

FOKUS BWL

Gast ist der Schlüssel zum Erfolg

DIE GEMEINSCHAFTSVERPFLEGUNG MUSS SICH IN BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHER HINSICHT mit besonderen Gegebenheiten auseinandersetzen. Schließlich gehören sie in der überwiegenden Zahl zu den Cost-Centern und müssen von den Mutterunternehmen in der Regel bezuschusst werden. Dabei sind die Höhe der Erlöse, der Kosten und der Subventionen nicht immer und ausschließlich nur ein Ausfluss der eingeschränkten Preisgestaltung oder der wirtschaftlichen Vorgaben.

Insbesondere im Segment der Gemeinschaftsverpflegung wird oft vergessen, dass es sich hinsichtlich der potenziellen Klientel um einen in sich geschlossenen Markt handelt und damit keine unbegrenzte Anzahl an Kunden und Gästen zur Verfügung steht. Dies bedeutet für die Praxis, dass gerade die Faktoren Angebots-, Präsentations-, Dienstleistungs- und Servicequalität sowie das dazugehörige Marketing mit seinen spezifischen Facetten (PR & Verkaufsförderung) wie in allen öffentlichen Wirtschaftsunternehmen, von großer Bedeutung sind. Doch welche betriebswirtschaftlichen Auswirkungen treten ein, wenn im Betriebsrestaurant die Gäste ausbleiben? Auf der Basis von rückläufigen Gästefrequenzen gehen zum einen die Umsatz- beziehungsweise die Erlöszahlen zurück, zum anderen hat es kostentechnische Konsequenzen, wenn Gäste der Verpflegungseinrichtung fern bleiben. Neben einem höheren Schwund durch nicht verkaufte oder verarbeitete Ware steigt das Gesamtvolumen der Wareneinsätze. Die aufgelaufenen Personalkosten schlagen überproportional zu Buche und in der letzten Konsequenz erhöhen sich die „Subventionen“. Des Weiteren werden die Produktivität sowie die Auslastung der Verpflegungseinrichtung in Mitleidenschaft gezogen.

Sparmaßnahmen werden eruiert

Als gängige Gegenmaßnahme gilt es häufig, zunächst die potenziellen Einsparungsmaßnahmen zu eruiieren. Der erste relevante Faktor, der dann fast immer benannt beziehungsweise ins Auge gefasst wird, sind die Personalkosten. Aber kann eine Verpflegungseinrichtung ohne eine adäquate Anzahl von Mitarbeitern auskommen? In der überwiegenden Zahl ist aufgrund der infrastrukturellen Gegebenheiten sowie unter Berücksichtigung der Größe der Wirtschaftsbereiche eine gravierende beziehungsweise nachhaltige Reduzierung des Personals in der Regel nicht möglich. Des Weiteren kommt erschwerend hinzu, dass eine Ausstellung von Mitarbeitern auf Grund der teilweise langjährigen Betriebszugehörigkeit zu einer äußerst kostspieligen Angelegenheit werden kann, und sich in der Regel die zu zahlenden Abfindungen – wenn überhaupt – erst nach vielen Jahren amortisieren.

VORSORGENDE MASSNAHMEN

Zusammenfassende Darstellung von präventiven Maßnahmen zur Sicherstellung der Gästefrequenz:

- Durchführung von (regelmäßigen) themenbezogenen Gästebefragungen als Grundlage zur Überarbeitung bzw. Anpassung der Marketingmaßnahmen.
- Durchführung von innovativen Verkaufsförderungsaktionen/Aktionen.
- Anpassung oder Erweiterung des Dienstleistungsangebotes
- Anpassung der räumlich-technischen Gegebenheiten.
- Entwicklung und Implementierung eines Mitarbeiterschulungssystems.



WER ERFOLGREICH ANS ZIEL KOMMEN MÖCHTE, sollte sich mehr überlegen, als nur Kosten zu sparen. Fotos: Bilderbox

Weitere Einsparungsmöglichkeiten werden in den entstandenen Wareneinsätzen gesehen. Dabei versuchen die Verantwortlichen zunächst beim Einkauf der notwendigen Waren, günstigere Konditionen auszuhandeln. Dieses Procedere kann jedoch dazu führen, dass die Qualität des Speisenangebotes in Mitleidenschaft gezogen wird, weil gegebenenfalls qualitativ schlechtere Ware bezogen wird.

