

Erfolg ist planbar

Ärgern Sie sich nicht auch manchmal: Da kommt ein Gast abends an die Rezeption und fragt nach einem netten Restaurant in der Umgebung. Und dies, obwohl die Tür zu Ihrem Hotelrestaurant weit offen steht und auch die Menuekarte im Aufzug kaum Wünsche offen lässt?

■ TEXT: ARNE KUBECKA

Nun, Sie befinden sich in bester Gesellschaft, wie mir nicht wenige der F&B-Manager einer der größten internationalen Hotelkonzerne auf ihrem Europameeting erzählten, zu dem ich als Referent geladen war. Obwohl hunderte Zimmer über den hauseigenen Restaurants liegen, sucht die Vielzahl der Gäste Lokale in der Stadt auf. Ein Problem, das allgegenwärtig in der gesamten Branche ist und das große sowie kleine Häuser gleichermaßen kennen.

Resultat: Das Hotelrestaurant wird zur ungeliebten weil aufwändigen und kostenintensiven Serviceeinrichtung für den Zimmergast. Eine schleichende Vernachlässigung ist in vielen Betrieben offensichtlich und wird mit Hinweis auf die mangelnde Rentabilität entschuldigt.

Dabei dürfte es den meisten Hoteliers nicht egal sein, einige tausend Euro mehr im Monat auf Grund ihres florierenden Hotelrestaurants als Unternehmerlohn nach Hause zu tragen. Ganz abgesehen vom Imagewert und der Multiplikatorenwirkung, die eine bei Hotelgästen und Einheimischen gleichermaßen beliebte Gastronomie hat.

Ein Hotelrestaurant muss seine Gäste nicht nur zufriedener stellen, d. h. sättigen, sondern begeistern. Es ist eines der wichtigsten Freizeitangebote, die ein Hotel ihnen bieten kann.

Schritt für Schritt

Der Gastronomiecoach Arne Kubecka hat sich mit seinem Team darauf spezialisiert, aus »braven« Hotelrestaurants profitstarke Erlebniswelten entstehen zu lassen.

Machen auch Sie Ihr Hotel-Restaurant zum Konzept- und Lifestyle-Betrieb! Wie, das stellt der Autor am Beispiel des Altstadt-hotels Hechten in Füssen vor. Das Haus mit 39 Zimmern liegt mitten im malerischen Stadtzentrum und wird von internationalen Touristen gebucht, die das nahe liegende Schlosser Neuschwanstein besichtigen.

Die Situation vor Ort. Die meisten Gäste buchen Übernachtung mit Frühstück und gehen zum Mittag- und/oder Abendessen in die umliegenden Gastronomiebetriebe der Altstadt. Das Geschäft mit Einheimischen und Passanten ist unbefriedigend, trotz überdurchschnittlicher Qualität der Küche. Erschwerend kommt hinzu, dass das Restaurant im ersten Stock des Hotels liegt.

Schritt 1

Geben Sie Ihrem Restaurant eine ausgefallene Story, schaffen sie unterschiedliche gastronomische Raumwelten, die zum Entdecken einladen und neugierig machen.

Die Story sollte Hausgäste und Passanten gleichermaßen ansprechen und kann sich aus dem Namen Ihres Hotels ableiten, aus dem, was Sie am liebsten kochen oder essen, aus Ihrer Hausgeschichte bzw. -Tradition, aus einer bestimmten Zubereitungsart oder einfach von einem individuellen Fantasiethema.

Achten Sie darauf, dass Ihr Thema bodenständig ist, das heißt von 80 Prozent der Leute verstanden und als sympathisch-humorvoll aufgenommen wird.

TIPP Wer sein Hotel oder Lokal mit allgemeinen Namen wie Adler, Müller »schmückt«, sollte mal seine Gäste nach deren emotionellem Lustgehalt fragen.

Check

Restaurantprofil

- Was ist das Thema Ihres Restaurant?
- Ist es von Außen im Vorbeifahren/-gehen erkennbar?
- Ist es etwas Besonderes, was neugierig macht und Spaß bringt, es zu entdecken?

Die Situation vor Ort. Für das Restaurant des Hotels Hechten haben wir uns entschieden, das Thema »König Ludwig« und seine Zeit aufzunehmen. Obwohl jedes Jahr Hunderttausende zum Schloss Neuschwanstein pilgern und sich für sein Leben interessierten, gibt es in der gesamten Region kein Restaurant-Konzept mit diesem Thema.

