



Freitag-Blues adé!

Di-Mi-Do ist der Rhythmus der Arbeitswoche: An diesen magischen Tagen strömen die Gäste in Scharen in die Betriebsrestaurants. Montag und Freitag hingegen? Ebbe! Planer Hans-Peter Nollmann verrät Strategien, wie Gastro-Profis die Flaute meistern.

Seit der Coronakrise und dem Einzug mobiler Arbeit hat sich das Gäste-Aufkommen im Wochenverlauf radikal verändert. Während zur Wochenmitte die Schlangen kein Ende finden, sind montags und freitags kreative Lösungen gefragt, um Angebot, Personal und Kosten in Einklang zu bringen. Überwiegend kaufmännisch geprägte Betriebe betrifft das stärker als das produzierende Gewerbe. Doch wie können GV-Profis die Kundschaft dennoch locken? Welche Alternativen gibt es zum klassischen Restaurantbetrieb? Was verspricht Mehrererlöse?

Im Fokus stehen zeitgemäße Speisenangebote „To-go“ oder „quick & dirty“ – ermöglicht durch effizienten Personal- und Technikeinsatz. Davon überzeugt ist Hans-Peter Nollmann, Inhaber des Planungs- und Beratungsbüros SN-Beratung in Bielefeld. „Lassen Sie sich als Betreiber nicht von unzähligen Leuchtturmprojekten Bange machen. Agieren Sie als qualifizierter Dienstleister eigenständig mit klaren Vorgaben“, empfiehlt er. Der Experte für Großgastronomie hat in seiner 25-jährigen Praxis schon viele Entwicklungen miterlebt und nennt drei Schlüssel, um trotz rasanter Veränderungen Umsatztüren zu öffnen.

Das Kerngeschäft Essen präsentiert sich inzwischen hochwertiger, gesün-

der, abwechslungsreicher und serviceorientierter. Mini-Mahlzeiten und Meeting-Angebote sind in. Gewünscht werden Snacks „grab & go“, „take it or leave it“ und Mitnahme-Angebote. Kunden und Gäste erwarten mehr Flexibilität: Die klassische Trennung zwischen Haupt- und Zwischenverpflegung weicht auf und führt zu neuen Öffnungs- und Servicezeiten.

Fakt ist zudem: Auch wenn weniger Gäste am Montag und Freitag das Betriebsrestaurant nutzen, muss üblicherweise das Personal vorgehalten werden. Häufig erwarten dies auch die Unternehmen bzw. Auftraggeber. Die Fixkosten für die Gastronomie bleiben. Was also tun?

Schlüssel 1

für alle Unternehmensgrößen ist der effiziente Personaleinsatz. Personal abzubauen schmälert fatal die nötige Flexibilität. Wenn sich Servicezeiten und -anforderungen verändern, werden im Idealfall Arbeitszeiten in Großküchen flexibilisiert. Für das Team heißt das, bewusst zu planen, wann was macht. In der Praxis jedoch wird häufig nicht bewusst geplant, sondern an ehemals erfolgreichen Strukturen festgehalten. Das heißt aber auch: weg vom Niedriglohn, hin zum qualifizierten Personal. „Effizien-

Smarte Küchengeräte schaffen Freiraum fürs Handwerkliche.

© ELOMA

ter Personaleinsatz beginnt beim Definieren der Produktionsabläufe und -systeme“, sagt Nollmann. Statt Cook & Serve besser Cook & Hold mit allen Nachteilen? Dies sei definitiv bei der Montags- und Freitagsproblematik nicht die Lösung.

Beispiel 1: A und O ist, die Prozesssicherheit unter allen Umständen zu gewährleisten, auch wenn es zu ungeplanten Personalausfällen kommt. Das gelingt, wenn Produktionsprozesse entkoppelt werden – etwa wenn GV-Profis sie auf den Nachmittag für den Folgetag legen. „Das entschärft die morgendliche Panik in den Küchen bei Personalausfällen, aber auch bei ausbleibenden Lieferungen. Der Stresslevel reduziert sich auf null“, weiß Nollmann.

