

## Der/die perfekte Betriebsleiter(in)

Eigenschaft	Ideale Persönlichkeit	Ungeeignete Persönlichkeit
<b>1 Führungskompetenz</b>	Guter Umgang mit Menschen, offen, ehrlich, bescheiden, Vorbild	Selbstdarsteller, arrogant, Theoretiker, 'macht sein eigenes Ding'
<b>2 Ergebnisorientierung</b>	Kostenbewusstsein, kann Risiken einschätzen, Gleichgewicht von Investition und Kostenkontrolle	'Erbsenzähler', kleinkariert, nur auf Kosten schauend, den Umsatz vergessend
<b>3 Einsatzbereitschaft</b>	Einstellung: Betrieb ist wie mein eigenes Geschäft	'Nine-to-five'-Mentalität, in Spitzenzeiten nicht anwesend
<b>4 Fachliche Kompetenz</b>	Kenntnisse des Betriebskonzeptes, grobe, aber ausreichende Kenntnisse aller Bereiche des Unternehmens	Weiß alles besser, verändert drastisch das Konzept, verstrickt sich in Details, zu sehr Spezialist
<b>5 Überblick bewahren</b>	Macht seinen Rundgang, weiß, was läuft	Hält sich zu sehr an einzelnen Punkten fest
<b>6 Management, Funktionen</b>		
- Planen	- strukturierte, analytische Denk- und Arbeitsweise	- 'Schreibtischtäter'
- Organisieren	- 'Umsetzer', delegiert an sein Team	- Chaos! Was zuerst?
- Motivieren	- reißt die Mannschaft mit	- Desinteresse am Team
- Kontrollieren	- vergisst bei allem Engagement die Kontrolle nicht	- nur Zahlen interessieren, kein Vertrauen in die Mannschaft
<b>7 Verantwortungsbe-wusstsein</b>	Übernimmt Verantwortung, nimmt Rechte und Pflichten an, lernt aus Fehlern	Unfähig, Entscheidungen zu treffen, versteckt sich hinter Entscheidungen 'von oben'
<b>8 Gastgeber-Mentalität</b>	Freundliche Erscheinung, Natürlichkeit, Charme, gute Ausstrahlung	'verkrümelt sich' zur Spitzenzeit ins Büro, arbeitet zu lange an einer festen Position
<b>9 Gesunder Menschen-verstand</b>	'Bodenhaftung', Einfachheit, bringt Dinge schnell auf den Punkt, verkompliziert nichts	Unrealistische, abgehobene Vorstellungen, zu komplizierte Herangehensweise
<b>10 Menschentyp</b>	Großzügigkeit, Gelassenheit, Humor	Griesgrämig und 'miesepe-trig', nimmt alles zu ernst, 'Steilfalte auf der Stirn'

**Sie haben Ihr Konzept, Ihre Geschäftsidee über Monate und Jahre hinaus entwickelt. Sie haben große Summen in die Umsetzung investiert, das Produkt stimmt, das Design ist zeitgemäß, der Betrieb kann geöffnet werden. Nur eins fehlt noch: der richtige Mann oder die richtige Frau vor Ort, die Ihre Geschäftsidee lebt und diese Tag für Tag in der Praxis umsetzt. Welchen Typ müssen Sie einstellen und welche Fähigkeiten und Fertigkeiten muss dieser Mensch mitbringen, um ein Restaurant erfolgreich zu führen? Ein Beitrag von Annette Mützel, in 20 Jahren Operationsverantwortlich bei Burger King, Ikea, Nordsee und heute beratend selbstständig mit 'am solutions', Wiesbaden.**

# Die Besten an die Verkaufsfrent

**N**och eine andere Ausgangslage: Sie haben bereits mehrere Restaurants einer Marke, von denen einige hervorragende Ergebnisse erwirtschaften, andere dagegen – mit den gleichen Basisbedingungen, mit ähnlichem Umfeld – haben Schwierigkeiten. Sie erzielen keinen Gewinn. Woran liegt es? Was macht der Manager eines erfolgreichen Restaurants besser oder anders? Was läuft in Ihrem Problembetrieb falsch? Generell: Wie sieht das Profil eines erfolgreichen Restaurantmanagers aus? Schauen wir in einschlägige Fachliteratur oder hören erfahrenen Praktikern zu, so zeichnen sich erfolgreiche Führungskräfte

durch eine Vielzahl von Merkmalen aus: Zuverlässigkeit, Ausdauer, Willensstärke, logisches Denken, Charisma, Humor, Stressresistenz, taktisches Geschick, Disziplin, Vorbild, emotionale Stabilität. Natürlich müssen sie auch noch ein gepflegtes Erscheinungsbild und tadellose Umgangsformen besitzen. Doch dieses Idealbild eines erfolgreichen Restaurantleiters wird es in der Realität wohl kaum geben. Trotzdem, es dient als Messlatte.

