



ERFOLGREICH STARTEN!

Existenzgründung und Unternehmensnachfolge
in Hotellerie und Gastronomie





Download DEHOGA StartUp-Box

Wertvolle Vorlagen und Arbeitshilfen (z.B. Businessplan-Vorlage, Checklisten und Branchenkennzahlen) finden Sie mit nebenstehendem QR-Code oder als Download unter www.dehogastartupbox.de



Existenzgründungsmitgliedern des DEHOGA Baden-Württemberg stehen viele weitere hilfreiche Tools exklusiv im Servicecenter der DEHOGA-Homepage zur Verfügung.

DEHOGA Baden-Württemberg – für die guten Gastgeber

Vorwort



Fritz Engelhardt
Vorsitzender
DEHOGA Baden-Württemberg

Liebe Existenzgründerin, lieber Existenzgründer,

der Start in die Selbständigkeit ist ein faszinierender Schritt: Sein eigenes Projekt auf den Weg bringen, die eigenen Ideen verwirklichen, Chancen aktiv nutzen und den Erfolg am Markt suchen – welcher unternehmerisch denkende Mensch wünscht sich das nicht?

Aber eines ist auch klar: Wer als Unternehmerin oder Unternehmer selbstständig handelt, handelt auf eigene Rechnung – auf eigenes Risiko. Aus diesem Grund beglückwünsche ich Sie zu Ihrer Entscheidung, sich mit dem DEHOGA-Gründungshandbuch optimal auf Ihr Unternehmerprojekt vorzubereiten.

Das DEHOGA-Gründungshandbuch macht Mut: Mit guten, konkreten Beispielen zeigt es die vielfältigen Chancen auf, die Gastronomie und Hotellerie für tatkräftige, ideenreiche Unternehmerinnen und Unternehmer bieten. Es liefert unverzichtbare Basisinformationen und Grundlagenwissen über die Branche, und es macht deutlich, wie Gründerinnen und Gründer dieses Wissen in der Praxis erfolgreich umsetzen können. Ganz gleich, ob Neugründung oder Übernahme eines bestehenden Betriebes – wir im DEHOGA wollen mit unserem Know-how und unserer Erfahrung dazu beitragen, dass Ihr Projekt Erfolg hat.

Die Leser des DEHOGA-Gründungshandbuchs sollten allerdings auch wissen, wo die Risiken einer Existenzgründung im Gastgewerbe liegen. Ca. 50 Prozent der Start-ups in unserer Branche scheitern in den ersten drei Jahren. Schuld daran sind in fast allen Fällen Fehler, die vor der Unternehmensöffnung gemacht worden sind. Unser Gründungshandbuch hilft Ihnen, solche teuren, folgenreichen Fehler zu vermeiden.

Mit seinem umfangreichen Serviceteil und vielen praktischen Tools zum Download auf der Onlineplattform DEHOGA StartUp-Box vermittelt das von den Expert:innen unserer DEHOGA Beratung zusammengestellte DEHOGA-Gründungshandbuch nicht nur ein solides Rüstzeug auf dem Weg in die Selbständigkeit – es weist auch den Weg zu weiteren nützlichen Informationen und Ansprechpartner:innen.

Mein Appell an Sie: Nutzen Sie die vielen guten Anregungen, Tipps und das gebündelte Know-how, das Sie auf den kommenden Seiten finden werden. Und starten Sie dann gut vorbereitet, mit gesundem Optimismus und natürlich mit dem DEHOGA als starkem Partner an Ihrer Seite Ihr unternehmerisches Projekt.

In diesem Sinne wünsche ich Ihnen den besten Erfolg!

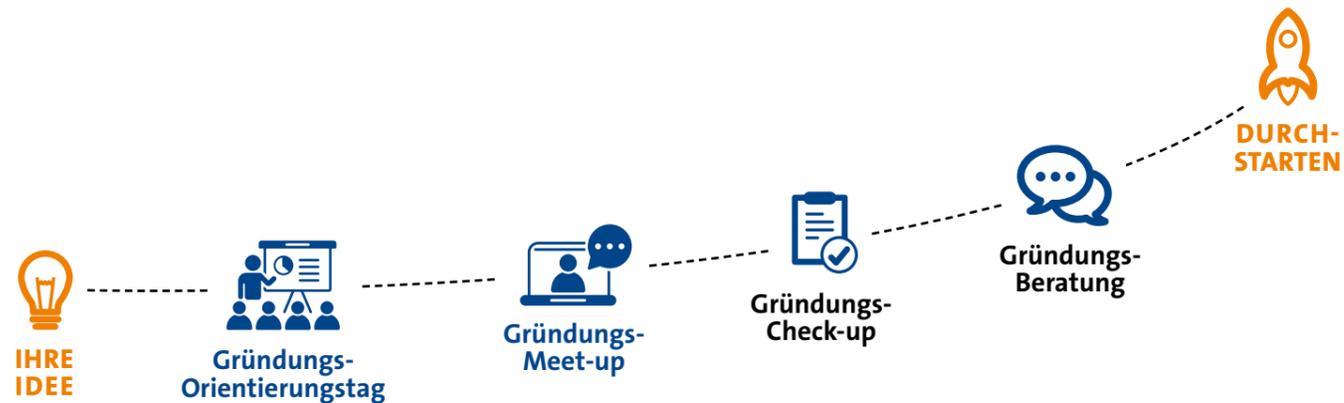
*Ihr Fritz Engelhardt
Vorsitzender des Hotel- und Gaststättenverbandes
DEHOGA Baden-Württemberg*

Inhalt

Kapitel 1	BUSINESSPLAN	
	Konzept vs. Businessplan	8
	Was gehört rein?	8
	Wettbewerb der Überzeugung	10
	Tipps zur Gestaltung und zum Überzeugen für Finanzierungen	11
	Die wichtigsten Facts zum Businessplan	11
Kapitel 2	HERZBLUT TRIFFT QUALITÄT	
	Ich bin überzeugt	14
	Meine Gäste wollen mich	14
	Zielgruppen und Bedürfnisse	15
	Herzblut trifft Qualität	16
	Was heißt eigentlich Service für Sie?	16
	Ihre Chance: Online-Bewertungsportale	17
Kapitel 3	SYSTEM VON ANFANG AN	
	„Purino“	20
	Wie viel System ist notwendig?	21
	Existenzgründung in 9 Master-Schritten	21
	Markt und Objekt	
	„Enchilada“	24
	Standortkriterien Enchilada-Gruppe	24
	Freizeit- und Erlebnisgastronomie	24
	Fast Casual bzw. Quick Service	25
	Profilierung	
	„Seehotel Wiesler“	26
	Profil beginnt beim Namen	26
	Der Markt der Zukunft	26
	Controlling	
	„Rauschenberger Gastronomie“	28
	Kalkulation & Rezept	29
	Controlling & Kostenmanagement	29
	Der Pachtvertrag	32
	Der Franchisevertrag	33

Kapitel 4	ES MUSS SICH RECHNEN	
	Der Kapitalbedarf	36
	Die Wirtschaftlichkeitsrechnung	38
	Finanzierung	
	Aufgabe der Finanzierung	40
	Der erweiterte Cash-flow	40
	Konkrete Aufgabe	42
	Kostenmanagement vor Eröffnung	42
	Kalkulation	
	Wieviel kann ich für mein Produkt verlangen	44
	Kalkulationsfaktoren	44
	Planen und Steuern der Zimmerauslastung und -preise	46
	Änderungen planen	47
	Umgedreht denken	47
Kapitel 5	MITARBEITENDE	
	Mitarbeitende einstellen	
	Mitarbeiterbedarf organisatorisch	50
	Mitarbeiterbedarf wirtschaftlich	50
	Gewinnung neuer Mitarbeitenden	51
	Mitarbeiterführung	
	Führung	52
	Führungsstile	52
	Die Person macht's	53
	Kommunikation – eine Form der Wertschätzung	53
Kapitel 6	MARKETING	
	Webmarketing	
	Anforderung an eine Homepage	56
	Online Marketing, unverzichtbar für erfolgreiche Unternehmen im Gastgewerbe	57
	Voreröffnung	
	Meine nächsten Aufgaben	59
Kapitel 7	NACHFOLGE	
	„Köhlers Krone“	62
	Chance Nachfolge	62
	DEHOGA-5-Stufen-Modell	63

GRÜNDUNG IM GASTGEWERBE



START-UP JOURNEY

GRÜNDUNGS GUTSCHEINE GASTGEWERBE

GRÜNDUNGS-GUTSCHEINE GASTGEWERBE

Die Gründungs-Gutscheine sind eine Zusammenstellung der wichtigsten Förderleistungen für alle, die sich im Gastgewerbe in Baden-Württemberg selbstständig machen wollen oder einen Betrieb übernehmen möchten.

