Aktiver Verkauf ohne Mehraufwand ist machbar.  
Kalkulieren und Controlling sind nicht mehr lästige Pflichtübungen, sondern wichtige Entscheidungshilfen im unternehmerischen Alltag.

## Es macht wieder Spaß, in der Gastronomie zu arbeiten

Unser Image bestimmen wir selbst mit. Und unsere Mitarbeiter suchen wir auch selbst aus!  
Mitarbeitermotivation ist kein Schlagwort mehr, sondern Realität in den Betrieben.  
„Mitdenker“ entlasten das Tagesgeschäft.

## Sie lernen DPV® kennen und anwenden

Das Markenzeichen DPV® ist entstanden aus der Abkürzung von “Different Point of View”, was so viel heißt wie „Die andere Sicht von den Dingen“.  
Sie erarbeiten Ihre eigenen Ziele oder stellen Ihre eigenen Ziele wieder auf den Prüfstand.  
Sie sind „Der clevere Gastronom“!

# INHALT

## Teil 1

|   |          |
|---|----------|
| <b>Strategie und Konzeption</b> .....                                       | <b>8</b> |
| Was ist DPV® .....  | 8        |
| Plötzlich alle Tage .....   | 8        |
| Wie lange muss ich DPV® machen? .....                                       | 9        |
| Wo steht Ihr Betrieb? .....   | 10       |
| Wo stehen Sie? Stellen Sie die richtigen Fragen! .....                      | 12       |
| Die richtigen Ziele finden und erreichen! .....                             | 14       |
| Chefaufgabe Zielbestimmung .....  | 16       |
| Wie finden wir die „richtige“ Zukunft? .....                                | 17       |
| Von Utopien, Visionen und Zielen .....                                      | 18       |
| So führen Ziele zum Erfolg .....  | 21       |
| Die Konsequenz für uns .....  | 22       |
| Erfolgswirte und ihre Strategien .....                                      | 29       |
| Ziele finden: „Wenn du dein Ziel nicht kennst, ist jeder Weg richtig“ ..... | 29       |
| Erfolgskonzept Kooperation und Angebotsgestaltung .....                     | 32       |
| Ohne Zahlen geht es nicht – Jeden Tag aktuell im Betrieb .....              | 36       |
| Mitarbeiterführung als Erfolgsgeheimnis .....                               | 41       |

## Teil 2

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Restaurantmarketing</b> .....                              | <b>46</b> |
| Marketing mit der Speise- und Getränkekarte .....             | 46        |
| Köpfchen statt Geldeinsatz .....                              | 46        |
| Von der „Zug-Kraft“ Ihrer Speisekarte .....                   | 50        |
| Konkrete Maßnahmen: Das Unternehmensziel bestimmen Sie! ..... | 54        |
| Wie verkaufstark ist Ihre Speisekarte? .....                  | 61        |
| Was sind Gewinner? .....                                      | 67        |
| Wie profilieren Sie sich mit Ihrer Karte? .....               | 70        |
| Wie überzeugend wirbt Ihre Karte? .....                       | 72        |
| Zu was animiert Ihre Karte? .....                             | 74        |
| Welche Animier-Elemente verwenden Sie? .....                  | 75        |
| Welcher Kartentyp ist der beste für Ihr Ziel? .....           | 75        |
| Die vier häufigsten und erfolgreichsten Kartentypen .....     | 76        |
| Tipps für mehr Umsatz .....                                   | 82        |
| Zusatzstoffe auf der Speisekarte .....                        | 85        |

### Teil 3

#### **Betriebswirtschaft und Kalkulation** ..... 88

*Autor: Uwe Ladwig*

|  |     |
|--|-----|
| Die Erlöse und Kosten strukturieren                    | 90  |
| Die betrieblichen Einnahmen                            | 90  |
| Die betrieblichen Kosten                               | 91  |
| Das Bruttoergebnis oder Betriebsergebnis 1             | 93  |
| Das Nettoergebnis oder Betriebsergebnis 2              | 93  |
| Weitere Informationen, die Sie für Kennzahlen brauchen | 94  |
| Kennzahlen eines gastronomischen Betriebs              | 95  |
| Die wichtigsten operativen Kennzahlen                  | 96  |
| Die wichtigsten Formeln                                | 103 |
| Gemeinkostenzuschlag für die Kalkulation               | 106 |
| Kalkulation von Speisen                                | 107 |
| Was bringt am meisten Gewinn?                          | 114 |

### Teil 4

#### **Aktiver Verkauf im Restaurant** ..... 122

|  |     |
|--|-----|
| Aktiver Verkauf, aber richtig!             | 126 |
| Welches Verhalten unterstützt den Verkauf? | 133 |
| Zusammenarbeit zwischen Service und Küche  | 135 |

### Teil 5

#### **Mitarbeiterführung und -motivation** ..... 148

|   |     |
|---|-----|
| Gebrauchsanweisung für den Chef                         | 152 |
| Einfache Möglichkeiten der Mitarbeitermotivation        | 161 |
| Führungsstile   | 162 |
| Freiraum schaffen durch Delegieren                      | 167 |
| Situatives Führen                                       | 168 |
| Fragebogen zur Analyse Ihrer eigenen Führungsqualitäten | 173 |
| Quergedacht   | 177 |

#### **Anhang** ..... 180

|                     |     |
|---------------------|-----|
| Cleveres Bücherbord | 180 |
| Cleverer Links      | 183 |
| Auflösung Teamcheck | 183 |
| Register            | 184 |

## Teil 1

# STRATEGIE UND KONZEPTION

## Was ist DPV®?

### Plötzlich alle Tage

Es gibt nichts Langweiligeres als einen geordneten Tagesablauf. Wer so regelmäßig unterwegs ist, dass sich die Leute die Uhr nach ihr oder ihm stellen, hat etwas falsch gemacht. Sie kennen das Gefühl? Tagaus, tagein geht man auf derselben Straßenseite die Hauptstraße der Siedlung entlang. Die Hunde schlagen nicht einmal mehr an, weil man ohnehin bekannt ist, sogar die Katzen krümeln sich davon, weil sie die ewigen Kreisbewegungen des Streichelns satt haben. Die Kinder zeigen dir die Zunge, weil du nie etwas dabei hast, und der Frührentner leert voller Ekel seinen Kehricht vom Morgen neben dir in die Bio-Tonne.

Doch plötzlich: Heute steht ein LKW so ungünstig geparkt, dass du auf die andere Straßenseite musst. Und während du dich ärgerst, ist auf einmal alles ganz anders.

Das Markenzeichen DPV® ist entstanden aus der Abkürzung von "Different Point of View", was so viel heißt wie „Die andere Sicht von den Dingen“.

In allen Bereichen, ob privat oder geschäftlich, tut es gut, verstanden zu werden. Aber anfangen muss jeder bei sich selbst; doch das fällt uns oft so schwer. Warum ich – soll doch der andere ... Und das passiert im Gastgespräch, bei Reklamationen, im Mitarbeitergespräch und beim Zusammensein mit der Familie oder den Kollegen – jeden Tag in vielen Situationen. Weil wir einfach dazu neigen, anderen das Versagen in die Schuhe zu schieben. Es ist doch bequem, anderen Handlungsbedarf zu unterstellen ... Die machen doch das Gleiche mit uns. Und so dreht sich das Hamsterrad der Frustration Tag für Tag.

