



der clevere gastronom

FRANZISKA SCHUMACHER

MATTHAES



INHALT

Teil 1

Strategie und Konzeption	8
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, Restaurantmarketing, Mitarbeiterführung und aktiver Verkauf in einem	29
Wirtschaftlichkeit im Gastronomiebereich	36
Ohne Zahlen geht es nicht – Jeden Tag aktuell im Betrieb	39
Mitarbeiterführung als Erfolgsgeheimnis.....	44
Generationswechsel im Familienbetrieb	47

Teil 2

Restaurantmarketing.....	50
Marketing mit der Speise- und Getränkekarte	50
Köpfchen statt Geldeinsatz	50
Von der „Zug-Kraft“ Ihrer Speisekarte.....	54
Konkrete Maßnahmen: Das Unternehmensziel bestimmen Sie!.....	58
Wie verkaufsstark ist Ihre Speisekarte?.....	65
Was sind Gewinner?	71
Wie profilieren Sie sich mit Ihrer Karte?	74
Wie überzeugend wirbt Ihre Karte?	76
Zu was animiert Ihre Karte?	78
Welche Animier-Elemente verwenden Sie?	79
Welcher Kartentyp ist der beste für Ihr Ziel?	79
Die vier häufigsten und erfolgreichsten Kartentypen	80
Tipps für mehr Umsatz	86
Zusatzstoffe auf der Speisekarte	89

Teil 3

Betriebswirtschaft und Kalkulation	92
Autor: Uwe Ladwig	
Die Erlöse und Kosten strukturieren	94
Die betrieblichen Einnahmen	94
Die betrieblichen Kosten	95
Das Bruttoergebnis oder Betriebsergebnis 1	97
Das Nettoergebnis oder Betriebsergebnis 2	97
Weitere Informationen, die Sie für Kennzahlen brauchen	98
Kennzahlen eines gastronomischen Betriebs	99
Die wichtigsten operativen Kennzahlen	100
Die wichtigsten Formeln	107
Gemeinkostenzuschlag für die Kalkulation	110
Kalkulation von Speisen	111
Was bringt am meisten Gewinn?	118

Teil 4

Aktiver Verkauf im Restaurant	126
Aktiver Verkauf, aber richtig!	130
Welches Verhalten unterstützt den Verkauf?	137
Zusammenarbeit zwischen Service und Küche	139

Teil 5

Mitarbeiterführung und -motivation	152
Gebrauchsanweisung für den Chef	156
Einfache Möglichkeiten der Mitarbeitermotivation	165
Führungsstile	166
Freiraum schaffen durch Delegieren	171
Situatives Führen	172
Fragebogen zur Analyse Ihrer eigenen Führungsqualitäten	177
Quergedacht	181
Anhang	184
Cleveres Bücherbord	184
Clevere Links	186
Auflösung Teamcheck	187
Die zentrale Frage für Unternehmer	188
Register	190

Sie können nur über
sich selbst bestimmen,
nicht über andere

ter. Solche aufgeschobenen Entscheidungen sollte man nur dann hinausschieben, wenn man sie auch im Auge behält. Sachen, die versickern, kommen an unerwarteter Stelle wieder ans Tageslicht wie heimlich vergrabenes Altöl.

In manchem Leben steckt etwas, das man lange denkt, vor anderen verstecken zu müssen. Irgendwie nagt aber immer die Angst, doch noch entdeckt zu werden. Einflüsse von außen oder Zufälle, die man nicht steuern kann, lauern täglich. Rechtzeitig aufräumen ist das einzig wirksame Rezept, zu den Dingen zu stehen. Eine gute Hilfe dabei ist ein positives Menschenbild. Wenn ich davon ausgehe, dass es nicht böse Absicht ist, wenn etwas schief geht, kann ich mit vielen Ereignissen besser umgehen.

Bei allen drei Fragen sind immer andere mit im Spiel. Deshalb kommen Sie auch nicht an der Situation vorbei, bei allen Fragen den eigenen Anteil und den Anteil von anderen auseinander zu halten. Ändern können Sie aber nur Ihren eigenen Anteil. Oder Ihre Sicht darauf.

Ihr eigenes Handeln hat sehr wohl Auswirkungen auf andere. Deshalb gilt das Prinzip Selbstverantwortung uneingeschränkt, aber immer in Verbindung zu Ihrer Verantwortung für andere – „Nachhaltige Verantwortung“.

Die richtigen Ziele finden und erreichen!

„Richtige“ (Unternehmens-)Ziele begeistern Chef und Mitarbeiter gleichermaßen. Um das von Anfang an zu erreichen, gibt es einen einfachen „Trick“: Beziehen Sie Ihre Mitarbeiter vom Start weg in die Zielsuche mit ein.