Während der Hauptgastronomie als »Königliches Wirtshaus« bodenständig gestaltet wurde, wählten wir für den Nebenraum die »phantastische Königswelt«, so wie sie sich Ludwig auf seiner Jagdhütte Schachen im byzantinischen Stil hat bauen lassen. Ein idealer Rahmen für private Feiern im ausgefallenen Rahmen. Eine Hemmschwelle war auch der Eingangsbereich des Restaurants: unscheinbar neben der Rezeption gelegen, wirkte er alles andere als einladend.



FOTO: KUBECKA



Vorher.



Nachher.



Vorher.



Nachher.



Vorher.



Nachher.

Wir dekorierten ihn als prächtiges Portal zu den Königswelten. Eine andere Frage stellte sich mit der Lage des Restaurants im ersten Stock, das von der Straße nicht als solches erkennbar war. Eine auffällige Beleuchtung von Außen war von Seiten der Behörde nicht genehmigt. Wir lösten das Problem, in dem wir die Fenster im 1. Stock prächtig dekorierten und am Abend von Innen die Dekoration indirekt farbig beleuchteten. Jetzt macht auch diese Etage neugierig.

Schritt 2

Haben Sie Mut zur Spezialisierung. Viele Unternehmer versuchen, ihr mangelndes Profil durch die Ausweitung des Angebotes zu kompensieren. Eine Verzweiflungstat. Nehmen Sie die Eier legende Wollmilch-Sau von Ihrer Karte. Fragen Sie sich besser: Was ist die Spezialität, passend zu meinem Thema.

Wichtig ist auch hier die hohe allgemeine Akzeptanz Ihrer Spezialität. Mit einem populären Gericht aus der Regional- oder Mittelmeerküche, das Sie zum »Helden« der Karte erheben, decken Sie rund 80 Prozent des allgemeinen Geschmacks ab und gewinnen. Mehr als 25 Artikel sind nicht notwendig.

Check

Speisenangebot

- Was ist Ihre Spezialität?
- Passt sie zum gewählten Thema?
- Was ist daran besonders?
- Trifft sie den Geschmack der Leute?

Die Situation vor Ort. Im Hechten haben wir uns auf bayerische Schmankerl u. a. aus der Zeit König Ludwigs spezialisiert. Dabei orientierten wir uns auch an überlieferten Küchenrezepten des königlichen Hofkochs Rottenhofer.

Schritt 3

Stellen Sie Ihre Story bildlich als »Marke« dar und machen Sie Humor zur Marketingstrategie.

Ein Bild sagt mehr als 1 000 Worte. Ein Schriftzug allein reicht nicht aus, vermittelt wenig Stimmung, ist nicht gehirngerecht.

ALTSTADT-HOTEL »ZUM HECHTEN«



Das Gehirn merkt sich vor allem Bilder. Je ausgefallener diese sind, desto leichter und länger bleiben sie in Erinnerung. Achten Sie darauf, dass das Logobild möglichst humorvoll ist. Ich schaue viel von Walt Disney ab, der gerne mit Tieren als vermenschlichte Fabelwesen arbeitet. Diese Strategie liegt im Trend, wie der Erfolg der jüngsten Fantasiefilme »Ratatouille«, »Iceberg« oder »Hobbits« zeigt. Umgesetzt heißt das: Die Leute suchen den Ausstieg aus der Realität. So banal es ist, die Erwachsenen entdecken ihr Kindheits-Ich wieder. Wir erarbeiten gerade ein Gastronomiekonzept für ein großes Familienhotel mit Feen und Wichteln als Thema sowie Schokolade als Spezialität (Cafe Chocolat). Ich weiß heute schon, dass die Eltern genauso auf das Thema »abfahren« werden wie ihre Kinder.

Check

Logo

- Besteht Ihr Restaurantlogo aus einem Bild?
- Ist dieses Bild humorvoll?
- Prägt sich dieses Bild ein?

Die Situation vor Ort. Aus dem reinen Textlogo des Hotels Hechten entwickelten wir für das Hotelrestaurant einen »königlichen« Hecht als Fabelfigur mit Krone und Kochlöffel – humorvoll und einprägsam.

Schritt 4

Schaffen Sie eine besondere Atmosphäre und arbeiten Sie im Konzept mit Emotionen.