Falsche Einsparungen können schaden

Schließlich stellt sich die Frage, ob Einsparungen tatsächlich des Ratsels Lösung sind. Aufgrund von Erfahrungswerten ist dies in vielen Fällen nur bedingt der richtige Weg. Oftmals sollte übergeordnet die Frage gestellt werden, ob die erbrachte Gesamtleistung unter Berücksichtigung der Faktoren: Dienstleistungs- und Servicequalität, Marketing, Produktangebot und -qualität, räumliche und technische Gegebenheiten, sich noch als zeitgemäß und gast- sowie bedürfnisorientiert darstellen. Auf der Basis von diversen Gästebefragungsergebnissen hat sich beispielsweise herausgestellt, dass auch die erbrachte Dienst- und Serviceleistung darüber entscheidet, ob potenzielle Kunden eine Gemeinschaftsverpflegung aufsuchen oder nicht. Dies heißt für die Praxis, dass nicht nur das Produkt oder die Speisen relevant dafür

sind, ob die Verpflegungsleistung in Anspruch genommen wird. Auch die übrigen Faktoren wie das Ambiente und die Erscheinung der Verpflegungseinrichtung, die Produkt- und Präsentationsqualität, die Dienstleistungs- und Servicequalität, die Kundenansprache, das Mar-

laufenen betriebswirtschaftlichen Rahmendaten lediglich als ein Teilsteueringstrument zu sehen sind, da sie das Ergebnis über bereits Vergangenes darstellen. Entsprechend ist es insbesondere in der Gemeinschaftsverpflegung unumgänglich, weitere präventive



NICHT NUR DAS PRODUKT oder die Speisen sind relevant dafür, ob die Verpflegungsleistung in Anspruch genommen wird.

keting etc. müssen ein stimmiges, ganzheitliches und authentisches Gesamtkonzept abgeben.

Datenauswertung bringt Aufschluss

Unter Berücksichtigung der Tatsache, dass es sich bei Gemeinschaftsverpflegung um einen in sich geschlossenen Markt handelt, ist es umso wichtiger, dass der tägliche Geschäftsbetrieb mit einem hohen Maß an Aufmerksamkeit beobachtet und verfolgt wird, um bei gravierenden Veränderungen in der Gästefrequenz schnellstmöglich und adäquat reagieren zu können. Unterstützt werden kann beispielsweise ein Warenwirtschaftssystem eingesetzt werden, welches in Verbindung mit dem eingesetzten Kassensystem bereits die wesentlichen Eckdaten und Grundlagen für eine effektive Auswertung bereit hält. Im Anschluss gilt es einige wenige, aber aussagekräftige Kennzahlen abzuleiten, die als Interpretations- und Handlungsgrundlage herangezogen werden können. Es ist jedoch zu berücksichtigen, dass die aufge-

auf die bekannte Gästebefragung zurückgegriffen werden, die in regelmäßigen Abständen eingesetzt und themenbezogen aufgebaut sein sollte, um das Interesse beim zu Befragenden zu erhalten. Zu den maßgeblichen Themenbereichen sind Fragestellungen rund um das Thema Speisenangebote und -qualität, Marketing- und Verkaufsförderungsmaßnahmen, Dienstleistungs- und Servicequalität, aber ebenso die räumlich-technischen Gegebenheiten von wesentlicher Bedeutung.

Alte Töpfe locken nicht

Außerdem ist das Einholen von Informationen über die aktuellen Verzehrgeohnheiten und Trends in der Gemeinschaftsverpflegung von wesentlicher Bedeutung. Diese Informationen können beispielsweise direkt und ohne großen Aufwand über die Lieferanten bezogen werden, da diese in der Regel über ein effektives Warenwirtschaftssystem mit dem dazugehörigen Berichtswesen (ABC-Analyse, Renner-/Pennerlisten etc.) verfügen. Das Thema Marketing ist ein bedeutender Faktor für jede Verpflegungseinrichtung. Wie in der freien Wirtschaft gilt es, den Kunden mit adäquaten Mitteln zum Kauf zu animieren. Dabei sollte bereits bei der Gestaltung sowie bei der Veröffentlichung des Speiseplanes auf geeignete Maßnahmen zurückgegriffen werden. Eine nachvollziehbare Produktauszeichnung, eine ansprechende und einladende und qualitativ hochwertige Speisenpräsentation sowie die Durchführung von Verkaufsförderungsaktionen und gehören zum Erfolgsrezept. Viel zu selten gehen die Gemeinschaftsverpfleger die Problematik durch die Schaffung von Zusatzangeboten oder gar zusätzlichen Dienstleistungen an. Unabhängig von den dargestellten sachlichen Gegebenheiten sind aber auch die räumlich-technischen Bedingungen ein entscheidendes Kriterium dafür, ob ein Gast eine Verpflegungseinrichtung aufsucht oder nicht. Für die Praxis bedeutet dies: Ist die Einrichtung veraltet und unzeitgemäß gestaltet, ist davon auszugehen, dass bereits ein großer Teil der potenziellen Klientel der Verpflegungseinrichtung fernbleibt beziehungsweise nicht gewillt ist, die Einrichtung aufzusuchen.

hungsweise nicht gewillt ist, die Einrichtung aufzusuchen.

