



# Hacker-Pschorr Seitenblicke

ERFOLGREICHE WIRTE / EINE INITIATIVE VON HACKER-PSCHORR /



TOP THEMA

///

## Das Hacker-Pschorr Trainingslager 2010

Mit Eigeninitiative und Engagement fit werden für die Gastronomie-Meisterschaft 2011 /

**Aufgrund des Erfolgs der Gastronomie-Meisterschaft im vergangenen Jahr und der Rückmeldung der Teilnehmer haben sich die Verantwortlichen bei Hacker-Pschorr entschlossen, in diesem Jahr ein Hacker-Pschorr Trainingslager mit den gleichen Disziplinen durchzuführen.**

Das Ziel ist neben dem sofortigen Trainingseffekt natürlich eine optimale Vorbereitung für die Hacker-Pschorr Gastronomie-Meisterschaft, die 2011 zum zweiten Mal stattfinden wird. Die Teams, die Anfang März angetreten sind, werden in acht Monaten fit sein für die Teilnahme und haben im Verlauf des Trainingslagers die Möglichkeit, die einzelnen Disziplinen kennenzulernen.

Erfolgreich am Markt zu agieren, bedeutet, seinen Gästen sehr gute Qualität zu bieten, sie mit abwechslungsreichen Aktionen und einem zielgerichteten

Sortimentsangebot zu überraschen. Um dies stemmen zu können und nicht in einen beruflichen Alltagstrott zu verfallen, ist ein Blick von außen und die Einschätzung eines Dritten wichtig und hilfreich. Und genau dies bekommen die Teilnehmer im Trainingslager geboten und erhalten so wertvolle Einblicke in das Gasthaus, stellen Stärken, aus denen sie vielleicht sogar noch mehr rausholen können, aber auch mögliche Schwächen fest, die gezielt verbessert werden können.

Hacker-Pschorr ermöglicht so allen Teilnehmern eine kostenlose Analyse ihres Betriebes auf Herz und Nieren, durch die schließlich alle als Gewinner hervorgehen. Denn dadurch erhält jeder Wirt die Chance, aus seinem Lokal das wirklich Allerbeste rauszuholen. Und nach dem Training haben sie ihr Gasthaus auf jeden Fall wieder ein Stück erfolgreicher und attraktiver gemacht, genau so, wie es sich für einen echten Sieger gehört.



EDITORIAL

///



### Am Ball bleiben!

*Die Fußballweltmeisterschaft 2010 in Südafrika steht vor der Tür und da drängen sich Sportvergleiche auf. Die erste Hacker-Pschorr Gastronomie-Meisterschaft 2009 war ein voller Erfolg und 2010 geht es weiter – mit einem Trainingslager. Auch im Fußball findet die Weltmeisterschaft nicht jedes Jahr statt und dazwischen gibt es Trainingslager und Lehrgänge, damit man für das nächste Großereignis gerüstet ist. Genauso funktioniert es bei unserer Gastronomie-Meisterschaft – dieses Jahr trainieren, nächstes Jahr gewinnen. Es wird auch in diesem Jahr nur Sieger geben, davon bin ich überzeugt und das haben die Ergebnisse 2009 gezeigt. Aber wir werden auch einen offiziellen „Trainingsmeister“ ermitteln. In dieser Ausgabe der „Seitenblicke“ finden Sie alle Informationen dazu. Ein erfolgreiches Team spielt lange zusammen, alles läuft rund und die „Spielzüge“ sind perfekt abgestimmt. Was aber wenn ein Wechsel ansteht? Wie wichtig hier nicht nur die rechtzeitige Planung, sondern auch eine offene und aktive Kommunikation ist, beleuchtet Peter Jordan in seinem Artikel. Er ist nur einer unserer Experten, die Ihnen wertvolle Tipps für die tägliche Arbeit geben. Denn auch der Bundestrainer hat ein Team von Experten um sich für die WM 2010, hoffentlich ist er so erfolgreich wie die Hacker-Pschorr Gastro-Meister.*

Ihr

Andreas Steinfatt  
Geschäftsführer, Hacker-Pschorr Bräu





# Wie komme ich zum richtigen Preis?

Wareneinsatzkosten plus Gewinnaufschlag geteilt durch verkaufte Gerichte /

Autor /  
Helmut Kammerer

Zielgruppe /  
Geschäftsführung,  
leitende Gastronomen

Lesezeit /  
15 Minuten

➤ **Hmm, was verlangen die anderen Lokale für ihr Schnitzel? Zahlt der Gast denn auch so viel? Wie viel habe ich für das Rindfleisch im Einkauf bezahlt? Das sind alles Überlegungen, die sich der Wirt stellt, wenn es darum geht, die Preise für seine Gerichte und Getränke festzulegen. Dabei muss er vieles beachten: die verkaufte Ware im Jahr, den Gewinnaufschlag und die Einkaufskosten. Dazu gehört auch der Gruß aus der Küche, wie wir im letzten Artikel erfahren haben.**

Die Deckungsbeitragsrechnung wirkt auf den ersten Blick einfacher als die Kalkulation mittels der Wareneinsatzquote, allerdings nur bei oberflächlicher Betrachtung. Wollte man die Tiefen der Deckungsbeitragsrechnung ausloten, bedürfte es mehr Platz, als dieser Artikel hier bietet. Dennoch lohnt es sich, sich mit den Grundlagen der Deckungsbeitragsrechnung zu befassen.