### **Zehn Punkte, die eine(n) erfolgreiche(n) Restaurantmanager(in) auszeichnen:**

Mit der exzellenten Durchführung des festgelegten Konzepts des Unternehmens steht und

fällt das Image sowie die konsequente Wiedererkennung einer Marke. Zwei Kernkompetenzen, die einen Kandidaten für eine Führungsposition qualifizieren, sind von höchster Wichtigkeit:

■ **Erfolgreiche Führungskräfte können gut mit Menschen umgehen.**

■ **Erfolgreiche Führungskräfte denken ergebnisorientiert.**

#### **1. Führungskompetenz**

„Eine Führungskraft ist dazu da, dass andere die Arbeit gut tun können“, lautet ein englisches Zitat. Erfahrungsgemäß sind nicht alle Menschen und auch nicht alle fachlich qualifizierten Menschen als Führungskraft geeignet.

Wer in dieser Position bestehen will, muss souverän und objektiv führen und seine Mannschaft dirigieren. Die Mitarbeiter müssen ihrem Vorgesetzten vertrauen können und ihn respektieren. Wichtig: Die Mannschaft muss motiviert werden und die Unternehmensziele als ihre eigenen sehen. Die pas-

**Annette Mützel gibt ihr Profi-Wissen heute als Beraterin weiter. Ihr Credo: „Niemand besitzt ein Patentrezept für operativen Erfolg. Allein unendlich viel Detailarbeit führt zum Ziel.“**

senden Mitarbeiter für die verschiedenen Positionen müssen ausgesucht und eingestellt werden. Hierbei zählt Menschenkenntnis, um die Fähigkeiten potentieller Mitarbeiter zu beurteilen und sie anschließend ihren Möglichkeiten entsprechend einzuarbeiten, auszubilden und in den verschiedensten Positionen einzusetzen. Die Bewertung dieser Mitarbeiter erfordert Fingerspitzengefühl, ebenso wie ihre Förderung und Weiterentwicklung. Falls Mitarbeiter die ihnen übertragenen Pflichten nicht erfüllen, muss eine Führungskraft in der Lage sein, in persönlichen Gesprächen Kritik zu üben und, falls keine Besserung erfolgt, auch abzumahnern. Das Führen eines Restaurants ist eine komplexe Aufgabe. Wie bei einem Orchester muss eine Gruppe von Solisten und Individualisten zu einer Harmonie und einem Gleichklang zusammen geführt werden. Ohne ein 'Wir-Gefühl' geht gar nichts. Wie das Orchester hat auch das Restaurant-Team ein gemeinsames Ziel: erfolgreich zu sein.

## 2. Ergebnisorientierung

Das Ziel, das eine Führungskraft nie aus den Augen verlieren darf, ist ein gutes Ergebnis. Wer einen Betrieb leitet, kommt nicht umhin, seine Schlüsselzahlen und sein Budget ganz genau zu kennen. Umsatzerwartung für den Tag? Kundenanzahl pro Tag? Diese und andere Fragen sollte eine Führungskraft jederzeit beantworten können. Wie sonst kann sie wissen, wann der Betrieb seine Spitzenzeit erwartet, wie viele Mitarbeiter dann gebraucht werden, wie der Produkt-Mix aussieht und wie sich somit der ideale Wareneinsatz darstellt? Aber auch die Einhaltung der vorgegebenen Standards ist zu kontrollieren. Werden die Rezepturen befolgt? Wie lange sind die Wartezeiten der Gäste am Counter? Eine engagierte Führungskraft ist jedoch nicht nur am eigenen Restaurant, sondern darüber hinaus auch am Markt interessiert, kennt das Umfeld ihres Betriebes und die direkte Konkurrenz.

## 3. Einsatzbereitschaft

Ein Restaurantmanager hat keinen 'Nine-to-Five'-Job: Die Morgenschicht fängt oft schon sehr früh an. Die Spätschicht dauert oft



bis tief in die Nacht. Und gerade am Wochenende oder an Feiertagen ist meist besonders viel in der Gastronomie zu tun, so dass von Freizeit keine Rede sein kann.