Die Informations- und Beratungsangebote können individuell und ganz nach Bedarf genutzt werden.

Gemeinsam verfolgen wir ein Ziel:

Wir zünden den TURBO für Ihr Gründungskonzept. Holen Sie sich Unterstützung bei allen betrieblichen, wirtschaftlichen und finanziellen Fragestellungen, von der Idee bis zur Umsetzung und darüber hinaus.

Die Gründungsgutscheine als Download und viele weitere hilfreiche Informationen gibt es unter www.dehogastartupbox.de



Kapitel 1

BUSINESSPLAN

KONZEPT VS. BUSINESSPLAN

Ein Geschäftsplan (engl. business plan) ist eine schriftliche Zusammenfassung eines unternehmerischen Vorhabens. Basierend auf einer Geschäftsidee werden im Geschäftsplan die Strategie und die Ziele dargestellt, die mit der Produktion, dem Vertrieb und der Finanzierung eines Produktes oder einer Dienstleistung verbunden sind. Zudem muss er alle betriebswirtschaftlichen und finanziellen Aspekte eines Vorhabens beleuchten.

Ein Geschäftsplan ist einerseits ein Werkzeug, um Ziele und Strategie des Vorhabens für die Verfasser selbst zu formulieren. Er verhilft zu einer systematischen Vorgehensweise, und durch die schriftliche Fixierung müssen konkrete Entscheidungen getroffen werden. Der Geschäftsplan ist wiederum kein starres Dokument, sondern entwickelt sich weiter.

WAS GEHÖRT REIN?

Ein Erfolgsgeheimnis für den Inhalt gibt es nicht. Bedenken Sie, um was es Ihnen mit dem Businessplan geht? Achten Sie darauf, dass alle für Sie wichtigen Entscheidungsgrundlagen enthalten sind. Denken Sie bei dem Businessplan für die Bank vor allem an die Überzeugungskraft.

Die grundlegende Formel für den Inhalt ist einfach: Je nach Zielgruppe des Businessplanes (wer erhält ihn) werden die Inhalte angepasst. Es geht immer um eine optimale Darstellung.

Zuerst: Der Businessplan ist für Sie. Für Sie ist der Plan sehr umfangreich – so wie Ihr gesamtes Konzept. Alle notwendigen Inhalte sind darin gebündelt.

Wie haben Sie Ihre Ideen bisher gesammelt? Textdatei, Tabellenkalkulation, Grafiken, eingescannte Dokumente und Berichte, im Kopf, usw.

Der Businessplan sortiert, strukturiert und selektiert. Er bringt die Inhalte in ein vernünftiges und geordnetes System (Standort, Objekt, Angebote, Preispolitik, Marketing, Werbung, Berechnungen,...). Es ist auch für Sie wichtig, einen optimalen Überblick über alle Konzeptbausteine zu haben. Für Sie wird das schriftliche Konzept immer ein Arbeitswerkzeug sein – es ist nie fertig und wird bei Bedarf angepasst.

ZUSAMMENGEFASST

- Der Businessplan ist das zusammengefasste Existenzgründungskonzept.
- Er ist sortiert, strukturiert und inhaltlich aufeinander abgestimmt.
- Er ist der Fahrplan zum Erfolg.
- Der Businessplan ist in erster Linie für den/die Existenzgründer:in.
- In zweiter Linie für Dritte: Banken, Investoren, Vermieter und Verpächter, Verkäufer, Mitarbeiter, Lieferanten, Werbeagentur und andere.
- Der Businessplan ist veränderbar – je nach Verwendung (Bank-Mitarbeiter) und je nach Fortschreibung (Beginn der Gründung-Voreröffnung).
- Er wird laufend weiterentwickelt und ist nie wirklich fertig.
- Der Businessplan wirkt über den Tag der Eröffnung hinaus.
- Sollte von Ihnen selbst angefertigt werden.

„Wer sind wir?“	der/die Gründer:in
„Was wollen wir?“	welches Projekt, Produkt
„Für wen wollen wir es?“	der Markt, die Kunden
„Wie machen wir es?“	wesentliche Merkmale (Rechtsform, Organisation)
Risiken/Chancen?	Konkurrenz, spezielles Angebot
Stärken/Schwächen?	Was können wir gut, was weniger gut

1 ATTRAKTIVE PRÄSENTATION DER PERSON

Ein technischer Lebenslauf allein überzeugt nicht. Wer sind Sie wirklich? Warum wollen Sie dieses Konzept umsetzen? Was ist Ihr Antrieb, Ihr Ziel? Überzeugen können Sie auch durch: Zertifikate, Ausbildungen, besondere Leistungen, Erfahrungen. Was befähigt Sie besonders?

2 ANGEBOTSDESCHEIBUNG? LANGWEILIG!

Warum ist Ihr Konzept erfolgreich? Genaue Beschreibung mit Hintergrund. Was ist die Entscheidungsgrundlage für Ihr Produkt? Rein gehören: Speisekarte, Zimmerausstattungen, -kategorien, Preise, auch mit Bildern.

3 GEHT ENG MIT „WAS WOLLEN WIR“ EINHER

Benötigt der Markt Ihr Angebot? Ist dieser Standort richtig? (s. auch Kapitel Markt und Objekt). Passt dieses Angebot zu den Gästen am Standort, im Einzugsgebiet? Gibt es Mitbewerber vor Ort? Wovon grenzen Sie sich ab?

4 KONKRETE UMSETZUNG

Öffnungszeiten, Rechtsform, Mitarbeiter:innen und Mitarbeiterentwicklung, Controlling und Qualitätsmanagement, usw. Legen Sie Beispiele dazu: Dienstplan, Rezepte, Entwürfe für Flyer, ...

5 RISIKEN & CHANCEN – GANZ WICHTIG!

Jedes Konzept bietet Chancen, aber auch Risiken. Risiken müssen klar aufgezeigt sein – inkl. mögliche Lösungsansätze. Gerade Banken und Sparkassen wissen um die typischen Risiken und erwarten vorbereitete Lösungen.

6 JEDER HAT SCHWÄCHEN UND STÄRKEN

Wo sind die Schwachpunkte Ihres Konzeptes? Wie können Sie diese in den Griff bekommen?

Wie stellen wir unsere Stärken heraus? Passen die Stärken zum Konzeptsschwerpunkt?

WETTBEWERB DER ÜBERZEUGUNG

Es gilt, sich zu behaupten. Klar zu machen, dass Ihre Idee erfolgsversprechend ist. Dass Sie die richtige Gründerin, der richtige Gründer sind.

Neben dem Telefonat mit der Bank ist der Businessplan der nächste Kontakt mit dem Kreditentscheider. Es gilt zu überzeugen!

Nur wenn die Bank überzeugt werden kann, dass dieses Konzept mit Ihnen als Gründerin oder Gründer tragfähig ist, kann eine Finanzierung zustandekommen.

STELLEN SIE SICH VOR...

... Sie wären die Bank. Sie hätten 500 Tsd. für einen Existenzgründer:in im Gastgewerbe zu vergeben.

Sie kennen...

... die Ausfallquote der Branche in Ihrer Bank
... viele negative Beispiele
... und ein paar positive Beispiele

Wie müsste der/die Existenzgründer:in auftreten – wie müsste der Businessplan aufgebaut sein – um Sie zu überzeugen?



TIPPS ZUR GESTALTUNG UND ZUM ÜBERZEUGEN FÜR FINANZIERUNGEN

- Der Plan ist professionell gebunden (geklebt, Spirale, geheftet) mit Foliendeckel und fester Rückseite.
- Er hat keine Falten, Ecken und ausgefranste Kanten.
- Er ist sauber und ordentlich – digital mit Deckblatt in PDF formatiert; bei Mailversand mit formellem Anschreiben
- Er sollte nicht mehr als ca. 30 Seiten umfassen.
- Auf dem Deckblatt steht die Überschrift, Ihr Logo, der Betriebsname und evtl. Ihr Motto, Slogan.
- Auf den ersten Seiten stehen Ihre Ziele und Ihr Weg sowie ein kurzes Inhaltsverzeichnis.
- Verwenden Sie eine allgemein akzeptierte Schriftart – keine unnötigen Schnörkel und „witzige“ Ideen.
- Wenn Sie für Ihr Corporate Design bereits eine Schriftart definiert haben, verwenden Sie diese.
- Jede Seite hat eine Kopf- und eine Fußzeile. Die Kopfzeile enthält das Thema plus Logo, die Fußzeile Ihr Copyright und die Seitenzahl x von y.
- Halten Sie sich kurz und klar.
- Ihr Schreibstil ist auf Ihr Konzept angepasst.
- Schreiben Sie den Businessplan selbst!
- KEINE Rechtschreibfehler.
- Lassen Sie Ihr Dokument im Vorfeld von verschiedenen Personen gegenseitig lesen: auf Fehler, auf Klarheit und Verständnis und auf Attraktivität.
- Dokumentieren Sie Fachwissen und Netzwerkverbindungen. Verweisen Sie auf Studien, Zeitungsartikel, Verbandsaussagen.
- Scannen Sie Ausschnitte von Artikel ein, Binden Sie Bilder ein – Sie können auch Fußnoten verwenden.