Köche müssen nicht zwangsläufig um 6 Uhr anfangen, wenn sie ab 10 Uhr nur noch rumstehen oder womöglich die Küche putzen. Das ist kontraproduktiv – und dennoch häufig anzutreffen. Notwendig ist eine realitätsnahe Planung von Produktions- und Rege-

nerationsprozessen sowie Servicezeiten, die sich daran orientieren, wann welche Gastfrequenzen zu erwarten sind. Zudem gilt es, der Gastfrequenz angepasste Chargengrößen zu definieren. Die Größe „GN 1/1, 200 mm tief“ ist zwar beliebt, aber doch eher ein Trost mit wenig Charme und Ästhetik. Dazu brauchte es unbedingt mehr Kommunikation im Unternehmen. Wenn klar ist, dass Personalbewegungen im Betrieb stattfinden, zusätzliche Meetings auf der Agenda stehen, muss der Kunde die Großküche rechtzeitig einbinden. Er muss reagieren und Vorschläge unterbreiten können. Die Gastronomie hat hier als Dienstleister auch eine Holschuld, die häufig nicht gelebt wird. Groß ist das Erstaunen, wenn „die Hütte“ sich unerwartet füllt. Doch im Widerspruch zum ersten Anschein gibt es kein „plötzlich“ – alles nimmt seinen Lauf, entwickelt sich stetig. Umso aufmerksamer sollten Gastroprofis sein, um solche möglichen Peaks frühzeitig zu erkennen.

Beispiel 2: „Köche sind zum Kochen da, idealerweise durchgängig und nicht unterbrochen von selten sinnvollen Nebentätigkeiten und dem Überbrücken von Zeitfenstern“, stellt Nollmann klar. Aber: „Während der Servicezeiten ist der Koch ein wichtiges Bindeglied zum Gast.“ Er ist der Dreh- und Angelpunkt der Kommunikation, gibt Informationen zu den Speisen, klärt bei Bedarf auf, hört aber auch zu, ob Gäste selbst Anregungen oder Wünsche haben.

Servicekräfte wiederum tragen viel Verantwortung und sollten entsprechend wertgeschätzt werden. Sie müssen über das Speisenangebot umfassend sowie eindeutig informiert sein und über das nötige Know-how in Sachen Regenerationsprozesse verfügen. Nur so könnten sie ihr Verkaufsgeschick effektiv entfalten und mit vorbildlichem Service das Wohlfühl der Gäste mehren. Alles zusammen sorgt für zufriedene Gäste und trägt deutlich zur Wirtschaftlichkeit bei.

Beispiel 3: Die Randtage vor und nach dem Wochenende sind für Großküchen keine vollständigen Produktionstage. Daher ist es etwa sinnvoll, selbst vorproduzierte Speisenkomponenten zu regenerieren und mit Komponenten über ein Frontcooking-Modul zu ergänzen. Für den Personaleinsatz montags und freitags heißt das: reduzieren, aber nicht streichen. Die-

ser kann und sollte allerdings durch eventuell längere Arbeitszeiten dienstags bis donnerstags kompensiert werden. Übrigens, ein Frontcooking-Modul kann ebenso innerhalb der Woche genutzt werden. In der Praxis steht es leider sehr häufig unbenutzt herum. Die Folge: Der Verkauf deckungsbeitragsstarker Produkte wird nicht realisiert.

Schlüssel 2

ist die Nutzung moderner Technik. Ein Smartphone wird ja auch nicht nur zum Telefonieren genutzt. Es gibt technische Lösungen, die GV-Profis gekonnt einsetzen sollten. Klassische Beispiele sind Self-Service-Kassen, die eine Arbeitskraft von der Kasse weg in den Servicebereich holen, oder zeitgemäße horizontale und vertikale Gargeräte. Entscheidend ist, sie effizient zu nutzen. Dazu müssen Arbeitsabläufe kritisch hinterfragt werden.

Beispiel 1: Kessel sind out. Bis auf ganz seltene Ausnahmen haben Kessel in der Küche in der Betriebsgastronomie und in Care-Küchen keine Daseinsberechtigung (mehr). „Wer immer noch Gulasch, Eintöpfe und Co in konventioneller Technik zubereitet, hat die Zeichen der Zeit nicht erkannt. Und das gleich in mehrfacher Hinsicht“, weiß Nollmann. Gargeräte mit Druckfunktionen reduzieren Garzeiten, schonen das

Produkt und öffnen neuen Zeit-Slots. Nollmann nennt ein Beispiel: „Es werden Nudeln in einem riesigen Rechteckkessel gekocht, um sie anschließend in einem weiteren Kessel mit Unmengen kaltem Wasser abzuschrecken, was sowieso nicht gelingt. Dort kühlen die Nudeln ab, bevor sie zum Erwärmen wieder in Heißwasser getaucht werden. Das ist sinnbefreit, verursacht hohe Kosten, verschwendet Ressourcen und belastet körperlich.“ Die teuren, hochmodernen Gargeräte, die unmittelbar neben dem Kessel stehen, würden häufig verschmätzt. Dabei sei es doch cleverer, ihre Möglichkeiten zu nutzen. „Sie erzielen eine höhere Speisequalität, schonen die Ressourcen Energie und Wasser und erleichtern die Arbeit erheblich.“

Beispiel 2: Gerätebelegung. Energiefresser sollten aus allen Großkü-

Kessel sind in Großküchen nicht mehr zeitgemäß.



