

# STIMMUNGSBAROMETER



FOTO: ISTOCKPHOTO.COM

## WIE LAUFEN DIE GESCHÄFTE UND WIE MACHEN SIE IHR KONZEPT KRISENSICHER? WIR HABEN GASTRONOMEN, CONSULTER UND EINIGE ZULIEFERER NACH IHREN ERFAHRUNGEN UND IHRER AKTUELLEN BUSINESS-STRATEGIE GEFRAGT. DAS ERGEBNIS: JETZT ZÄHLT MANAGEMENT-QUALITÄT!

Die Verbraucher werden sparsamer, Budgets knapper. Jetzt müssen die Betriebe um jeden Euro kämpfen. Die beste Waffe im Wettstreit um Geld und Gäste heißt Management-Qualität: Professionelle Teamführung, strategische Verkaufsförderung und optimierte Warenwirtschaft sind nun die wichtigsten Stellschrauben. „Dem Gastgewerbe geht es immer so gut wie seinen Gästen. Und wenn Firmen und Verbraucher auf die Sparbremse treten, bekommen das unsere Betriebe voll zu spüren“, sagte Ernst Fischer, Präsident des Deutschen Hotel- und Gaststättenverbandes (DEHOGA Bundesverband), Ende März mit Blick auf die vom Statistischen Bundesamt in Wiesbaden veröffentlichten Umsatzzahlen. Auch wenn sich das Bild im Vergleich zum Dezember etwas gebessert hat, mussten vor allem die Hoteliers und Caterer deutliche Umsatzverluste hinnehmen. Die Lage im Gastgewerbe sei heterogen: „Alle Betriebe, die stark vom Firmengeschäft, also von Tagungen und Geschäftsessen, abhängig sind, haben überdurchschnittliche Umsatzeinbußen“, berichtet Fischer. Der private Konsum sei vergleichsweise stabil. „In schwierigen Zeiten wächst das Kommunikationsbedürfnis. Die Bürger wollen von der Krise mal abschalten, sich verwöhnen lassen. Unsere Betriebe bieten den kleinen Urlaub vom Alltag.“

### JAHRESZIEL: FÜNF PROZENT UMSATZSTEIFERUNG PLUS FÜNF PROZENT KOSTENEINSPARUNG

Einer, der scheinbar zu den Gewinnern gehört, ist Peter Häfner, Inhaber des „Gasthaus Zum Löwen“ ([www.zumloewen.org](http://www.zumloewen.org)) in Frankfurt am Main. Der ehemalige Gastronomieberater (u. a. Pencom Deutschland GmbH) hat seine Hausaufgaben gemacht: „Wir sind im Januar gut in das Jahr gestartet, konnten uns im Februar auf Vorjahresniveau halten und werden im März mit rund 16 Prozent über Vorjahr abschließen.“ Basis des Erfolges, so Häfner, seien verschiedene kulinarische Aktionen, zum Beispiel das „Entenfestival“ im März, durch die der Durchschnittspreis gehalten oder teilweise erhöht werden konnte. Seine aktuelle Strategie hat er klar definiert: „Wir werden weiter die Attraktivität des Gasthauses durch Modernisierungsmaßnahmen ausbauen, verstärken unsere Online-Marketing-Maßnahmen und werden bis Mitte des Jahres unsere CRM-Module (Custo-

mer-Relationship-Management) soweit kombiniert haben, dass wir noch professioneller und effektiver auf unsere Gäste eingehen und am Markt agieren können.“ So kann er sich ehrgeizige Ziele setzen: 2009 soll ein Umsatzwachstum von 5 Prozent im Vergleich zum Vorjahr bringen, und parallel sollen die Kosten im Bereich Einkauf und Energie um 5 Prozent reduziert werden. „Diese Kostenreduzierung wollen wir durch den Wechsel des Energie-Anbieters und sparsameres Verhalten der Mitarbeiter erreichen.“ Außerdem ist Peter Häfner mit seinem Gasthaus der H.G.K.-Einkaufsgenossenschaft beigetreten und plant, über effizientere Küchenplanung seine Rezepturen zu fixie-