Der Deckungsbeitrag eines Gerichtes oder eines Getränks ist im Grunde leicht zu errechnen:

$$\text{Deckungsbeitrag} = \text{Verkaufspreis netto} \cdot \text{Wareneinsatz netto}$$

Auch hier müssen Sie also zunächst den Wareneinsatz Ihrer einzelnen Produkte ermitteln. Die Formel funktioniert aber nur dann, wenn Sie den Verkaufspreis bereits kennen. Zu Recht denken Sie sich, dass es doch Sinn und Zweck der Kalkulation ist, eben diesen Verkaufspreis zu ermitteln. Für die Kalkulation müsste die Formel also umgestellt werden:

$$\text{Verkaufspreis netto} = \text{Wareneinsatz netto} + \text{Deckungsbeitrag}$$

Mittels der Deckungsbeitragsrechnung ist nun zu ermitteln, wie hoch dieser Deckungsbeitrag sein sollte. Dazu benötigen Sie neben dem Wareneinsatz noch einige weitere Informationen. Sie müssen z.B. wissen, wie viele Hauptspeisen Sie innerhalb eines Jahres verkaufen und wie viele Getränke etc. Diese Daten sollte Ihnen Ihre Kasse liefern.

Außerdem müssen Sie die Summe Ihrer Betriebskosten eines Jahres kennen. Davon ziehen Sie die Summe des Wareneinsatzes ab, um den notwendigen Gesamtdeckungsbeitrag zu erhalten.

$$\text{Gesamtdeckungsbeitrag} = \text{Gesamtkosten} \cdot \text{Warenkosten}$$

Ich mache dies an einem Beispiel fest: Wenn sich Ihre Gesamtkosten auf 200.000€ belaufen und Ihre Warenkosten auf 70.000€, so ergibt sich ein notwendiger Gesamtdeckungsbeitrag in Höhe von 130.000€.

Nun ist festzulegen, wie viel Prozent davon Sie durch Ihre Hauptspeisen erzielen wollen. Nehmen wir in unserem Beispiel an, es sind 80%. Dann müssen 80% von 130.000€, also 104.000€ Deckungsbeitrag, mit den Hauptspeisen verdient werden. Wenn wir weiterhin annehmen, dass Sie 22.000 Hauptspeisen im Jahr verkaufen, so müssen Sie die 104.000€ durch 22.000 teilen, um den notwendigen Deckungsbeitrag pro Gericht zu erhalten. In unserem Beispiel bedeutet das, dass Sie pro Hauptspeise einen Deckungsbeitrag in Höhe von 4,73€ erzielen müssen. Ob das viel oder wenig ist, hängt sowohl von der Struktur Ihres Betriebes ab, als auch vom einzelnen Produkt. Mit allgemein gültigen Werten kann ich hier leider nicht dienen, denn jeder Betrieb ist anders.

Haben Sie – wie in unserem Beispiel im vorigen Beitrag – bei dem zu kalkulierenden Gericht einen Wareneinsatz in Höhe von 3,39€, so müssen Sie 4,73€ aufschlagen, um zum Mindest-Nettoverkaufspreis zu kommen, der sich in diesem Fall auf 8,12€ beläuft, bzw. 9,66€ unter Einbeziehung der Mehrwertsteuer.

Allerdings haben Sie bis hierhin noch nichts verdient! Sie sollten also wenigstens einen Euro (plus MwSt.) pro Gericht als Gewinnaufschlag dazu nehmen. Somit ergäbe sich ein Mindestpreis in Höhe von 10,85€.

In Analogie zu den Speisen müsste dann der Rest des Deckungsbeitrages mit den Getränken erreicht werden, wobei wir Suppen, Brotzeiten und Nachspeisen hier zur Vereinfachung vernachlässigen. 20% der Deckungsbeiträge, in unserem Beispiel 26.000€, müssen also von den Getränken kommen. Wenn Sie 40.000 Getränke verkaufen, müssen Sie 26.000€ durch 40.000 teilen und erhalten als Ergebnis, dass Sie pro Getränk einen Mindestdeckungsbeitrag in Höhe von 65 Cent benötigen.



# Tipp

→ Unsere Seminarempfehlung aus dem neuen Schulungsangebot

Schlagen Sie pro Getränk noch 50 Cent Gewinnmarge auf, ergeben sich 1,15€. Diesen Betrag müssen Sie auf Ihren Einkaufspreis aufschlagen, um den Nettoverkaufspreis zu erhalten. Dies wird in vielen Fällen leicht gehen und in anderen nur schwer zu erreichen sein.

Es kann sein, dass Sie bei den Getränken problemlos 1,50€ aufschlagen können. Dann haben Sie entweder einen höheren Gewinn, oder Sie haben die Möglichkeit, die Speisen im Deckungsbeitrag etwas zu entlasten. Wenn wir die zunächst einkalkulierten 50 Cent Gewinn pro Getränk wieder entnehmen, dann bleibt ein Euro Deckungsbeitrag pro Getränk. Das sind bei 40.000 Getränken 40.000€. Zieht man diesen Betrag vom Gesamtdeckungsbeitrag in Höhe von 130.000€ ab, so verbleibt nun für die Speisen lediglich noch ein Deckungsbeitrag in Höhe von 90.000€. Teilt man diesen wiederum durch 22.000, also die Anzahl der ausgegebenen Hauptspeisen, so verringert sich der notwendige Deckungsbeitrag pro Gericht auf 4,09€. Natürlich muss auch hier die Mehrwertsteuer noch dazu gerechnet werden.

