

# !?! Tapetenwechsel !?!

Lifestyle-Wirtshäuser vereinen Tradition mit Lebensfreude und begeistern Jung und Alt, Singles und Familien gleichermaßen. Unternehmensberater Arne Kubecka verrät, wie Sie in sechs Monaten zum Erfolgsgastronom Ihrer Region werden.



Arne Kubecka hat sich darauf spezialisiert aus braven Gaststätten „Tempel der Lebensfreude“ zu machen. Dabei kommt das von ihm entwickelte Themenorientierte Management-System TOM'S zum Einsatz. Der Erfolg des Systems spricht für sich. Die von ihm gecoachten und realisierten Konzepte zählen nach ihrer Wiedereröffnung aus dem Stand zu den erfolgreichsten Betrieben in ihrer Region. Der erste Teil dieses Fachbeitrages geht der Frage nach, warum sich der Erfolg bei manchen Gastronomen nie so richtig eingestellt hat.

**Wie kamen Sie dazu, sich als ehemaliger Unternehmensberater internationaler Hotelketten mit Wirtshäusern zu beschäftigen?**

Zunächst ist da mein Hang zum Klassischen und meine Liebe zu Hotellerie und Gastronomie. Als Student und Weltenbummler besuchte ich rund um den Globus ehrwürdige Restau-

rants und Hotels, welche Kolonialherren sich einst als Enklaven heimischer Gemütlichkeit und Lebensart in der neuen Welt eingerichtet hatten. Ich sog die stille Lebensfreude und Kultur, die sich diese Betriebe mit ihren Gästen teilen, in mir auf und lernte, welche Gäste mit welchen Betrieben nahezu verschmelzen und in glücklicher Symbiose miteinander leben. Zum anderen ist da mein Interesse für Marke-

ting und den Menschen im Allgemeinen. Von allen speiseorientierten Gastronomiebetrieben halte ich das Wirtshaus für den besten Basistyp – abgesehen von der Systemgastronomie. Will jemand gutes Geld verdienen, ohne kompliziert und teuer zu sein, muss er die breite Bevölkerung ansprechen. Dann muss ein Betrieb her, in dem sich die Gäste unterhalten fühlen.

**Was machen die**

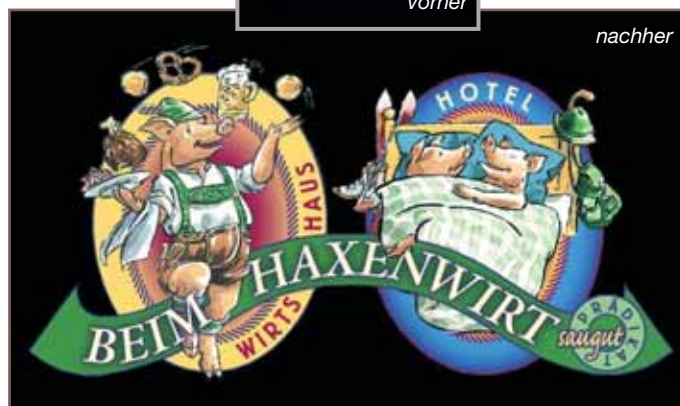
**von Ihnen konzipierten Betriebe im Marketing anders als andere? Wie lautet Ihr Erfolgsrezept?**

Über Marketing wird viel geschrieben – und das seit vielen Jahren. Ergänzt wird das Geschriebene durch eine Fülle von Seminaren zu diesem Thema. Das Verflixte in dieser Branche ist dabei: Kaum ein Unternehmer schafft es, das ihm angetragene Wissen konsequent umzusetzen. Darum ist es richtig darüber nachzudenken, warum ein intelligenter und gut ausgebildeter und fleißiger Gastronom nicht in der Lage ist, dieses Wissen konsequent umzusetzen, um das Geld zu verdienen, das ihm zusteht. Die Antwort ergibt sich aus den Fragen nach seinem Arbeitsaufwand und nach seiner Risikobereitschaft.