Wer sich dieser Arbeitszeiten und der damit verbundenen Nachteile bewusst ist, verfügt über ein besonderes Engagement für diese Branche und weiß, dass der Beruf des Gastronomen einer der schwierigsten und arbeitsreichsten, gleichzeitig aber einer der lebendigsten ist. Der Lohn der Mühe: eine abwechslungsreiche und spannende Aufgabe, bei der kein Tag ist wie der andere! Erfolgserlebnisse winken, wenn Gäste gerne wieder kommen und ihre Zufriedenheit an Freunde und Kollegen weitergeben, und wenn die Mitarbeiter motiviert, engagiert und loyal ihre Aufgaben erfüllen. Und der Job des Betriebsleiters ist selten eine Sackgasse: Wer außergewöhnliche Einsatzbereitschaft zeigt und auch den Willen zur eigenen Weiterentwicklung aufweist, hat in aller Regel die Chance, im eigenen Unternehmen Karriere zu machen.

## 4. Fachliche Kompetenz

Die Vorurteile in der Bevölkerung sind bekannt: Ein gutes Restaurant läuft von allein und „jeder, der nichts wird, wird Wirt“. Nicht zuletzt aufgrund der Tatsache, dass in unseren Betrieben oft ungelernete Arbeitskräfte agieren, hält sich dieser Irrtum hartnäckig. Derartige Fehleinschätzungen sind der Grund, warum so viele Neueröffnungen in der Gastronomie scheitern und warum gerade kleine, lokale Betriebe oft ein bis zwei Fluktuationen per anno haben.

Das fachliche Wissen ist das Handwerkszeug und die Grundvoraussetzung für die allermeisten Erfolge. Dazu gehören:

- Aufbau und Organisation des Betriebes
- Umgang mit Gästen, Beratung und Verkauf
- Einkauf/Warenwirtschaft
- Personalwesen/Personaleinsatz/Schulung

- Einkauf von Geräten, Maschinen und Gebrauchsgütern
- Systemorganisation
- Marketing
- Werbung und Verkaufsförderung
- Wirtschaftlichkeit/Kostenkontrolle
- Situationsanalyse und evtl. notwendige Gegensteuerung
- Umsetzung des jeweiligen Gastronomiekonzeptes/Pflege der Marke
- Einhaltung der zentral festgelegten Standards und Richtlinien

Dieses komplexe Aufgabengebiet gilt es zu erlernen und zu beherrschen. Hat der künftige Betriebsleiter/die Betriebsleiterin dieses fachliche Wissen erworben, ist er gut vorbereitet, um den hohen Anforderungen der Praxis gerecht zu werden und nicht 'unterzugehen'.

## 5. Überblick bewahren/'Management by walking around'

Wenn man Jack Welch, den über 20 Jahre erfolgreichen Vorstandsvorsitzenden von General Electric (GE), nach seinem Erfolg befragt, antwortet er: „Ich hatte immer das Gefühl, dass es mein Job ist, zu delegieren und das Beste aus anderen herauszuholen“ (Original: „I've always felt that my job was to delegate and to get the best out of others“). Für eine Führungskraft in der Gastronomie bedeutet Chef zu sein immer auch gut delegieren zu können, um selbst den nötigen Überblick zu bewahren, jedoch keinesfalls, vom Schreibtisch aus zu agieren. Natürlich muss das Backoffice stimmen, alle administrativen Aufgaben sind jedoch unbedingt außerhalb der Öffnungszeiten oder in den schwach besuchten Stunden zu erledigen. Es ist ein 'schweres Vergehen', wenn eine Führungskraft in der Hauptgeschäftszeit ihrer Bürotätigkeit nachgeht.

Die Amerikaner sprechen von 'Be operational aware' (BOA) und meinen damit, im Tagesablauf die Übersicht zu behalten. Betriebsleiter, die sich für längere Zeit an einem Punkt 'festhalten', können unmöglich den Überblick über das gesamte Geschäft bewahren. Ein guter Betriebsleiter ist in seinem Betrieb ständig unterwegs.

