



Tapetenwechsel

Im zweiten Teil seines Fachartikels schildert der Unternehmensberater und Coach Arne Kubecka die Erfolgsgeschichte eines familiengeführten Betriebes in der Nähe von Regensburg. Dabei stehen unter anderem die Themen Markenbildung, Spezialisierung, Speisekarte und Personalauswahl im Mittelpunkt.



Über den Einsatz professioneller Küchentechnik im Gasthaus Beim Schweinswirt wurde in Ausgabe 5-6/2007 berichtet. An dieser Stelle wird nun der Weg des Betriebes von der Namensfindung bis zur Wiedereröffnung gezeigt. Seitdem hat sich der Umsatz vervierfacht. Das Gasthaus ist jeden Abend ausgebucht, und das, obwohl der Betrieb am „Ende der Welt“ liegt. Ich wähle dieses Beispiel, da die Situation dieses Gasthauses für viele Betriebe auf dem Land typisch ist.

Zur Historie: Seit 350 Jahren bewohnt die Familie Perzl einen Bauernhof ca. 15 km außerhalb von Regensburg, wo es Gastronomiebetriebe jeglicher Mach-

art gibt. Vor langer Zeit kam sie dazu, neben der Schweinezucht auch Bier zu brauen und ihre Erzeugnisse im selber eingerichteten Wirtshaus zu verkaufen. Ein Anbau mit Saal für Hochzeiten folgte, das Einkommen war erträglich. Irgendwann wurden die Hochzeiten immer kleiner und weniger. Die Konkurrenz nahm zu und der Umsatz so rapide ab, dass man fast von einer Kümmerexistenz sprechen konnte. Was den Eltern für ein einfaches und bescheidenes Leben ausreichte, war für die junge Generation nicht genug. Für Freddy Perzl, gelernter Landwirt und Metzger, reichten die Einnahmen nicht mehr aus, um vernünftig zu leben. Es

Fotos: Arne Kubecka Erlebniswelten, Projekt-Consult und Ambiente

stellte sich die Frage, den Hof samt Gastronomie aufzugeben und eine berufliche Alternative zu suchen oder dafür zu sorgen, dass mit der Gastronomie genug verdient wird, um der Familie eine Zukunft zu bieten. Nach drei Jahren war der Existenzdruck so hoch, dass es zu einer Entscheidung kommen musste. Ende 2003 waren die Eltern bereit, den Betrieb zu übergeben und Freddy Perzl konnte Neues wagen. Zu Beginn des Prozesses wurde der Betrieb als Ganzes in Frage gestellt.

Die Kernfrage lautete: Wie erreichen wir es als Landgasthof mit 120 Plätzen und einem Saal für weitere 150 Gäste, eine so hohe Außenwirkung aufzubauen, dass die Menschen aus einem Umkreis von 20 km, auch aus Regensburg, zu uns kommen. Viele Gäste kamen nur an den großen Feiertagen, weil gut gekocht und große Portionen serviert wurden und alles auch noch billig war. Es wurde klar, dass der Betrieb zur Marke mit weitem Bekanntheitsgrad werden musste. Zusammen mit Arne Kubecka entwickelte Freddy Perzl ein individuelles Erfolgsmenü mit acht Gängen:

1. Gang: Der Erfolg braucht eine Story

Die Story war durch die Familientradition als Bauern und Schweinezüchter quasi bereits vorgegeben. Der Name Landgasthof Perzl lockte niemanden mehr in den kleinen Ort, der Name „Beim Schweinswirt“ hingegen traf die Positionierung des Betriebes dagegen messerscharf. Damit war es möglich, eine Story aufzubauen – und die Geschichte vom Hausschwein Joe. Einige Diskussionen mit den Eltern Perzl folgten und es wurde deutlich, dass der neue Name geheim gehalten werden musste. Gemeinsam mit Arne Kubecka und seinem Team setzte Freddy das Projekt nach einem genau definierten Aktionsprogramm um. Der Unternehmensberater eröffnete zudem Kontakte zu Wirten, die eine solche „Ochsentour“ schon hinter sich hatten, und bestärkte das Paar im Vertrauen das Richtige zu tun.



Logo: vorher und nachher.



2. Gang: Die Story braucht ein Bild als Marke

Sympathisch sollte die Marke sein und einzigartig. Der Mensch liebt Tiere. Nichts lag also näher als das Hausschwein Joe zur Marke zu erheben – mit Elementen des klassischen Markendesigns wie richtige Form, Farbe, Schrift und Größe. Eine Wortmarke allein reicht dazu nicht aus. Ein unverwechselbares Bild verankert den Namen, denn es wird vom Gehirn dauerhaft aufgenommen. Übrigens ein Wissen, das schon so alt ist wie die Gastronomie selbst, denn früher gab es kein Wirtshaus ohne ein prächtiges auffallendes Namensschild mit dem Sinnbild des Namens.

