

# Moment of Truth

Oft fragt man sich, warum eigentlich manche Restaurants voll sind und andere wiederum leer bleiben, das heißt, von den Gästen nicht angenommen werden. Der Vergleich lässt sich sowohl unter diversen Konzepten, insbesondere aber auch innerhalb einer Kette mit diversen Standorten durchführen. Häufige Fehlerquellen: mangelhafte operative Performance. Ein Beitrag von Annette Mützel, in 20 Jahren Operationsverantwortlich bei Burger King, Ikea, Nordsee und heute beratend selbstständig mit am solutions, Wiesbaden.

**E**hrlich, die Fixpunkte für operative Exzellenz klingen banal, sie sind offensichtlich und für jeden nachvollziehbar. Da steckt nirgendwo ein Geheimnis drin. Und doch ist es unheimlich schwer, in einer größeren Kette von Betrieben alle auf dem selben hohen operativen Niveau zu haben und zu halten. Ja, es ist das Schwerste überhaupt, es kostet mehr Energie, mehr Kraft und mehr Disziplin als beispielsweise Kreation und Umsetzung einer guten Marketingkampagne. Egal, von welcher Konzeptkategorie wir reden – Quickservice oder Fullservice –, stets sind es fünf Basics, an denen der Gast die Güte eines Betriebes misst. Und jeder kennt sie, diese Punkte:

1. **Qualität** (der Speisen und Getränke)
  2. **Service** (Schnelligkeit und Freundlichkeit)
  3. **Sauberkeit** (vom Eingang bis zu den Toiletten)
  4. **Preis/Leistungsverhältnis** des Angebots
  5. **Atmosphäre/Ambiente** (im gesamten Umfeld).
- Operative Exzellenz bedeutet, dass diese fünf Fixpunkte täglich optimal erfüllt werden. Darin versteckt sich die Herausforderung fürs gesamte Restaurant-Team, insbesondere für den Betriebsleiter. Es gilt Tag für Tag aufs Neue, vor Ort Höchst- und Spitzenleistungen zu erbringen. Die Aufgabe der Zentrale wiederum ist es, die dezentralen Macher darin maximal zu unterstützen.

Systemgastronomie heißt, dass die Betriebsabläufe optimiert sind und man die diversen Prozesse und Arbeitsschritte in Handbüchern nachlesen kann. Nichts wird dem Zufall überlassen, genaue Produktspezifikationen und Checklisten unterstützen die Produktivität. Im Idealfall steht dem System (Back of the House) eine Marke zur Seite (Front of the House). Dies bedeutet: Es existiert ein Idealbild des Konzepts, man investiert in Marketing und baut so eine treue Stammklientel auf. Die Marke ist das emotionale Bindeglied zwischen Betrieb und Gast, sie prägt seine Erwartungen. Der Gast wird umworben, umgarnt, verführt.... Identifikation heißt das hohe Ziel.

Es geht in diesem Beitrag um den viel zitierten 'Moment of Truth' – den Augenblick der Wahrheit. Der Gast trifft auf eine Restaurantmarke. Wie sieht das in der Praxis aus? Löst die Marke alle Versprechen ein, die der Einzelne mit ihr assoziiert? Werden die situativen und individuellen Erwartungen erfüllt? Generell – die Erwartungshaltung gegenüber einer Marke setzt sich aus folgenden Punkten zusammen:

- eigene Erfahrungen mit der Marke,
- die Meinung und das Urteil anderer,
- Kommunikationsbotschaft der Marke,
- eigene situative Befindlichkeit und
- individuelles Moment-Bedürfnis.

Was immer an tollen Ideen, Engagement, Geld, Liebe und Herzblut ein Unternehmer in sein Projekt hineinsteckt, kann für den Kunden irrelevant werden. Denn für ihn ist entscheidend, was er bei einem Restaurantbesuch ganz konkret erlebt, empfindet und an Zufriedenheit mitnimmt. Die Amerikaner nennen die typischen Prüf-Bausteine 'Moments of Truth', dies bedeutet: Augenblicke der Wahrheit. Bestanden hat ein Konzept, ein Unternehmen diesen Test erst, wenn seine Kunden hochmotiviert sind, wiederzukommen bzw. ihren Freunden begeistert von dem neuen, tollen Lokal erzählen. Wenn beides klappt, hat man eine gute Chance, dass die 'Moments of Truth' geradewegs zum 'Way of Success' führen.