PRAXISBEISPIEL

Dazu ein Beispiel:

Das Projekt „Ibis 2003“ sollte den über 400 Ibis-Hotels in Europa ein neues Image verleihen. Gestartet wurde schon 1997. Als erster Schritt wurden 80 Mitarbeiter, Direktoren und Tellerwäscher genauso wie Servicemitarbeiter oder Finanzbuchhalter, aus verschiedenen Ländern zu einem Initialtreffen zusammengebracht. Die daraus gewonnenen Aussagen zur Zukunftsbewältigung, gemeinsamer Identität und neuen Zielrichtungen wurden zusammengefasst, kopiert und verteilt. 6 Monate später standen dann, erarbeitet von allen Mitarbeitern (!) –

Welche persönliche
Veränderung wollen Sie
nach Beendigung dieser
Lektüre vornehmen?

Vision –, strategische Achsen und konkret formulierte Grundwerte für Ibis fest.

„Für euch, mit uns, einfach anders“ lautet die einfache Formel, die nun Atmosphäre, Menschen und Umfeld bei Ibis unter einen Hut bringt. Als Erweiterung dazu wurden die folgenden sechs Grundwerte erarbeitet:

- ▶ Service-Bewusstsein
- ▶ Kreativität
- ▶ Geben und Nehmen
- ▶ Freude
- ▶ Einfachheit
- ▶ Respekt gegenüber den Mitmenschen

Diese Grundwerte werden auf Kärtchen erläutert. Die hat jeder Mitarbeiter bekommen. Unter Service-Bewusstsein findet er da unter anderem beschrieben: „Dem Gast mit einem natürlichen Lächeln begegnen und sich nicht plump vertraulich geben.“ So bewusst einfach diese Basis gehalten ist, so stark schweißte sie offensichtlich zusammen. Ein erklärtes Ziel der Ibis-Leute war es, durch Aktionen aus ihren 2-Sterne-Häusern mehr als nur Schlafstätten zu machen. Hier kann nicht alles aufgezählt werden, was an Kreativität freigesetzt wurde. Doch die wichtigste Aktion, das 15-Minuten-Versprechen, ist eine vorbildliche Veranschaulichung für das Umsetzen von Unternehmenszielen. Ibis garantiert demnach, dass jeder Fehler, für den das Hotel verantwortlich ist, in nur 15 Minuten behoben wird. Im anderen Fall braucht der Gast seine Übernachtung nicht zu bezahlen. Die Mitarbeiter werden trainiert, selbst Hand anzulegen, statt auf den Hausmeister zu warten. Dieses Training verursachte pro Hotel etwa 1500 Euro für Anlaufkosten. Das Motto hieß: Unser Service ist nicht zu stoppen.

Was passiert in Ihrem Betrieb mit einer kaputten Glühbirne? Wechselt sie der „Entdecker“ sofort aus, oder muss erst jemand damit beauftragt werden? Besonders aussagekräftig über Ihre Serviceeinstellung: Die Meldung des Gastes an der Theke, wenn in den Toiletten etwas nicht in Ordnung ist. Wird sofort gehandelt? Oder muss erst ein „Zuständiger“ gesucht werden?

In der Aktionszeit gab es 269 Reklamationen. Doch lediglich 54 Gäste brauchten ihre Übernachtung (à 60 Euro) in

Das ist ein klar ausformuliertes Ziel und eine einfache und nachvollziehbare Dienstanweisung in einem

WICHTIG



Welche Aufgaben bei der Gestaltung Ihrer Karte können Sie übernehmen, was müssen Sie Profis überlassen?

Überlegen Sie deshalb genau, wie viel Zeit Sie für Ihre Karte investieren wollen, können oder müssen.

„Die paar Blätter“ sind doch schnell gemacht – oder etwa nicht? Sollte es Ihr Hobby sein, will ich Ihnen das auch gar nicht wegnehmen. Ich gratuliere Ihnen dazu. Dann werden Sie sich sicher auch mit den wichtigsten Regeln für eine erfolgreiche und verkaufsstarke Gestaltung auseinander gesetzt haben und mit den vielen Tipps auch wirklich etwas anfangen können. Und Ihr PC macht auch das, was er soll? Für alle anderen mein Rat: Lassen Sie Ihre Karte einmal von einem Profi gestalten. Diese dann weiter zu betreuen, ist relativ einfach. Wichtig ist nur, dass der Profi ein Programm verwendet, mit dem Sie auch vertraut sind.

Tipps für mehr Umsatz

A

Aktion 2 für 1

Iss 2, zahl 1: Restaurantführer in garantierter Auflage mit Gutscheinen zur Neugastgewinnung. Nicht sinnvoll in Eigenregie ohne Führer!

B

Bestellservice

Entweder Vorbestellung des Essens, um mittags Zeit zu sparen, oder Essen zum Mitnehmen wird vorbereitet.

Bierkulinarium

Bier als Thema – Biergerichte und passendes Bier dazu.

Brotbüfett

Statt Amuse-Gueule die Möglichkeit, sich verschiedene Brote und leckere Aufstriche vom Büfett zu holen.