DIE WICHTIGSTEN FACTS ZUM BUSINESSPLAN

„Definition ist die Gefährtin der Klarheit, Klarheit bringt Sie zu Ihren Zielen.“

- Der Businessplan ist Ihre Existenzgründungsidee – schriftlich, konkret und detailliert.
- Der Businessplan für Sie selbst konkretisiert Ihren Erfolgsfahrplan.
- Der Businessplan für Ihre Bank ist unwiderstehlich – er überzeugt und bietet Wettbewerbsvorteile.
- Der Businessplan für die Bank zeigt dort auf: Sie sind anders, Sie haben ein erfolgreiches Konzept, Sie haben sich professionell vorbereitet, Sie haben auch Schwächen analysiert und bieten Lösungen.
- Der Businessplan lebt – er ist von Ihnen selbst geschrieben.
- Der Businessplan ist auch für Makler, Werbeagenturen, Mitarbeiter:in, Partner:in u.a. – jeweils auf diese zugeschnitten und aufgebaut.
- Der Businessplan gilt auch nach der Gründung: als Orientierungspunkt und Fahrplan.

@ NETZWERK

www.destatis.de
www.existenzgruender.de
www.statistik-bw.de

Weitere Informationen sowie Checklisten und Vorlagen finden Sie auf unserer **DEHOGA StartUp-Box**



www.dehogastartupbox.de

Kapitel 2

HERZBLUT TRIFFT QUALITÄT

ICH BIN ÜBERZEUGT

Sie haben eine tolle Idee und unglaublich viel Energie reingesteckt. Ihr ganzes Herzblut hängt an Ihrer Gründung – und das ist auch gut so.

Sie wissen, was Sie können, Sie wissen, dass Sie sich optimal vorbereitet haben. Sie wissen, dass Ihre Idee bei den Menschen ankommt und Ihr Konzept funktionieren wird. Endlich können Sie Ihre Ideen umsetzen.

Der Markt wartet auf Ihr Konzept. Ehrlich?

Existenzgründung heißt Verantwortung übernehmen.

Sich selbst gegenüber. Ihrer Familie, Ihren Freunden. Und Ihren Mitarbeitern gegenüber.

Was wollen Sie eigentlich?

Haben Sie ein klares Ziel vor Augen? Was wollen Sie erreichen?

Wollen Sie Betten anbieten? Davon gibt es in Deutschland bereits über 2,5 Mio. im gewerblichen Bereich (plus Ferienwohnungen, Privatanbieter usw. – noch einmal ungefähr so viele). Sie müssen also mehr wollen. Aber was?

Verschaffen Sie sich Klarheit über Ihr Ziel. Wollen Sie vielleicht Ihren „Gästen ein Zuhause auf Zeit bieten“? Oder das „servicefreundlichste Tagungshotel“ sein?

Nur wenn Sie Ihr Ziel klar formuliert und visualisiert haben, ist es erreichbar. Alles andere wäre reines Glück. Oder steigen Sie etwa in einen Fernzug ohne zu wissen, wohin Sie wollen?

Warum glauben Sie, hat sich Kolumbus auf die Reise gemacht?

MEINE GÄSTE WOLLEN MICH

Sie haben eine klare Vorstellung von Ihrem Ziel und Ihrem zukünftigen Betrieb.

Wichtig ist, dass Sie auch die Gäste dafür haben. Klären Sie das Gästepotential Ihres Konzeptes.

Nicht jede tolle Idee hat ihren Markt. Zahlreiche phantastische Konzepte sind gescheitert. Weil sie am falschen Ort, zur falschen Zeit entstanden sind. Weil der Markt der potentiellen Gäste zu klein war. Oder weil sie vielleicht doch zu phantastisch waren. Jedes Jahr melden rund 6.000 Betriebe in Baden-Württemberg ihr Gewerbe wieder ab. Das sind rund 25% aller gastgewerblichen Betriebe.

(Quelle: Stat. Landesamt)

Welche Zielgruppe(n) sprechen Sie mit Ihrem Konzept an?



ZIELGRUPPEN UND BEDÜRFNISSE

Achtung:

Das klassische Zielgruppendenken ist out. Einzelne Zielgruppen haben viele Bedürfnisse und Reiseanlässe.

Der Geschäftsmann / die Geschäftsfrau benötigt morgens Kraft und Aktivität. Mittags ein ausgewogenes Ambiente für die Geschäftskontakte und abends möchte auch er/sie abschalten.

Vielleicht so: morgens ein Bio-Müsli, mittags ein leichtes 3-Gang-Menü in gediegener Atmosphäre und abends zwei Bier und eine Currywurst. Matthias Horx, Trend- und Zukunftsforscher, hat schon vor Jahren vom multioptionalen Kunden gesprochen.

Familien achten aufs Geld. Große Portionen zu kleinen Preisen und die Kinder können im Restaurant rumrennen. Ist das die Familie von heute? Aber warum sind dann mittel- und hochpreisige Familienhotels so erfolgreich. Warum boomen hochpreisige Alpenhütten für Familienurlaub?

Definieren Sie Ihre Hauptzielgruppen und deren Bedürfnisse. Prüfen Sie genau, wo Ihr Markt liegt – und ob es ihn überhaupt gibt. Ist das die richtige Stadt? Ist das der richtige Standort? Ist dies das richtige Objekt? Oder wie muss es aussehen? Mehr dazu finden Sie im Kapitel Markt und Objekt.

Überlegen Sie, welche Erwartungen Ihre zukünftigen Gäste an Sie haben und wie Sie diese erfüllen können.

Warum sollen Gäste zu Ihnen kommen?



Kapitel 3

SYSTEM VON ANFANG AN

„PURINO“



Allgemeine Info:

- Pizza-Pasta Franchise-Konzept
- Derzeit 11 Filialen
- Davon 4 in Baden-Württemberg (unter der Leitung von Alexander Stepanik)
- Hausgemachte Pasta, Soßen, Gewürzmischungen aus hochwertigen Rohstoffen
- Locations mit „Ausflugscharakter“ mitten im Grünen

WIE VIEL SYSTEM IST NOTWENDIG?

Über System und Struktur bei der Unternehmensführung wird viel geschrieben, gesprochen und berichtet. Dass systematisches Vorgehen eine höhere Erfolgsgarantie hat, wird ebenfalls behauptet – und dass es natürlich wichtig ist, von Beginn an systematisch und strukturiert zu arbeiten.

Systematisches Vorgehen heißt, sämtliches Agieren wird im Zusammenhang mit dem Ziel vorgeplant und nach Vorgaben umgesetzt.

Sämtliche Reaktionen im täglichen Betrieb (Mitarbeiter:in kündigt, kurzfristiger Ersatz für ausgefallenes Kassensystem, Anfrage für eine Veranstaltung, Reklamation, usw.) werden im vorgegebenen Rahmen bearbeitet.

Beide Male – Aktion wie Reaktion – wird nur im Rahmen der Zielerreichung gehandelt. System und Struktur heißt also: Alles Tun ist auf ein klar definiertes Ziel ausgerichtet.

Das System ist im Qualitätsmanagement verankert.

Was heißt das für meine Existenzgründung und auf welche „Systeme“ sollte ich unbedingt achten?

Bei der Gründung wird die Systemgrundlage gelegt. Hier muss es gelingen, den Rahmen vorzuzeichnen. Änderungen in der Struktur, bei den Mitarbeitern, bei den Gästen, im täglichen Ablauf sind bei laufendem Betrieb sehr schwer umzusetzen. Je länger der Betrieb läuft, desto schwieriger. Als Gründer:in haben Sie jetzt die Chance, ein gutes Fundament zu errichten.