Mit DPV® lernen Sie auszusteigen aus diesem Kreislauf. Sie werden viel gelassener mit verschiedenen Situationen umgehen und anderen Wertschätzung entgegenbringen können, auch bei ganz konträren Standpunkten zu Ihren eigenen, weil Sie jederzeit eine andere Sichtweise ins Spiel bringen können. Sie kennen die Frage nur zu gut: „Ist das Glas nun halb leer oder halb voll?“ Veränderungen sind mit

**DPV® – Perspektivenwechsel im Alltag und Beruf**

**DPV® ist keine neue Trainingsmethode, sondern eine Betriebs- und Lebens-Philosophie**

## Die Gastronomie befindet sich in einer kompletten Umbruchphase

DPV® nicht mehr lästig, sondern eine Herausforderung. Das verführt natürlich manchen zum Jammern, dass früher (wann war das?) ja alles viel besser war. Ganz klar ist, dass es eine Zeit gegeben hat, als man in der Gastronomie (fast) nichts falsch machen konnte. Das dürfte so zu meiner Lehrzeit (vor über 30 Jahren) gewesen sein. Aber auch damals schon gab es besonders erfolgreiche und eben nicht so herausragende Gastronomen.

Die Erfolgreichen haben in all ihren Handlungen schon immer die Sicht des Gastes in den Mittelpunkt gestellt – seine Wünsche und Erwartungen.

Viele berühmte Namen könnte man hier zitieren.

Ein Frauenname aus den Anfängen des Tourismus fällt mir spontan ein: Emma Hellensteiner, Gastwirtin in Südtirol, Niederdorf. „Frau Emma in Europa.“ Ein Brief aus Amerika mit dieser Adresse wurde tatsächlich zugestellt – weil sie beziehungsweise ihr Haus der Inbegriff der Gastlichkeit in Europa war. Was war ihr besonderes Verdienst, was hat sie so berühmt gemacht? Immer die Sicht des Gastes im Blickfeld, seine Wünsche und Erwartungen. Im 19. Jahrhundert schon eine besonders leichte Küche zelebriert, die heute sicher unter dem modernen Begriff „Vitalküche“ eingeordnet würde. Auf Wunsch auch Wasser statt Wein serviert. Klingelt es bei Ihnen?

Welche sinnlosen Diskussionen führen wir aktuell über das (Gratis-)Ausschenken von Leitungswasser in der Gastronomie? Manches von damals ist eben heute noch gültig, vieles hat sich verabschiedet.

### Wie lange muss ich DPV® machen?

Eigentlich immer, das heißt, es ist einfach zu lernen und dann einfach „zu tun“. Integrieren Sie DPV® in Ihren Alltag. Irgendwann werden Sie es gar nicht mehr bemerken.

Der Entwicklungsprozess läuft über

- ▶ sich DPV® bewusst machen
- ▶ DPV® bewusst machen
- ▶ DPV® unbewusst weitermachen

Es ist wie beim Autofahren. Anfangs kommen Sie ganz schön ins Schleudern zwischen Kupplung, Gas und Bremse. Wenn Sie heute jemand schnell fragt, mit welchem Fuß Sie kuppeln, kommen Sie ins Schleudern mit der Antwort. Es funktioniert einfach.

## Ab sofort reden wir nicht mehr von Problemen, sondern von Herausforderungen!

Ein Gastwirt sagt: „Von mir führen nur vier Wege weg, ich habe eine ganz schlechte Lage ...“

Mein Beitrag: „Zu Ihnen führen vier Wege hin – und über jeden kann ein neuer Gast kommen.“

### Wo steht Ihr Betrieb?

Wenn Sie selbst einen Betrieb führen (oder in einem Betrieb arbeiten), treffen immer drei große Lebenskurven aufeinander:

- ▶ Ihre eigene Lebenskurve
- ▶ die des Betriebs
- ▶ und die des Produktes oder der Dienstleistung

Wenn man diese drei Schicksalskurven nicht sauber auseinander hält, kommt es leicht zu ungerechtfertigten Vorwürfen und sogar zu Schuldzuweisungen, sobald Veränderungen anstehen. Für einen Check am Arbeitsplatz sollte man wissen, dass diese drei Bereiche völlig unterschiedliche Ablaufgeschwindigkeiten aufweisen.

Ihre Lebenskurve hat mit biologischen Gesetzmäßigkeiten zu tun, Ihre Fitness mit Ihrer Einstellung zu sich selbst, Ihre Bereitschaft, sich fortzubilden, mit den Erfahrungen, die Sie mit Fortbildung gemacht haben. Wenn Sie ständig auf Kurse gehen, ohne dass Sie daraus etwas umsetzen, werden Sie letztlich nie eine Veränderung mit sich selbst durchführen.

Die Lebenskurve des Betriebs hat mit der Führung und mit der Geschichte zu tun. Wenn die Betriebsübergabe bevorsteht, werden andere Entscheidungen fallen, als wenn der Betrieb soeben gegründet worden ist.

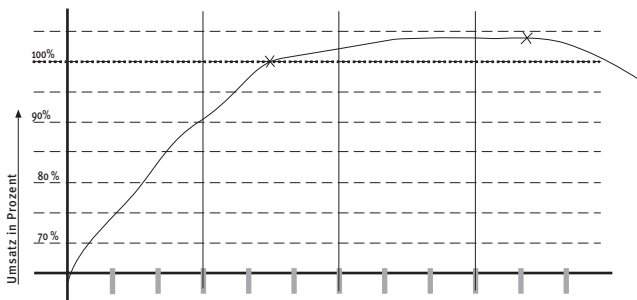
wichtig !

In welcher „Jahreszeit“ befindet sich Ihr Betrieb?

Frühling, Sommer, Herbst, Winter?

Ist Ihr Betrieb im „permanenten Steigflug“, im ruhigen Überlandflug ohne große Turbulenzen, oder setzt er schon zum Sinkflug an, weil seine Reise langsam zu Ende geht?

Produkt und Dienstleistung hängen von den Kunden ab. Leicht sarkastisch formuliert könnte man sagen: „Eigentlich sind immer genug Gäste da, nur eben oft die falschen.“



◀ *Lebenskurve eines Betriebs*

Historisch berühmte Fälle für Veränderung sind hier etwa die Hufschmiede, einst eine Masseneinrichtung, die alle paar Kilometer schwere Zugpferde „reparierten“ und neu beschlugen. Heutzutage ist der Hufschmied eine Rarität, ein hoch bezahlter Spezialist, der am Hof eines edlen Gestüts wertvolle Rennpferde massiert und zwischendurch vorsichtig beschlägt. Und er heißt auch nicht mehr Hufschmied.

Ähnlich erging es Uhrmachern, die plötzlich vor der Entscheidung standen, Batterie-Wechselautomaten für bunte Pop-Uhren zu werden oder sich auf die Pflege wertvoller Antik-Uhren zu spezialisieren.

Die Stunde der Tante-Emma-Läden wird wieder heftig schlagen. Zwar nicht mehr als Kleingeschäft für allerlei, sondern als individueller Zustelldienst für eine Bevölkerung, die zwar zustellgebrechlich, aber höchst lebensmotiviert darauf wartet, rundum beliefert, betreut und auch mit interessanten Alltagsgesprächen verwöhnt zu werden. Gut hinsehen muss man in der Gastronomie auf jene Leistungen, die man selbst als besonders wichtig erachtet – als Fachmann/-frau. Was davon ist für den Gast aber wichtig? Welche Leistungen wünscht der Gast, auf was kommt es wirklich an?

