



Wie Gastronomen mit Einzelbetrieben Erfolg haben

Umsatzchancen nutzen, Kostenfallen meiden: Die Kunst, einen Gastronomiebetrieb zu managen

Die Gastronomie ist ein wunderschönes und emotionales Geschäftsfeld, aber auch ein knallhartes Business. Obwohl grosse Ketten auf dem Vormarsch sind, gelingt es vielen Gastronomen, mit Einzelbetrieben erfolgreich zu wirtschaften. Sie haben die Kosten im Griff und generieren mit dem richtigen Konzept den notwendigen Umsatz. DURST hat mit mehreren Experten gesprochen und fasst die wichtigsten Punkte für ein langfristig erfolgsversprechendes Menü zusammen.

Der Verband GastroSuisse bringt es in seinem Branchenspiegel 2018 auf den Punkt: «Neben Standort, Konzept und Alleinstellungsmerkmal sind im Gastgewerbe vor allem Personal- und Warenkosten für Erfolg oder Misserfolg entscheidend. Zudem fallen bei Mietbetrieben die Höhe des Mietzinses und bei Eigentümerbetrieben der Wert der Betriebsliegenschaft und die damit verbundenen Liegenschaftskosten massgeblich ins Gewicht. Daher ist der Optimierung des Personaleinsatzes, der Bewirtschaftung der Waren und der Angemessenheit des Mietzinses beziehungsweise des Liegenschaftswerts grosse Beachtung zu schenken.»

Wenn man den Unternehmerlohn mitrechnet, macht die Schweizer Gastronomie im Durchschnitt einen Verlust im einstelligen Prozentbereich. Trotzdem gelingt es erfreulich vielen Gastronomen, mit Befriedigung und wirtschaftlichem Erfolg einen Einzelbetrieb zu führen. Was braucht es dazu? DURST hat mit den nebenstehenden Fachleuten gesprochen. Die Experten sind sich einig. Man sollte zwei Visionen haben: den Umsatz steigern und die Kosten kontrollieren. Das ist einfacher gesagt als getan. Auf den folgenden Seiten finden Sie die wichtigsten Punkte, die es beim Managen eines Gastronomiebetriebes zu beachten gilt.



Sven Weber.



Reto Grohmann.



Lukas von Bidder.



Daniel Bumann.

Sven Weber: Er führt selber einen Gastronomiebetrieb und berät mit der «Gastromotions AG» seit Jahren andere Unternehmer.

Reto Grohmann: Er ist Vizedirektor bei Gastroconsult Zürich, Berater, diplomierter Hotelmanager und diplomierter Hôtelier-Restaurateur.

Lukas von Bidder: Er ist mit dem Unternehmen «desillusion» in der strategischen Gastronomieberatung tätig.

Daniel Bumann: Er ist Gastronom mit Leib und Seele und auf dem TV-Sender 3+ als «Bumann, der Restauranttester» unterwegs.

Umsatzsteigerung



Umsatz

Eine der Künste besteht darin, die Leute überhaupt in das Lokal zu bringen. «Marketing ist sehr wichtig. Man muss eine Geschichte erzählen können», sagt Lukas von Bidder.

