

Ein Bistro bringt immer Geld und kann als Prestigeobjekt für das Krankenhaus genutzt werden. Mit dieser Vorstellung in die Bauplanung zu gehen mag etwas voreilig sein, kommt aber immer mal wieder vor. Umso spannender, wenn man als Berater dafür ein funktionierendes Konzept stricken soll und im ersten Schritt das durch den Auftraggeber erstellte Grobkonzept zerlegen darf. Spätestens bei der Betrachtung der möglichen Umsatzzahlen wird es dann richtig interessant.



Projektaufgabe

Ein Neubau am Rande des Klinikgeländes soll zum einen für Patientenzimmer genutzt werden und zum anderen die Funktion eines Treffpunktes für Patienten, Mitarbeiter und externe Gäste in den Strukturen eines Restaurants bieten.

Die Planung des Gebäudes und die groben Raumstrukturen sind abgeschlossen und können auch nicht mehr verändert werden. Ein Konzept, mit der zukünftigen Angebotsstruktur und den zu erwartenden Umsätzen basierend auf dem maximalen Sitzplatzkontingent ist grob vorhanden.

Aufgabe war es, das Speisen- und Getränkeangebot, die Preiskalkulationen sowie die zu erwartenden Umsätze in eine Feinplanung zu überführen und das Konzept entsprechend der Küchenplanung bei Bedarf anzupassen.

Projektstart & Datenprüfung

Eine erste Prüfung aller erstellten Unterlagen zur Planung und Konzeption des Restaurants bildet in allen Projekten den Auftakt und die Planung des weiteren Vorgehens. So auch in diesem Projekt.

Es zeigte sich, dass ein klassischer Restaurantbetrieb mit Frühstück, Mittagessen, Bistrobetrieb am Nachmittag und Abendessen geplant ist. Auf dieses Geschäft ist auch die Küchenplanung in den bereits feststehenden Strukturen ausgelegt. Heißt, eine rückgelagerte Küche und Spülküche sowie die entsprechenden Lagerräume. Modern war diese Planung leider nicht.



Bei Betrachtung der geplanten Umsätze dann die nächste Überraschung. Die angenommenen Umsätze basieren nicht auf aktuellen Branchenwerten für eine derartig Gastronomie, sondern erscheinen eher willkürlich festgelegt um das

Restaurant Richtung positives Betriebsergebnis zu steuern. Auch die Annahme, sämtliche Sitzplätze zu jeder Mahlzeit doppelt besetzen zu können ist ein Trugschluss. Wobei es in der Konzeption durchaus Sinn macht, um die geplanten Umsätze zu erreichen.

Neukonzeptionierung

Nachdem die Sichtung der Unterlagen abgeschlossen war und soweit mögliche alle offenen Fragen beantwortet waren ging es an die Neukonzeptionierung des Betriebes.

Hierzu wurden zunächst die geplanten Umsätze pro Tischgast auf ein branchenübliches Niveau gebracht. Was eine Reduzierung der Umsätze um zum Teil bis zu 50% bedeutete. So war es zum Beispiel eher unwahrscheinlich, dass jeder Tischgast im Durchschnitt 20 € pro Besuch für ein Mittagessen ausgibt. Zumal das geplante Angebot dies gar nicht zulassen würde bzw. die Gäste überproportional viele Speisen zu sich nehmen müssten, um die Umsätze zu erreichen. Dies verhielt sich in den anderen prognostizierten Bereichen ähnlich.



Als nächstes standen die geplanten Gästezahlen auf dem Prüfstand. Hier wurde in der Planung von einer Belegung je Sitzplatz von bis zu 200% ausgegangen. Wie dies über den ganzen Tag zu den verschiedenen Mahlzeiten erfolgen soll und ob es überhaupt das notwendige Gästeklientel gab wurde bis dato nie hinterfragt. Versuche, Sitzplätze gerade am Abend doppelt zu besetzen, sind aus

Erfahrung heraus zum Scheitern verurteilt, da sich Gäste nur ungerne vorschreiben lassen wann sie zu kommen und vor allem wann sie zu gehen haben. Somit wurden auch hier die Erwartungen heruntergeschraubt und an realistische Werte angeglichen.



Ebenso wurden im Folgenden die Preiskalkulationen überprüft und sämtliche Preise so angepasst, dass sich hierfür Käufer finden. Gerade bei Softdrinks ist es, außer in den Top-Lagen, nicht möglich Preise von um die 5 € pro 0,5l zu erlösen.

Als Letztes kam es zur Prüfung des geplanten Personaleinsatzes im Bereich Küche, Service, Spülküche und Theke/Bar. Für diesen Bereich wurde für jeden geplanten Arbeitsplatz definiert was dieser wann zu tun hat. Es ergab sich aus dieser Prozessplanung ein Mehrbedarf an Personal von rund 3,5 VK.

Nachdem nun die Werte in den Bereichen Umsatz, Gäste, Kalkulationen und Personal reellen Werten angepasst waren ergab sich folgendes Bild. Reduzierung der Umsätze und Gästezahlen. Senkung der Verkaufspreise und Erhöhung der Personalkosten. Im Gesamten war dann ein wirtschaftlicher Betrieb nicht mehr möglich. Also alles auf Anfang und Neuplanung der Konzeption.

Da eine Umplanung des Gastraumes z.B. mit offener Küche, SB-Bereich, etc. nicht mehr möglich war, blieb nur eine Reduzierung der Öffnungszeiten und Anpassung des Personalstammes übrig. Auch eine verstärkte Marketingaktivität über Social-Media sowie Kooperationen mit Buchungsportalen, Lieferdiensten und Essen auf Rädern

muss für einen Erfolg des Restaurants durchgehend erfolgen und im Vorfeld geplant werden.

Nachdem alle Anpassungen erfolgt sind und Empfehlungen ausgesprochen wurden erfolgte im letzten Schritt die Anpassung der wirtschaftlichen Betrachtung. Diese stellte sich selbst bei optimistischsten Annahmen immer noch negativ dar. Somit musste das Gesamtprojekt neu geplant werden und auch über Gästeverlagerungen aus z. B. der bestehenden Cafeteria nachgedacht werden. Letztendlich kann das negative Ergebnis durch Greifen aller Maßnahmen und Verlagerungen Richtung schwarze Null gebracht werden. Befriedigend ist dies aber aufgrund der vielen Unwägbarkeiten nicht.



Fazit

Es zeigt sich auch in diesem Projekt wieder einmal, dass eine durchdachte Konzeption der Schlüssel zum Erfolg ist. Lieber am Anfang mehr Zeit und Geld in die Konzeption investiert als den Betrieb nach Eröffnung ständig knapp an der schwarzen Null herum zu führen.