C

Couponing

Gasttreue wird belohnt. Sammeln von Stempeln – trink oder iss 11, zahl 10.

D

Dekoration als

Marketinggag

Erinnerungswürdige Erlebnisse schaffen durch Themendeko. Jahresreigen immer ausgefallen dekorieren.

Dichterlesung

Es gibt kein Thema, über das nicht schon geschrieben wurde. In Kooperation mit einer Buchhandlung ergeben sich Synergien.

Dine Around –

wir wechseln das Lokal

Varianten: Mehrere Gänge im eigenen Haus an verschiedenen Orten serviert. Menügänge in verschiedenen Lokalen eingenommen. Ferienhotellerie: Halbpension in anderen Hotels möglich.

E

Erotisches Menü

Aphrodisierende Zutaten und Ambiente für Pärchen.

Essen und Lernen

Ein Trainer begleitet ein Abendessen. Gesprochen wird in der jeweiligen Landessprache.

Essen verkehrt

Viel frisches Gemüse und Sättigungszutaten – das Fleisch oder der Fisch ist die Beilage (maximal 100 g).

F		
Feuerabend		Flambieren als Highlight – ein Tag in der Woche mit „brennenden Ideen“.
Fingerfood		Die neue sinnliche Komponente des Essens.
Flaschenweine im glasweisen Ausschank		Eigentlich ein alter Hut – trotzdem immer noch zu wenig genutzt. Einfachste Verkaufsförderung mit der Speisekarte kombiniert.
Frauenabend am Mittwoch		Wohlfühlabend mit Frauenthemen oder Stammtisch.
Fun-Geschirr		Witziges, das den Gästen und den Mitarbeitern Spaß macht.
G		
Geschenkgutscheine		Zu allen Anlässen! Wichtig: Die Verpackung (alles erlaubt außer einem 08/15-Kuvert)!
Gutscheinheft für Stammgäste		Ein liebevoll erarbeitetes Programm mit Vergünstigungen, Aufmerksamkeiten, Vorteilen für Stammgäste im eigenen Haus.
Gutscheinheft zur Neugastwerbung		Vorteilsheft in Kooperation mit Partnern aus anderen Branchen.
H		
Happy Hour		Bestimmte Angebote zu einem festgelegten Zeitrahmen günstiger, oder z.B. von 17 bis 18 Uhr gibt es den Salat gratis dazu.
I		
Improvisation		Aus einem ausgestellten Warenkorb wählt der Gast seine Zutaten, der Koch verarbeitet sie.
J		
Jahresreigen		Saisonale Abwechslung, mit einem aussagekräftigen Motto unterstützt. Mindestens vier Aktionen im Jahr.
K		
Kindergeburtstag		Nehmen Sie den Eltern alle Sorgen ab!
Kochen mit dem Mond		Die vier Elemente Wasser, Feuer, Erde und Luft beeinflussen die Verträglichkeit der Nahrungsmittel.
Kochseminare		Neue Gäste gewinnen oder Stammgäste begeistern, teilen Sie Ihre Küchegeheimnisse!
Kräuterkur		Mit Kräutern durchs Jahr. Kur gegen Frühjahrsmüdigkeit aus Gemüsesäften und mit nützlichen Kräutern ergänzt.
Küchenparty		Lassen Sie den Gast zu bestimmten Anlässen in Ihre Küche.
Kunst und Kulinarik		Die Kochkunst in Malerei, Bildhauerei und Literatur, anspruchsvoll kombiniert mit passenden Menüs.
Künstlerstammtisch		Künstler haben eine bestimmte Schicht aus der Bevölkerung um sich. Passt das zu Ihrem Angebot?
L		
Leichte Küche		Bewusste Ernährung unterstützt die Vermeidung von Krankheiten.
Liebesmahl		Erotisches Menü, serviert an ungewöhnlichen Plätzen.
Lieferservice		Verlorenes Terrain wiederholen durch Zeitgewinn für die Gäste.
M		
Menü des Monats		Saisonale Produkte auf den Punkt gebracht.

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.

Viele Umsatzreserven werden durch das Ignorieren neuer Gästewünsche verschenkt!

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

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 Mitarbeiterinsatz 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 überrumpeln. 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.



WICHTIG

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

der clevere gastronom

Gut gerüstet für Ihre Zukunft. Die fünf Bausteine Strategie und Konzeption, Restaurantmarketing, Betriebswirtschaft und Kalkulation, aktiver Verkauf im Restaurant sowie Mitarbeiterführung und -motivation sind abgeschlossene Themenkomplexe. So entscheiden Sie selbst, welche Themen Sie einzeln oder kombiniert bearbeiten wollen. Ergänzt durch einen riesigen Ideenfundus ist dieser Ratgeber unverzichtbar.

Ein variables Konzept, das

- ▷ neue Denkansätze
- ▷ Ideen und Anregungen
- ▷ Praxisbeispiele und viel professionelles Know-how bietet.

ISBN 978-3-87515-014-8



MATTHAES