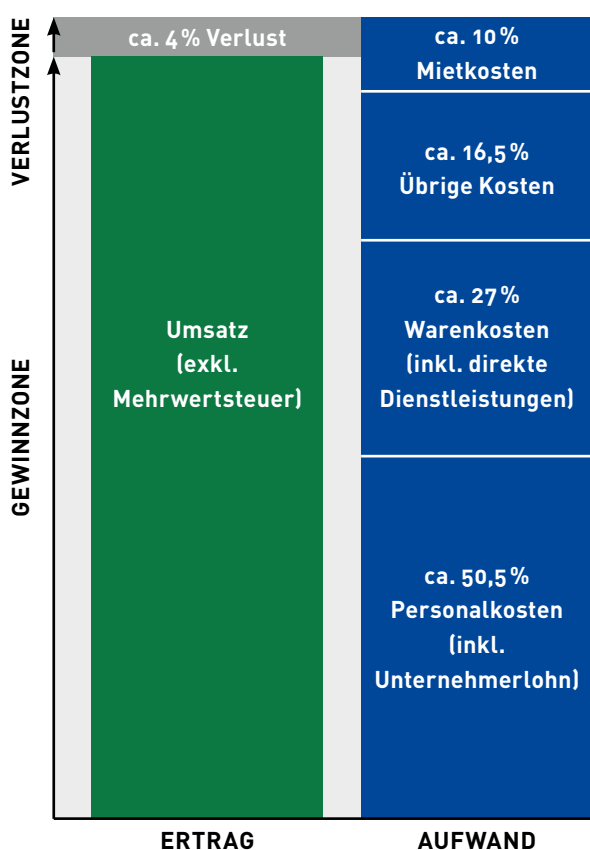
Deshalb gehe es darum, Alleinstellungsmerkmale zu finden, meint Sven Weber: «Wenn ein Betrieb zu wenig Umsatz generiert, liegt es fast immer am fehlenden Ideenreichtum und an den Mitarbeitenden, wobei das Problem oft beim Geschäftsführer beginnt.» Seine Empfehlung an die Gastronomen: «Beschäftigt euch mit der Welt und den Menschen, lest Zeitungen und Marketingbücher, sprecht mit den Gästen. Viele Gastronomen wissen sehr gut Bescheid über Essen und Trinken, den Gast und dessen Bedürfnisse kennen sie aber zu wenig.»

Die Fachleute sind sich einig: Wer Umsatz machen will, muss eine klare Positionierung finden. Das betrifft zwar auch das Speise- und Getränkeangebot, dazu gehören aber noch viele andere Punkte – unter anderem das Ambiente des Lokals, die Art der Gäste, die man anspricht, die Sprachkenntnisse und die Freundlichkeit des Personals.

Und: Eine hohe Flexibilität ist für eine langfristig positive Umsatzentwicklung unabdingbar. Lukas von Bidder: «Die Gesellschaft und damit auch die Gastronomie befinden sich in einem steten Wandel. Deshalb sollte man sich alle fünf Jahre überlegen, ob das Konzept noch stimmt oder ob eine Anpassung nötig ist. Damit man Veränderungen vornehmen kann, sind oft Investitionen notwendig. Um handlungsfähig zu sein, sollte man rechtzeitig an Rückstellungen denken.»

Gastronomische Kostenstruktur

Darstellung Durchschnittswerte Schweizer Gastronomie



Kostenkontrolle



Mietkosten

Eine Faustregel sagt: Die Miete sollte 10% des Umsatzes nicht übersteigen. Es gilt allerdings zu unterscheiden: Wird ein ganzes Lokal inklusive Inventar gemietet oder geht man eine Rohbaumiete ein und muss das Lokal auf eigene Kosten einbauen?

In der Praxis sind die Mietzinse sehr unterschiedlich: «Sie fangen bei 0% für ein ganzes Restaurant an und gehen bis rund 16% im Rohbau», sagt Reto Grohmann. Ein hoher Mietzins sei an stark frequentierten Orten wie in einem Hauptbahnhof durchaus gerechtfertigt, denn dort sei ein grosser Umsatz wahrscheinlich. Reto Grohmann: «Für den langfristigen Erfolg sind die Mietkonditionen relevant. Für Einsteiger kann es hilfreich sein, eine Umsatzmiete anzustreben. Sie erlaubt es, zum Beispiel saisonale Schwankungen abzufangen.»



Übrige Kosten

In die Kategorie «Übrige Kosten» fallen unter anderem Steuern, Abschreibungen und eine Eigenkapitalverzinsung von 0,6%, aber auch die Kosten für Marketing, Wäsche und Reinigung, Administration und Verwaltung, Buchhaltung und Versicherungen sowie Energie und Wasser.

Die meisten dieser Kosten sind fix und lassen sich kaum beeinflussen. Einzige Ausnahme: das Marketing. Die meisten Fachleute warnen aber: Wenn man hier zu sehr spart, schneidet man sich ins eigene Fleisch. Denn: Das beste Angebot nützt nichts, wenn die Leute es nicht kennen.