**JETZT  
ABO-PRÄMIE  
SICHERN!**

**Bestellen Sie  
bis zum  
31.5.2009  
Ihr neues  
FIZZ-Abonnement!**

**Infos unter  
[www.fizz.de/abo](http://www.fizz.de/abo)**

ren. „Momentan sieht es so aus, als ob wir einer der Gewinner in dieser Krise sein könnten. Sollte sich der Trend zur Deutschen Küche und zum Downgraden der Weihnachtsfeiern fortsetzen, so bin ich optimistisch, dass wir dieses Jahr unsere Ziele erreichen werden“, so Häfner über sein Maßnahmenpaket.

### UNTER DER WOCHE WENIGER, AM WOCHENENDE MEHR GÄSTE

Andreas Steinbeisser, bei „Sausalitos“ (mit derzeit 24 Standorten) verantwortlich für Marketing und PR, beschreibt die bisherige Absatzlage

so: „Nach einer Umsatzsteigerung im Januar gegenüber dem Vorjahr war der Februar gering unter Vorjahresniveau und der März auf Vorjahresniveau. Dank der internen Trainingsmaßnahmen im Bereich Verkaufsschulungen, welche bereits verstärkt 2008 durchgeführt worden sind, konnten wir den Durchschnittsbonus durch Zusatzverkäufe anheben und somit kompensieren. Eine Veränderung im Konsumentenverhalten ist, dass die Besuchszahl unter der Woche abgenommen, aber gerade am Wochenende sehr zugenommen hat (kumuliert).“ Die bisherige Strategie soll unverändert weitergeführt werden: „Wir werden weiterhin viele Ressourcen in Mitarbeiterschulungen stecken, um Qualität und optimalen Verkauf am Gast zu erzielen!“ Sein Tipp, um einen Betrieb krisenfest zu machen: „Grundlagen wie Service-, POS, Verkaufs-, Reservierungs-, und Produktqualitäten immer überprüfen, die Mitarbeiter daraufhin sensibilisieren und (noch stärker) schulen. Der Konsument will weiterhin Geld ausgeben, entscheidend ist, wo er das nach bestem Gefühl machen kann und darf!“

### NIE WAREN SIGNALPREISE SO WICHTIG WIE HEUTE

Auch Karlheinz Kabas ([www.kundr.info](http://www.kundr.info)) aus München kann nicht klagen. Der Gastronomieberater mit eigenen Betrieben im Segment der Handelsgastronomie („C&A Restaurant-Café“ und „Café Horn“), gibt den Rat, unbedingt die Eckpreise im Auge zu behalten: „Nie waren die Signalpreise so wichtig wie heute. In der Münchener Innenstadt ist der Verkaufspreis für 0,5 Liter Bier zum Teil bis knapp unter die Vier-Euro-Grenze gestiegen, das ist viel zu hoch.“ Natürlich sei das eine Reaktion auf Preiserhöhungen der Zulieferer, die irgendwann weitergegeben werden, doch erfolgversprechend sei diese Strategie gerade jetzt nicht, denn in München sei der Bierpreis allgegenwärtig und eine naheliegende Vergleichsgröße für das Preisniveau eines Lokals.

In seinen eigenen Betrieben liegen die Eckpreise für Bier (dort kein umsatzstarkes Produkt), Kaffee und ein Tagesessen leicht unter dem gewohnten Niveau. Größere Gewinnspannen versteckt Kabas in anderen Artikeln, die massenweise verkauft werden. Im direkten Kundenkontakt setzt er auf erstklassig geschultes Personal („Ich lasse meine Leute zweimal im Jahr

schulen, auch wenn mich das schon eine Menge Geld gekostet hat“) und „größzügigstes Reklamationsverhalten“. Sein Fazit: „Jetzt profitieren wir davon.“