Nehmen wir das Mittagsgeschäft: Beinahe jeder Betrieb ist von den geänderten Konsumgewohnheiten der arbeitenden Bevölkerung betroffen. Mittags stehen maximal 45 Minuten zur Verfügung. Das Budget ist außerdem auch noch beschränkt, und die Menschen achten zusehends auf bewusste Ernährung. Wer hier noch mitspielen will, muss es schaffen, in dieser Zeit ein leichtes Essen zu einem akzeptablen Preis auf den Tisch zu bringen – Punkt.

**In dieser „Zustellgesellschaft“ schlummern große Reserven für die Gastronomie!**

**Qualität wird schon lange neu definiert!**

## Erfolgswirte und ihre Strategien

**Ziele finden: „Wenn du dein Ziel nicht kennst, ist jeder Weg richtig“**

„Landgasthof Waldvogel“, Leipheim  
Barbara und Gebhard Ihle, Quereinsteiger  
Kapazität: Restaurant 90 Plätze  
Biergarten 150 Plätze  
4 Tagungsräume von 10 bis zu 80 Teilnehmern  
Feststadel für Feiern bis zu 300 Personen  
Landhotel mit 55 Betten  
Mitarbeiter: 25

Gastro! **Betrieb**  
interview

**GASTROPOWER:** Was ist Ihr Ziel?

**Antwort:** *Spezialisierung auf ein Thema – Landleben bei uns erleben. Wir sind ein interessanter Gasthof mit Tradition, der seinen Gästen einen besonderen Aufenthalt auf dem Land bieten möchte. Durch einen aktiven Umweltschutz in unserem gesamten Unternehmen wollen wir zu einer lebenswerten Umwelt im Landkreis Günzburg und darüber hinaus beitragen. Den Betrieb in unserer Generation lebensfähig und vital für die nächste Generation zu gestalten.*

**Das IDEAL:**  
**Betriebliche und private Ziele sind in Harmonie!**

**GASTROPOWER:** Wie würden Sie sich selbst beschreiben?

**Antwort:** *locker – lebenslustig – spannend – schön – ländlich – intelligent – lässig – natürlich und bodenständig, trotzdem innovativ und modern. Damit möchten wir unsere Gäste begeistern!*

**GASTROPOWER:** Die weiteren „Zutaten“ dafür?

**Antwort:** *Ein interessanter Gasthof mit Tradition. Verantwortungsbewusstsein gegenüber der Umwelt und Natur. Zuverlässig, ehrlich, freundlich und servicebereit sein. Partnerschaftlich im Umgang mit Gästen und Mitarbeitern – bereit für permanente Weiterbildungen und Entwicklungen. Wir sind uns der Verantwortung für die Umwelt bewusst.*



*Das Bestreben, die Umwelt zu schützen, ist für uns eine Verpflichtung gegenüber unseren Kunden und Mitarbeitern sowie auch gegenüber unseren Nachbarn, Mitbürgern und nachfolgenden Generationen.*

*Mit unserer Teilnahme an „Ökoprotit“ (durch unser Umweltmanagementsystem) möchten wir aktiv mitwirken und einen Beitrag zu einer nachhaltigen Entwicklung im Sinne der lokalen Agenda 21 leisten.*

*Wir bieten schwäbische Gastlichkeit in einem „ausgezeichneten“ Gasthof Bayerns mitten im Grünen mit leichter regionaler Küche. Wohl einzigartig dabei: Gemüse, Salate, Blüten und Kräuter kommen knackfrisch aus dem eigenen Bauerngarten. Kartoffeln, Obst, Eier, Lammfleisch und vieles mehr beziehen wir weitestgehend von Bauernhöfen aus der Region. Der Gasthof muss „leben“. Der Gast muss spüren, dass sich was bewegt – dass der Gasthof mit der Zeit geht oder der Zeit voraus ist.*

*Sich den normalen Menschenverstand bewahren – gerade in Extremsituationen.*

*Die Familie genauso „managen“ wie den Betrieb, denn die Familie ist der Grundstock des Erfolgs. Dankbar sein – trotz Erfolg nicht überheblich werden.*

**GASTROPOWER:** *Wie schaffen Sie das?*

**Antwort:** *„Praktisch“ denken, zäh und ausdauernd sein, an seinen Erfolg glauben. Wir schauen auch drauf, dass unsere Corporate Identity als roter Faden durchgezogen wird. Dazu gehört Deko im Restaurant und draußen im Garten genauso wie die Mitarbeiterkleidung, das Aussehen und der Inhalt der Speisekarte und die Außenanlagen. Wir liegen ja doch abseits und versuchen, auch hier von weitem aufzufallen. Jeder kleine Gasthof ist ein Unternehmen – ich muss also was unternehmen, um die Gäste aufmerksam zu machen. Sonst wird man vergessen. Was nicht in der Zeitung steht, hat nicht stattgefunden!*

**Lernen – lernen –  
lernen. Ein ganzes  
Leben lang Fort-  
bildung – fachlich und  
persönlich, auch  
mal branchenfremd**

**GASTROPOWER:** *Sie starten also laufend Aktionen, die sich gut vermarkten lassen, die auffallen?*

**Antwort:** *Ja, wir sind sicher hier Impulsgeber, immer bei den Ersten mit neuen Ideen. Wir haben auch den Mut, ausgefallene Themen aufzugreifen.*

**GASTROPOWER:** *Ein Beispiel?*

**Antwort:** *Mehrere. Dschungel, Hanf, Kochen mit Blumen, Strohfestival, Landhausmodenschau mit den eigenen Mitarbeitern als Models. Oder die Initiative zu den Kartoffelwirten. Damit haben wir mit unseren Partnern 2002 den Bayerischen Innovationspreis gewonnen.*

**GASTROPOWER:** *Das ist doch eine regionale Kooperation. Wie haben Sie alle unter einen Hut gebracht?*

**Antwort:** *Wir haben alle ein gemeinsames Ziel, nämlich möglichst viele Radfahrer anzusprechen, die die Kartoffeltour fahren.*

*Wir sind hier ja keine typische Urlaubsregion und haben eine sehr kurze Aufenthaltsdauer bei den Gästen. Deshalb wollen wir mit diesem Angebot die Urlauber länger in der Region halten.*

**GASTROPOWER:** *Verraten Sie uns noch, wie Sie Ihre Mitarbeiter auf „Kurs“ halten?*

**Antwort:** *Wir suchen Mitarbeiter aus, die zu uns passen – und wir behandeln sie gut. Wir versuchen, Spaß miteinander zu haben. Wir machen immer einen tollen Jahresausflug zu Leitbetrieben (zum Beispiel Stanglwirt, aber auch Schlitten fahren ...).*

*Wir stellen unsere Angestellten in der Hauszeitung „Waldvogelgezwitzcher“ vor.*

*Auf unserer Dessertkarte stehen die Namen der „Erfinder“ der einzelnen Kreationen dabei.*

*Die Mitarbeiter werden auch über alle wichtigen Themen und Zahlen informiert.*

*Es gibt keine „Betriebsgeheimnisse“. Dadurch übernehmen die Angestellten auch die Verantwortung für die Ergebnisse.*

## Teil 2

# RESTAURANTMARKETING

### Marketing mit der Speise- und Getränkearte

#### Köpfchen statt Geldeinsatz

Wenn es die Zahlen überdeutlich sagen, gibt es zwei entscheidende Fragen: Braucht der Betrieb nun einen Umbau oder ein komplett neues Konzept? Beides ist nicht schnell und einfach zu realisieren.