Warenkosten (inkl. direkte Dienstleistungen)

Der zweitgrösste Kostenblock sind die Waren. Experten sind sich einig: Das Angebot sollte qualitativ hochstehend, aber möglichst klein sein. «Je grösser der Betrieb, desto besser kann man die Einkaufspreise verhandeln», sagt Lukas von Bidder. Seine Empfehlungen: «Damit man auf Mengen kommt, die es erlauben, den Einkaufspreis zu verhandeln, sollte man die Produkte in verschiedenen Arten von Gerichten verwenden. Für einzelne Betriebe vor allem in ländlichen Gebieten kann es unter Umständen auch Sinn machen, über Einkaufskooperationen nachzudenken.» Sven Weber macht noch auf einen anderen Punkt aufmerksam: «Mit Getränken kann man viel mehr verdienen als mit Speisen. Deshalb sollte man bei einem Konzept darauf achten, dass ihr Anteil am Gesamtumsatz möglichst hoch ist.»



Personalkosten (inkl. Unternehmerlohn)

Mehr als die Hälfte jedes verdienten Frankens wird im Durchschnitt für Löhne und Lohnnebenkosten ausgegeben. Wer die Lohnkosten im Griff hat, ist auf dem richtigen Weg.

Mitarbeitende sollten nur im Einsatz sein, wenn sie auch Umsatz generieren. «Das setzt ein aktives Management voraus», sagt Lukas von Bidder. Die Lohnkosten sollten auch bei der Bestimmung der Öffnungszeiten berücksichtigt werden. Zudem hilft es, einen gewissen Anteil der Mitarbeitenden Teilzeit und im Stundenlohn zu beschäftigen. So kann man Schwankungen abfedern.» Sven Weber gibt allerdings zu bedenken: «Zu viele Aushilfen geht nicht. Die Angestellten sind die Visitenkarte eines Betriebs, sie müssen sich mit ihm identifizieren.»

Lukas von Bidder rät Gastronomen davon ab, sich nur einen minimalen oder gar keinen Unternehmerlohn zu bezahlen: «Mit 65 stellen sie dann fest: Ich habe nie Ferien gemacht, und meine Altersvorsorge ist ungenügend. In dieser Branche ist der Selbstausschüttungsgrad sehr hoch.»

Markante Thesen von Gastronomieprofi Sven Weber

«Alles ist kopierbar – ausser die Mitarbeitenden»

Er führt das Lokal «la esquina» in Wallisellen. Mit der «Gastromotions AG» berät er seit mehr als 30 Jahren andere Unternehmer, wobei er schon an 73 Eröffnungen beteiligt war. Sven Weber findet immer wieder Alleinstellungsmerkmale, und er hat selber eines: Er kann das Wesentliche auf den Punkt bringen. Einige seiner Thesen:

«Bei uns hat niemand Hunger und Durst. Es geht also nicht um Essen und Trinken, das kann man überall – auch zu Hause und am Kiosk. Ob man einen Gastronomiebetrieb oder ein Velogeschäft kreiert, läuft auf dasselbe hinaus – auf Prozesse, Vermarktung, Öffnungszeiten und natürlich auf Menschen.»

«Es geht um das Gesamterlebnis. In der Mitte steht die Wahrnehmung, die Perzeption. Alle anderen P-Faktoren gruppieren sich darum herum – die Produkte, die Preise, die Prozesse, der Platz, das People. Wenn alles zusammenspielt, stimmt die Wahrnehmung des Gastes.»

«Wir verkaufen gute Laune. Wir bieten unsere Freundschaft an und ein analoges Stück Heimat. Also müssen wir den Menschen in die Augen schauen. Wenn ein Gast das Lokal betritt und der Serviceangestellte wird nicht nervös, hat er mit der Gastronomie abgeschlossen.»

«Alle suchen nach Alleinstellungsmerkmalen, aber alles ist kopierbar – ausser die Menschen, die bei dir arbeiten. Die Angestellten sind das Wichtigste. Dafür zu sorgen, dass sie sich mit dem Betrieb identifizieren, ist aufwendig und setzt Menschlichkeit voraus.»

«Es geht um das Gesamterlebnis. In der Mitte steht die Wahrnehmung, die Perzeption.»

Sven Weber



«Man sollte nicht um jeden Gast froh sein, sondern versuchen, eine homogene Kundschaft hinzubringen. Die Gäste kommen nämlich nicht wegen uns, sondern wegen der anderen Gäste. Die geben ihnen die Bestätigung, am richtigen Ort zu sein. Also sollte man seine Gäste kennen und sich fragen: Was wäre, wenn ich Gast wäre? Viele Gastronomen sind zu wenig Gast.»

