

htr hotelrevue  
1. Oktober 2015

# «Zu viele arbeiten ohne Budget»

**Keine Angst vor den eigenen Geschäftszahlen, Transparenz für Mitarbeitende und ein klares Profil: Konzept-Experte Rafael Saupé über die Erfolgsfaktoren im Kaffee-Bereich.**

RENA TE DUBACH

**Rafael Saupé, Sie beraten Gastronomen, die ihren Gästen guten Kaffee anbieten und damit heute und auch noch in ein paar Jahren Geld verdienen wollen. Was raten Sie konkret? Viele Gastronomen sprechen vor allem über die Kaffeegleichheit, über die Vorzüge und Nachteile von Voll- und Halbautomaten. Ich bin davon überzeugt, dass man daneben auch die betrieblichen Zahlen in den Fokus rücken muss. Man muss beispielsweise die Frage stellen, wie lange ein Barista haben darf, um einen Cappuccino fertigzustellen. Ein «Quantitätsbewusstsein» ist ergänzend unbedingt nötig.**



**«Es braucht klare Vorstellungen darüber, was man mit dem Kaffee-Konzept will.»**

Rafael Saupé  
Experte für Gastronomie-Konzepte

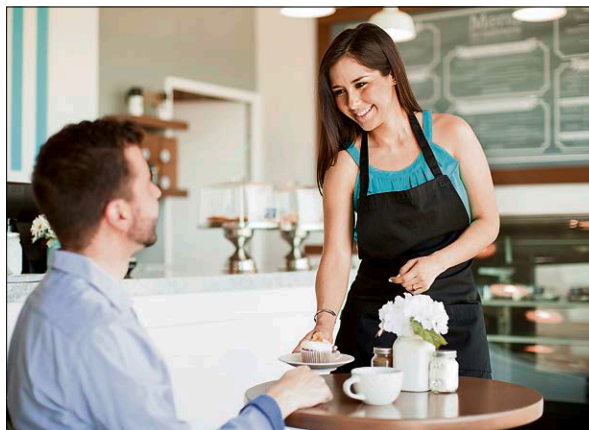
**Wie erarbeitet sich ein Gastronom dieses Quantitätsbewusstsein im Kaffeebereich?**  
Er muss Kennzahlen entwickeln und danach arbeiten. Zu viele Gastronomen arbeiten ohne Budget. Wer kein Budget hat, hat auch kein Ziel. Es nützt nichts, wenn ich über zu hohe Waren- oder Mitarbeiterkosten jammere, ich muss klare Vorstellungen darüber haben, was ich mit meinem Kaffee-Konzept erreichen will.

**Nehmen wir an, ein Gastronom hat ein Budget ausgeearbeitet und Kennzahlen errechnet. Aber er erreicht sie nicht. Ideal ist, wenn der Gastronom in regelmäßigen Abständen – wöchentlich, monatlich, quartalsweise – mit den**

Mitarbeitenden eine Sitzung abhält, mit ihnen die Zahlen ansieht und, falls nötig, einen Massnahmenplan erstellt. Ich plädiere weiter dafür, mit einem externen Buchhalter zu arbeiten, der etwas von der Gastronomie versteht, damit man mit ihm Probleme diskutieren und Lösungen besprechen kann. Zudem sind Monats- oder mindestens Quartalsabschlüsse besser als Jahresabschlüsse. Man sollte nicht erst Ende Jahr feststellen: «Nun, dieses Jahr ist es halt nicht so gut gelaufen.» Er sollte so früh wie möglich aktiv werden. Er hat – nebst vielem anderem – auch eine Verantwortung gegenüber seinen Angestellten, er ist verantwortlich dafür, dass ihre Arbeitsplätze erhalten bleiben.

**Sie würden den Mitarbeitenden die Geschäftszahlen mitteilen?**  
Ich bin davon überzeugt, dass man die Mitarbeitenden besser motivieren kann, wenn man konkrete Zahlen zeigen kann. Wenn man bloss sagt: «Es ist schlecht gelaufen, wir müssen sparen», ist das viel zu diffus. Wenn ich transparent bin und mit den Mitarbeitenden konkrete Zahlen oder zumindest Prozentwerte diskutiere, erreiche ich mehr Verständnis und Motivation.