Selbstverständlich lässt sich dieses Verfahren immer weiter verfeinern. Man kann einzelne Produktgruppen mit unterschiedlichen Mindestdeckungsbeiträgen kalkulieren. Denn selbstverständlich kann man mit einem Rinderfilet einen weitaus höheren Deckungsbeitrag erwirtschaften als mit einem Schnitzel Wiener Art und mit einem edlen Rotwein einen höheren als mit einem Prosecco. Aber die Anforderungen an das kaufmännische Handeln werden mit jeder weiteren Verfeinerung der Deckungsbeitragsrechnung immer höher. Eine über den Daumen gepeilte „Mischkalkulation“ hingegen ist brandgefährlich und hat mit echter Deckungsbeitragsrechnung absolut nichts zu tun. Denn es gibt eines dringend anzumerken: Bei der Deckungsbeitragsrechnung entfällt die einfache Möglichkeit der Kontrolle über die Wareneinsatzquote aus der BWA (Betriebswirtschaftliche Auswertung)! Wer sich der Deckungsbeitragsrechnung bedient, sollte sich also der Einhaltung seiner Rezepturen und seines Wareneinsatzes sehr sicher sein. Es müssen andere Kontrollmöglichkeiten geschaffen werden.

Ansonsten empfiehlt sich eine Mischform aus beiden Kalkulationsformen. Man kalkuliert also zunächst mittels der Wareneinsatzquote und prüft dann, ob dabei der Mindestdeckungsbeitrag erreicht wird.

Um Sie in Ihren Kalkulationsbemühungen zu unterstützen, können Sie unsere Kalkulationsprogramme auf der Basis von Excel TM nutzen. **Sie sind kostenlos im Internet zu bestellen unter [www.kammerer-services.de](http://www.kammerer-services.de).**



Elke Fischer /

## „Qualitätsmanagement – der verlorene Gewinn“

Im Workshop wird gezeigt, was Qualitätsmanagement eigentlich bedeutet und wie man es am besten in die Praxis umsetzen kann. Dabei werden Beispiele erarbeitet, die den Einstieg in das individuelle System erleichtern.

### Termin:

Datum: 17. Mai 2010 /

Uhrzeit: 10.00 bis 17.00 Uhr /

### Seminarinhalt:

Kurze Einführung in die Anforderungen eines gelebten Qualitätsmanagements /

Was bedeutet eigentlich Qualitätsmanagement für den Einzelnen? /

Wie und vor allem womit fange ich am besten an? /

Wie kann ich mein eigenes System entwickeln? /

Welche Vorteile habe ich von der Einführung eines QM-Systems? /

///

### Nähere Informationen und Anmeldung:

Georg Baudrexl, Telefon: 089 5106-744, E-Mail: [georg.baudrexl@hacker-pschorr.de](mailto:georg.baudrexl@hacker-pschorr.de)

### Anmeldeschluss verpasst? Kein Problem.

Bitte melden Sie sich bei Georg Baudrexl, oft gibt es auch nach Anmeldeschluss noch Nachrückerplätze.



## Autor



Helmut Kammerer /

Der in Marburg ansässige Unternehmensberater und Fachbuchautor Helmut Kammerer ist mit seiner 20-jährigen Erfahrung als Berater und Trainer die erste Adresse in Sachen Optimierung und Existenzsicherung in gastgewerblichen Einrichtungen. Sein Buch gilt mittlerweile in der Branche als Standardwerk und dient vielen Gastronomen als Nachschlagewerk. Darüber hinaus steht er von Zeit zu Zeit in der ZDF-Sendung „WISO“ Verbrauchern mit fundiertem Wissen und hilfreichen Tipps zur Verfügung.

///





## Licht & Proportionen - Teil 7

Damit die Proportionen stimmen:

Nicht immer nach Schema F arbeiten! /

Autor /  
Hanna Raißle

Zielgruppe /  
Geschäftsführung,  
Restaurantleiter,  
Oberkellner

Lesezeit /  
15 Minuten

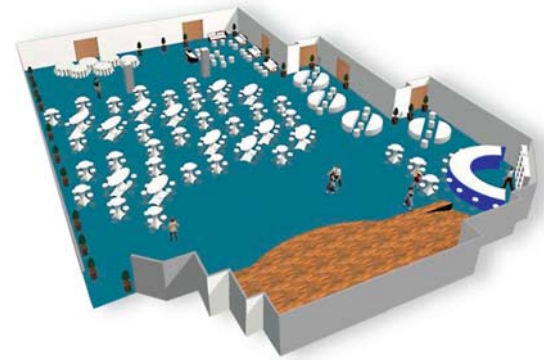
„Ein durchdachtes Lichtkonzept ist eine wichtige Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Gastronomie“ – so lautete bislang die Prämisse dieser Serie über „Licht & Proportionen“. Eine ebenso wichtige Rolle für das Raumempfinden und die Proportionen spielt die Raumgestaltung – in erster Linie die Bestuhlung.