Hans-Peter Nollmann: „Den Menüplan mit einer passend dimensionierten Geräteausstattung in Einklang bringen.“

chen verbannt werden. Es darf nicht sein, dass in einem großen Dämpfer nur ein oder zwei einsame GN-Bleche stecken. „Wir sehen das immer wieder“, bedauert Nollmann. Besser sei es, den Menüplan mit einer passend dimensionierten Geräteausstattung in Einklang zu bringen. Nur so ist ein effizientes, ressourcenschonendes Arbeiten möglich. Um dies zu forcieren, empfiehlt der Experte, externe Dienstleister ihren Stromverbrauch selbst zahlen zu lassen, während Eigenregiebetriebe sich an konkrete Vorgaben halten müssen. „Voraussetzung ist allerdings, dass Messeinrichtungen vorhanden sind“, betont Nollmann. Investitionen in moderne, energieeffiziente Technik bei korrekter Nutzung amortisieren sich schnell.

Schlüssel 3

ist die offene Kommunikation mit allen Beteiligten. Es geht in Riesenschritten weg von der „Kantine“ mit zahlreichen Menüs in einem festen Zeitfenster von 11.30 bis 13.30 Uhr. An die Stelle treten ganztägige Angebote, quasi „quick & dirty“, dafür aber öfter und länger verfügbar. Dazu müsse offen mit den Mitarbeitenden kommuniziert, unter Umständen schwierige Gespräche mit Personalvertretungen geführt werden. Längere Öffnungszeiten mit Personal verursachen Kosten. Da aber längere Servicezeiten erwartet werden, muss über anfallende Kosten offen gesprochen werden. 25 Jahre Expertise in Sachen Großküche zeigten

Abverkaufte Menüs pro Wochentag 2023 überwiegend kfm. geprägte Standorte

Angabe in Stück



Es wurden die Abverkaufszahlen von 15 „White Collar“-Betrieben über ein Jahr erfasst und der Durchschnittswert für die jeweiligen Wochentage ermittelt. Die Unternehmen hatten eine Größe von 1.500 bis 4.000 Beschäftigten. Am Freitag liegt die Zahl der abverkauften Menüs der 15 Firmen bei 8.985 Essen, heißt, im Schnitt gab jeder Betrieb 599 Essen aus. Für den Mittwoch liegt der Durchschnittswert bei 2.170 Essen, was eine Differenz zu Freitag von -72 Prozent ergibt.

Quelle: SN-Beratung

© gvpraxis-grafik

Abverkaufte Menüs pro Wochentag 2023 überwiegend produzierende Betriebe

Angabe in Stück



Es wurden die Abverkaufszahlen von 15 „Blue Collar“-Betrieben über ein Jahr erfasst und der Durchschnittswert für die jeweiligen Wochentage ermittelt. Die Unternehmen hatten eine Größe von 700 bis 1.600 Beschäftigten. Am Freitag liegt die Zahl der abverkauften Menüs der 15 Firmen bei 10.843, heißt, im Schnitt gab jeder Betrieb 723 Essen aus. Für den Mittwoch liegt der Durchschnittswert bei 793 Essen, was eine Differenz zu Freitag von -8,8 Prozent ergibt.

Quelle: SN-Beratung

© gvpraxis-grafik

jedoch, dass befürchtete Preisdiskussionen überschätzt werden und zudem unnötig sind, findet Nollmann. „Wenn die Serviceleistungen in Ordnung sind, Produktqualität vorausgesetzt, gibt es keine Preisdiskussion. Die werden immer vorgeschoben, wenn

der Kunde mit der Leistung unzufrieden ist“, betont der Bielefelder Fachmann. Seine langjährige Tätigkeit bietet Beispiele.