### DREI POSITIVE BEISPIELE - DOCH WIE SIEHT ES FLÄCHENDECKEND AUS?

Die Zulieferindustrie und besonders die großen Brauer verfügen über flächendeckende Zahlen: „Die Situation der Szenen-Gastronomie ist, wie bei den anderen Gastronomietypen auch, sehr heterogen. Die absolut angesagten Locations haben bislang keine Veränderung verspürt, in der zentrumsnahen Peripherie gibt es leichte Frequenzrückgänge, die aber von den Betreibern noch als unkritisch gesehen werden“, so Herbert Sollich, Marketing-Direktor der Brauerei C. & A. Veltins. „Allerdings ist es gegenwärtig zu früh, die gesamten Auswirkungen der Wirtschaftskrise im Hinblick auf die Szenen-Gastronomie zu skizzieren. Selbst eine Prognose wäre zu diesem Zeitpunkt unseriös - da müssen wir sicherlich den Verlauf der ersten drei Quartale abwarten.“ Trotzdem blickt er optimistisch in die Zukunft: „Wir setzen auf Gastronomie und weisen bei all den gezeichneten Krisenszenarien der Auguren darauf hin, dass es auch eine Zeit nach der Wirtschaftskrise gibt. Dann nämlich erstarken jene Betriebe, die ihre Hausaufgaben gemacht und ihre Positionierung gefunden haben. Die Brauerei C. & A. Veltins investiert deshalb unvermindert in die Gastronomie, wenn das Konzept und der Businessplan schlüssig und zukunftsweisend sind.“

Auch andere suchen weiterhin die Partnerschaft mit vielversprechenden Konzepten: „Wir werden auch 2009 in innovative, erfolgversprechende Gastronomie-Konzepte investieren. Gerade in der aktuell schwierigen Lage, in der sich die Branche befindet, ist es wichtig, einen verlässlichen Finanzierungspartner an der Seite zu haben. Dies ist und bleibt die Bitburger Braugruppe“, verspricht Heinrich Wurster, Vertriebsdirektor Außer-Haus-Markt bei Bitburger. Die derzeitige Stimmungslage in der Szenen-Gastronomie bezeichnet er als angespannt: „Gerade szenige Clubs haben es derzeit schwer, auf mehr als vier Öffnungstage im Monat zu kommen, an denen das Objekt gut besucht ist. Dies gründet auf dem veränderten Ausgehverhalten der Zielgruppe, die sich bewusst für einige wenige ausgewählte Veranstaltungen im Monat entscheidet. Etablierte Objekte haben es

zurzeit leichter, weil die Zielgruppe weniger risikofreudig ist und Konzepte bevorzugt, die sich schon erfolgreich am Markt bewährt haben“, beobachtet Wurster.

### AUCH KURZFRISTIG UMSETZBAR: AUSGABEN SENKEN, UMSÄTZE STEIGERN

Wer seine Hausaufgaben gemacht hat, ist jetzt im Vorteil, und interessante Konzepte werden wohl auch zukünftig Investoren finden. Doch was können Betreiber kurzfristig tun, um den Umsatz zu stützen? Ausgaben senken, Abverkauf steigern, lautet die einfache Erfolgsformel - und für beides gibt es konkrete Expertentipps: „Wenn wir damit beauftragt werden, den Einkauf für Kunden zu optimieren, gibt es bei uns ein paar goldene Regeln“, verrät Florian Beckmann (www.billbox.de):