«Frauen sind anspruchsvoller und bestimmen in der Regel, welches Lokal man besucht. Das Angebot sollte an ihnen ausgerichtet werden.»

«Die klare Positionierung darf man nicht aufgeben, wenn es mal windet. Man muss bei dem bleiben, was man macht und was man kann. Und nicht am falschen Ort sparen: Wenn du schon 300000 Franken in die Hand nimmst, um einen Betrieb zu eröffnen, darfst du nicht wegen 20000 Franken dein Konzept verdünnen.»

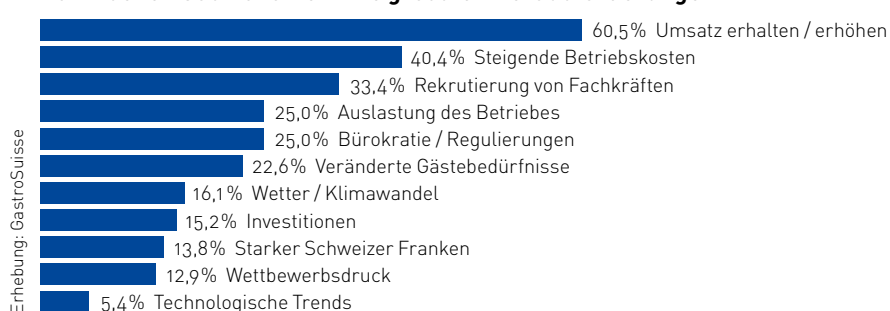
«Als Beizer bist du alles, aber irgendwo sind dein Herz und deine Kompetenzen. Man kann nicht überall gut sein. Ich zum Beispiel bin kein Verwalter, den muss ich anstellen.»

Viele Betriebe werden vom Inhaber geführt

Die Rekrutierung von Fachkräften wird immer schwieriger

Fast zwei Drittel aller Schweizer Gastronomiebetriebe werden vom Inhaber geführt. 36,9% der Betriebe sind Einzelunternehmen, dahinter folgen als Rechtsform die Aktiengesellschaft (29,1%), die GmbH (25,9%) und die Kollektivgesellschaft (4,3%). Wenn man den Unternehmerlohn und den Eigenkapitalzins mitrechnet, erwirtschaften knapp 35% der Betriebe einen Gewinn. Die Rekrutierung von Fachkräften wird immer stärker als Herausforderung empfunden.

Darin sehen Gastronomen ihre grössten Herausforderungen



Reto Grohmann, Unternehmensberater der Gastroconsult AG

Über sieben Brücken muss ein Gastronom gehen

Als Vizedirektor von Gastroconsult Zürich hat Reto Grohmann schon unzählige und sehr unterschiedliche Gastronomiebetriebe beraten. Nach dem Motto «Über sieben Brücken musst du gehen» hat er die hochkomplexe Materie, mit der er sich tagtäglich beschäftigt, auf sieben Punkte verdichtet. Reto Grohmann über die sieben Brücken und wie man als Gastronom am erfolgreichsten über sie geht:

Betriebsübernahme

Sie steht am Anfang und sollte keine Ad-hoc-Übung sein. Auch bei einer Betriebsabnahme, also zu Beginn eines Mietverhältnisses, müssen zwingend ein Übergabeprotokoll erstellt und der Zustand von Räumlichkeiten und Mietinventar festgehalten werden. Dies gilt auch bei nagelneuen Betrieben. Eine seriöse Planung und eine Begleitung durch einen neutralen Profi vermeiden emotionale Diskussionen.

Mietvertrag

Er basiert im Idealfall auf der aktuellsten Vorlage von GastroSuisse. Dieser mag sehr umfangreich erscheinen, er führt aber alle Punkte auf und beugt so Streitigkeiten vor. Der Mietzins muss vor der Unterzeichnung verhandelt und im besten Fall von einem externen Gutachten auf die langfristig wirtschaftliche Tragbarkeit geprüft werden. Im Nachhinein einen Mietzins anzufechten, ist meist aussichtslos. Die Höhe des Mietzins hängt stark vom Standort ab.

Kaufinventar

Das Miet- und Kaufinventar muss bei Mietbeginn schriftlich aufgenommen und bewertet werden. Es gibt nur wenige Personen in der Schweiz, die auf diesem Gebiet Profis sind. Die Kosten für die Festhaltung lohnen sich im Hinblick auf mögliche Streitigkeiten bei der Abgabe des Mietobjekts aber allemal. Übrigens: Kaufinventar ist dasselbe wie Kleininventar, und Mietinventar entspricht dem Grossinventar.