Manche Leser werden auf den ersten Blick enttäuscht sein (was in Sachen Dekoration und Gestaltung ja eigentlich eine Todsünde ist): Gibt's denn dieses Mal auf den Raißle-Seiten keine tollen Bilder, sondern nur läppische Skizzen und Pläne? Ja, nur „läppische Skizzen“, keine tollen Fotos von gelungenen Lichteffekten und bezaubernden Deko-Arrangements, aber das aus einem sehr einleuchtenden Grund.

Es kommt nämlich auf die Platzierung im Raum an, ob die tollen Lichteffekte und Deko-Accessoires die gewünschte Wirkung auf die Gäste haben. Und vor allen gestalterischen Elementen sind die Kernfragen zu lösen: Wohin mit Bar und Tresen? Wie verteilt man die Tische und Stühle am wirkungsvollsten im Raum? Ob fest installierte Möblierung oder Veranstaltung, ob Wirtshaus oder Saal: Ob die Gäste sich wohlfühlen, hängt nicht unerheblich von den Proportionen im Raum ab.

Selbst bei bestehenden Objekten kann es deshalb sinnvoll sein, sich eine Skizze von der Bestuhlung des Gastraums zu machen. Welche Wegführung erwartet meinen Gast beim Betreten des Lokals? Muss er sich durch Hindernisse und Schranken kämpfen? Führt die gerade Linie schnurstracks zur Tür auf der anderen Seite und verleitet damit zum schnellen Verlassen des Lokals? Oder wird mein Gast geschickt durch den Gasträum gelotst – vorbei an vielen verlockenden Plätzen zum Verweilen?

Für die meisten Wirte ist die Sache klar: Je mehr Tische und Stühle im Gasträum stehen (um nicht zu sagen in den Gasträum gepfercht werden), umso höher ist der Umsatz. Aber diese Rechnung geht nicht immer auf. Wenn die Tische stets nach Schema F angeordnet sind, kann dies speziell bei kleineren Gasträumen eine unerwünschte Sogwirkung entfalten. Dass die Wirtsleute und ihre Mannschaft einen freundlichen Service und ein tolles Speisen- und Getränkeangebot zu bieten hätten, kommt in



Der Gast betritt den Saal und – steht hilflos vor einer Wand an Tischen und Stühlen. Soll er sich durch die Stuhlreihen kämpfen? Soll er versuchen, einen Weg außen herum zu finden? Erst mal bleibt er hilflos stehen. – Bei herkömmlicher Bestuhlung ist ein Stau im Eingangsbereich vorprogrammiert.

solchen Gasträumen, die die Gäste nicht fesseln, sondern unbewusst zum Gehen auffordern, leider zu spät.

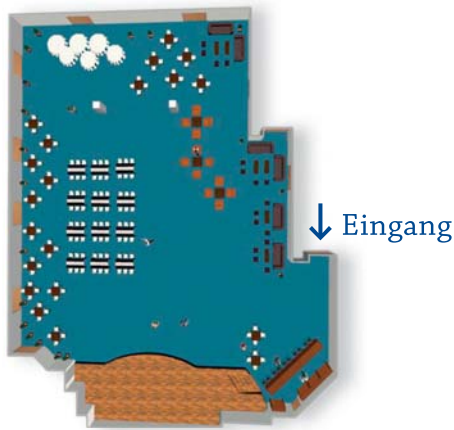
Und die Wirte sind verzweifelt, weil sie nicht wissen, was sie falsch machen. Wer kommt als Gastronom schon auf die Idee, dass durch das Umstellen bzw. durch das Weglassen von ein bis zwei Tischen (kombiniert mit attraktiven Deko-Eyecatchern) ein völlig neues Raumempfinden bei den Gästen erzeugt werden könnte?

Im nächsten Teil meiner Kolumne werde ich dazu konkrete Gastro-Beispiele aus meiner Beratertätigkeit schildern. Um das Bewusstsein für Proportionen und Raumaufteilung zu schärfen, möchte ich aber bei den Basics anfangen – bei einem großen, leeren Raum und seiner Gestaltung, sprich bei der Bestuhlung von Bankettes und Gala-Events.

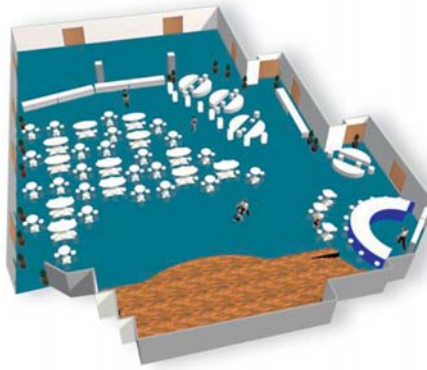
Die erste Skizze zeigt die „herkömmliche Lösung“, bei der der Gast im Bereich der Bühne den Saal betritt und von einer Mauer aus Tischen und Stühlen empfangen wird. „Oh Gott“, dürfte die erste Reaktion der meisten Gäste sein, „wie soll ich jetzt meinen Platz finden?“ Also steht der Gast erst mal verloren und abwartend vor der „Mauer“ – und den anderen Besuchern geht es ebenso. Dadurch entsteht am Eingang ein Stau, der das unbehagliche Gefühl bei den Gästen noch verstärkt.