Es gibt eine Alternative: Gestaltung der Speise- und Getränkearten als Verkaufs- und Werbemedium. Das bedeutet Konzeptveränderung in kleinen Schritten.

**Die meisten Gastronomen verschenken jeden Tag 10 bis 20 Prozent vom Umsatz**

Für viele Gastronomen steht nur eines fest: „Es muss etwas geschehen!“ Der Konkurrenzdruck nimmt noch weiter zu. Das Gästeverhalten ändert sich dramatisch. Die Rahmenbedingungen für das Gastgewerbe sind auch nicht optimal, Pessimisten behaupten sogar, besonders schlecht. Aber das sagt jede Branche von sich. Hilfe von außen ist nirgends in Sicht. Und warten macht wenig Sinn, denn über eines sind sich alle Experten in diesem Chaos einig: Der Umbruch um uns herum ist noch lange nicht zu Ende. Wer jetzt nach neuen Wegen sucht, ist gut beraten. Und wer dabei an eine Konzeptänderung ohne teure Investition und hohen Finanzbedarf denkt, hat seine ideale Problemlösung bereits gefunden. Ein erster Schritt auf diesem Weg kann das kompromisslose Ausschöpfen aller Reserven sein, die im eigenen Angebot und im eigenen Umfeld schlummern. Nicht alle Gastronomen sind in der Lage, vorhandenes Potenzial optimal zu nutzen.

Herkömmliche, uralte Kartengestaltung ist fast immer schlechte Kartengestaltung. Erfolgreiche Restaurantprofis lernen von Kataloggestaltern, Textern und Verhaltensforschern. Allein die klassische Aufzählung in immer gleicher Reihenfolge entlockt dem Gast schon ein Gähnen. Ich habe manchmal mehr Lust auf zwei verschiedene kreative Vorspeisen als auf die angepriesenen „Hauptgerichte“. Regelmäßig erwischt mich der alte Hut, wenn der Service

dann beinahe vorwurfsvoll fragt: „Und danach?“ Wer schreibt dem Gast heute noch vor, dass er ein Hauptgericht essen muss? Vor allem dann, wenn im so genannten Vorspeisenbereich und bei den Desserts meine Essensgewohnheiten leichter abzudecken sind?

Was erwartet nun der heutige Gast von der Gastronomie? In der Dienstleistung (wir sind nun einmal an erster Stelle Dienstleister) geht es um das Erkennen der Motive der Kunden. Warum kommt ein Gast zu uns? Doch schon lange nicht mehr wegen Essen und Trinken! Das bietet ja mittlerweile jeder Supermarkt, jeder Metzger und jede Tankstelle auch. Trotzdem ist Essen und Trinken ein zentraler Mosaikstein des Ganzen. Wenn Sie Ihre Gäste einmal genau befragen, warum sie kommen, erhalten Sie zwar auch Antworten über Ihre Artikelpalette, aber meistens steckt etwas anderes dahinter, häufig etwas aus dem sozialen Bereich.

Nur ein Beispiel: Sind Ihre Gäste Senioren, ist der Kontakt zu anderen oft das wichtigste Motiv, bei Ihnen zu verkehren. Trotzdem muss seniorengerechtes Essen angeboten werden. Das aber mit einem Hinweis auf leichte Küche, Inhaltsangaben bei den verschiedenen Gerichten oder mit genauen Produktbeschreibungen – aber bitte nicht zum Seniorenteller degradiert! Sie sind Problemlöser, wenn Sie für unausgesprochene Wünsche etwas anbieten. Nicht alle Diabetiker wollen sich in einem unbekanntem Kreis outen und sind dankbar, wenn sie ihre Wünsche unauffällig und ohne Aufhebens äußern können – nur durch Ihre Auswahl, weil Sie es gut auf der Speise- und Getränkekarte beschrieben haben.

Lebenssituations- oder Lebensphasenmarketing bedeutet das Berücksichtigen der Veränderungen im persönlichen Bereich eines Menschen und daraus folgend das Eingehen auf Vorlieben in diesem Lebensabschnitt.

Dahinter steckt die Erkenntnis, dass jedes Alter und jede individuelle Situation andere Konsumwünsche hervorbringen. Nehmen wir nur die oben erwähnten Senioren: Für sich alleine eine Zielgruppe mit relativ leicht durchschaubaren und auch erfüllbaren Ansprüchen. Aber haben Sie zufällig unter Ihren Gästen Senioren mit ihren Enkelkindern? Da sind plötzlich ganz andere Motive dahinter, um bei Ihnen zu verweilen. Alleine sind die „Alten“ für sich

**Der Gast will unaufdringlich und ohne großes Aufheben seine Probleme gelöst haben**



Praxis-Beispiel

**Lebenssituationsmarketing – ein neuer Begriff**

ganz tolle, zufriedene Gäste. Aber wehe, die kleinen Enkel sind dabei. Sie kennen Ihre Gäste nicht mehr wieder. Schlimmstenfalls sagen Sie Ihnen direkt, dass sie mit den Enkeln niemals bei Ihnen Gast sein werden. Weil Sie dazu als Betrieb einfach nicht geeignet sind. Wenn Sie als nicht gerade kinderfreundlich bekannt sind und kein wenig mehr als Malfarben und eventuell ein paar Gerichte für Kids aufzuweisen haben, reicht es eben nicht.

Im Lebensphasenmarketing werden die Familien von der Gründung bis zur Auflösung und die einzelnen Personen dabei berücksichtigt. Wie wenig die Gastronomie sich mit dem Thema bis jetzt auseinander setzt, bemerke ich selbst auf meinen zahlreichen Reisen. Noch immer bekomme ich den Katzentisch zugewiesen (Sie kennen ihn, den Platz, an den sich keiner freiwillig setzt). Obwohl ich als Single eventuell über ein gutes Einkommen verfüge und bereit bin, mir auch etwas zu gönnen, vermisse ich meistens guten, aufmerksamen Service. Alleinreisende Frauen sind also als Zielgruppe noch nicht in den Köpfen der Gastronomen angekommen! Die gleichen Erfahrungen schildern mir nämlich auch andere Frauen.

wichtig 

Trotz aller Veränderungen um uns herum sind Werbung und Verkauf im Restaurant seit Großvaters Zeiten gleich geblieben.

Wie sieht die ideale Kommunikation mit dem modernen Gast überhaupt aus? Das eigentliche gastronomische Produkt ist nach wie vor unbekannt – was verkaufen Sie wirklich? Das bloße Essen und Trinken ist es nicht!

Wie wäre es mit Themen wie

„Erinnerungswürdige Restaurantbesuche“

„Feiern mit Rund-um-Service“

„Erlebnisse für Familien“

„Schlemmen ohne Reue“

„Gesund- und Vitalkost“

„Treffpunkt für Junggebliebene“

Qualität wird häufig auf die Qualität von Speisen und Getränken reduziert. Dabei können Sie mit den besten Waren voll neben Ihrer Zielgruppe liegen. Qualität heißt nämlich, alle geweckten Gästeerwartungen zu erfüllen. Nicht mehr,

aber auch nicht weniger. Warum kommen Ihre Gäste wirklich zu Ihnen? Was bieten Sie über Essen und Trinken hinaus noch an? Wofür stehen Sie im Markt?