## 10 Schritte der Besuchswahrnehmung

	- 😊 -	- ☹️ -
<b>1. Erster Eindruck</b>	Einladend, interessant, stimmig	Ungepflegt, lieblos, Plastikstühle
<b>2. Eingang</b>	Offen, klar und sauber, kurzes, einladendes Angebot	Zugehangen und zugeklebt mit Informationen und Angeboten
<b>3. Begrüßung</b>	Freundlich mit einem Lächeln „Ich bin willkommen“	Werde nicht beachtet, Mitarbeiter/in spricht mit Kolleg/in oder hat Wichtigeres zu tun
<b>4. Angebot</b>	Klare, übersichtliche Struktur, appetitliche und animierende Darstellung	Zu großes Angebot und „alles ist gleich gut“. Bratwurst beim Italiener, Pizza im Hofbräuhaus...
<b>5. Bestellung</b>	Klar, präzise und freundlich. Und schnell	Eine Zusatzempfehlung nach der anderen nervt
<b>6. Bezahlung</b>	Schnell und korrekt	Umständlich und verwirrend
<b>7. Sauberkeit</b>	Sauberer Gesamteindruck, „frische Mitarbeiter/in“	Pappige, klebrige Tische. Volle Aschenbecher (das Schlimmste für einen Nichtraucher)
<b>8. Produkte</b>	Liebevoll und appetitlich präsentiert. Schmeckt köstlich!	Unappetitliche Präsentation („Auge isst mit“), schmeckt nicht wie erwartet
<b>9. Atmosphäre</b>	Muss stimmig sein und zum Konzept passen	Riecht nach altem Fett...
<b>10. Preis/Leistung</b>	Okay, wenn alle o.g. Punkte stimmen	Der Preis wird für die Leistung als zu hoch bewertet

„Niemand besitzt ein Patentrezept für operativen Erfolg“, so Annette Mützel, „allein unendlich viel Detailarbeit führt zum Ziel.“ Das Team vor Ort habe es in der Hand, ob sich der Gast wohl fühlt und wiederkommt.



Vor diesem Hintergrund lässt sich jeder Besuch eines Restaurants, eines Kiosks, eines Tankstellenshops in diverse Etappen einteilen. Für die Gesamtbewertung durch den Gast ist jeder einzelne Schritt wichtig, wird einzeln gesehen, wahrgenommen und bewertet. Und daraus wiederum entsteht das Gesamturteil.

## Zehn Schritte der Besuchswahrnehmung

### 1. Erster Eindruck

Optimal: freundlich, offen und einladend. Intuitive Gast-Gedanken: „Ich fühle mich angesprochen, macht mich neugierig, kenne ich, ist gleichbleibend gut“.

Typischer ungepflegter erster Eindruck: vertrocknete, eingestaubte Pflanzen und/oder ausgeblichene Produktfotos. Im Englischen heißt es treffend: „You never get a second chance to make a first impression.“

### 2. Eingang

Wichtig: saubere und einladende Front, nicht zugestellt oder zugeklebt. Besonders schlimm ist ein verwirrender Schilderwald von Angeboten und Aussagen vor der Tür. Der potenzielle Gast weiß nicht, wo er zuerst hinschauen soll. Wirkt kontra Entscheidung.

### 3. Begrüßung

Psychologisches Moment: „Hat man mich bemerkt? Nimmt irgend jemand Notiz von mir?“ Das ist in der Chronologie eines Restaurantbesuches ein äußerst wichtiger Punkt, der oft unterschätzt wird. Ein Augenkontakt, ein kurzer Blick, wenige Worte genügen: „Hallo, ich bin gleich bei Ihnen.“ Das vermittelt: „Ich wurde gesehen.“ Dies wiederum ist wichtig fürs Ego, fürs Selbstwertgefühl des Gastes. Auch bei einer großen, häufig multiplizierten Marke muss der Service individualisiert sein, sonst kommt sich der Gast wie eine Nummer vor bzw. fühlt sich anonym. Der einzelne Mitarbeiter muss auf den einzelnen Gast eingehen, damit dieser sich angesprochen fühlt.