Für den Kongress im The Westin haben wir im letzten Jahr nach einer Alternative gesucht und dazu die Psychologie des räumlichen Wohlbefindens analysiert. Wie „er-leben“ Menschen Räume? Welche bestimmten Mechanismen laufen ab, wenn wir uns einen Platz im Raum suchen?

Bei unserer Lösung (die wir für den Kongress 2010 noch verfeinert haben) betreten die Gäste ebenfalls vor der Bühne den Raum. Nur ist die



↘ Bei dieser alternativen Grundanordnung warten im Kernbereich wiederum 12 Tische auf den Gast. Aber dieses Mal wird ihm eine breite Wegführung angeboten, die ihn bei seinem Rundgang an acht der Tische direkt vorbeiführt. So wird die Platzsuche leichter gemacht und ein Stau vermieden.



↘ Als Draufsicht und Skizze: die Bestuhlung für den Kongress im The Westin Grand. Der Gast wird beim Eintreten zu einem Rundgang durch den Raum eingeladen, bei dem er an 10 der 12 Tische unmittelbar vorbei geht und dazu auch noch an der Bar und den Tischen auf der anderen Seite des Saals. Was will man mehr?



Möblierung so angeordnet, dass automatisch eine Art Trichter oder Weg entsteht. Die Gäste finden kein Hindernis vor und können sich im Gehen ihren Platz (aus)suchen. So wird der Besucherstrom ohne jede Störung durch den Raum gelotst – ohne Stau, ohne Unbehagen! Man könnte fast sagen, der Raum saugt die Gäste an und auf.

Soweit die Theorie, wie sieht die Wirklichkeit aus? Ich war im vergangenen Jahr selbst bei der Veranstaltung dabei und natürlich gespannt, ob das, was wir uns ausgedacht, als Skizze zu Papier gebracht und bei der Raumgestaltung schließlich umgesetzt werden würde. Und der Plan ging auf. Das war für mich übrigens das erste Mal, dass ich unmittelbar miterlebt habe, dass meine Überlegungen auch bei einer großen Zahl an Gästen in der Praxis funktionieren. Es war geradezu ein Schauspiel, zu Beginn der Veranstaltung zu beobachten, wie sich die Gäste im Raum verteilt haben. Es gab nirgends einen Stau oder ungeschlüssige Mienen. Es wirkte so, als ginge jeder Besucher auf den für ihn vorbestimmten Platz.

Ein spannender, gelungener Abend – ein rauschendes Fest! Solch ein Erfolg entsteht natürlich aus der Summe aller Faktoren, nicht nur aus der strategischen Platzierung der Möbel. Aber auf diesen Faktor, der oft unterschätzt wird, sollte eindeutig mehr Wert gelegt werden.

Natürlich ist in der Praxis jeder Raum anders. Vor Verallgemeinerungen und Patentrezepten bei der Bestuhlung sollte man sich deshalb hüten. Trotzdem gilt der Grundgedanke: **Bereits beim Betreten eines Raumes sollte ein Sog entstehen, der die Gäste in den Raum bringt und durch den Raum leitet. Dabei sollten den Gast keine unangenehmen Barrieren stören und ihm vielmehr immer wieder neue Blickwinkel geboten werden.**

## Autor



Hanna Raißle /

Planung – Durchführung – Beratung:

Als Expertin für Ambiente & Raumdesign ist sie eine gefragte Partnerin in Gastronomie, Hotellerie, Catering & Eventmanagement. Darüber hinaus ist sie als Buchautorin, Fachreferentin und Seminarleiterin (bei der Initiative „Erfolgreiche Wirte“ von Hacker-Pschorr) erfolgreich tätig. Für die „Seitenblicke“ schreibt Frau Raißle über die Faktoren, die zu einem „Wohlfühlambiente“ im Lokal führen. In der neuen Serie dreht sich alles um „Licht & Proportionen“.

///



SEMINAR

///

## Rückblick Seminar Helmut Kammerer

↘ Im Workshop „Betriebliche Zahlen – Der Kompass für den Gastronom“ erklärte Helmut Kammerer die Grundlagen der Buchhaltung und des Controlling sowie Speisekartentoptimierung und Kalkulations-schemen. Es war ein voller Erfolg. Wir haben uns bei den Teilnehmern umgehört.

### Lorenz Karl, Gasthof zur Post, Mittelstetten:

„Das Seminar war für mich besonders wertvoll. Es gab rege Diskussionen um die Kalkulationsschemen, wobei die persönlichen Erfahrungen der Wirte mit eingeflossen sind. Dadurch wird es realistisch und jeder kann für sich selbst das beste Schema herausfinden.“



### Herta Uhl, Bratwurstherzl, München:

„Da ich den Großteil meines Lebens in der Schweiz und in Amerika verbracht habe, besuche ich jedes Jahr drei, vier Seminare, um mich weiterzubilden. Aber das Seminar von Herrn Kammerer war eines der Ersten, bei dem nicht stur aus dem Buch vorgelesen wurde. Es war wirklich toll, einfach hautnah! Die Kalkulationen wurden auf das alltägliche Leben gemünzt und jede Frage berücksichtigt, ohne jemanden niederzumachen. Man merkt, dass Herr Kammerer die Branche mit all ihren Höhen und Tiefen kennt.“