Zusätzlich findet Marketing nur im Ansatz statt. Dabei geht es weder um große Strategien noch um teure Kampagnen, sondern lediglich um eine wirkungsvolle Art der Angebotsgestaltung. Die Praxis beweist, dass die Herstellung von verkaufsstarken Speisekarten keinerlei Mehrkosten verursacht. Kosten sind also nicht das Problem. Es fehlt vielmehr der Mut zur Veränderung und zum ersten Schritt weg vom Üblichen.

Teure Karten sind übrigens auch nicht besser, wenn sie am Auftrag vorbeigehen – nämlich Emotionen und Wünsche zu wecken, zu beraten und zu verkaufen. Diese Karten werden dem Gast nur noch schneller entrissen als andere. Das wertvolle Dokument könnte vom Gast beschädigt werden. Die Gefahr, dass der Gast in der Karte später noch etwas findet und unseren eingeübten Serviceablauf durcheinander bringt, muss von vorneherein verhindert werden. Anders kann ich mir den immer wieder beobachteten Umgang mit dem wichtigsten Werbemedium wirklich nicht erklären. Ein erster Schritt in die richtige Richtung sind verkaufstarke Karten.

**Doch was nützen nun all die „Üblichkeiten“ der Vergangenheit?**

### ***Was erreichen Sie mit gut gestalteten Speisekarten?***

- ▶ Diese steuern den Verkauf, der Gast bestellt die Gerichte und Getränke, die Sie forcieren wollen.
- ▶ Sie schöpfen unaufdringlich, aber beharrlich, jede Chance zu einem Zusatzverkauf aus.
- ▶ Sie entlasten die Servicemitarbeiter und unterstützen deren Verkaufsaufgaben in idealer Weise.
- ▶ Sie heben das eigene Angebot genau da markant hervor, wo Sie sich am besten von allen vergleichbaren Mitbewerbern unterscheiden können.

Da dieses Denken in der Gastronomie noch nicht sehr verbreitet ist, stellt moderne Speisekartengestaltung eine einfache und kostengünstige Profilierungsmöglichkeit dar. Eine Maßnahme auf diesem Weg muss das kompromisslose Ausschöpfen aller Reserven sein, die im eigenen Angebot schlummern. Dazu müssen Sie Ihrem Gast aber auch die Chance geben, sich länger mit der Karte auseinander zu

## Teil 3

# BETRIEBSWIRTSCHAFT UND KALKULATION

### Wirtschaften nach Gefühl – ein Praxisbeispiel

Sind das Ermitteln von Zahlen, das betriebswirtschaftliche Handeln und die Kalkulationen für ein Restaurant, einen Gastronomiebetrieb denn überhaupt nötig?, hören wir häufig. „Das macht doch der Steuerberater für mich, und dieser bekommt auch reichlich Geld dafür.“ Dazu eine kleine Geschichte aus dem richtigen Leben, dem Leben eines Gastronomen, der scheinbar nach dem Motto lebte, Pi mal Daumen, das Leben und Sterben in der Gastronomie.

Ein Betrieb, der von einer Familie seit etwa 5 Jahren geführt wird und wo seit 5 Jahren nichts übrig bleibt. Schlimmer noch, seit 5 Jahren entstehen 4 bis 5 Prozent Verlust. Die einzigen betriebswirtschaftlichen Hilfsmittel waren die monatlichen Auswertungen des Steuerberaters und die Gutachten eines Verbands. Diese besagten dann auch, es wäre besser, den Laden zu schließen. Dabei waren die Grundvoraussetzungen scheinbar gut. Das Gastronomenpaar hatte vorher einige Jahre im elterlichen Betrieb gearbeitet und gelernt, wie es in einem Gastronomiebetrieb abläuft. Hier noch einmal der Hinweis, im Betrieb der Eltern, der seit etwa 30 Jahren nach dem gleichen Schema geführt wurde: Zahlen brauchen wir nicht.

Nun kam es so, wie es kommen musste: Die Bank wollte keinen Kredit mehr zur Verfügung stellen. Also musste die Familie alles Geld zusammenkratzen und dabei auch einige angeschaffte Werte veräußern, um den Betrieb aufrechtzuerhalten, die Löhne zu bezahlen, die Lieferanten zu bedienen usw. „Wenn wir uns und unsere Denkweise damals nicht geändert hätten, würde es unseren Betrieb nicht mehr geben“, sagt heute dieser Gastronom. Was ist passiert, was wurde vom Gastronomen gemacht und verändert? Als Erstes hat er festgestellt, dass er alleine, mit eigener Leistung und seinem Wissen, seinen Betrieb nicht aus der Talsohle lenken kann. Er ist in der Lage, den Betrieb handwerklich zu führen, aber Betriebswirtschaft, Zahlen und Unterstützung braucht er von außen. Er hat festgestellt, dass er investieren muss in Wissen, in Informationen, in praktische Unterstützung, in Handeln – in anderes Han-

deln als bisher: in betriebswirtschaftliches Zahlenhandeln. Er handelte vielseitig, er investierte in seine Weiterbildung und in die seiner Mitarbeiter (besser verkaufen). Er besuchte Seminare, verbrachte seine Zeit auch damit, über moderne Gastronomiekonzepte zu lesen, und er investierte in eine unterstützende Beratung im eigenen Betrieb. Er investierte auch Zeit in das „unangenehme Erfassen“ von Zahlen, jeden Tag, der Zeitaufwand waren 5 bis 10 Minuten. Je nachdem, ob der Computer noch an war oder noch hochgefahren werden musste. Er sammelte Informationen wie die Anzahl der Gäste, wie viele Gäste zu welcher Uhrzeit kommen, den Umsatz an Getränken, den Umsatz an Speisen, Umsatz pro Mitarbeiter im Service, Anzahl der Arbeitsstunden im Service, Anzahl der Arbeitsstunden in der Küche und noch ein paar weitere. Diese Zahlen lieferten ihm anschließend sehr hilfreiche Informationen, um Entscheidungen zu treffen. Er hatte schnell und einfach sein eigenes tägliches betriebswirtschaftliches System aufgebaut. Mit diesem konnte er nun seinen Betrieb planen, steuern und lenken, denn nichts anderes hat ein Controlling-System als Ziel. Wenn auch die Originalübersetzung von Controlling „to control“ heißt, so ist dies nicht das Hauptziel. Er wusste täglich, ob der Tag ein Flop war oder top, ob er genügend Umsatz gemacht hatte, ob die Servicemitarbeiter ausreichend angeboten und auch verkauft hatten. Er teilte die Mitarbeiter durch die Abteilungsleiter kapazitätsorientiert ein. Für die Zukunft wusste er nun, am Freitag, Samstag und Sonntag verdienen wir uns dämlich, und von Montag bis Donnerstag verlieren wir unser sauer verdientes Geld wieder. Er kam zu dem Entschluss, dass dies nicht sein darf und er das auch nicht hinnehmen will. Endlich, nach fast 5 Jahren, wusste er, was er machen musste, um sein sauer verdientes Geld nicht fahrlässig wieder zu verlieren. Die Bank des Gastronomen fragt mittlerweile: „Wie haben Sie das geschafft?“ Auf den nächsten Seiten werden Sie Schritt für Schritt erfahren, wie das Ganze funktioniert.

**Mit einem betriebswirtschaftlichen System lässt sich ein Betrieb planen, steuern und lenken**

Niemand kann ein Geschäft aus dem Kopf heraus führen, es dem Glück oder Zufall überlassen. Dafür gibt es betriebswirtschaftliche Zahlen, Daten und Fakten.

wichtig !