### 4. Angebot

Ist die Auflistung, die Darstellung der Offerten sowohl übersichtlich als auch attraktiv? Gilt für klassische Speisekarten wie Menü-Boards gleichermaßen. Zentrale Frage: „Wird mir als Gast die Entscheidung leicht gemacht?“ Ist die Speisekarte ein 'Wälzer', besteht das zusätzliche Problem, dass der Gast allzu schnell assoziiert, „das kann doch gar nicht alles frisch sein“. Eher negativ ist auch ein Mitarbeiter-Statement wie „Alles ist gleich gut“. Viel besser bei Entscheidungshilfe-Fragen: „Unsere drei Bestseller sind X, Y, Z“ oder „Viele Stammgäste nehmen besonders gerne A, B, C“.

### 5. Bestellung

Gut: kurz, knapp, freundlich, kompetent, keine langen Romane. Empfehlungen pro Mehrumsatz verlangen Fingerspitzengefühl. Zu viel wird dabei schnell als Verkaufsdruck empfunden und nervt den Gast. Hilfreich sind Produkt- bzw. Ablaufklärungen, falls sich der Besucher unsicher fühlt.

## 6. Bezahlung

Die drei zentralen Kriterien heißen korrekt, zuverlässig und schnell.

## 7. Sauberkeit

Sobald der Gast etwas Zeit hat, schaut er sich typischerweise um. Fragen, die im Unterbewusstsein und automatisch gestellt werden, lauten: „Wie sieht es hier eigentlich aus? Frisch? Sauber? Aufgeräumt? Angenehmer Geruch? Sind die Tische abgeräumt? Sind die Toiletten in Ordnung? Wie sehen die Mitarbeiter aus?“ Servicekräfte mit ungepflegtem Erscheinungsbild und schmutzige Bistroschürzen wirken doppelt negativ.

## 8. F&B-Qualität

Warenpräsentation und Aussehen eilen in der Wahrnehmung dem Geschmackserlebnis voraus. Sie werden in der Psyche des Gastes immer wichtiger, der Geschmack jedoch ist und bleibt die zentrale Größe. Auch die Portionsgröße zählt hoch. Stets auf dem Prüfstand: Wie erwartet? Wie gewünscht? Wie bestellt?

## 9. Atmosphäre

Hier spielen in der Wahrnehmung sehr viele und ziemlich verschiedene Details eine Rolle: Farben, Musik, Licht, Geruch, Lautstärke und Ambiente. Fast alle Sinne sind im Spiel. Ob ein Design gefällt oder nicht, hängt stark von Zielgruppe und Zeit ab. Konzeptstimmigkeit wird häufig unterschätzt. Ein immenser Einflussfaktor auf die Atmosphäre ist das soziale Umfeld. Denn auch die anderen Gäste sind maßgeblich für das Wohlfühl-Erlebnis. Und jeder einzelne prüft für sich: „Identifiziere ich mich mit ihnen? Liegen sie auf meinem Niveau? Gibt's da eine Wellenlänge?“

## 10. Preis/Leistung

Die Bewertung des so häufig zitierten Preis-/Leistungsverhältnisses ist ein Zusammenspiel vieler Faktoren. Insbesondere kommt es auf vier Punkte an:

- F&B-Produkte
- Image des Restaurants/der Marke
- gesamtes Aufenthaltserlebnis
- Bequemlichkeit

Der geforderte Preis und die erbrachte Leistung werden in der Psyche des

Gastes einander gegenübergestellt. Die Gleichung hat sowohl objektive als auch subjektive Elemente.

Ja, wenn in einer Restaurantkette von 100 Betrieben manche im Vorjahresvergleich immer und immer wieder gute Zahlen abliefern und andere sich stets unterdurchschnittlich entwickeln, hat dies sehr viel mit diesen zehn Punkten zu tun. Für langfristigen Erfolg in der Gastronomie ist neben einer genialen und ein-

zigartigen Geschäftsidee die exzellente tägliche Umsetzung vor Ort von entscheidender Bedeutung.

Dabei gilt: Niemand besitzt ein Patentrezept für operativen Erfolg – allein unendlich viel Detailarbeit führt zum Ziel. Der Mann (die Frau) vor Ort und sein/ihr gesamtes Team haben es in der Hand, ob sich der Kunde wohl fühlt, ob er zufrieden ist und ob er gerne bzw. überhaupt wiederkommt. ■