3. Gang: Von der „Eierlegenden Woll-Milch-Sau“ zur Spezialisierung

Eine Spezialisierung macht den Gastronomen vom Alleskönner zum kompetenten und anerkannten Experten. Ziel ist es, mit etwa 70 % des Angebotes 30 % des Umsatzes zu erwirtschaften. Beim Schweinswirt ist das Schwein die Kernkompetenz. Aus der Speisekarte wurde eine Aufklärungsschrift zum Thema Schwein. 90 % der Gerichte in der Karte haben mit Schwein zu tun, und die Gäste kommen genau deswegen. Durch die Spezialisierung erhöht sich die Glaubwürdigkeit eines Betriebes. Auf dem Land sollte sie aber nicht zu exotisch sein. Es ist ratsam bodenständig

und traditionell zu bleiben – aber mit System. Der wirtschaftliche Erfolg ergibt sich aus einem themenorientierten Marketingsystem, verbunden mit Strategien aus der Systemgastronomie.

4. Gang: Die Speisekarte als Marketinginstrument

Die Speisekarte ist das zentrale Werbemittel. Sie hat nicht mehr als sechs Seiten, inklusive aller Getränke. Tagesgerichte und Specials werden über ein Einlageblatt und auf Tafeln im Gastraum sowie über die Empfehlung der Gastgeber verkauft. Auf der Karte sollten zudem nicht mehr als 30 bis 40 Gerichte stehen. Nur Biere, alkoholfreie Getränke und Kaffee sind aufgeführt. Wein und Spirituosen werden persönlich empfohlen. Die Speisekarte liest sich wie eine Infobroschüre, untermalt mit Bildern von „Joe“ und seinen Bauernhoftieren. Die Sprache ist

„lese-appetitlich“. Die Karte drückt die Lebensfreude des Konzeptes aus. Zudem kann der Gast sie mitnehmen. Pro Woche gelangten in der Eröffnungszeit im Schnitt rund 300 Karten in die Haushalte der Region. So wirbt die Karte in der Familie, bei Kollegen und Freunden für das Lokal. Bei jeder Drucklegung wird die Karte entsprechend der gemachten Erfahrungen optimiert. Die Kosten dafür betragen rund 35 ct pro Karte. Ein besonderes Augenmerk verdient das Geschäft mit Familien am Wochenende. Eine zweiseitige Kinderkarte lockt mit Strichrätselfen und Joe zum Ausmalen. Die schönsten Kunstwerke werden im Gang des Gasthauses ausgestellt.

5. Gang: Mise en place als Spaßfaktor und Inszenierung

Die Philosophie der Lebensfreude hört mit der Karte nicht



Arne N. Kubecka
Dipl.-Betriebswirt
Regie und Coaching
Lehrbeauftragter an
der FH München

Fotos: Arne Kubecka Erlebniswelten, Projekt-Consult und Ambiente

TIPPS FÜR DEN BETRIEBSALLTAG

- 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.
- Neuen Namen bis zur Eröffnung geheim halten
- Schaffung einer Wort-Bild-Marke mit Pfiff und Humor
- Mit 70 % des Angebotes 30 % des Umsatzes erwirtschaften
- Speisekarte zum Mitnehmen als Werbemittel
- Speisen ausgefallen mit Erlebnisfaktor präsentieren
- Dekorationen und Accessoires abgestimmt auf das Thema
- Mitarbeiter per Workshop auswählen
- Mitarbeiter den Betrieb mitgestalten lassen
- Immer eine Idee anders sein als ein Kollege



auf. Als lustige Überraschung kommen die Gerichte im ausgefallenen (gastronomietauglichen) Emaillegeschirr, wie zu Großmutterns Zeiten, auf den Tisch; die Suppe im Milchhaferl zum Ausgießen in den Teller, die Bratwürste mit Pommes in der

Kehrrichtschaufel, der rauschige Bierbraten im Rainerl. Andere Gerichte werden auf einer dreistöckigen Etagere serviert.