**Falls Ihre BWA nicht nach SKR 70 gestaltet ist, fordern Sie Ihren Steuerberater unverzüglich auf, es zu ändern**

## **Die Erlöse und Kosten strukturieren**

Grundsätzlich ist es erst einmal wichtig, ein aussagekräftiges Zahlensystem für den Betrieb aufzubauen. Oft werden zu allgemeine Kontenrahmen verwendet. Es ist sinnvoll und aus betriebswirtschaftlicher Sicht zwingend erforderlich, den Kontenrahmen für das Gaststättengewerbe (SKR 70), zugrunde zu legen, damit eine interne Bewertung und ein externer Vergleich mit anderen Betrieben möglich ist, um auch Verbesserungspotenziale auszuschöpfen. Ziel des strukturierten Zahlensystems ist es, genaue Kennzahlen zu erhalten, um fundierte Entscheidungen frühzeitig treffen zu können.

## **Die betrieblichen Einnahmen**

Hierunter fallen alle Einnahmen des Betriebs. Sie werden der jeweiligen Abteilung, die sie erwirtschaftet, zugeordnet. Eine genaue Zuordnung ist unbedingt erforderlich. Alles andere verfälscht das Betriebsergebnis und deren Analyse. Gezielte Verbesserungen sind nur bei korrekter Verbuchung möglich.

### ***Erlöse aus Speisen***

Die Erlöse aus Speisen umfassen die Erträge aus allen verkauften Speisen. Jedem Küchenchef ist zu empfehlen darauf zu achten, dass alle Speisen, die er „ausgibt“ und für die er Ware eingekauft hat, entsprechend auf sein Konto gebucht werden.

### ***Erlöse aus Getränken***

Die Erlöse aus Getränken enthalten die Erträge aus allen verkauften Getränken, die am Getränkebüfett ausgegeben werden.

### ***Erlöse aus Nebenabteilungen***

Dies sind alle Erlöse, die nicht den Speisen und Getränken zugeordnet werden können. In der Regel handelt es sich dabei um folgende Umsätze: Telefon, Telefax, Telex, Internet, Tabakwaren, Zeitschriften und so weiter. Sie können als Nebenumsätze geführt werden.

In Häusern mit mehreren Verkaufsstellen sollte pro Verkaufsstelle (Outlet) ein eigenes Profitcenter eingerichtet

## Teil 4

# AKTIVER VERKAUF IM RESTAURANT

Was muss nun für den aktiven Verkauf vorbereitet werden?  
Wie kann er tatsächlich funktionieren?

**Die Konsumgewohnheiten der Gäste haben sich verändert**

Gastronomen beklagen sich, dass die Gäste einfach „viiiil“ sparsamer geworden sind gegenüber früher. Dass das so aber nicht stimmen kann, belegen Betriebe, die nachweisbar pro Gästebon nicht weniger umsetzen, sondern sogar eher mehr. Gäste beklagen sich, dass sie bei „mehr Service“ auch mehr konsumieren wollten, aber sie hätten gar nicht die Gelegenheit dazu. Treffen hier zwei Welten aufeinander? Eines ist auf beiden Seiten unbestritten: Aktiver Verkauf wird automatisch mit gutem Service gleichgesetzt. Und die Gastronomie ist wohl die einzige Branche, auf die das in dieser Form zutrifft.

Es werden wesentlich mehr Mahlzeiten außer Haus eingenommen. Trotzdem bekommt die klassische Gastronomie wenig von diesem Kuchen ab. Woran das liegt und die neuen Essenstrends sind in Teil 2/Restaurantmarketing ausführlich behandelt.

**Was Sie im schnellen Mittagsgeschäft nicht in 45 Minuten unterbringen können, hat kaum mehr eine Chance**

Ein ganz wichtiger Faktor ist die Zeit des Gastes. Daher wird aktiver Verkauf auch je nach Tageszeit verschiedene Service-situationen berücksichtigen müssen.

Am Abend tritt der Faktor Zeit hinter dem besonderen Erlebnis zurück. Je nach Zielgruppe sind das Konsumverhalten und der Anspruch an den Service ganz unterschiedlich. Da in den meisten Betrieben heute die Zielgruppen nach Tageszeit und sogar Wochentagen differenzieren, müssen die Servicemitarbeiter auch die Motive und Wünsche der Gäste kennen. Es reicht also nicht mehr aus, nur grobe Servicestandards zu erstellen. Standardisiert, mit einem eindeutigen, unverwechselbaren Namen und Erscheinungsbild, müssen allerdings die Gerichte und Produkte sein. Nur so kann gute Beratung gewährleistet sein. Fragen wie „Welche Gerichte kann ich dem schnellen Mittagsgast, der gerne Leichtes essen möchte, empfehlen?“ dürfen nicht ohne Antwort bleiben. Diese speziellen Gästewünsche müssen den Mitarbeitern auch bewusst sein. Und die passende Empfehlung dafür natürlich auch.

**Servicesituationen, die ohne Mehraufwand einen guten Service und aktiven Verkauf ermöglichen**

**Viele Umsatzreserven werden durch das Ignorieren neuer Gästewünsche verschenkt!**

### **Aktiver Verkauf, aber richtig!**

Niemand kann aus dem Stegreif ein wirklich gutes Verkaufsgespräch führen. Und sei er noch so gut in Verkaufsrhetorik geschult. Das ist meine eigene Erfahrung in vielen Restaurants. Wenn der Gast nicht in das Bild des Gastgebers passt, fällt der Vorhang. Meine Frage nach leichter Küche, Mineralwasser ohne Kohlensäure, aber bitte zimmerwarm, und einem Glas Wein bringt bis jetzt (noch) fast alle Gastgeber in Verlegenheit.

Was ist nun die Herausforderung?

### ***Nur ein paar Kleinigkeiten zum Umdenken***

Die Frage nach leichter Küche hat etwas mit bewusster Ernährung zu tun, nicht mit Geiz. Es sind inzwischen immer mehr Gäste, die darauf achten, was sie ihrem Körper zumuten. Ungekühltes Wasser ohne Kohlensäure ist eine wichtige Zutat zu bewusster Ernährung. Man kann davon einfach mehr trinken. Direkt zum Essen schaffen Sie bis zu 1 Liter. Mit eiskaltem Wasser ist das nicht möglich. Menschen, die bewusst auf ihre Gesundheit achten, trinken über den Tag verteilt immerhin bis zu 2,5 Liter Flüssigkeit. Ein Glas Wein bedeutet  $\frac{1}{8}$  oder 0,1 Liter – mehr darf ein Autofahrer nicht trinken. Wenn ich zu verschiedenen Gängen den Wein wechseln möchte, dann trinke ich pro Gang auch nur diese kleine Menge. Trinken Sie zum Essen einen halben Liter Wein? In den meisten Betrieben heißt ein Glas Wein immer noch offener Wein zu 0,25 oder 0,2 Liter. Wenn ich nun bei Ihnen Gast wäre, würden Sie mir diese kleinen Wünsche selbstverständlich erfüllen (können)?

Ich gehöre zu einer recht interessanten Gästegruppe, von der es immer mehr gibt: der 50-plus-Generation. Meine Wünsche sind repräsentativ für die Altersschicht von 50 bis 60 Jahren.

Ihre Zielgruppe kann natürlich ganz woanders liegen. Egal welche, der aktive Verkauf muss immer auf die Hauptzielgruppe und deren Erwartungen und Wünsche ausgerichtet sein. Mittags muss deshalb auch anderes angeboten werden als abends.