# Erfolgreiche Kommunikation bei der Unternehmensübergabe

Fehler vermeiden und Chancen nutzen /

Autor /  
Peter Jordan

Zielgruppe /  
Geschäftsführung,  
leitende Gastronomen

Lesezeit /  
10 Minuten

Über die große Bedeutung des Mittelstandes muss an dieser Stelle wohl kaum noch etwas gesagt werden. Auch eines der größten Probleme des „Systems mittelständisches Unternehmen“ in Deutschland ist hinlänglich bekannt: Die Übergabe an einen Nachfolger. Nur jeder zweite Unternehmer bereitet sich rechtzeitig auf die Übergabe vor. Kein Wunder also, dass bundesweit jährlich 6.000 Unternehmen für immer dicht machen, weil kein adäquater Nachfolger gefunden wurde – mit der Folge eines entsprechend hohen wirtschafts- und arbeitsmarktpolitischen Schadens.

Aber auch wenn sich ein Nachfolger findet, gibt es viele Stolpersteine während des Übergabeprozesses zu beachten. Zunächst gilt es, strategisch alle Zusammenhänge in betriebswirtschaftlicher, rechtlicher und steuerrechtlicher Hinsicht zu beachten. Die zweite, ebenso kritische Dimension: Die Nachfolge muss sowohl extern als auch intern publik gemacht werden. Dies wird häufig viel zu wenig ernst genommen und führt dann schnell zu ernststen Folgen für den Betrieb und die Übergabe.

Während der Übergabe schauen alle Beteiligten besonders sensibel auf das Unternehmen: Mitarbeiter fragen sich, ob ihr Arbeitsplatz sicher ist, Lieferanten interessiert, ob Rechnungen bezahlt werden. Alle Signale des Gastronomen werden auf die Goldwaage gelegt. Die schon im „Normalbetrieb“ beträchtlichen Effekte guter und schlechter Kommunikation potenzieren sich.

Wesentlicher Erfolgsfaktor bei Unternehmensnachfolge ist also die gezielte und effektive Kommunikation – zwischen Nachfolger und Verkäufer, mit Mitarbeitern, Gästen und Lieferanten. Umgesetzt wird dies aber vom Altunternehmer zumeist nicht. Viele Inhaber sind nicht bereit, sich in die Situation ihrer Mitarbeiter, Gästen und Lieferanten zu versetzen, ihre Bedenken anzuerkennen. Sie handeln als Patriarchen und nehmen für sich in Anspruch, auch die Informationshoheit ausüben zu können. Nur eingeschränkt und verzögert wird über Ziele und Pläne informiert.

Die häufige Folge ist eine Verunsicherung bei allen wichtigen Parteien. Und die ist Gift ersten Ranges für einen Gastronomiebetrieb. Verunsicherung führt zum Stillstand, alle warten ab, wie es nun letztendlich im Wirtshaus weiter geht – die Motivation geht deutlich zurück. Zudem löst sie übereilte

Rückzugsreaktionen aus. Die Loyalität der Mitarbeiter hängt grundsätzlich damit zusammen, wie sie sich informiert fühlen, wie sie integriert und ernst genommen werden. Und Loyalität ist kein Luxus. So steigt etwa der Krankenstand der Mitarbeiter spürbar an, wenn ihnen die Identifikation mit ihrem Gastrobetrieb erschwert wird.

In der Phase einer Unternehmensübergabe ist dies besonders kritisch. Die Furcht der Mitarbeiter um ihre Arbeitsplätze lässt auch feste Loyalitätsbände zerreißen. Danach gehen die besten Mitarbeiter, weil sie die besten Chancen bei der Konkurrenz haben. Das weiß auch der neue Gastwirt. Er wird sich kaum bei einem Betrieb engagieren, der seine besten Leute gerade verloren hat. Und bei dem er den Eindruck gewinnt, auch ihm gegenüber wird nicht mit offenen Karten gespielt.

Bedenken Sie bei jedem Schritt also, dass grundsätzlich die wirtschaftliche Bedeutung von Informationen und Meinungen stark zugenommen hat. Und dass ein daraus resultierendes Image für Ihre Lieferanten, Gäste und Mitarbeiter von hoher Bedeutung ist.

## 10 Tipps für den scheidenden Gastronomen

Kommunikation bei der Betriebsübergabe

1. Etablieren Sie im Betrieb grundsätzlich eine offene Kommunikationspolitik. Dies signalisiert: Was auch immer mit dem Unternehmen passiert, die Mitarbeiter werden sobald wie möglich und vertretbar informiert.
2. Binden Sie andere in die Entscheidungen mit ein, die Ihnen in der Kommunikation bei Formulierungen helfen und Ihnen den Rücken freihalten können. Wichtig ist dabei natürlich, dass der Prozess der Betriebsübergabe in diesem Kreis besprochen wird und alle nach außen die gleichen Informationen mitteilen.
3. Bereiten Sie sich rechtzeitig auf den Übergabeprozess vor. Das beinhaltet natürlich in erster Linie die betriebswirtschaftlichen Eckpunkte. Zu jedem dieser Eckpunkte formulieren Sie Informationen, die für Mitarbeiter, Gäste und Lieferanten angepasst werden. So strukturiert, können dann gezielt diese Informationen an die Interessengruppen des Gastrobetriebes gestreut werden.