Gehört Ihr Restaurant zur »Flüs-

tergastronomie«? Edel, gediegen und distinguiert? Dann wissen Sie, dass man damit kaum Geld verdienen kann.

Die Erfahrung ist: Nichts schätzen Geschäftsleute mehr, als wenn sie am Abend mit der Krawatte ihr geschäftliches Rollenspiel ablegen und »du und ich« sein können. Wer hier Probleme mit seinen vier oder fünf Sternen sieht, sollte sich einmal im Marriott Frankfurt das »Champion« ansehen oder im neu eröffneten Kölner Betrieb des Konzerns die »Brasserie Fou« mit singender Barmannschaft.

Wohl gemerkt, nichts gegen ein gediegenes Geschäftsessen in

zept kommt Sie kostengünstiger als die edlen Materialien vom Innenarchitekten oder Holzvertäfelungen.

Es macht viel mehr Spaß, Gäste durch Einzigartigkeit zu faszinieren. Da der Kuchen auch für Hotel-Restaurants nicht größer wird, geht es alleine darum, besser, d. h. anders, zu sein als die Mitbewerber.

TIPP Unsere Standortanalysen verfolgen deshalb meist nur einen Sinn: zu ermitteln, wo die regionale Messlatte hängt und von wie vielen bzw. welchen Kollegen man sich Gäste »angeln« kann.



Ihrem edlen zweiten Hausrestaurant. Wenn sie aber nur eines haben, sollte das wenigstens Ihren Gästen Spaß, Ihrem Team Freude und Ihnen Geld bringen. Es frustriert eine gute und qualifizierte Mannschaft, wenn sie nicht voll loslegen kann.

Also: Dekorieren Sie Ihr Lokal als Themenbühne. Inszenieren Sie Ihre Story.

Arbeiten Sie mit Emotionen. Antiquitäten vermitteln Authentizität und wirken gemütlich. Offenes Feuer in Form von Kerzen bzw. einer Feuerstelle oder ein Brunnen mit fließendem Wasser sind Urreize, die Wohlfühl- und Geborgenheit verbreiten.

Spiegel sind besser als Bilder und unterstützen die Eitelkeit des Menschen. Duftspender mit angenehmen Wohlgerüchen knapp an der Wahrnehmungsgrenze sowie Hintergrundmusik sensibilisieren und steigern den Genuss und damit die Verweildauer. Ein so inszeniertes Raumkon-

Check

Atmosphäre

- Ist Ihr Restaurant thematisch dekoriert?
- Werden die Sinne durch Musik, Duft, offenes Feuer, Kerzen, Spiegel etc. angeregt?

Schritt 5

Machen Sie Ihre Speisekarte zum Hausprospekt.

Wenn ich bedenke, wie viel Geld in Hochglanzhotelprospekte gesteckt wird, fällt eine Speisekarte, die ich bei einer Auflage von 10 000 Exemplaren drucken lasse und den Gästen aufs Zimmer zum Mitnehmen lege bzw. an die Haushalte der Stadt verteile, nicht viel ins Gewicht.

Noch zu teuer meinen Sie? Nein! Ein leerer Sitzplatz im Restaurant bei voller Bereitschaft ist viel teurer. Zudem, man kann die Karte in die Preise einkalkulieren. Die Gäste achten nicht darauf ob sie einen guten Abend für € 17,- oder € 19,- hatten. Wir tun es ja auch nicht bei einem Abend als Gastronomieerlebnis mit hohem Geselligkeitswert.

Die Situation vor Ort. Während bei vielen Kollegen den Gästen die als Produktliste mit Preis konzipierte Speisekarte nach der

Aus der Praxis Beispiel

20 Prozent mehr Umsatz

Ein einzigartiges Hotel lebt auch durch einzigartige Gastronomie – und umgekehrt.

Ein besonderer gastronomischer Treffpunkt ist in

jedem Ort bei Einheimischen und Gästen gleichermaßen beliebt – und hat meist Vorgeschichte & Thema.

Sie sollten in jedem Fall einmal genauer hinter die Kulissen schauen. Es war schließlich nicht immer & überall so passend. So sah in früheren Jahren jedes traditionelle Familien-Hotel so aus, wie über Jahre gewachsene Familien-Hotels eben aussehen müssen: viel alte Tradition und noch ältere Bilder – beides jedoch immer in einem würdigen Rahmen.