Deshalb stelle ich meinen Kunden die folgenden Fragen, um die Ursachen dieses Dilemmas herauszufinden und Schritt für Schritt zu beheben:



vorher



nachher

**„Ein Betrieb, der gerade nur den Lebensunterhalt seiner Betreiber erwirtschaftet, verliert seine Innovationskraft.“**

► **Frage 1:** Bist Du wirklich Herr im eigenen Haus und in der Lage deine Ideen frei umzusetzen?

Bei vielen Betrieben ist das nicht möglich, da die Partner, Eltern, Großeltern, Verwandten und die diesen ergebenden Mitarbeiter auch mitbestimmen oder mitreden wollen. Ich lerne regelmäßig engagierte Unternehmer kennen, die zwar seit langem Chef sind, aber unter ihren Eltern, dem Küchenchef oder einem anderen „Traditionswächter“ im Betrieb oder im Umfeld in ihrer Kreativität und im unternehmerischen Mut gebremst werden.

Die wichtigen Entscheidungen werden im Familienverbund ohne Rücksicht auf in vielen Fällen drei mitredende Generationen getroffen. Im Ergebnis wird dabei der älteren Generation Ehre und Rechnung getragen. Nach der Aussage: „Das was wir gemacht haben war gut, Experimente kosten nur Geld und sind im Ausgang sowieso ungewiss.“ Man einigt sich auf den kleinsten gemeinsamen Nenner. Das Ergebnis kann bestenfalls als kosmetischer Eingriff in das bisher Gewahrte bezeichnet werden. Auf keinen Fall taugt es aber für eine grundlegende und notwendige Veränderung. Wer sich deshalb die Frage nach der Souveränität im Handeln nicht ehrlich mit „Ja“ beantworten kann, muss wissen, dass jede Veränderung grundsätzlich auf Bedenken stößt – ein typisch deutsches Syndrom. „Ja, aber ich brauche doch meine Familie und die Altgedienten als billige Arbeitskräfte, sonst kann ich ja gleich dicht machen...“, denkt sich jetzt vielleicht so mancher Leser. Also steht man zu seinen langjährigen Mitarbeitern und akzeptiert sie auch mit ihren teilweise eingefahren Verhaltensweisen und ihrer Betriebsblindheit als „Verbündete der Vergangenheit“. Diesen Teufelskreis gilt es zu durchbrechen.

► **Frage 2:** Sind Deine Kapazitäten groß genug, um gutes Geld zu verdienen?

Umsatz und Ertrag stehen in absoluter Abhängigkeit zur Größe des Betriebes. Die Zeiten in denen ein Missverhältnis mit dem Preis wettgemacht werden konnte (Stichwort: „klein aber fein“) sind vorbei bzw. gibt es nur noch in der Traumwelt einiger selbst verliebter Köche sowie zahlungskräftiger Geldgeber, die sich ein solches „kleines feines Haus“ leisten können. Und noch etwas darf nicht vergessen werden: Ein Betrieb, der gerade nur den Lebensunterhalt seiner Betreiber erwirtschaftet, verliert seine Innovationskraft. Die ist aber unbedingt erforderlich, um für den Gast auf Dauer erkennbar anders und besser zu sein.

Ein Betrieb mit weniger als 80 Plätzen (plus in etwa dasselbe an Außenplätzen) bzw. 50 Zimmern wird es stets schwer haben, ohne die Mitarbeit von Familienmitgliedern gutes Geld zu verdienen und seine Innovationskraft zu erhalten.

► **Frage 3:** Bist Du bereit, Dich von Deinem bisherigen Wissen und den Erfahrungen zu trennen und alles in Frage zu stellen, was dir bequem und recht war?

**„Die traditionelle Gastronomie wird von Platzhirschen und Traditionswächtern bestimmt!“**

Bist Du bereit nicht mehr zu kleckern und zu experimentieren, sondern innovativ zu denken und zu handeln?