1. Mehr Umsatz bei weniger Lieferanten zu machen, schafft meist bessere Konditionen, größere Service-Bereitschaft und attraktivere Preise.
2. Jede einzelne Lieferantenbeziehung kostet einen Gastronomen im Schnitt den Betrag von 250 bis 500 Euro pro Jahr, unabhängig davon, ob bei dem Lieferanten bestellt wird oder nicht. Den Lieferanten übrigens auch Bündelung auf weniger Lieferanten schafft ökonomische Spielräume (und Platz für einige Nischenanbieter mit wirklich profilierten Einzelprodukten, die bei den Gästen einen Unterschied machen).
3. Einkauf optimieren heißt: Den Mix aus Leistung, Service, Preis, (vor- und nachgelagerten) Konditionen und Transaktionskosten sowie mögliche Netzwerkeffekte zu identifizieren und zum Nutzen aller Beteiligten zu optimieren.
4. Reduktion des Preises hat oft - sichtbar oder unsichtbar - auch eine Reduktion der Leistung zur Folge und will deshalb wohlkontrolliert und überwacht sein.
5. Einkauf ist alles, was Geld kostet. Beim Tritt auf die Kostenbremse sollte daher zunächst einmal kein Geschäftspartner von der Analyse ausgeklammert bleiben - also auch diejenigen nicht, die normalerweise als „fix“ bezeichnet werden.

„Diejenigen, die keine automatischen, artikelgenauen Auswertungen wie billbox nutzen, können sich zunächst mit einer Summen-/Saldenliste vom Steuerberater bzw. aus der haus-eigenen Finanzbuchhaltung behelfen“, rät Flori-

an Beckmann. „Hier hilft die Analyse der mit den einzelnen Geschäftspartnern getätigten Umsätze bei der Priorisierung. Wichtig: Die Liste sollte wirklich alle Geschäftspartner enthalten, also auch Vermieter, Energieversorger, Krankenkassen, GEMA etc. Bei der Betrachtung der einzelnen Sortimente helfen Statistiken, welche die meisten Lieferanten ihren Kunden zur Verfügung stellen können. Wichtig ist hierbei, vergleichbare Perioden auszuwerten. Bei Verhandlungen über künftige Bezugsmengen lohnt sich aller Erfahrung nach Tiefstapeln eher als Übertreiben. Eine realistische Einschätzung, die später übertroffen (und dann gegebenenfalls nachverhandelt) wird, ist immer sympathischer als eine überzogene Mengeneinschätzung, die zu ständiger Unzufriedenheit bei den Geschäftspartnern wird.“ (Noch mehr Tipps zum geschickten Einkaufen gibt Florian Beckmann übrigens am 6. Mai im Rahmen der barzone, Education Area, 13.30-14.00 Uhr).

### ES GIBT SIE, DIE ZAUBERWORTE FÜR GARANTIERTEN ZUSATZUMSATZ

Doch sparen alleine bringt den Betrieb jetzt nicht nach vorne: Trendscout und Service-trainer Jean-Georges Ploner (www.ploner-partner.de) warnt insbesondere davor, die Qualitätsstandards herunterzufahren: „Jetzt an Qualität zu sparen, ist das Schlimmste, was man tun kann, denn wenn der Verbraucher insgesamt weniger ausgibt, wird er viel wählerischer. Experimente und neue Konzepte werden erstmal vermieden. Und die First Mover werden gerade sparsam.“ Als kurzfristige Hilfsmaßnahme empfiehlt Ploner drei Reaktionen unter dem Motto Back to the Basics: „Den Serviceablauf durchleuchten und falls nötig optimieren, die Qualität in der Küche auf den Prüfstand stellen und die Motivation des Teams stärken.“ Was kann der Chef selbst tun? „Er muss jetzt motivieren: Briefings täglich vor jeder Schicht durchführen, Gäste persönlich betreuen und ein Vorbild sein.“ Wie kann er das Team einbinden? „Bei den Briefings täglich Ziele formulieren und die Mitarbeiter bei Zielerreichung loben.“ Und Jean-Georges Ploner verrät auch die verbalen Zauberformeln, die garantiert zu Umsatzsteigerungen führen: Die lauten „Groß?“ bei Wasser, Spezi, Apfelsaftschorle oder Bier, „Doppelt?“ bei Espresso, und beim Essen: „Guten Appetit. Und vergessen Sie nicht, etwas Platz für unsere tollen Desserts zu lassen!“

BARBARA BECKER