ALEXANDER STEPANIK



Persönliches:

- 2002-2008: Führen seiner eigenen Werbeagentur
- 2006-2010: Führen von 5 Subway Filialen
- 2009-2010: Vorstandsmitglied der Subway Franchisenehmer Deutschland
- Seit 2012: PURINO in Karlsruhe, Schloss Gottesaue
- Seit 2016: PURINO in Mannheim, im Strandbad
- Seit 2019: PURINO zum 2. Mal in Karlsruhe
- 2020: Eröffnung einer eigenen Zentral-Manufaktur
- Seit 2022: PURiNO in Freiburg
- Alexander Stepanik ist heute auch an der Franchisegebergesellschaft beteiligt und baut diese weiter aus.

EXISTENZGRÜNDUNG IN 9 MASTER-SCHRITTEN

Ein Praxisbeispiel einer Existenzgründung für das Konzept PURINO in neun Master-Schritten: Sehr viel Wert wurde dabei auf Zielformulierung und Mitarbeiter:innen gelegt.



1 VISION

„Mach Dir übers Ziel Gedanken. Nur wenn das Ziel klar ist, wirst du es erreichen.“
 „Gastronomie mit Herz und System“ – eine Symbiose aus italienischer Gastlichkeit und strukturiertem Arbeiten, bei dem der Faktor Mensch im Mittelpunkt der Betrachtung steht.

So wird der/die Mitarbeiter:in zum besten Botschafter der Marke. Die wichtigste Voraussetzung eines jeden Existenzgründers in der Gastronomie ist es, Menschen zu mögen.

2 OBJEKT

Das Objekt ist ein „Werkzeug“, um das Ziel zu erreichen. Nicht umgekehrt. Bei der Suche nach einem Objekt gilt: „Kann ich meine Ziele darin umsetzen?“

Nicht immer gelingt das. Zwar stimmen oft wichtige Rahmenbedingungen, aber die Details wurden nicht mehr berücksichtigt.

Eine klare Liste mit Mindestanforderungen an das Objekt war vorhanden (siehe Kapitel Markt und Objekt). Im Nachhinein ist man immer schlauer: Nachdem die „Liebe“ zum Objekt entstanden war, wurden Details weniger genau berücksichtigt – heute führt dies zu einem höheren Aufwand.

3 MITARBEITER:INNEN

Bevor ein/e Mitarbeiter:in eingestellt wurde, war klar definiert, was von welcher Position erwartet wurde. Die Aufgaben waren eindeutig definiert. Bei der Auswahl wird die Berufserfahrung vom Charakter und der Persönlichkeit geschlagen. Wichtig ist es, Mitarbeiter:innen zu finden, die zur Philosophie und zu den Unternehmenswerten passen und denen man vertrauen kann. Alles andere kann gelernt werden.

In der Anfangszeit werden klare Leitlinien vorgegeben, damit die Mitarbeiter:innen wissen, was von ihnen erwartet wird. Sobald sich die Mitarbeiter:innen dann beweisen, werden sie mehr und mehr in die Entscheidungsprozesse eingebunden und es wird ihnen sukzessive mehr

Verantwortung übertragen. Dabei ist es notwendig, an die Potentiale seiner Mitarbeiter:innen zu glauben. Die wichtigsten Entscheider bei PURINO sind die Restaurantleiter:innen, ihre Stellvertreter:innen und der Mitarbeiter:innen, der für Personal und Buchhaltung zuständig ist.

4 STANDARDS

Standards sind die Werkzeuge zur Umsetzung. Noch vor der Eröffnung wurden Standards entwickelt und gemeinsam mit dem Franchisegeber justiert und festgelegt. Zum Beispiel:

- Einheitliche, vordefinierte Rezepte
- Zubereitung der Speisen
- Standardisiertes Verhalten im Verkauf mithilfe von EDV gestützten Systemen
- vordefinierte Antworten, wie ein Mitarbeiter damit umzugehen hat, wenn er auf Fragen des Gastes nicht konkret antworten kann (in der Anfangszeit seiner Betriebszugehörigkeit)

Noch bevor weitere Mitarbeiter:innen eingestellt wurden, war ein erstes Betriebshandbuch vorhanden. Mit diesem Handbuch wurden schrittweise bis zur Eröffnung (und heute noch) alle weiteren Mitarbeiter:innen eingestellt und eingelernt. Darin sind alle Arbeitsabläufe und vor allem die Kommunikation festgelegt.

5 MITARBEITERTRAINING

Alle Mitarbeiter:innen begannen ihre Arbeit bereits einige Tage vor Eröffnung.

Dabei wurde in mehreren Treffen mit allen Mitarbeitern:innen über die Werte des Unternehmens gesprochen, ein respektvoller Umgang initiiert und eine positive Stimmung im Team hergestellt.

Erst wenn sich jeder mit seiner Arbeit identifizieren konnte, wurden praktische Dinge trainiert, beispielsweise:

- In der Küche wurden alle Rezepturen gekocht
- Arbeitsabläufe, wenn ein Speisen- bzw. Getränkebon „reinkommt“
- Was mache ich, wenn eine Co2 Flasche leer geht?

- Wie reinige ich eine Kaffeemaschine?
- Welche Temperatur sollen meine Kühlschränke haben?

Nur wenn jede erdenkliche Situation im Vorfeld besprochen und geübt wird, ist es möglich, täglich TOP-Leistungen zu bringen.

6 ERÖFFNUNG

Vor der eigentlichen Eröffnung wurden an zwei Abenden einmal alle Handwerker:innen, die in der Bau- und Vorbereitungsphase mitgewirkt haben, und am zweiten Abend Freunde, Bekannte, Partner:innen, Lieferanten und Gäste eingeladen.

Dieses sogenannte „Soft opening“ gab allen Mitarbeitern:innen nochmal zwei Tage die Möglichkeit, in Echtzeit die Arbeitsabläufe zu proben und zu optimieren. Unglaublich, was in den ersten zwei Tagen alles dazugelernt werden kann!

Wichtig dabei: Offen mit Fehlern umgehen, denn diese sind normal und geben die Möglichkeit zur Verbesserung.

7 GÄSTEMEINUNG

Vom ersten Tag an wurde die Qualität der Angebote und Leistungen gemessen. Kommt unsere Speisekarte gut an? Wie wird das Ambiente im Restaurant angenommen?

Neben der Möglichkeit sogenannte „Comment Cards“ einzusetzen, ist es wichtig mit den Gästen persönlich in Kontakt zu treten. Diese Aufgabe muss von einem vertrauensvollen Mitarbeiter:in übernommen werden, der die Rückmeldungen der Gäste bündelt und auswertet. Sobald etwas häufiger reklamiert wird und eine Verbesserung mit der Philosophie des Betriebs einhergeht, muss gehandelt werden.

Das bedeutet aber zum Beispiel nicht, dass ein italienisches Restaurant auf einmal panierte Schnitzel anbieten soll, weil dies von einem Gast gewünscht ist.

8 STANDARDS ANPASSEN

Diese Gespräche mit Gästen und Mitarbeitern:innen, Partnern:innen und Lieferanten haben schon früh zu neuen Erkenntnissen geführt. So konnten bereits nach den ersten Wochen die Abläufe und das Angebot optimiert und angepasst werden.

Ganz konkret wurden beispielsweise

- vermehrt Nudelgerichte angeboten, da man feststellte, dass die Gäste in Baden-Württemberg im Vergleich zu Gästen aus Nordrhein-Westfalen, diese lieber essen als Pizzen; was vermutlich damit zu tun hat, dass man in Baden-Württemberg Spätzle und Maultaschen kennt.
- vegane und glutenfreie Nudeln kreiert, um für Veganer und Allergiker ein attraktives Angebot zu haben. (Auszeichnung als „vegetarisches Restaurant“ vom Vegetarier Bund)

Beim Anpassen der Regeln wurde immer hinterfragt: Was macht Gastronomie mit Herz und System aus? Und passen meine Standards zu meiner Vision?

9 CONTROLLING

Vom ersten Tag an: Die Umsätze werden täglich durch das moderne Kassensystem erfasst und ausgewertet – mit individuell festgelegten Kennzahlen. Diese werden dem verantwortlichen Mitarbeiter:in übermittelt.

In einem wöchentlichen Treffen aller Verantwortlichen werden diese Zahlen analysiert, besprochen und Maßnahmen abgeleitet. Ein sehr wichtiger Aspekt des Controllings ist der offene Umgang mit Informationen und der Austausch untereinander. Dabei gilt: Es soll nicht nur über Zahlen und negative Dinge gesprochen, sondern auch die positiven Erlebnisse geteilt werden.