Beispiel 1: In einem Fall wurde der Kaffeepreis viele Jahre nicht „angepasst“. Als der Gastronomie-Chef mit

30 Personalvertretern aus dem Unternehmen über eine 3-Cent-Preisanpassung diskutierte, befürchteten viele den Untergang des Abendlandes. Am Ende wurde sie mit knapper Mehrheit beschlossen. „Ganz ehrlich. Die Kosten für die Diskussion übertreffen alles und machen mich sprachlos“, sagt Nollmann.

Beispiel 2: In einem Unternehmen wurden für Menülinien fixe Preiskorridore vereinbart, die durchweg an der oberen Grenze ausgenutzt wurden. Die Qualität der Speisen war sehr gut und rechtfertigte den Preis. Was fehlte, war die Kommunikation zum Gast. Der konnte die Kosten nicht nachvollziehen, es hagelte Kritik und letztlich war der verantwortliche Gastronomie-Chef „verbrannt“. Nach einem Wechsel des Verantwortlichen war die Qualität der Speisen nahezu identisch. Die vereinbarten Preiskorridore wurden ständig deutlich überschritten. Anders als vorher war die Kommunikation zum Gast jedoch super. Es gab keinerlei Beschwerden über die Preise. „Statt über Preise sollten wir über Qualität, Servicekompetenz und Gastansprache reden“, rät Nollmann.

Mikro-Marktkonzepte „24/7“. Personal kann nicht 24/7 zur Verfügung stehen. Dies sollte offen und ehrlich kommuniziert werden. In der Gemeinschaftsgastronomie hat sich nicht umsonst die Umsatzentwicklung bei smarten „Canteen-Lösungen“ mit den Frischkost-Automaten von 2019 zu 2023 deutlich gesteigert. Die Vorteile liegen auf der Hand:

1. Automaten ermöglichen rund um die Uhr eine Verpflegung mit Getränken und Speisen bzw. Snackartikeln, was auch der Nacht- und Spätschicht zugutekommt. Sie geben ihre Produkte schnell aus und sind nahe am Pausenraum platziert. Das spart Wege und Zeit. Voraussetzung ist, dass sich die „Mini-Kantinen“ an den Kundenwünschen orientieren, stets sauber sind, einwandfrei funktionieren und attraktive Produkte bieten. Die Vielfalt reicht inzwischen von vegan, vegetarisch über glutenfrei bis hin zur Hausmannskost. Zudem sind sie eine Einnahmequelle mehr. „Wenn zusätzlich ein intelligentes KI-System hilft, dass Bestückung und Nachbestellen reibungslos funktionieren, ist das eine Win-win-Situation für alle“, so Hans-Peter Nollmann. Der Begriff „Auto-

maten“ habe zu Unrecht einen negativen Beigeschmack, denn deren Technik, Warenvielfalt und Qualität hat sich kontinuierlich weiterentwickelt und ist auf einem ganz anderen Stand als die Vorvorgänger der heutigen „Mini-Kantinen“.

2. Robotik Kitchen-Lösungen gehen einen Schritt weiter. Dabei können Gerichte wie Pasta, Bowl, Salat, Sandwiches, Bagel, Wrap und wechselnde Hauptgerichte per App bestellt und anschließend am Frischwaren-Automaten abgeholt werden. Produziert werden sie per Robotik. Eine Investition, die nicht für jeden Betrieb sinnvoll ist, zumal die Technologie teils noch nicht ausgereift ist. Noch sind Robotic-Kitchen in der Gemeinschaftsgastronomie eher in „Randbereichen“ der Servicezeiten, also spätnachmittags, abends oder nachts, zu finden – oder eben als „kleine Einheiten“ mit 50 bis 70 Speisen über die Mittagszeit. Hier

Statt über Preise, lieber über Qualität und Service reden.

kann tatsächlich mit minimiertem Personaleinsatz agiert werden. Also ganz auf Automaten umstellen? „Das wäre ungeschickt. Damit fiel der wertschätzende Effekt weg, den eine moderne Unternehmensgastronomie bietet“, findet Nollmann.

Praktikable To-go-Variationen. „Die genannten drei Schlüssel und das Mikro-Marktkonzept 24/7 sind kein Hexenwerk und durchaus realisierbar“, sagt der Branchenkenner. Stimmen Qualität und Atmosphäre im Betriebsrestaurant, kann der Betreiber mit smarten Lösungen gegensteuern.

1. „**Hand-Held**“-Speisen sind leicht, easy to eat und zeitgemäß. Wrap, Bagel und Sandwiches sind kalt und warm variantenreich. Nicht nur die Gen Z weiß das zu schätzen. Immer mehr und immer häufiger greifen Beschäftigte zu kleinen Zwischenmahlzeiten.