Wenn die Mannschaft gut ausgebildet ist und die Ziele des Unternehmens kennt, kann er Aufgaben delegieren und seiner Mannschaft voll vertrauen. Andererseits ist es sicherlich sinnvoll für den Betriebsleiter, von Zeit zu Zeit an einer Position mitzuhelfen. Das schafft Glaubwürdigkeit bei der Mannschaft,

ist für die Stimmung positiv und gibt auch Aufschluss darüber, ob die Mitarbeiter korrekt arbeiten.

## 6. Management-Funktionen

Einer jeden Planung liegen zunächst die strategischen Ziele eines Unternehmens zu Grunde. Anstelle von Improvisation und Intuition treten rationale und systematische Überlegungen, bzw. Abläufe:

- Planen und entscheiden
- Organisieren und durchführen
- Motivieren, informieren, kommunizieren
- Kontrollieren und Feedback

Dazu muss das Team im Betrieb die übergeordneten Ziele des Unternehmens kennen. Damit jeder einzelne seinen Teil zum Erreichen der Ziele beitragen kann, ist es wichtig, diese konkret und verständlich zu kommunizieren. Ein guter Jahres-Geschäftsplan ist jedoch nicht nur knapp und verständlich formuliert, sondern erklärt neben dem Budget auch Wege zum Ziel.

Wird ein Ziel nicht erreicht, ist es die Aufgabe der gesamten Mannschaft, bei einer Manöverkritik gemeinsam zu überlegen, wie sie es in Zukunft besser machen kann. Optimal: Die Aktivitäten und Programme werden mit dem Team gemeinsam erarbeitet. Für eine reibungslose und erfolgreiche Umsetzung braucht es anschließend viel Disziplin, routiniertes Vorgehen, geeignete Werkzeuge und die richtigen, funktionierenden Prozesse. Wenn Konzepte versagen, dann meistens bei der Umsetzung. 'Operational Excellence' heißt das Zauberwort, das die verschiedenen Anbieter eines gleichen Produktes immer wieder voneinander unterscheidet. Falls Korrekturen anstehen, ist in jedem Fall ein offenes und korrektes Feedback wichtig. Die Mitarbeiter erwarten dies in Form von sachlicher Anerkennung oder konstruktiver Kritik.

Noch eine Anmerkung zum Thema Motivation: Sie ist nur dann von dauerhafter Wirkung, wenn sie von innen kommt, die Aufgabe muss so interessant sein und bleiben, dass der Mitarbeiter ein Eigeninteresse zeigt. Zu starke Kontrolle und monotone, auch sinnlose Tätigkeiten können leicht demotivierend sein. Interessante Aufgaben, Anerkennung und sachliche Kritik, Fortbildung und eigenständiges Arbeiten (das Ergebnis allein ist wichtig) sowie das Wissen, warum der eigene Job für den Gesamterfolg des Unternehmens so wichtig ist, sind sinnvolle Maßnahmen zur Motivation. Der Mitarbeiter soll stolz auf sei-

ne Firma und auf seinen Anteil an diesem Erfolg sein.

## 7. Verantwortungsbewusstsein

Der Mann oder die Frau vor Ort ist rund um die Uhr für die erfolgreiche Führung seines oder ihres Betriebes verantwortlich. Alles, was in seinem Objekt mit Gästen, Mitarbeitern, Produkten, Technik etc. geschieht, liegt im Verantwortungsbereich des Betriebsleiters. Das höchste Gut eines Unternehmens sind die Menschen. Häufig sind es junge Mitarbeiter, die ihren ersten Job bekleiden. Der Betriebsleiter ist für deren Einarbeitung, Schulung und Weiterentwicklung zuständig und damit für ihren erfolgreichen Start ins Berufsleben.

Darüber hinaus ist die Führungskraft zu jeder Zeit für die Zufriedenheit aller Gäste voll verantwortlich. Jeder weiß, dass ein enttäuschter Gast sein Negativerlebnis seinen Freunden weiter erzählt. Dies bedeutet Umsatzverlust. Für einen Diebstahl wird jeder Mitarbeiter zur Verantwortung gezogen, aber was passiert, wenn ein Gast schlecht behandelt wird und aus diesem Grunde zur Konkurrenz wechselt? Letztendlich ist der Betriebsleiter auch der Marke und dem Konzept gegenüber voll verantwortlich.