4. Sprechen Sie persönlich mit den wichtigsten Groß- sowie Firmenkunden, aber auch den Stammgästen und Lieferanten vor der Übergabe. Der Input dieser Gespräche ist nicht nur für die Übergabeverhandlung wichtig, er bindet diese Partner ans Unternehmen. Wiederholen Sie die Gespräche dann zusammen mit dem neuen Eigentümer.
5. Fassen Sie den Übergabeprozess in einer „Geschichte“ zusammen, die für alle den Wechsel glaubhaft erscheinen lässt. Ihre Vision von der Zukunft des Betriebes ist dabei ein Bestandteil, Sie glauben selbstverständlich an eine Zukunft Ihrer Firma auch ohne Sie.
6. Die richtige Kommunikation beginnt bereits im Kontakt mit möglichen Investoren. Erstellen Sie individuelle Unternehmensexposés. Klären Sie vorab – wenn nötig mit externen Beratern – welche Stärken und Schwächen Ihr gastronomischer Betrieb tatsächlich hat.
7. Wenn der Nachfolger feststeht, koordinieren Sie mit ihm die Kommunikation. Alle Informationen nach außen müssen gemeinsam abgestimmt werden. Widersprüchliche Aussagen von Alt- und Neueigentümer zerstören das Vertrauensfundament bei Geschäftspartnern und Mitarbeitern.
8. Treffen Sie sich im Kreis der Entscheider mit dem neuen Eigentümer regelmäßig, um neu auftauchende Fragen zu klären und zeitnah darauf eine „offizielle“ Antwort zu finden.
9. Auf berechnete Belange der bisherigen Mitarbeiter sollte Rücksicht genommen werden. Machen Sie klar, dass es ohne Ihre Mitarbeiter keine Zukunft für den Betrieb geben kann und der neue Gastronom auf das kontinuierliche Engagement aller angewiesen ist.
10. Sorgen Sie für eine kontinuierliche Pressearbeit, die den Übergang positiv flankiert. Dadurch kann man etwa möglichen Gerüchten in der Branche den Wind aus den Segeln nehmen.

## Autor



Peter Jordan /

Peter Jordan ist Gründer und Geschäftsführer von Jordan & Kollegen, Gesellschaft für Kommunikationsberatung in München. Vor der eigenen Agenturgründung war er in verschiedenen Positionen bei führenden Kommunikationsberatungsgesellschaften tätig und baute die PR-Abteilung eines Finanzdienstleisters auf. Zuvor bekam der Diplom-Volkswirt eine journalistische Ausbildung bei den Informationsdiensten der Frankfurter Allgemeinen Zeitung. Peter Jordan ist Vorsitzender der Bayerischen Landesgruppe der Deutschen Public Relations Gesellschaft und lehrt und veröffentlicht über Themen der Unternehmenskommunikation.

///

# 4



Jörg Neumann /

## Der wichtigste Tag ist der Alltag Gäste durch Überraschungen begeistern

Ich bin ein kritischer Geist, wenn es ums Thema Kundenorientierung geht. Denn ich weigere mich, Mittelmaß in den Himmel zu loben. Und ich weigere mich erst recht, normale und langweilige Serviceleistungen als Spitzenleistung zu deklarieren. Immer öfter erlebe ich allerdings kleine, schöne Gesten, die mir im Alltag als Kunde zeigen, wie willkommen ich bin. Diese kleinen Überraschungen zeigen mir, dass die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ihren Job gerne machen.

An der Kasse eines Modegeschäfts verabschiedet mich die Verkäuferin per Handschlag. Dafür kommt sie extra um den Kassentisch herum auf mich zu. In einer Kantine fragt mich der Mitarbeiter an der Essensausgabe, ob mir die Portionsgröße zusagt. „Mein“ Autohändler fragt mich bei der Abgabe des Autos zur Inspektion, ob ich wünsche, dass sie den Wagen am Abend volltanken. An der Fischtheke im Supermarkt schenkt mir der Mitarbeiter zum Seeteufel eine Bio-Zitrone. Und einer meiner beiden Lieblingsmetzger schenkt mir beim Kauf der Hauspastete eine dritte Scheibe – aus heiterem Himmel!

Soweit die kleine Auswahl meiner positiven Begegnungen der letzten Wochen: Danke – das macht Freude!

Ihnen stelle ich heute vor allem eine Frage: Was machen Sie? Wie überraschen Sie Ihre Gäste, damit diese begeistert sind? Die Antwort gebe ich Ihnen heute bewusst nicht, denn Sie sollten sich diese selbst überlegen, am besten im Team. Und nachher gleich umsetzen. Viel Erfolg – ich wünsche Ihnen ganz erfreuliche Gästereaktionen.