Es muss klar sein, dass am Schluss, bei aller Liebe zum Detail, auch immer die Wirtschaftlichkeit gewährleistet ist. Nur wenn ein Unternehmen Gewinne erzielt, profitieren Unternehmer:innen, Mitarbeiter:innen nachhaltig davon.

„ENCHILADA“



Allgemeine Infos:

Nichts bringt die Menschen so zusammen wie Essen und Trinken – dafür steht die Enchilada Gruppe. Von der mediterranen über die traditionelle deutsche Küche bis hin zu modernen, urbanen Konzepten und hochwertigen Burger-Restaurants, ist bei der Gruppe für jeden Geschmack etwas dabei. Als einziger Systemgastronomie-Anbieter bietet die Enchilada Gruppe gleich fünf gastronomische Konzepte an. Im Bereich Full-Service Gastronomie finden sich die Konzepte „Enchilada“, „Aposto“, „Burgerheart“, „Lehners Wirtshaus“ und „Wilma Wunder“. Als Fast Casual bzw. Quickservice-Konzepte ist „Pommes Freunde“ Bestandteil der Gruppe. Hinzu kommen einige Großprojekte in München, Würzburg, Stuttgart, Ettlingen, Mainz und Augsburg sowie drei Ratskeller. Eines haben alle Konzepte und Einzelbetriebe gemeinsam: leidenschaftliche Gastronomen, kulinarische Trends, qualitative Produkte und Gastfreundschaft.

STANDORTKRITERIEN ENCHILADA GRUPPE

Neben der notwendigen Qualifikation, mit Leib und Seele Gastgeber:in zu sein und darüber hinaus Kenntnisse in Personal- Finanzplanung, Controlling und Organisation zu haben, ist es bei jeder Existenzgründung besonders wichtig, den richtigen Standort auszuwählen – denn damit steht und fällt das gastronomische Konzept.

Aufgrund des vielfältigen Restaurant-Portfolios der Enchilada Gruppe, kann das Unternehmen Flächen von 50 bis über 1.000 m² in guter bis sehr guter Lage bedienen. Für jedes der Konzepte gibt es einen detaillierten Kriterienkatalog, der bei der Standortsuche zu erfüllen ist.

FREIZEIT- UND ERLEBNISGASTRONOMIE

Städte:

In der Freizeit- und Erlebnisgastronomie ist die Lage von entscheidender Bedeutung aus mehreren Gründen:

- beeinflusst die Lage maßgeblich die Erreichbarkeit für potenzielle Gäste. Eine günstige Lage in der Nähe von Freizeitattraktionen, Sehenswürdigkeiten oder Unterhaltungsmöglichkeiten zieht Besucher:innen an und steigert die Sichtbarkeit des Restaurants – schließlich liegt dabei der Getränkeumsatz im Fokus.
- trägt die Lage zu Atmosphäre und zum Gesamterlebnis bei. Ein Restaurant mit Blick auf einen malerischen See, einen Stadtplatz oder einen Freizeitpark schafft eine ausladende und einzigartige Atmosphäre, die das Essen zu einem unvergesslichen Erlebnis macht.
- beeinflusst die Lage die Konkurrenz. Wenn sich ein Restaurant in der Nähe von ähnlichen Freizeitangeboten befindet, kann es leicht in den Wettbewerb treten und Besucher:innen anlocken. Eine strategische Lage kann auch dazu beitragen, sich von Mitbewerbern:innen abzuheben.

Insgesamt ist die Lage in der Freizeit- und Erlebnisgastronomie also von entscheidender Bedeutung. Für die Enchilada Gruppe kommen daher Städte ab 30.000 Einwohner in Betracht. Dabei ist eine 1a-Lage nicht zwingend erforderlich.

Objekt:

- Optimale Größe des Objektes: Zwischen 200 und 400 m² mit Erdgeschoss, Gastraum und Küche, 100 bis 200 m² sollten für Wirtschaftsräume zur Verfügung stehen

FAST CASUAL BZW. QUICK SERVICE

Die Auswahl des richtigen Standorts ist entscheidend für den Erfolg Ihres Quickservices- oder Fast Casual-Restaurants. Die Lage beeinflusst die Sichtbarkeit, die Kundenzugänglichkeit und die Umsatzchancen erheblich. Eine sorgfältige Analyse der Lage ist daher von größter Bedeutung. Bei den Betrieben, die meist viel kleinflächiger sind, gibt es einige wichtige Punkte zu beachten: **Zugänglichkeit und Anbindung:** Der Standort sollte leicht zugänglich sein, sowohl für Fußgänger als auch für Autofahrer. In der Nähe von U-Bahn-Stationen, Bushaltestellen, oder stark frequentierten Straßen zu sein, ist daher von Vorteil.

- Hohe Frequenz:** Je mehr Fußgängerverkehr in der Umgebung herrscht, desto besser. In der Nähe von Geschäftsvierteln, Universitäten, Einkaufszentren oder belebten Plätzen zu sein, ist wichtig.
- Konkurrenz:** Die Nähe von ähnlichen Restaurants ist zu beachten. Ein gewisser Wettbewerb kann gesund sein, aber genauso wichtig ist es, sich abheben zu können.
- Langfristige Perspektiven:** Es ist zu prüfen, ob die Lage auch in Zukunft geeignet sein wird, da sich Umgebung und Erwartung verändern können (z.B. macht verstärktes Homeoffice gewisse Bürostandorte unattraktiver)

Objekt:

- Express-Läden können bereits mit einer Gesamtfläche ab 15 m² (Nebenfläche ab 15 m²) gut bespielt werden
- Für klassische Einheiten liegt die ideale Größe bei 60 bis 200 m² Erdgeschossfläche, für Gastraum und Küche sowie bei einer Außenfläche mit mindestens 15 Sitzplätzen

- Faustregel: Gastraum mit mindestens 150 m², Nebenfläche ab 100 m² und mit ansprechender Architektur
- Besonders wichtig: eine Außenfläche mit mindestens 80 Sitzplätzen, dies verspricht vom Frühjahr bis Herbst Umsätze und erhöht die Attraktivität des Betriebes

VON DER SERVICEKRAFT ZUM GESCHÄFTSFÜHRER



Torsten Petersen, Vorstand der Enchilada Franchise AG

Der erste Cocktail, den Torsten Petersen 1993 im Enchilada servierte, landete im Schoß des Gastes – ein eher bescheidener Einstieg in den damaligen Nebenjob neben dem Studium. Trotzdem ist er, wie er selbst sagt, bis heute dort hängengeblieben – in der Gastronomie und bei Enchilada. Von der Servicekraft in einem der ersten Enchilada Restaurants hat er sich bis an die Spitze hochgearbeitet.

www.enchilada.de

„SEEHOTEL WIESLER“



Das Hotel im Familienbesitz wurde 1984 von Klaus-Günther Wiesler als klassisches Ferienhotel übernommen. Seither hat sich der Betrieb Schritt für Schritt den geänderten Erwartungen der Gäste und des Marktes angepasst und sich differenzierter entwickelt. Heute steht das Hotel für „Natur und Wellness“.

PROFIL BEGINNT BEIM NAMEN

Vom Seehotel Wiesler für Ferien und Wellness zum Natur & Wellness Seehotel Wiesler. Klaus-Günther Wiesler hat kürzlich den Namenszusatz seines Hotels geändert. Der Name ist oft der erste Kontakt zum Gast. Hier wird bereits die erste Frage formuliert: „Was bekomme ich dort?“. Für Klaus-Günther Wiesler war klar, dass es Ferien nicht (mehr) sind.

Der Name, der Zusatz, ein Slogan, aber auch Schriftart und Farben geben bereits von Beginn an eine klare Auskunft über das Angebot und die Zielrichtung des Betriebes. Der Gast selektiert bereits hier.

DER MARKT DER ZUKUNFT...

...hat bereits begonnen. Seit Jahren erleben wir auch in der Gastronomie und Hotellerie das typische Gesellschaftsbild: eine starke Polarisierung. Die „Eierlegendewollmilch-sau“ stirbt aus. Diese Sau sind Alles-und-Nichts-Betriebe, die von allem etwas bieten, aber eigentlich nichts richtig gut machen.

Der Markt ist voll – übersättigt. Einfach ein weiterer Betrieb verspricht keinen Erfolg. „Warum soll der Gast zu mir kommen?“, muss die ehrliche Frage lauten.

Was sind meine Kernangebote? Was gibt es bei mir, was es sonst in der Region nicht gibt? Was sind meine Qualitätsaussagen? Welche Gäste spreche ich an und welche Gästebedürfnisse will ich befriedigen?

Was ist mein Profil?