## 8. Gastgeber-Mentalität

Menschen, die sich für die Gastronomie entscheiden, müssen unbedingt gerne mit Menschen zusammen sein. Allerdings sind die Zeiten des Mottos 'Der Gast ist König' und der Gastwirt somit der Diener und Untertan längst vorbei. Viel wichtiger ist, dass man sich auf der gleichen Ebene wie der Gast bewegt und eine Partnerschaft auf Gegenseitigkeit entsteht.

Im Grunde sagt das Wort Gastgeber bereits alles. Die beste und treffendste Bezeichnung für einen Betriebsleiter ist die des Gastgebers. Das Credo eines jeden Restaurant-Managers muss deshalb lauten: "Mein Gastraum ist sauber und gepflegt, ich freue mich über den Besuch meiner Gäste, ich komme ihnen lächelnd entgegen, begrüße sie ... Dies alles macht Spaß, ich freue mich über positive Reaktionen. Letztendlich mache ich all das auch für meine Gäste zu Hause. Der einzige Unterschied: Wer in meinem Betrieb 'zu Gast' ist, bezahlt dafür. Deshalb ist es mir äußerst unangenehm, wenn etwas nicht zur Zufriedenheit meines Gastes läuft. Auf jeden Fall werde ich jedes auch noch so kleine Problem für meinen Gast sofort lösen."

## 9. Gesunder Menschenverstand

Zu detaillierte Manuals ersetzen irgendwann das Denken der Verantwortlichen, den gesunden Menschenverstand, der gerade im Alltag des Gastgebers so wichtig ist. Niemals läuft alles nach Plan, manchmal (oder auch öfters, eigentlich fast immer) herrscht Murphy's Law. All diese täglichen Herausforderungen muss der Mann/die Frau vor Ort meistern, im Notfall helfen da keine Manuals. Ein gesunder Menschenverstand hilft, Prioritäten richtig zu setzen und schnelle Lösungen zu finden.

Da gilt es notfalls zu improvisieren, was nicht immer so einfach ist wie es klingt. Dennoch: nicht warten – starten, heißt die Devise. Auch die Problemanalyse braucht keine hochwissenschaftlichen Abhandlungen oder lange Diskussionen. **„Was gut ist für den Gast, ist auf lange Sicht auch gut für das Unternehmen“** (Zitat Ingvar Kamprad, Ikea-Gründer). Der Schlüssel zum Erfolg liegt nicht darin, Gründe zu finden, warum etwas nicht geht, sondern Wege zu finden, wie es geht und wie das anfangs unmöglich erscheinende möglich wird – immer zum Wohle des Gastes.

## 10. Menschentyp

Last not least braucht es Menschen mit positiven Energien. In seinem Buch 'Die amerikanische Karriere' beschreibt Lee Iacocca sein Erlebnis mit einer unfreundlichen Bedienung: „Mit Ihrer schlechten Laune schaffen Sie es, mir den ganzen Tag zu vermiesen. Wer zwingt Sie eigentlich dazu, einen Job zu machen, der Ihnen keinen Spaß macht?“

An der Front heißt es 'Lächeln für die Gäste'! Egal, wie es in mir drinnen aussieht. Das ist ähnlich wie auf einer Theaterbühne, niemanden interessiert es, wie es dem Schauspieler geht, auf der Bühne muss er seine Rolle spielen. In der Rolle des Gastgebers ist Freundlichkeit angesagt. Viele Deutsche kritisieren die bekannte amerikanische Freundlichkeit als oberflächlich. Ich bin da anderer Meinung: Ein aufgesetztes, oberflächliches Lächeln ist mir lieber als eine Bedienung, die tiefgründig, jedoch unfreundlich und 'schlecht drauf' ist. Die Führungskraft verantwortet auch die Stimmung ihrer unternehmerischen Mitstreiter. Und dabei ist Freundlichkeit ein absolutes Muss. Wer lässt sich schon gerne seinen Tag von einer schlecht gelaunten Bedienung vermiesen? Bei allem Stress – Lächeln nicht vergessen! ■

Das höchste Gut eines Unternehmens sind die Menschen. Häufig sind es junge Mitarbeiter, die ihren ersten Job bekleiden. Der Betriebsleiter ist für deren Einarbeitung, Schulung und Weiterentwicklung zuständig und damit für ihren erfolgreichen Start ins Berufsleben.

Erfolgserlebnisse winken, wenn Gäste gerne wieder kommen und ihre Zufriedenheit an Freunde und Kollegen weitergeben, und wenn die Mitarbeiter motiviert, engagiert und loyal ihre Aufgaben erfüllen.