Die Rezepturen der Vergangenheit reichen heute nicht mehr aus, um die Probleme der Gastronomie in der Zukunft zu lösen. Ziel meines ersten Gesprächs mit einem Kunden ist es, so schnell wie möglich zu klären, ob er sich die persönliche Freiheit erlaubt, sich von seiner Vergangenheit zu lösen. Eine Beratung nach dem Motto „Wasch mich, aber mach mich nicht nass“ ist pure Verschwendung von Zeit, Energie und Geld. Es gibt ein Heer von Gastronomen, die sich aus der Not heraus beraten lassen, fleißig an

Nürnberg, Germany  
14. – 16.11.2007



# BRAU Beviale 2007

Rohstoffe – Technologien –  
Logistik – Marketing

47. Europäische Fachmesse  
für die Getränkewirtschaft

## Hier feiert die Branche ihre Innovationen

- Gut 1.400 Aussteller informieren Sie über die aktuellen Technologien, Rohstoffe, Logistik- und Vermarktungsideen.
- Planen Sie rechtzeitig Investitionen, die über Ihre Position im Wettbewerb entscheiden.
- Neu: der Themenpavillon ENERGIe und um Erzeugung und Einkauf, regenerativer Energien, Sparpotenziale und Emissionshandlung.

Gesucht? Gefunden!

[www.ask-BRAU-Beviale.de](http://www.ask-BRAU-Beviale.de)

Veranstalter:  
ASK - Messe & Events  
Messezentrum  
10117 Nürnberg

Branchenverbände:  
Verband der Brauereien  
Fachverband der  
Brauereizug-  
Nürnberg e.V.

## „Die letzte Anschaffung vor dem Ende ist oft ein Konvektomat des neuesten Typs.“

Seminaren teilnehmen und Artikel wie diesen lesen, aber in Lähmung verfallen, wenn grundsätzliche Veränderungen durchgeführt werden sollen. Das Bemerkenswerte an diesen Unternehmern ist die Kraft und Ausdauer, die sie in den auszehrenden Prozess des Durchhaltens und Klagens stecken. Mit dieser Kraft hätte schon so manches optimiert bzw. verwirklicht werden können. Viele Unternehmer sind so hilflos im täglichen Teufelskreis von Routine, Frustration und Gewohnheit gefangen und akzeptieren lieber, dass das, was sie geschaffen haben, zerstört wird als den Weg der Erneuerung zu gehen. Wer an seinem bisherigen Handeln zweifelt, klammert sich gerne an althergebrachtes Fachwissen und Perfektion oder weitet sein Angebot aus und bietet im Preiswettbewerb mit. Überall kann man diese Verzweigungstendenzen sehen.

Wenn über Marketing, Visionen und Ziele gesprochen wird, geschieht das meist, ohne dass ein gesunder Nährboden dafür im Unternehmen und bei sich selbst geschaffen wird. Viele Scharlatane und Abzocker in der Beratung vergessen zuerst einmal, dafür zu sorgen, dass die zu Papier gebrachten und berechneten Konzepte auch umgesetzt werden können. Auch ich gebe zu, dass ich lange naiv



Vorher: Der Gastraum „Zum Alten Senn“ bot ein eher brav und biederes Bild.



Nachher: Der Raum wirkt durch den Einsatz von Farbelementen wie verwandelt

genug war zu glauben, dass nachdem man einem Unternehmer nach einem Abschlussgespräch ein Konzept in die Hand gedrückt hat, dieser auch automatisch erfolgreich sein würde. Glück und Motivation halten meist nur wenige Tage vor – solange bis der anstrengende Alltag wieder über den Unternehmer hereinbricht. Die wenigen Maßnahmen, die aus einem Konzept, oft mangels Zeit und aus gewohntem kaufmännischen Sparverhalten, nur andeutungsweise umgesetzt wurden, verpuffen in solchen Fällen wirkungslos. Also reden wir über Geld:

► **Frage 4: Hast Du die Mittel um ein Konzept professionell umzusetzen?**

Wenn ja, zeigt das, dass ein Unternehmen bisher erfolgreich war bzw. so klug, nicht alles dem schleichenden Niedergang geopfert zu haben. Am einfachsten lassen sich Konzepte mit Menschen entwickeln, die bisher erfolgreich waren – auch

**„Ein Gastronom, dessen Besonderheit nicht schon von außen im Vorbeifahren erkennbar ist, hat schon verloren.“**

wenn sie es in anderen Branchen waren. Ich breche an dieser Stelle durchaus eine Lanze für Gastronomen, die als Seiteneinsteiger, aber gute Unternehmer und begeisterte Gäste, in die Gastronomie eintreten. Solange sie das Bewusstsein in sich tragen, dass man die wenigen erfahrenen Fachleute, die gebraucht werden, im Markt finden kann.