Bereits bei der Gründung muss Ihr Profil klar sein. Als Klaus-Günther Wiesler von seinen Eltern den Betrieb übernahm, war die Situation ähnlich: gerade noch investiert, alle möglichen Gästegruppen angezogen, breites Angebot und ein kleiner Betrieb, der um jeden Gast froh war und kämpfen musste.

Arbeiten Sie in Ihrem Konzept Ihre Stärken heraus. Setzen Sie auf sie. Insbesondere im Vergleich zu den neuen Mitbewerbern.

Für Klaus-Günther Wiesler war klar, so geht es nicht weiter. Er hat sich seiner Stärken bewusst gemacht, sein Konzept klarer entwickelt und umrissen, und er hat sich bei der Übernahme ein Bild geschaffen: den Modell-Gast. (so sollten seine zukünftigen Gäste aussehen). Erste Maßnahme nach Übernahme: keine Busgruppen mehr.

Definieren Sie für Ihr Konzept, für Ihre Stärken, Ihren eigenen Modell-Gast.

Für das Hotel Wiesler, damals das „Hotel für Wellness und Ferien“, haben sich daraus klare Konzeptbausteine ergeben. Beispielsweise:

- größere Zimmer
- natürliche Materialien,
- warme Farben
- Lieferanten aus der Region
- Regionale Produkte und Küche
- keine (wenig) Gruppengäste und Tagungen
- Einsatz von Kosmetik
- Entwicklung des Wellnessbereichs und der Ausstattung
- Umweltschutz und Ressourcenschonung (heute EMAS-zertifiziert und als erstes Hotel mit dem Baden-Württembergischen Umweltpreis ausgezeichnet)
- hohe Mitarbeiteridentifikation

Natürlich geht das nicht von heute auf morgen. Entscheidend ist, sich seines Profils klar zu sein. Ihm von Beginn an treu zu bleiben, aber auch zu lernen und gerade am Anfang nachzujustieren. Gehen Sie schrittweise vor. Sonst überfordern Sie sich und Ihre Gäste.

Übrigens entwickeln sich Ihre Gäste mit. Nicht selten hat der Betrieb nach mehreren Jahren eine komplett andere Gästestruktur als zu Beginn. Deutliche Profilierung, klare Differenzierung vom Markt und eine hohe Spezialisierung führen auf Dauer zum Modell-Gast.

Natur und Wellness

Natur ist Regionalität, Nachhaltigkeit und Schwarzwälder Authentizität. Das bezieht sich nicht nur auf das Essen, sondern auch auf Dekoration, Material, Partner, usw.

Wellness ist Erholung, Wohlfühlen, Gesundheit und Service.

KLAUS-GÜNTHER WIESLER

Persönliches:

Ausbildung:
Koch und Hotelkaufmann,
Küchenmeister

Weiterbildung:
Ständig in allen Bereichen



Kurze Zusammenfassung:

„Ich will die Gäste, die ich verdiene“, lautete schon vor Jahren ein Credo von Klaus-Günther Wiesler. Im Südschwarzwald, einer touristischen Hochburg in Deutschland, kann man auch nicht einfach dasitzen und abwarten, bis Gäste kommen. Der Wettbewerb ist hoch und international.

Für ihn war eine klar definierte Strategie von Beginn an die Basis für den heutigen Erfolg. Durch die klare Profilierung im Bereich Natur und Wellness sind für ihn die Leitplanken der nächsten Jahre bereits gesetzt.

www.seehotel-wiesler.de



SERVICE



Seminare im Themenbereich
„Marketing und Verkauf“

„RAUSCHENBERGER GASTRONOMIE“



Kurzportrait:

Die Rauschenberger Gastronomie wurde 1982 gegründet. Seit Anbeginn dominieren in der Firmen-DNA die Gene eines leidenschaftlichen Gastgebers. „Gästen wie Freunden zu begegnen“ steht in der Werteskala an erster Stelle.

40 Jahre später strebt das Unternehmen danach, ein führender Gastronomiedienstleister zu sein. „Führend“ bezieht sich dabei nicht auf die Größe, sondern auf die Qualität der Dienstleistung, die Perfektion der internen Abläufe und den fürsorglichen Umgang miteinander im Team.

Betriebliche Angaben:

- Eventcatering mit Produktionsstätten in
 - Stuttgart
 - München
- Eventlocations
 - GoldbergWerk in Fellbach
 - Heppach 80 in Weinstadt
 - Legendenhalle in Böblingen
- Restaurants:
 - Cube Restaurant und o.T. Bar im Kunstmuseum Stuttgart
 - Motorworld Inn in der Motorworld München

Aktuell werden ca. 450 Mitarbeiter beschäftigt, inkl. 60 Auszubildende und rund 190 geringfügig Beschäftigte. Diese Mitarbeiter:innen werden über ein eigenes Schulungs- und Mitarbeiterentwicklungskonzept, der Rauschenberger Academy, unter der Leitung von 2 Sterne- Koch Philipp Kovacs weitergebildet.

KALKULATION & REZEPT

Zentraler Baustein der Kalkulation ist das Rezept. Das Rezept gibt die Produktkosten wieder. Die Rezepte werden gemeinsam mit der Küchencrew erstellt und besprochen. Damit die Qualität beurteilt werden kann, wird jedes Gericht Probe gekocht.

Jedes Gericht wird anschließend „neu durchdacht“:

- Passt die Qualität zu mir?
- Ist der Preis durchsetzbar?
- Was verlangen Mitbewerber für ähnliche Produkte?
- Kann ich das Gericht günstiger produzieren?
- Kann ich ein teuren durch einen günstigeren Bestandteil ersetzen?
- Passt es dann noch zu mir?
- Welche Fixpreise lassen sich mit meinem Lieferanten vereinbaren?
- Wie lange soll das Gericht auf der Karte bleiben?
- Lassen sich die Abläufe standardisieren?

So entstehen regelmäßig neue Gerichte, neue Angebote und neue Speisekarten. Nach der Entscheidung für neue Gerichte werden diese eintrainiert: Abläufe beim Kochen, Anrichteweise, Fotos der Gerichte, um erstens eine gleichbleibende Qualität zu erzielen und zweitens Zeiteffizienz zu erreichen.

Das Rezept ist die Grundlage der Kalkulation bzw. der Preisgestaltung und in der Gastronomie nicht wegzudenken. Rezepte gibt es für alle Gerichte, für Buffets und Caterings, sowie für Getränke (Cocktails, Mischgetränke). In einem Rezept werden zudem Garverluste, Lagerverluste, Schwund, Verderb usw. eingerechnet.

In der Gastronomie sind die Warenkosten meistens der größte Kostenblock. Diesen gilt es im Griff zu haben und seine Ausgaben genau zu kennen.

CONTROLLING & KOSTENMANAGEMENT

Budget Übersicht (allgemeines Beispiel)

BEZEICHNUNG	Gesamt	Januar	Februar	März	April	Mai	Juni	Juli	August	September	Oktober	November	Dezember
Erlöse Logis	624,8	31,5	26,4	43,1	47,1	58,7	59,2	53,0	51,9	65,8	71,9	47,4	68,8
Erlöse Restaurant Speisen	609,2	32,0	35,0	48,0	48,2	52,8	53,8	55,3	50,5	69,6	68,2	46,7	49,1
Erlöse Restaurant Getränke	296,1	18,0	16,0	26,0	23,9	26,7	26,4	29,6	23,1	29,2	27,1	22,6	27,5
Erlöse Speisen sonstige	82,1	5,0	3,5	5,4	7,5	7,8	9,4	9,5	9,8	9,5	6,2	4,5	4,0
Erlöse Getränke sonstige	179,5	10,0	15,0	15,0	16,5	13,0	9,5	15,0	10,0	13,5	12,0	25,0	25,0
Erlöse Sonstige	108,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0
Erlöse total	1.899,7	105,5	104,9	146,5	152,2	168,0	167,3	171,4	154,3	196,6	194,4	155,2	183,4
Warenkosten	457,3	25,4	23,6	37,7	38,8	39,1	37,5	42,4	35,9	46,3	43,4	42,6	44,6
Rohertrag	1.442,5	80,1	81,4	108,8	113,4	128,9	129,8	129,0	118,4	150,3	151,0	112,6	138,8
Personalkosten	614,0	48,0	48,0	49,0	49,0	50,0	50,0	50,0	50,0	54,0	54,0	62,0	50,0
Energiekosten	106,3	6,7	6,2	8,1	10,1	8,7	8,7	10,9	7,9	8,8	12,0	8,5	9,7
Steuern/Vers./Beitr.	54,5	3,0	15,5	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	9,0
Sonst. Betriebskosten	59,5	6,1	3,2	6,2	3,8	4,0	4,1	2,5	5,0	5,8	6,2	6,1	6,5
Verwaltungskosten	131,3	7,0	9,7	9,8	10,1	14,5	11,0	11,3	10,2	12,8	12,6	10,3	12,0
Betr.bed.Kosten total	965,6	70,8	82,6	76,1	76,0	80,2	76,8	77,7	76,1	84,4	87,8	89,9	87,2
Betriebsergebnis I	476,9	9,3	-1,2	32,7	37,4	48,7	53,0	51,3	42,3	65,9	63,2	22,7	51,6
Mieten und Pachten	75,6	6,3	6,3	6,3	6,3	6,3	6,3	6,3	6,3	6,3	6,3	6,3	6,3
Instandhaltung	35,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	2,0
kalk. AfA und GWG	132,0	11,0	11,0	11,0	11,0	11,0	11,0	11,0	11,0	11,0	11,0	11,0	11,0
Zinsen Fremdkapital	208,0	6,0	6,0	40,0	6,0	6,0	40,0	6,0	6,0	40,0	6,0	6,0	40,0
Anl.bed.Kosten total	450,6	26,3	26,3	60,3	26,3	26,3	60,3	26,3	26,3	60,3	26,3	26,3	59,3
Gesamtkosten	1.873,5	122,5	132,5	174,1	141,1	145,6	174,6	146,4	138,3	191,0	157,5	158,8	191,1
Betriebsergebnis II	26,3	-17,0	-27,5	-27,6	11,1	22,4	-7,3	25,0	16,0	5,6	36,9	-3,6	-7,7
+ außerbetriebliche Erlöse	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Ergebnis vor Steuern	26,3	-17,0	-27,5	-27,6	11,1	22,4	-7,3	25,0	16,0	5,6	36,9	-3,6	-7,7