Kosten

Die Warenkosten gilt es sehr wohl im Auge zu behalten, meist ist hier aber nicht das grosse Sparpotenzial realisierbar. Eine kleine Speisekarte kann hilfreich sein. Der grösste Kostenblock sind die Mitarbeitenden. Deshalb lohnt es



«Der grösste Kostenblock sind die Mitarbeitenden. Es lohnt sich, diese Kosten tagtäglich zu überprüfen.»

Reto Grohmann

sich, diese Kosten tagtäglich zu überprüfen. Am besten geschieht dies mittels einer Mitarbeiterproduktivitäts-Kontrolle pro Tag, aufgeteilt in Küche, Service und Betrieb total. Nur so kann zeitnah reagiert werden. Was es auch zu beachten gilt: Teilzeitmitarbeitende im Stundenlohn sind flexibel einsetzbar und helfen, Kosten zu sparen. In der gehobenen Gastronomie sollten aber stets ausschliesslich Profis arbeiten.

Serviceketten

Wenn der Gast erst einmal im Betrieb sitzt, ist man in der Servicekette schon gut gestartet. Dann gilt es, seinen Bedürfnissen bestmöglich gerecht zu werden. Wenn man alles richtig macht, kommt der Gast wieder, das Trinkgeld stimmt, und die Bewertung auf Tripadvisor oder anderen Plattformen fällt positiv aus. Negative Auswirkungen haben in der Servicekette unter anderem unfreundliches Personal, lange Wartezeiten, zu früher Küchenschluss, unaufmerksame Bedienung, schlechtes Essen, mangelnde Flexibilität, zu hohe Preise, fehlende Kindermenüs, Offengetränk ohne Sprutz und vertrocknetes Brot. Diese Basics sollte man als Gastronom unbedingt im Griff haben.

Social Food schlägt Geschmack

Essen wird immer mehr zum Lifestyle und zugleich Identifikationsmittel, Statussymbol und Ausdrucksmedium. Das Ambiente der Lokale gewinnt an Bedeutung und bietet der Gastronomie Chancen, sich gegen den Heimkonsum-Trend zu stellen. Restaurants können sich als sozialer Lebensmittelpunkt etablieren, als Erholungsplatz für Körper und Geist, Ort der Inspiration und des Wissens, der Geselligkeit, des Abenteuers und der Neugier. Das heisst aber nicht, dass man auf jeden Trend aufspringen sollte. Auch eine gut etablierte Cordon-bleu-Landbeiz bietet ein Wohlfühlambiente.

Beratungsaffinität

Die allermeisten Gastronomen verstehen sich als Alleskönner und Alleinkämpfer. Sie sind überzeugt von dem, was sie tun. Das ist zwar gut, bringt aber auch eine gewisse Beratungsresistenz mit sich. Gastronomen holen sich viel zu wenig Rat von Berufskollegen, Freunden, der Familie, kurz: ihrem Umfeld. Zudem ist die einmalige Rechnung eines externen Beraters langfristig immer gut investiert. Dieser kann weniger Mietaufwand herausholen und hat Werkzeuge zum optimalen Waren- und Mitarbeiterkostencontrolling. Alles, was ausserhalb der Kernkompetenz liegt, sollte Leuten mit spezifischem Fachwissen und grosser Erfahrung übertragen werden. Dazu gehören Buchhalter, Rechtsanwälte und Marketing-Dienstleister. Und nicht zu vergessen: Der beste Berater ist der Gast. Ihn sollte man kennen, mit ihm sollte man sprechen, und auf ihn sollte man unbedingt hören.

GASTROCONSULT

Die Gastroconsult AG ist ein Tochterunternehmen von GastroSuisse und spezialisiert auf Treuhand, Steuern, Prüfung und Beratung in der Gastronomie sowie der Hotellerie. Gastroconsult hat an 15 Standorten in der ganzen Schweiz rund 100 Mitarbeiter.

www.gastroconsult.ch



Auf ein Bier mit Daniel Bumann

«Der Beruf des Gastronomen wird unterschätzt»

Seit zehn Jahren ist Daniel Bumann für den TV-Sender «3+» als Restauranttester unterwegs. Dabei hat er es mit Gastronomiebetrieben zu tun, die Probleme haben. Im DURST-Interview spricht der Spitzengastronom über rasend schnelle Veränderungen in der Branche, mangelnde Ausbildung und fehlende Selbstkritik.