Mit viel Tradition

Auch unser – inzwischen facettenreich gewordenes – kleines Stadt-Hotel Hechten (36 Zimmer) hatte diese Vorbedingungen. Es liegt ruhig und mitten im Herzen der Altstadt von Füssen im Allgäu. In einer malerischen Stadt, die mit viel Fingerspitzengefühl eine romantische Vergangenheit in die lebendige Gegenwart geholt hat. Über Generationen wurden hier die Traditionen gepflegt. Aber das heißt immer auch ein bisschen die Asche bewahren.

Ein Grund mehr, sich darüber Gedanken zu machen, wo wollen wir in fünf bis 10 Jahren stehen: mit Hotel und Gastronomie, mit Marketing-Strategie und Profit-Entwicklung, mit den Erlebnis-Welten und Spaß-Faktoren – für Gäste und Personal gleich wichtig.

Zukunftsweisendes Konzept

Nachdem wir uns unter den Betrieben des Landes umgesehen haben, viele interessante Gespräche führten konnten, war uns eines klar: Wir brauchen ein zukunftsweisendes Konzept mit viel Mut, viel Farbe und viel Kubecka. Ein Grund dafür war auch, dass unser WirtsHaus im 1. Stock liegt – und jede Stufe, grob geschätzt, ca. 1 Prozent vom Umsatz kostet. Hier waren beides, Außenwirkung und Mundpropaganda, die Voraussetzung für die erfolgreiche Umsetzung eines guten Konzeptes. Nur gesagt ist nicht gleich getan!

Konzertierte Aktion

Nach der Entscheidung gab es kein Halten mehr. Kein Engagement war zu viel. Kein Einsatz zu hoch. Jeder Beteiligte

kannte nur eines – die grobe Richtung und das große Ziel. Die detaillierte Umsetzung danach ist vergleichbar mit dem Entstehen eines Theaterstückes. Dieses Synonym stimmt immer. Alles wirbelte und wirkte auf einmal. Kleinkunst- und Großkunst-Handwerker arbeiteten mit- und ineinander. Für das Gelingen allein entscheidend war die Wirkung auf das Publikum bei der Premiere und den weiteren Vorstellungen danach. Ein Sieg der Fantasie.

In Cent & Euro

Danach erst wurde gerechnet. Mit dem spitzen Bleistift. Im Vergleich die nackten Fakten: Umsatz im WirtsHaus im 1. Stock (nach wie vor) stieg im Jahresvergleich um 20 Prozent, der Hotelumsatz um 10 Prozent. Das Haus wurde durch Fotos der Gäste im Internet und Berichten in Reiseführern zum »charming« Hotel für Individualisten gekürt. Wir haben besondere Räumlichkeiten für besondere Feste geschaffen. Gastro-Gäste erhalten besseren Einblick in das Hotel; Hotel-Gäste bleiben zu 80 Prozent im Haus. Allein am Frühstücksbuffet wird fast mehr fotografiert als im Schloss Neuschwanstein. Und: Füssen hat einen neuen Treffpunkt.

Die Leistung muss stimmen

Das Konzept wird individuell gelebt und permanent gepflegt. Der Stolz des Hauses aber war und ist, der hohe Anspruch an Küche und Service. Wir sind der festen Überzeugung, jede Entwicklung funktioniert langfristig so gut, wie das Preis-/Leistungsverhältnis, das dahinter steht. Emotionalität gelingt sicherlich einmal gut – durch Neugierde und Spannung für die neuen Gäste. Und auch dann, wenn Sie märchenhafte Vielfalt und eine besondere Atmosphäre in Gastronomie und vor die Zimmertüre zaubern. Stammgast wird der einmalige Besucher aber erst, wenn Konzept, Umsetzung und Qualität langfristig stimmig sind. Dann wird das lebendige, genussorientierte Hotel von einer einzigartigen Gastronomie echt profitieren – und umgekehrt.

Wolf D. Tramp, Geschäftsführer

Check

Speisekarte

- Ist Ihre Speisekarte leseappetitlich?
- Ist sie unterhaltsam?
- Ist sie humorvoll geschrieben?
- Liegen die Speisekarten im Zimmer aus?
- Sind die Speisekarten zum Mitnehmen geeignet?