Controlling beginnt beim Budget. Im Budget werden die Umsatz- und Kostenziele des kommenden Jahres, auf Monate herunter gebrochen, geplant. Für die einzelnen Geschäftsbereiche (Eventcatering, Restaurant und Kongressgastronomie) wurden innerhalb der Rauschenberger Gastronomie eigene Kostenstellen eingerichtet. So kann jede Abteilung für sich geplant und beurteilt werden.

Arbeiten Sie mit Kostenstellen, wenn Sie eigene Abteilungen haben. Ansonsten ist ein einfaches Budget für den Gesamtbetrieb ausreichend.

Das Budget ist die Grundlage für das Controlling. Den Planzahlen werden die Ist-Zahlen gegenübergestellt: der Soll-Ist-Vergleich. Die Buchhaltung ist so organisiert, dass der/die Steuerberater:in sämtliche Unterlagen des Monats in der ersten Woche des Folgemonats erhält.

So liegen die betriebswirtschaftlichen Auswertungen (BWAs) für den Vergleich zur Mitte des Folgemonats vor. Zeitnah ist hier entscheidend. Nur so können negative Abweichungen schnell korrigiert werden.

Die BWAs sind individuell strukturiert. Gemeinsam mit den Steuerberatern:innen wurden diese entwickelt und um notwendige Kennzahlen erweitert. Ergänzt werden die Auswertungen durch eigene Listen und Statistiken.

Die bekanntesten:

- Umsatz pro Tag
- Umsatz pro Gast
- Umsatz pro Sitzplatz
- Umsatz auflaufend pro Monat und pro Jahr
- Anzahl der Öffnungstage auflaufend
- Wareneinsatzquote je Warengruppe
- Lagerbestand
- Rezeptabweichungen
- Anzahl der Mitarbeiterstunden (Zeiterfassung)

CONTROLLING & KOSTENMANAGEMENT

Für Übernachtungsbetriebe bieten sich zusätzlich diese wichtigen Kennzahlen an:

- Anzahl der Übernachtungsgäste pro Tag
- Anzahl der vermieteten Zimmer pro Tag
- Durchschnittsumsatz pro Gast/Zimmer
- Umsatz der Übernachtungsgäste im Restaurant
- Anzahl der Gäste/Zimmer auflaufend
- Auslastung in % auflaufend

Der Soll-Ist-Vergleich und die Kennzahlen werden einzeln geprüft und analysiert.

Controlling ist Fleißarbeit und Disziplin. Es geht darum, Abweichungen frühzeitig zu erkennen und entsprechende Maßnahmen einzuleiten. Zu hohe Kosten nicht erst zu erkennen, wenn das Konto im Minus ist.

Es geht auch darum, positive Entwicklungen früh zu erkennen und die Ursachen, wenn möglich, zu fördern sowie ein „Gefühl“ für seinen Betrieb und seine Wirtschaftlichkeit zu bekommen.

Controlling ist die Basis für effektives Kostenmanagement. Kostenmanagement ist dann gut, wenn noch Zeit und Luft zum Reagieren ist. Planen Sie vom Beginn an Zeit für Ihre Zahlen ein. Es zahlt sich aus!

JÖRG RAUSCHENBERGER

**Statement:**

Abweichend von theoretischen Lehrwerken möchte ich hier einen pragmatischen Ansatz aufzeigen, für Unternehmensgründern:innen wohlgemerkt. Für „reife“ Firmen, mit Umsätzen im zweistelligen Millionenbereich, würden meine Empfehlungen anders aussehen. Die nachstehenden Zahlen beziehen sich auf einen Restaurantbetrieb, andere Betriebsformen haben abweichende Kennziffern. Das Vorgehen bleibt aber das gleiche.

Grundlage ist ein realistisches Budget. Hat man bei den Vertragsverhandlungen alles richtig gemacht, übersteigen die anlagebedingten Kosten, also Pacht und fixe Nebenkosten, als auch die Kosten für die Finanzierung der betriebsnotwendigen Anlagegüter, den Wert von 12-14% des geplanten Umsatzes nicht. Eine Umsatzpacht sollte in der Individualgastronomie üblicherweise nicht mehr als 7-9 % des Nettoumsatzes ausmachen. Natürlich muss auch in diesem Fall das Gesamtpaket auch unter Berücksichtigung der Betreiberinvestitionen passen. Ebenso sollte man im Vorfeld, aktuell mehr denn je, beachten, dass alle energetisch relevanten Verbraucher (Heizung, Lüftung, thermische Kochgeräte) dem Stand der Technik entsprechen und die Gebäudedämmung stimmt. Sonst droht bei den Wartungs- und Energiekosten eine unliebsame Überraschung. Ist die zu pachtende Einheit energetisch nicht auf dem neuesten Stand, muss die Pacht oder Miete nach unten korrigiert werden.

Stehen die Zeichen auf grün, sind in der Folge nur noch drei Zahlen wirklich wichtig: **Umsatz, Wareneinsatz und Personalkosten**.

Grundregel: Übersteigen Wareneinsatz und Personalkosten zusammen den Wert von 65% des Umsatzes, wird Geld verdienen schwierig. Besser wären 60%. Alle übrigen Kosten sind für den Erfolg nicht mehr kampfanscheidend. Daher heißt es bei den wichtigen Zahlen messerscharf an der Überwachung dranzubleiben.

Bei den Personalkosten machen wir das täglich, und zwar in Form einer **Produktivitätskennziffer**. Das ist der Umsatz, geteilt durch die geleisteten Arbeitsstunden des gesamten Teams. Dieser Frühindikator für die Personalkosten zeigt, wie gut wir mit der Arbeitszeit der Mitarbeiter:innen umgegangen sind.

Wichtig ist die sofortige Analyse von Abweichungen gegenüber einem angenommenen Idealwert, den wir bei rund 64,00 – 67,00 Euro brutto (inkl. MwSt.) je Arbeitsstunde sehen. Um den Idealwert zu erreichen, muss am Einsatzplan gefeilt werden. Es geht um Optimierungen bis in den Viertelstundenbereich pro Mitarbeiter:in. Das Schöne daran: Ich sehe Erfolg oder Misserfolg bei der Personaleinteilung jeden Tag und muss nicht auf die Monatsauswertung warten. Die heute begangenen Fehler kann ich schon morgen korrigieren.

Anmerkung: Der passgenaue Einsatz von Mitarbeiter:innen setzt deren hohe Flexibilität voraus. Die Bereitschaft muss in aller Regel erst geschaffen werden. Eine Anstrengung, die lohnt. Wenn die Vergütungen branchengerecht verhandelt wurden und der Krankenstand im Rahmen ist, stimmen am Ende des Monats die Kosten.