Guter Service macht erfolgreich

Der Erfolg einer Verpflegungseinrichtung steht oder fällt auch mit der erbrachten und dargebotenen Dienstleistungs- und Servicequalität. Beginnend mit der Begrüßung des Gastes über die Empfehlung und Auskunft von Speisen und deren Zubereitung bis hin zur Verabschiedung trägt insbesondere im Verkaufsbereich jeder einzelne Mitarbeiter zum Erfolg oder Misserfolg einer Verpflegungseinrichtung bei. Im täglichen Betrieb heißt dies, dass es unumgänglich ist, die Dienst- und Serviceleistung ständig beziehungsweise regelmäßig zu verifizieren. Mit dieser Maßnahme wird sichergestellt, dass Schwachstellen und Defizite frühzeitig erkannt und zeitnah behoben werden können. Als logische Konsequenz bildet sich hieraus zwangsläufig die Notwendigkeit, alle in der Verpflegungseinrichtung beschäftigten Mitarbeiter in regelmäßigen Abständen aufzuklären und zu schulen. Idealerweise sollten die aufgelaufenen Ergebnisse aus dem betriebswirtschaftlichen Bereich mit den Ergebnissen und Resultaten aus Befragungen, Informationen und Analysen verknüpft und in ein schlankes, effizientes und aussagekräftiges Managementinformationssystem überführt werden. Mit dieser Maßnahme wird gewährleistet, dass potenzielle Veränderungen frühzeitig erkannt und notwendige Veränderungen zeitnah entwickelt und umgesetzt werden können. Dabei ist es in der Regel dienlich, wenn insbesondere die gastorientierten Bereiche von einer objektiven Instanz begutachtet und bewertet werden. Zusammenfassend sowie unter Berücksichtigung der Erfahrungen aus der täglichen Praxis gilt es festzustellen, dass sich auch ein Verpflegungsbetrieb nur mit guten betriebswirtschaftlichen Zahlen darstellen lässt, wenn in allen dargestellten Bereichen und Segmenten eine ganzheitlich gute, bedürfnisorientierte und zeitgemäße Leistung erbracht wird. Letztlich entscheidet eben der Gast über den Erfolg beziehungsweise Misserfolg – auch in der Gemeinschaftsverpflegung.

DER AUTOR

Frank Bartels ist seit sieben Jahren als selbstständiger Unternehmensberater tätig. Seine Schwerpunkte liegen auf der Durchführung von betriebswirtschaftlich / konzeptionellen Analysen sowie der begleitenden Betreuung von Optimierungsmaßnahmen auf der Basis von durchgeführten Schwachstellenanalysen. Er ist außerdem spezialisiert auf die Durchführung von „Mystery“-Besuchen zur nachhaltigen Qualitätssicherung und -optimierung im Verpflegungsbereich, die Durchführung von qualifizierten Mitarbeiterbefragungen, Coaching und Training von Mitarbeitern sowie die Entwicklung und Einführung alternativer Produktionsverfahren. Vor seiner Tätigkeit als Berater durchlief Frank Bartels eine aktive Laufbahn als Koch in der gehobenen Hotellerie und Gastronomie mit nationalen und internationalen Erfahrungen in unterschiedlichen Abteilungen.



FRANK BARTELS

lungen und Führungspositionen. Er absolvierte ein Betriebswirtschaftliches Studium sowie diverse Führungspositionen im operativen, gastronomischen Segment. Er blickt auf mehrjährige Beratungstätigkeiten in verschiedenen Segmenten der Gastronomie, Hotellerie und Gemeinschafts- / Sozialverpflegungseinrichtungen zurück.

Kontakt:

Frank Bartels
Unternehmensberatung
Storcheneck 11
D-82140 Olching
Tel: +49 8142 - 66 95 281
Fax: +49 8142 - 66 95 282
E-Mail: frank.bartels@fbartels-unternehmensberatung.de
Internet:
www.fbartels-unternehmensberatung.de