Ganz wenige Betriebe kommen heute mit einem durchgehenden Tageskonzept aus! Die Gäste haben es mittags eilig, am Abend möchten sie in Ruhe genießen.

Statt über das verlorene Mittagsgeschäft zu jammern, kann man kreative Konzepte entwickeln und die Öffnungszeiten und das Angebot verändern.

wichtig 

Erfolgreiche Einzelhändler setzen inzwischen ihre Mitarbeiter zu ihrer Zielgruppe passend ein. Das bedeutet, dass im Handel sehr genau beobachtet wird, welche Einkaufsgewohnheiten die Kunden haben, und man reagiert dann entsprechend darauf. Man versucht, dem Kunden beim Personal die gleiche Altersstruktur zu bieten, der er selbst angehört. Ein guter Nachdenktipp für die Gastronomie! Diesem Trend könnten Sie bei Ihrem Mitarbeiterereinsatz folgen. Sie brauchen mittags andere Gastgeber als abends. Der Einsatz von entsprechenden Teilzeitkräften bietet sich dafür förmlich an. Wenn Ihre Hauptzielgruppe am Wochenende Familien mit Kindern sind, wer kann damit wohl am besten umgehen?

Ich gehe bei diesem System von der Erkenntnis aus der Lernpsychologie aus. Darin werden Menschen in ihrer Merk- und Aufnahmefähigkeit drei Grundtypen zugeordnet. Das heißt konkret, jeder Mensch hat für Impulse von außen einen bevorzugten Eingangskanal.

Visueller Typ: Lernt am besten durch Sehen und Beobachten, ist über visuelle Eindrücke erreichbar.

Auditiver Typ: Lernt durch Zuhören und Sprechen, ist auch über Musik und Geräusche ansprechbar.

Haptischer Typ: Lernt durch Fühlen und Anfassen, spielt gerne mit animierenden Stoffen oder Gegenständen.

Generell ist niemand ausschließlich einem Typ zuzuordnen. Deshalb müssen Sie auch für jeden Typ etwas vorbereiten. Auch heute noch lassen sich Gäste gerne verwöhnen und verführen, aber sie lassen sich nicht mehr überumpeln. Emotionen spielen eine große Rolle dabei. Guter Service agiert deshalb aufmerksam, aber niemals aufdringlich!

Ihr aktiver Verkauf muss das Herz, vielmehr den Bauch des Gastes erreichen. Der Kopf gibt dann nur mehr die Erlaubnis zur tatsächlichen Bestellung. Der Service muss nur im richtigen Moment den Auftrag abholen. Die besten, unauffälligsten und wirkungsvollsten Momente habe ich Ihnen in der folgenden Liste zusammengefasst.

**Bei den 5 Bausteinen im aktiven Verkauf geht es um das Aktivieren aller Sinne beim Gast: Unauffällig Wünsche wecken!**

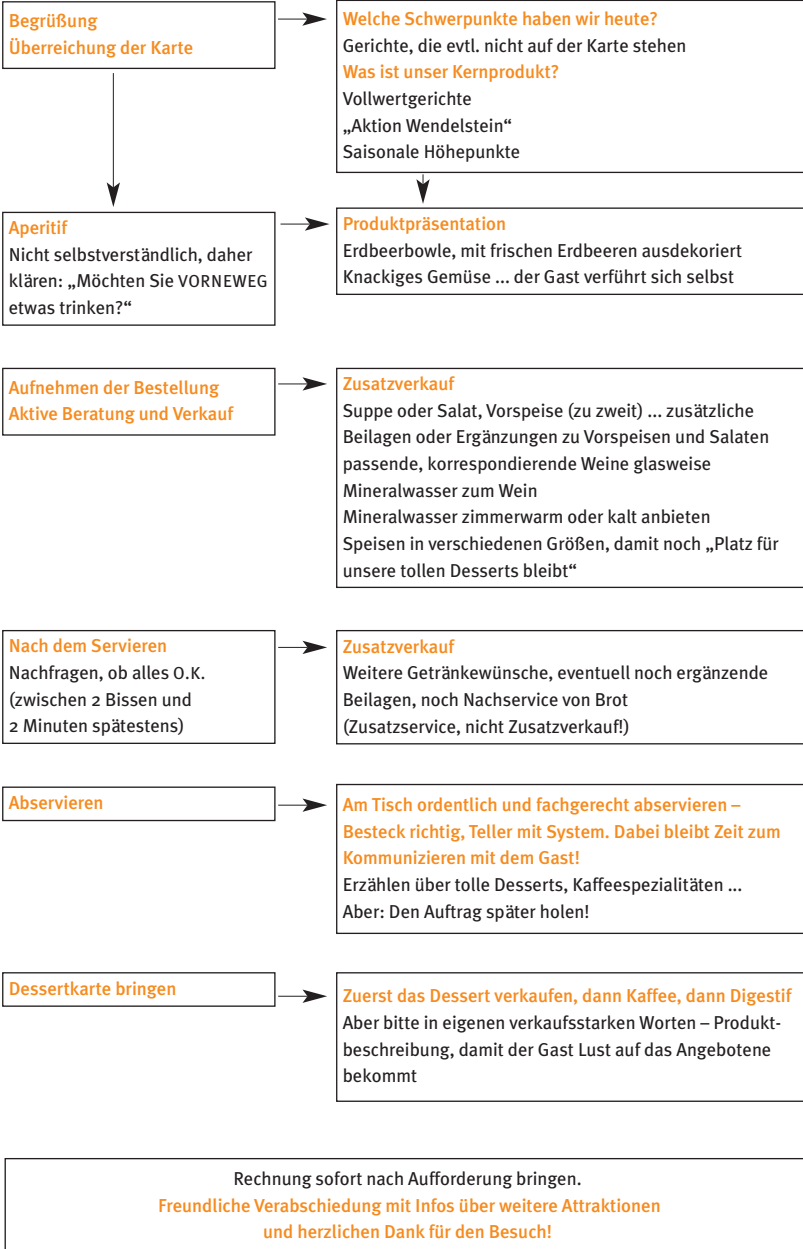
**Ihre einzige Aufgabe im aktiven Verkauf: Wünsche wecken, die Sie auch erfüllen können. Im richtigen Moment den Auftrag abholen**

## Zur Erinnerung: Wir alle leben vom Umsatz ...

... und von den begeisterten Gästen, die wieder kommen.

Servicesituationen, die eine gute Beratung und den aktiven Verkauf verbinden.

**Q**ualität  
ist unser  
gemeinsames  
Ziel



## Teil 5

# MITARBEITERFÜHRUNG UND -MOTIVATION

**Das Teuerste und  
Wertvollste in unseren  
Betrieben ist das  
Humankapital!**

**Der so oft zitierte  
Standortvorteil liegt  
im Kopf**

Von der modernen Technik sind wir daran gewöhnt, nur Bruchteile der gegebenen Möglichkeiten zu nutzen. Bestes Beispiel ist der Computer. Nur sehr wenige nutzen hier mehr als 10 Prozent des vorhandenen Potenzials. Doch jetzt haben wir den Punkt erreicht, dass es für uns alle heißt: „Weg von ausgetretenen Pfaden.“ Dass wir noch um vieles sorgfältiger als bisher mit unseren Ressourcen umgehen müssen, leuchtet ein.