2. Variante ist das **To-go-Angebot** des „normalen“ Speisenangebots. Pasta, Salate, Hausmannskost lassen sich auch zum Mitnehmen vermarkten und versprechen Umsätze. Voraussetzung ist ein funktionierendes Bestell-

system, das Kunden wie Betreiber flexibel macht, planbar ist, beispielsweise um überzählige Speisen eventuell mit Rabatt zu verkaufen.

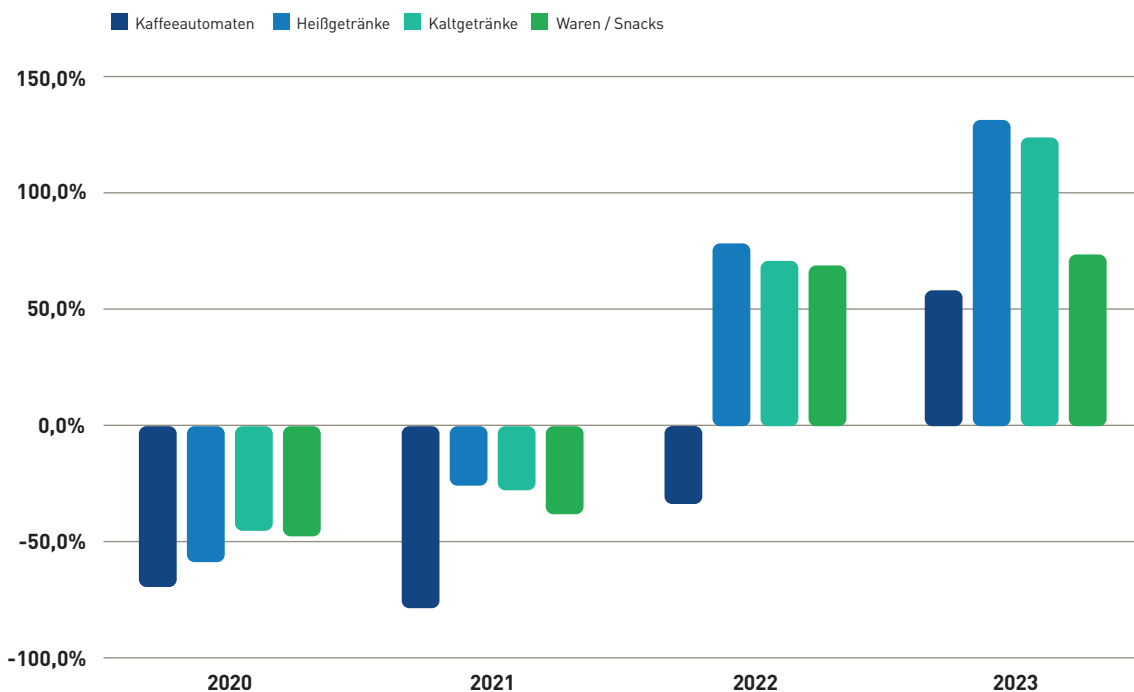
3. Eine dritte mobile Möglichkeit ist der **Lieferservice**. Statt auf externe Angebote zurückzugreifen, kann eine Top-Mahlzeit vom Betriebsrestaurant eine verlockende Alternative zum zuhause selbst zubereiteten Menü sein. Und wer darüber hinaus biobasierte Mehrwegbehältnisse verwendet, hat viele Vorteile, die Kunden überzeugen.

Mikro-Market-Konzepte leben von Vertrauen! Und von guten Produkten statt „Verwurstet“ von Restanten. Kassieren über Vertrauenskassen ist zunehmend gelebte Praxis. Sorgen über erheblichen Diebstahl sind unbegründet. Der Schwund geht nahe null. Und wenn doch: Wie viel muss gestohlen werden, um die Kosten einer Kassenkraft zu rechtfertigen?

Das ist alles kein Hexenwerk. Notwendig ist aber immer ein individuelles, standortbezogenes Konzept, das passt.

HANS-PETER NOLLMANN

Entwicklung Automaten-Umsätze Veränderung in % zu 2019



Ausgangslage sind die Automatenumsätze von 33 erfassten Unternehmen im Jahr 2019 = 100 Prozent. Die Grafik zeigt die prozentuale Entwicklung von 2020 bis 2023. Teils erklären sich die Steigerungen auch damit, dass in zahlreichen Betrieben „Spät-Angebote“ nicht mehr von Servicepersonal, sondern über Automaten angeboten werden.