## Vorankündigung nächstes Heft

### Kundenverblüffungstipp 5: Verblüffende Inszenierungen

Jörg Neumann bringt Sie im nächsten Tipp auf Ideen, wie Sie Ihre Dienstleistung für Gäste verblüffend inszenieren können. /

## Vorankündigung Servicetipp Nr. 37

# 37

### Zelebrierte es!

Frank Simmeth fragt im nächsten Servicetipp bei den Lesern nach, ob diese glauben, sich mit Essen und Trinken vom Wettbewerb unterscheiden zu können. Für Gäste zählt aber wahrscheinlich mehr das „wie“ als das „was“. /





## Servicetipp 36: Gib guten Rat

Kompetente Beratungsleistung als Wettbewerbsvorteil nutzen /



↳ **Letztens habe ich mir neue Kugelschreiber mit Logo drucken lassen. Als die Lieferung kam, hat mich fast der Schlag getroffen. Eine Zeile des Schriftzuges konnte man auch mit bestem Willen nicht mehr entziffern. Ich habe natürlich sofort beim Lieferanten angerufen und reklamiert. Seine Antwort war ziemlich interessant: „Ja, das haben wir uns auch schon gedacht. Ihre Vorlage war aber so klein, da sind Sie schon selber Schuld.“**

### Fachmann, oder was?

Ich glaube, das in so einer Situation dringend notwendige Medikament heißt Valium. Sonst ist die Gefahr ja groß, dass aus dem nun entstehenden Konflikt etwas wahrlich Verletzendes wird ... Was diese Geschichte mit uns in Gastronomie und Hotellerie zu tun hat? Ich war jetzt erst in einem Hotel bei Stuttgart und habe leider etwas Vergleichbares erlebt. Zur Mittagspause komme ich mit den Teilnehmern an ein Buffet mit drei verschiedenen gerade erkaltenden Fingerhappen. Auf die fragenden Blicke von uns allen sagte unsere Bedienung dann: „Wir haben uns auch schon gewundert. Das wurde aber so bestellt!“ Wie muss ich mir das jetzt vorstellen? Gäste und Kunden bestellen etwas, Mitarbeiter sagen darauf vielleicht noch „Ja, gerne“, wundern sich dann aber hinterm Rücken oder lachen vielleicht noch über die Dummheit! WIR sind doch die Fachleute in unserer Branche und nicht unsere Gäste (zumindest meistens). Wenn also ein Gast etwas Ungewöhnliches bestellt, dann ist es doch an uns, zumindest einen Hinweis zu geben, welche Auswirkungen das haben könnte, z.B. so: Schmeckt nicht jedem; Passt nicht wirklich; Ist schwierig; usw. In unserem Tagungsbeispiel ist mein Auftraggeber einfach in der Zeile verrutscht und hat aus Versehen einen Snack als Mittagessen bestellt.

### Selbst wissen?

„Das müssen die Gäste doch selbst wissen!“, höre ich manchmal in meinen Seminaren. Dahinter

steckt meines Erachtens aber schon ein Stück Gleichgültigkeit. So habe ich letztens ein asiatisches Pärchen gesehen, das im Wirtshaus Weißwürstl mit scharfem Senf, Semmel, Blattspinat und Spiegelei gegessen hat. Da stelle ich mir dann vor, wie irgendwo in Fernost ein paar Tage später jemand mit großen Augen und leichtem Kopfschütteln über unsere seltsame bayerische Küche erzählt! Ich glaube, guter Service geht anders.

### Trotzdem nicht belehren ...

Ich verstehe ja, wenn eine Servicekraft sagt, dass sie die Gäste nicht belehren möchte. Das ist dann aber aus meiner Sicht Sache der Formulierung. Mein Tipp ist, zunächst die Bestellung zu „loben“ und erst dann den Einwand zu nennen. Z.B. so: „Ach, Sie suchen nach der perfekten Zusammenstellung? Die meisten anderen Gäste kombinieren das lieber mit XY ...“ „Sie suchen nach einer preiswerten Variante? Das ist bei dieser Gelegenheit auch sinnvoll, bedenken Sie aber bitte auch ...“ oder: „Sie haben sich aber schon viele Gedanken gemacht. Wir haben bei solchen Veranstaltungen aber auch ganz gute Erfahrungen mit ...“

Wahrscheinlich stimmt der Spruch ja, dass guter Rat teuer ist. Zumindest, wenn er von einem Fachmann nicht gegeben wird! Ich werde auf jeden Fall meine Kugelschreiber zukünftig bei einem anderen Anbieter bestellen.



Frank Simmeth /

Frank Simmeth ist seit 2003 erfolgreich als selbstständiger Trainer für Gastronomie und Hotellerie tätig. Der gelernte Koch und zertifizierte NLP-Coach begeistert in seinen lebendigen und abwechslungsreichen Seminaren Mitarbeiter wie Führungskräfte gleichermaßen.

Autor



### Herausgeber /

Hacker-Pschorr Bräu GmbH, Hochstraße 75, 81541 München  
Telefon: 089 5106-0, www.hacker-pschorr.de

### Verantwortlich für den Inhalt /

Albert Höflinger, Marketing Hacker-Pschorr Bräu GmbH

### Texte /

Hacker-Pschorr Bräu GmbH, siehe Quellenverweise

### Gestaltung und Redaktion /

zweiblick // design und kommunikation, München

### Druck /

Druckhaus Kastner, Wolnzach

### Fotos /

Hacker-Pschorr Bräu GmbH, www.istockphoto.de