Wenn nicht, kommt es darauf an, ob ein Unternehmen die ersten drei Fragen ohne sich etwas vorzumachen mit „Ja“ beantworten konnte. Ist das der Fall, sind die Chancen gar nicht so schlecht, finanziell erfolgreich zu sein. Es ist harte Knochenarbeit, aber Brauereien und andere Verpächter suchen händeringend nach Gastronomen, die rückläufige Getränkeabsätze und Mieteinnahmen aufhalten und in der Lage sind, regelmäßig ihre Pacht zu zahlen. Das ist auch der Grund dafür, dass es nie günstiger war, an interessante Pachtobjekte heranzukommen als das derzeit der Fall ist. Und: Auch die Banken interessieren sich langsam wieder für unsere Branche, nachdem sie ihr Glück in den „neuen Märkten“ nicht gefunden haben. Voraussetzung ist ein gutes Rating des neuen Konzeptes, das sich überzeugend darstellen lassen muss, nicht nur, sondern vor allem vom Unternehmer selbst. Und noch etwas Verrücktes: Die In-

vestitionen in ein gutes Betriebskonzept, das die Existenz nachhaltig sichert, beträgt bei einem Gasthaus in etwa so viel wie ein gehobenes Mittelklasseauto. Viele Gastronomen haben ein solches in der Garage und keine Probleme es zu finanzieren. Aber dieselbe Investition in ihren beruflichen Erfolg zu investieren erscheint ihnen oft unmöglich. Dasselbe gilt bei Gastronomen, die selbst Koch sind, in Bezug auf Küchengeräte. Es ist oft kein Problem, das Geld für professionelle Geräte auszugeben, aber es ist keines da, um die eigene Leistung nach außen zur Wirkung zu bringen.

**Wie lautet also Ihr Fazit?**

Ohne den festen Willen, den oben beschriebenen Teufelskreis zu überwinden, erübrigt sich...

- die Suche und das Auftreiben von frischem Kapital und Investitionen
- das Entwickeln eines Marketingkonzeptes zum Aufbau einer Marke
- eine motivations- und leistungsorientierte Personalführung
- eine neue Ausstattung/ Einrichtung und
- eine effektive Kommunikation zum Markt, ...da Identität, Nachhaltigkeit und Frische fehlen.

Eine vernünftige Basis für den Erfolg zu schaffen, ist in der Praxis oft schwieriger als der Erfolg selber.

**mth**

**Vielen Dank für das Gespräch!**

Wie das System bei einem seiner Kunden umgesetzt wurde und welche Hürden und Fragestellungen dabei überwunden werden mussten, wird in Teil 2 in der kommenden Ausgabe dargestellt.

## DAS WICHTIGSTE IN KURZE

**Junge Gastronomen, die als Nachfolger einen Betrieb erfolgreich in die Zukunft führen möchten, haben es oft sehr schwer sich gegen den Willen von Traditionswächtern und Platzhirschen durchzusetzen.**

- Ein Betrieb mit weniger als 80 Plätzen wird es schwer haben, ohne die Mitarbeit von Familienmitgliedern gutes Geld zu verdienen und seine Innovationskraft zu erhalten.
- Die Kraft und das Geld, das Gastronomen in den Prozess des Durchhaltens und Klagens sowie in teure Seminare stecken, hätte in vielen Fällen dazu genutzt werden sollen, sich besser zu positionieren.
- Die Zeiten in denen eine gute Küche ausreichte, um erfolgreich zu sein, sind vorbei. Heute muss in Werbung und Öffentlichkeitsarbeit investiert werden.