Bestellung wieder unter den Händen weggezogen wird, arbeiten wir im Hechten mit einer vierfarbigen Karte, in der das Konzept zum Ausdruck kommt. Diese liegt natürlich zusammen mit einem Einlegeblatt für das Hotel in den Zimmern aus. Das Ziel: Die Karte ist so unterhaltsam gestaltet, dass sie vom Gast als Souvenir mit nach Hause genommen wird.

Schritt 6

Machen Sie Ihr Essen zum »Fest der Sinne«.

Schon seit tausenden von Jahren beschäftigen sich Köche nicht nur

mit dem Zubereiten, sondern auch mit der lustvollen Präsentation ihrer Gerichte. Diese Fantasie ist leider in der deutschen Küche, die zunehmend vom Fast- und Conveniencefood besetzt wird, weitgehend verloren gegangen.

Ein wichtiger Systembaustein in unseren Konzepten ist die Verwendung ausgefallener Gläser, Teller, Schalen und Etageren. Der Fantasie sind hier keine Grenzen gesetzt.

Check

Fest der Sinne

- Gibt es in Ihrem Restaurant einen Altar der Genüsse?
- Verwenden Sie ausgefallenes Geschirr und Gläser?
- Wird das Essen inszeniert in Form von Etageren, Schalen, Töpfen, Platten?

Die Situation vor Ort. Im Hotel Hechten in Füssen werden die Speisen in Anlehnung an den römischen Ursprung der Stadt z. B. im Römertopf serviert.

Wir haben einen Spezialisten für Fooddesign und -präsentation im Team. Ziel: Einfache, bodenständige Klassiker wie Schnitzel lustvoll zu kombinieren, zu garnieren und zu präsentieren. Und schon kann man € 1,- mehr für das Gericht verlangen.

TIPP

Marketing muss zum Gäste-Erlebnis führen, um erfolgreich zu sein. Das Schalten von Anzeigen in dem das Fünf-Gang-Gourmet-Menue für € 19,99 angepriesen wird (welche Marketingleistung!), können Sie der Konkurrenz überlassen.

Schritt 7

Sie müssen ein gutes Produkt mit »Leib und Seele« verkaufen.

Engagement, Freundlichkeit und Herzlichkeit lassen sich nur bedingt trainieren. Was die Branche braucht, sind Typen, die es von Natur aus verstehen, Gäste

wie Freunde zu bedienen. Der Unterschied: im Lokal wird man dafür bezahlt.

Schritt 8

Wählen Sie das perfekte Personal für Ihr Haus aus.

Ich habe es aufgegeben, artige Einzelgespräche mit noch artigeren Bewerbern zu führen. Alle Interessenten werden zu einem Assessmentcenter eingeladen, in dem es darum geht, die richtigen Typen anhand ihrer »Soft Skills« (Teamverhalten, Begeisterung, Kreativität, Problemlösungsorientierung, Selbstmotivation etc.) herauszufiltern. Der Workshop ist zugleich ein Training.

Am Seminar nehmen auch die bestehenden Teams teil. So können sich neu und alt beschnüffeln und gegenseitig messen.

Fit für den Erfolg

In den letzten drei Jahren haben wir 15 Betriebe, darunter vier Hotels nach diesem Programm neu positioniert. Der Durchschnittsumsatz der Betriebe liegt beim 2,7-Fachen der Branche.

Das Gesamtkonzept setzt sich aus vielen Faktoren zusammen, die über einen Zeitraum von zwei bis drei Monaten realisiert werden. Alles wirkt im Zusammenspiel als System. Werden nur einzelne Teile umgesetzt, bleibt der durchbrechende Erfolg aus. Die Kosten machen ungefähr 1/3 des anvisierten Umsatzes aus. Die Amortisation liegt zwischen 10 Monaten und drei Jahren. Dass das Lokal nach der Konzeptumsetzung nur noch wenig mit dem zu tun hat, was es vorher war, ist Absicht und Ziel. Denn nur mit kleineren kosmetischen Korrekturen ist eine Neupositionierung nicht zu erzielen.

Hintergrund: Arne Kubecka zählt zu den führenden Beratern und Trainern der Branche und ist Lehrbeauftragter für Hotel- und Gastronomiemarketing an der Fachhochschule Kempten. Als Coach und »Macher« berät er nicht nur, sondern realisiert die Projekte gemeinsam mit seinen Kunden. Die von ihm ge-coachten Betriebe zählen zu den erfolgreichen im Markt. ●