**Sie haben einen Massnahmenplan erwähnt, wenn die Zahlen**



**Motivierte Mitarbeiter sind auch für den Erfolg eines Kaffee-Konzeptes zentral – eine offene Kommunikation von Zahlen ist laut Experte Rafael Saupé ein positiv beeinflussender Faktor.**

Fotolia

**nicht stimmen, wie soll dieser Plan aussehen?**

Nehmen wir an, es kommen genügend Gäste, aber sie konsumieren zu wenig. Dann wäre es sinnvoll, die Mitarbeitenden entsprechend auszubilden. Wenn zu wenig Gäste kommen, muss man erst einmal fragen, ob es externe Faktoren gibt: Gibt es einen neuen Konkurrenten? Sind viele Gäste in den Ferien? War es das Wetter? Oder gab es gerade eine Baustelle in der Nähe? Wenn es temporäre Gründe sind, kann man nicht viel tun. Wenn sich der Standort eines Betriebes grundlegend verschlechtert hat, wird es schwierig. Der Standort ist das A und O eines Betriebes. Gäste machen einen Umweg, um in ihr Lieblingscafé zu gelangen, aber nur einen kleinen. Stimmt der Standort, aber der Betrieb zieht trotzdem zu wenig Gäste an, ist ein wirkungsvolles Marketingkonzept notwendig. Welche Massnahmen man auch

plant, man muss immer genau festhalten, was, warum, wie und wann gemacht werden soll, wer dafür verantwortlich ist – und vor allem muss man eine Kontrolle einführen: Was wurde umgesetzt? Welche Wirkung wurde erzielt?

**Was kann ein Gastronom unternehmen, wenn er feststellt, dass seine Warenkosten zu hoch sind? Soll er günstigeren Kaffee einkaufen?**

Man muss tatsächlich nicht immer den teuersten Kaffee einkaufen. Aber zuerst sollte man mit dem Lieferanten sprechen und verhandeln. Wenn man konkrete Zahlen vorweisen kann, weiss man auch, wie viel Geld beim Einkauf eingespart werden soll. Beim Kaffeekauf sollte man bei mehreren Lieferanten Offerten einholen und nicht gleich das erste Angebot annehmen. Es gibt auch Restaurants, die haben zu hohe Warenkosten, weil die Mitarbei-

tenden anstatt 7 Gramm Kaffee 15 Gramm pro Tasse brauchen, oder weil öfters ein Kaffee ein zweites Mal produziert werden muss, weil die erste Tasse zu lange stehen gelassen wurde und kalt nicht mehr serviert werden kann, oder weil zu viele Gratskaffees verteilt werden.

**Gut, dann muss der Chef oder die Chefin die Mitarbeitenden besser instruieren oder ausbilden lassen. Sollen die Chefs selber anpacken?**

Wenn die Mitarbeitenden zu Stosszeiten Unterstützung brauchen, unbedingt. Aber die Gastronomen müssen wirklich eine Hilfe sein, nicht stören, laufend Dinge suchen, weil sie selten im operativen Bereich mitarbeiten, oder alles falsch machen. Sie müssen richtig mithelfen können.

**Kann ein Gastronom das alles wirklich selber?**

Oft würde sich ein Team anbieten, zwei, drei Leute mit

unterschiedlichen Kompetenzen, die sich ergänzen. Vor den Kulissen muss ein Gastronom ein netter Typ sein, ein freundlicher Gastgeber und Motivator. Hinter den Kulissen muss er seine Zahlen im Griff haben und kalkulieren können. Und er sollte auch ein Marketingprofi sein, der eine Marke schaffen und mit sozialen Medien umgehen kann.

**Das bedeutet?**

Ich finde, ein Gastronom sollte in zwei Sätzen sagen können, warum man bei ihm Kaffee trinken sollte und nicht anderswo. Es genügt nicht zu sagen: «Wir sind freundlich, unser Kaffee ist gut.» Man muss sich ein Profil geben und klar von den anderen abheben, mit Marketingaktionen, die klare Ziele, Botschaften und Effekte haben.

**Sie plädieren für ein Quantitätsbewusstsein, aber einige neue Kaffee-Konzepte setzen auf inszenierte Kaffeekompetenz, etwa mit Handfilterkaffees. Für diese speziellen Kaffees brauchen die Mitarbeitenden sehr viel Zeit.**

Gute Qualität beim Kaffee ist gefragt, ganz klar. Ein Kaffee darf auch wie ein Kunstwerk aussehen. Aber wenn man Kaffees anbieten will, deren Zubereitung sehr aufwendig ist, muss man die Wege der Mitarbeitenden verkürzen. Man könnte eine moderne, charmante Selbstbedienung einführen – in der Systemgastronomie gibt es dafür sehr gute Beispiele. Grundsätzlich muss ein Gastronom stets am Ball bleiben und den Markt beobachten. Man darf abschauen, aber man sollte nicht kopieren, sondern versuchen, es noch besser zu machen. Und man darf keine Angst vor seinen Geschäftszahlen haben, man muss sie ansehen und bewusst damit arbeiten.

Der diplomierte Hôtellerie-Restaurateur Rafael Saupé führt zusammen mit Lukas von Bödler die Firma desillusion, die Beratungen und Support, Marktanalysen und Konzeptentwicklung im Bereich Gastronomie anbietet.