«Die Schuld wird nicht bei sich selbst gesucht. Immer sind andere für die Misere verantwortlich.»

Daniel Bumann

Als «Bumann, der Restauranttester» helfen Sie Gastronomen in Not. Mit was haben diese am meisten zu kämpfen?

Daniel Bumann: Eines der grössten Probleme ist der Fachkräftemangel. Immer weniger junge Menschen verschreiben sich den wunderbaren Berufen in dieser Branche. Das ist alarmierend. Zudem verändert sich die Gesellschaft und mit ihr die Gastronomie stark, das Tempo wird immer schneller. Die Gäste sind anspruchsvoller geworden, und sie haben eine grosse Auswahl. Unsere Gastronomie ist fantastisch, aber wer nicht gut genug ist, hat es schwer.

Warum sind einige nicht gut genug?

Am meisten fällt mir auf: Die Schuld wird nicht bei sich selbst gesucht, immer sind andere für

die Misere verantwortlich: der schlechte Ruf wegen des Vorgängers, das Rauchverbot, die Promillegrenze und am Schluss auch noch der Bumann. Dabei hat man sein Schicksal in den eigenen Händen. Viele Gastronomen haben noch nicht erkannt, dass sie mit der Zeit und neue Wege gehen müssen.

Ist es denn schwieriger geworden, einen Gastronomiebetrieb zu führen?

Es war schon früher nicht einfach und ist ganz bestimmt noch anspruchsvoller geworden. Zum Zeitgeist gehört leider auch, dass viele Menschen nicht mehr bereit sind, das Leben dem Beruf unterzuordnen und mit Leidenschaft zu chranpfen. Das ist auch in unserer Branche so, der Beizer-Charakter ist etwas

verloren gegangen. Dieser Beruf muss eine Berufung sein. Man darf nie stillstehen, muss mit dem Tempo von heute mitgehen, Veränderungen mitmachen und Fehler korrigieren. Das bezieht sich übrigens auch auf mein eigenes Berufsleben. Ich bin nicht nur kritisch, sondern auch selbstkritisch.

Sind die Gastronomen genug vorbereitet und ausgebildet für die anspruchsvolle Aufgabe?

Nein, viele Gastronomen sind mit zu wenig oder gar keiner Ausbildung unterwegs. Dieser Beruf wird unterschätzt, und das ist auch ein politisches Problem: Man macht es den Leuten sehr, sehr einfach, ein Restaurant zu eröffnen. Das darf man leider auch, wenn man von Tuten und Blasen keine Ahnung hat. Ich bin dafür, dass man die Hürden erhöht und Patente einführt, die ein echter Leistungsausweis sind. So würde man sehr vielen Leuten helfen, nicht ins Verderben zu geraten.

Sie sind als Restauranttester unterwegs und führen keinen Betrieb mehr. Reizt es Sie nicht, wieder selber Gastronom zu sein?

Ich bin ja immer noch nahe dran, einfach in einer anderen Funktion. Man soll zwar nie «nie» sagen, aber mit über 60 Jahren überlegt man sich doppelt, ob man nochmals durchstarten will. Im Moment ist das für mich kein Thema.

DANIEL BUMANN

Der Walliser wuchs im elterlichen Gasthof oberhalb von Saas-Fee auf. Er absolvierte eine Kochlehre und war in den 1980er-Jahren Küchenchef in zwei Erstklasshäusern. Danach bildete er sich zum eidg. diplomierten Küchenchef weiter und wurde Koch-Olympiasieger sowie -Weltmeister. Daniel Bumann war insgesamt 27 Jahre selbstständiger Gastronom, mit seiner Ehefrau Ingrid führte er bis 2017 das Fine Dining Restaurant «Bumanns Chesa Pirani» in La Punt, welches bis zur Schliessung zu den besten fünf Restaurants der Schweiz zählte. Als «Bumann, der Restauranttester» unterstützt er auf dem TV-Sender «3+» seit zehn Jahren hilfsbedürftige Gastronomen.