6. Gang: Bühne und Freizeitstätte

Einfachheit ist das Konzept. Eine aufwändige Innenarchitektur und teure Einbauten gibt es nicht. Vertäfelungen wurden farblich und durch ausgefallene goldene Ornamente fantasievoll betont, Deckenbalken durch handgezogene Linien markant aufgewertet. Neue Stühle wurden unterschiedlich gebeizt, die Terrassenmöbel gebraucht übernommen und bunt bemalt. Das Lokal dekorierte ein Profi innerhalb von zwei Tagen mit allerei Accessoires, die teilweise vom Dachboden oder vom Krammarkt stammten. Von der klassischen Raumgestaltung ist nichts mehr zu sehen. Damit ein Raum vom Gehirn des Gastes als interessant und unterhaltsam aufgenommen wird, sind ungewöhnliche Formen, Farben, Mate-

rialien und Gegenstände nötig. Und so gibt es Spiegel aus Indien, Lampen aus Afrika sowie handgeschnitzte Ornamente aus Bali, die mit traditionellem Trödel ein interessantes Gesamtbild ergeben. Zeitaufwändige Planungen und das Zeichnen von Plänen und Ansichten werden eingespart, und so auch Geld für einen Architekten, das anderweitig einsetzbar ist. Für weniger Geld ermöglicht dieses Vorgehen ein Mehr an Kreativität, Unkonventionalität und der geforderten Andersartigkeit.

7. Gang: Mitarbeiter zum Gastgeber aufwerten

Die Identifikation des Teams mit dem Betrieb ist ein wesentlicher Erfolgsbaustein. Sie sollte schon in der Ausstattungsphase einsetzen, in der die Mitarbeiter selbst Farben und Pinsel in die Hand nehmen und ein gemeinsames Produkt schaffen, auf das alle stolz sein können. Das spart auch teure Handwerkslöhne. Auch der Unternehmer selbst sollte in den Entstehungsprozess aktiv eingebunden sein.

Zur Auswahl des Teams: Ein herzliches und warmes Wesen, Flinkheit, ein adrettes Aussehen und Natürlichkeit sind wichtiger als eine Fachausbildung und gastronomische Erfahrung. Mitarbeiter, die schon bei Hinz und Kunz in der Region gearbeitet haben, sind eher hinderlich. Es sind Mitarbeiter nötig, die ihren Gästen mit Stolz etwas anderes zeigen als diese gewohnt sind. Der „Schweinswirt“ suchte die Mitarbeiter in einer Anzeige: „Schluss mit mühsamen Bewerbungsgesprächen“. 30 Leute meldeten sich, 20 kamen zum Teamworkshop. Mit Gruppenübungen, Präsentationen etc.

wurde sehr schnell klar, wer tatsächlich als Gastgeber geeignet ist. 13 Teilnehmer wurden zu einem Probetag eingeladen, wovon rund 70 % auswichen. Die Rolle des Chefs ist nicht mehr die eines Vorgesetzten, sondern wandelt sich zum Coach und Spielführer seines von ihm ausgewählten und geprägten Teams.

8. Gang: Permanentes Qualitäts-Management

Wenn ein Lokal erfolgreich ist, dann besteht die Gefahr, dass eine Art Selbstzufriedenheit im Team einsetzt, die unmerklich zur Routine und zu einem Leistungsabfall führt. Stimmen, die sagen, dass es nicht mehr so gut wie am Anfang ist, werden häufiger. Das hören vor allem „liebe Kollegen“ und tragen es weiter. Oft setzt auch ein Denken in Richtung Gewinnmaximierung ein, was dazu führt, dass gespart wird, wo nicht gespart werden sollte, egal ob bei der Terrassenbestuhlung oder beim Internetauftritt. Der Erfolg des Systems verlangt permanent in allem, was man tut, darauf zu achten, dass eine Idee anders ist als bei den Kollegen. Aktionen sorgen dafür, dass ein Betrieb im Gespräch bleibt. Die Trägheit der Menschen führt dazu, dass sie dort hingehen, wo etwas schnell erhältlich ist. Andere Gründe bringen sie dazu, dorthin zu gehen, wo etwas Besonderes geschieht. Eine permanente Kommunikation mit dem Gast, kompromisslose Qualität in allem, was man macht, und das mit Fantasie und Idee, um anders zu sein, als der Gast es von den Mitbewerbern gewohnt ist.

Arne Kubecka, A. Kubecka
Erlebnisswelten GmbH, Kempten



IN ACHT GÄNGEN ZUM ERFOLG

1. Erfolg braucht eine Geschichte, z. B. die vom Hausschwein „Joe“
2. Die Geschichte braucht ein Bild als Marke
3. Spezialisierung statt Bauchladen
4. Speisekarte als Marketinginstrument und Werbemittel
5. Mise en place als Spaßfaktor und Inszenierung
6. Lokal ist Bühne und Freizeitstätte
7. Mitarbeiter zum Gastgeber aufwerten
8. Permanentes Qualitätsmanagement