Ressourcenmanagement heißt, das Vorhandene optimal nutzen. Und nirgends ist der Nachholbedarf größer als bei der Ressource „Mitarbeiter“. Weil der wirkliche Wert eines Betriebs nicht mehr so sehr in den Häusern, in der Ausstattung oder in den Maschinen steckt, sondern zuerst in den Köpfen der Mitarbeiter.

Für Gastronomie und Hotellerie gilt das im doppelten Sinn. Die Top-Gastronomen von heute haben das schon vor langer Zeit erkannt: „Gute Bezahlung als einzige Maßnahme der Mitarbeiterführung ist für das Halten hoher Qualitätslevels zu wenig!“ Wer heute einen ganzen Mitarbeiter bezahlt, aber nur seine Hände für sich arbeiten lässt, steht auf verlorenem Posten, denn gerade das ist die Verschwendung der mit Abstand teuersten Ressource.

Moderne Mitarbeiterführung und -weiterbildung ist dagegen ein bewährter Schlüssel zur Verbesserung von Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit. Beispiele aus der Praxis beweisen es immer wieder: Auf keine andere Art lässt sich mit so wenig Einsatz so viel erreichen!

Nun haben die dauernden Diskussionen um die Servicewüsten viele Unternehmer verunsichert. So fordern die Dienstleister – beinahe schon gebetsmühlenartig – „mehr Freundlichkeit“ als Allheilmittel. Doch wie wenig Freundlichkeit allein bringt, müssen wir immer öfter schmerzlich zur Kenntnis nehmen. Selbst nachweisbare Gästezufriedenheit ist schon lange keine Garantie mehr für Gästetreue oder Geschäftserfolg.

Unter diesen Bedingungen ist die einzige Chance für Kleinbetriebe, statt über den Preis über Qualität zu verkaufen.

Qualität in einem so hochwertigen Dienstleistungsbereich, wie Gastronomie und Hotellerie, ist mehr als das ständige Lächeln der Servicemitarbeiter – wie nach einer missglückten Gesichtsoption!

Das bedeutet umdenken. Und das bedeutet: „Zielarbeit zuerst!“ Wie in Teil 1 des Buchs beschrieben, müssen Mitarbeiter in das Formulieren des Unternehmensziels mit einbezogen werden, wenn wirklich alle an einem Strang ziehen sollen. Die Aufgabe des Chefs besteht dann darin, für diese gemeinsame Zielverwirklichung die bestmöglichen Rahmenbedingungen zu schaffen. Moderne Führungsmethoden unterstützen ihn dabei, denn es geht zuerst und hauptsächlich um die Umsetzung von Unternehmenszielen 1 zu 1 bei der Basis. An der Schnittstelle zwischen Gast und Betrieb. Wer morgen noch erfolgreich sein will, muss seine Mitarbeiter also dazu bringen, sich eigenverantwortlich für die Interessen des Betriebs einzusetzen. Und das ist etwas ganz anderes, als die Leute auf „Freundlichkeits-Seminare“ zu schicken oder auf Anweisung lächeln zu lassen.

Der Unterschied ist offensichtlich. Wer sich voll und ganz für seinen Betrieb einsetzt, wird in (fast!) allen nur denkbaren Fällen freundlich sein. Aber von sich aus. Mit seiner ganzen Person. Und nicht – für den Kunden leicht erkennbar – „mechanisch“ wie auf Knopfdruck. Mit dieser ganzheitlichen Einstellung verschwinden auch so hartnäckige Problemfälle wie „Das geht jetzt nicht!“ oder „Das ist nicht möglich!“ und so weiter. Zum Beispiel der junge, freundliche Barkeeper, der regelmäßig früher kommt, um seinen Arbeitsplatz perfekt vorzubereiten, aber einem in dieser Zeit zufällig vorbeikommenden Gast einen Campari-Soda verweigert. Das Problem in diesem Fall: „Der junge Mann liebt seine Arbeit. Aber nicht seine Gäste!“

Ein Blick über den viel zitierten Tellerrand hinaus zu Martin Röder verschafft uns einen direkten Praxisbezug. Röder ist Produzent von Gelenkwellen in Thüringen. Mit seiner Erfolgsdevise bringt er alle Theorie zum Thema auf den Punkt. Die Leitsätze dieses – wohlgemerkt – „Industrie-Unternehmens“ hängen an jedem schwarzen Brett in der Firma (und inzwischen bezeichnenderweise auch in manchen Gastronomiebetrieben). Das Thüringer Unternehmen ist eine relativ kleine Firma. Sie beliefert Spezialabnehmer wie Baumaschinenhersteller oder Großkunden in der Auto-

**Dienstleistungsqualität beginnt deshalb auch nicht beim Mitarbeiter, sondern beim Chef**

**Die Gastronomie befindet sich in einer kompletten Umbruchphase**

**Der Blick über den Tellerrand hinaus**

branche. Kompromisslose Teamorientierung garantiert diesen Kunden höchste Flexibilität bei Angebot, Lieferzusagen und Reklamationsbehandlung. Damit das so bleibt, investiert das Unternehmen im Jahr 5 Trainingstage pro Mitarbeiter. Dabei bleibt Kundenorientierung und Eigenverantwortlichkeit die Basis aller Weiterbildungsaktivitäten. Durch dieses komplette Umdenken konnten die Thüringer ihren Umsatz von 1994 bis 1999 um 80 Prozent steigern. Die oft kopierten Leitsätze lauten:

- ▶ Ein Kunde ist die wichtigste Person für unser Unternehmen. Egal ob er anwesend ist, ob er schreibt oder anruft.
- ▶ Er ist nicht von uns abhängig, sondern wir von ihm.
- ▶ Er stört uns nicht bei der Arbeit, sondern ist ihr Sinn, Zweck und Inhalt.
- ▶ Er ist kein Fremder, sondern ein lebendiger Bestandteil unseres Geschäftes. Wenn wir seine Wünsche erfüllen, tun wir ihm keinen Gefallen. Er tut uns einen Gefallen, wenn er sich seine Wünsche von uns erfüllen lässt.
- ▶ Er ist keine Nummer, sondern ein Mensch aus Fleisch und Blut. Mit Eigenschaften und Stimmungen, wie wir sie auch haben.
- ▶ Er kommt nicht zu uns, um Streitgespräche zu führen oder seine Intelligenz messen zu lassen. Er hat einfach das Recht, seine Meinung zu äußern.
- ▶ Er legt uns seine Wünsche vor. Unsere Aufgabe ist es, diese Wünsche sowohl für ihn als auch für uns gewinnbringend zu erfüllen.

Dieser Abstecher in die Industrie zeigt uns Folgendes: Der uralte Spruch „Bei uns ist alles anders“ hat noch nie gestimmt. Jetzt wird endlich auch für den letzten Zweifler erkennbar, wie uns solches Denken in die Sackgasse geführt hat. Moderne Mitarbeiterführung heißt ja vor allem „lernen von anderen“ – von den Erfolgreichen! Moderne Mitarbeiterführung heißt nicht, laufend neue Konzepte zu entwickeln und ständig die Betriebe umzukrempeln. Mitarbeiterführung ist nichts anderes, als durch zeitgemäße Methodenkompetenz kontinuierlich aus dem Vorhandenen das Beste zu machen. Nur so verschwinden Schwächen aus dem Gesichtsfeld des Gastes. Nur so werden die eigenen Stärken zur einzig bestimmenden Energiequelle für alle Beschäftigten – vom Spüler bis zum Chef!