Den **Wareneinsatz** kontrollieren wir, so lange er sich im vorkalkulierten Rahmen bewegt, monatlich. Hierzu sind Inventuren unerlässlich. Eine aus der BWA abgelesene Zahl hilft wegen ungenauer Abgrenzung nicht weiter. Passt der Wareneinsatzfaktor nicht, sind wöchentliche Inventuren nötig, verbunden mit einem Abgleich der Artikel-

auswertung der Kasse. In der Regel stößt man rasch auf die Ursachen und kann sie beheben. Das hört sich sehr einfach an und ist es auch.

In der Praxis erlebe ich bei Betriebsgründern:innen immer wieder, dass diese Aufgabe schlicht nicht erledigt wird, aus „Zeitmangel“ oder warum auch immer. Ein Fehler.

Zum Umsatz. Den kann man nicht herbeiheben. Falls nötig, wäre das eine Marketingaufgabe. Dennoch ist die Überwachung von Umsatzkennziffern eine lohnende Angelegenheit. Mich interessieren dabei:

- **Umsatz nach Tageszeit** (stundengenau): Hieraus lassen sich Optimierungen der Öffnungszeiten realisieren, und damit Kosten sparen. Eine halbe Stunde später geöffnet heißt bei 10 Mitarbeiter:innen 5 produktive Arbeitsstunden täglich, rund 1.800 Stunden im Jahr oder ca. 27.000,- Euro mit Lohnnebenkosten. Da lohnt es, genau hinzusehen.
- **Umsatz pro Gast:** Insgesamt, und auch nach Mitarbeiter:in aufgeschlüsselt. Die Zahl lässt Rückschlüsse auf das Verkaufstalent meines Mitarbeiter:in zu. Ist er im Vergleich schwach, kann man über gezieltes Training eine Verbesserung erreichen.
- **Umsatz global:** Nötig ist eine wöchentliche Analyse. Stimmt der Umsatz nicht mit dem Budget überein, muss sehr schnell reagiert werden. Insbesondere in der Gründungsphase fehlt oft der finanzielle Spielraum eine schwache Phase auszusitzen, daher bleibt in diesen Fällen, unabhängig von Verkaufsbemühungen, meist nur eine Reduzierung der Mannschaft.

Fazit: Mit der Formel „Controlling light“, zeitnah und konsequent angewendet, kann ein Betrieb gut durch die Gründungsphase gesteuert werden.

www.rauschenberger-catering.de

DER PACTVERTRAG

Der wesentliche Punkt in einem Pachtvertrag ist der Pachtpreis bzw. dessen Angemessenheit. Sind z.B. monatlich 3.000 oder 6.000 Euro ein angemessener Pachtzins für ein Objekt?

Die Beurteilung erfolgt über die Kennzahl Pacht in % vom Nettoumsatz.

Ausgangsbasis ist der geplante Umsatz (Wirtschaftlichkeitsrechnung) und ein für die Betriebsart/ Umsatzart typischer Pachtzins in Prozent (= Basis-pachtzins).

Festpachten, Euro/m²-Pachten oder Euro/m²-Mieten haben keinen Bezug zur wirtschaftlichen Belastbarkeit eines Betriebes. Solche Pachtzinsvereinbarungen sind deshalb auf jeden Fall gemäß der Umsatzpachtmethode zu verproben.

Um die Pacht zu beurteilen, wird die „branchenübliche“ Pacht über den Basispachtzins vom geplanten Umsatz berechnet.

Beispiel:

Basisumsatz: 500.000 Euro

Basispachtzins: 8%

Basispacht in Euro = 500.000 x 8% = 40.000 Euro

Die in der Datei aufgeführten Basispachtzinsen bedeuten nicht, dass Sie diese auf jeden Fall durchsetzen können. Wie bei jedem Vertragsabschluss kann durch Verhandlungsgeschick ein besseres Ergebnis erzielt werden. Vertragsbedingte oder objektbedingte Kriterien unterstützen Sie in der Argumentation.

Der/Dde Verpächter:in orientiert seine Pacht eher an seinem zukünftigen Bedarf. Wenn er 5.000 Euro pro Monat benötigt wird für ihn eine Pacht von 4.000 Euro zu wenig sein.

In Verhandlungen kann auch in solchen Fällen eine Lösung gefunden werden.

Zum Beispiel könnte eine Staffelpacht eingeführt werden oder über sonstige Regelungen – z.B. Instandhaltungsaufwendungen – können Kompromisse gefunden werden.

Neben diesen Basisgrößen haben eine Vielzahl von weiteren Kriterien einen gewichtigen Einfluss auf den Pachtzins.

Diese Kriterien können besondere Eigenschaften, Qualitäten des Objektes selbst sein – sowohl im positiven als auch negativem Sinn. In diesem Fall sprechen wir von objektbegründeten Kriterien. Hierzu gehören beispielsweise der Zustand der technischen Anlagen und Leitungen, baulicher Zustand und Energiebilanz, Instandhaltungs- und Renovierungsstatus oder Parkplatzsituation und mögliche Grundstücksbelastung.

Wichtige Kriterien können sich auch aus dem Pachtvertrag ergeben. Dann haben wir es entweder mit offenen oder verdeckten vertragsbedingten Kriterien zu tun. Hierzu gehören beispielsweise Lieferantenbindungen, Lastenverteilung bei Renovierungs- und Reparaturarbeiten, Nebenkostenregelung oder Ablösungen für bestehendes Inventar.

Derartige Kriterien können in einer Verhandlung Basis für erfolgreiche Argumentationen sein.

Grundsätzlich sollte der Verpächter:in dem Pächter das Pachtobjekt in betriebs- und genehmigungsfähigem Zustand überlassen.

Pachtverträge sind vielseitig gestalt- und verhandelbar. Unterschreiben Sie nie vorschnell oder unter Druck einen Vertrag, eine nachträgliche Anfechtung oder Kündigung ist nur in sehr engen und festgeschriebenen Grenzen möglich.

Als DEHOGA-Mitglied profitieren Sie von kostenlosen Rechtsberatungen und Unterstützung bei der Gestaltung von Pachtverträgen.

DER FRANCHISEVERTRAG

Je nach Vertragsgestaltung kann ein Franchisevertrag aus verschiedenen Vertragstypen (Lizenzvertrag, Know-how-Vertrag, Vertretungs-, Geschäftsbesorgungs- und Dienstvertrag) bestehen.

Spielen Sie mit dem Gedanken eine Franchisepartnerschaft einzugehen? Hinterfragen Sie folgende Punkte gleich zu Beginn:

- Seit wann existiert der Franchise-Geber?
- Wie viele Betriebe betreibt das System? In Eigenregie?
- Gibt es bereits andere Franchisenehmer?
- Können diese angesprochen werden?
- Wie ist die Finanzkraft des Franchisegebers?
- Welche Wettbewerbsvorteile bietet das Konzept?
- Wie sind die Marktverhältnisse (evtl. am Wunschstandort)?
- Welche Leistungen bietet der Franchise-Geber?
- Startunterstützung
- Laufendes Marketing
- Laufende Werbe- und PR-Maßnahmen
- Betreuung und Beratung
- Gibt es ein Franchise-Handbuch, welches das Franchise-System komplett dokumentiert?
- Welche Schutzrechte bietet der Franchise-Geber?
- Welche Gebühren werden erhoben?
- Gibt es ein Mitspracherecht bei der Systementwicklung?
- Ist der Franchise-Geber Mitglied im Deutschen Franchise-Verband e.V. (DFV)?

Nehmen Sie Kontakt mit dem Deutschen Franchise-Verband e.V. auf.

Franchising ist eine partnerschaftliche Kooperation zwischen zwei selbstständigen Unternehmen, in der das eine Unternehmen (Franchise-Geber) dem anderen Unternehmen (Franchise-Nehmer) eine Lizenz erteilt und sein Know-how zur Verfügung stellt.

Die Grundlagen der Partnerschaft sollten klar beziffert und formuliert sein. Eine offene Kommunikation ist insbesondere bei neuen, kleineren Franchisesystemen auch eine Qualitätsaussage.

Beim Franchising liefert ein Unternehmen, der Franchise-Geber, Name, Marke, Know-how und Dienstleistungen (z.B. Marketing, Buchhaltung, Beratung, etc.). Gegen eine Gebühr räumt er dem Franchise-Nehmer das Recht ein, seine Waren und Dienstleistungen zu verkaufen. Der Franchise-Geber bringt wichtige Voraussetzungen wie Standortanalysen oder Kalkulationshilfen und bietet laufend geschäftlichen Beistand, Beratung, Werbung und Ausbildung. Zwar wird durch den Franchisevertrag der Entscheidungsspielraum eingeschränkt, doch dafür bietet Ihnen der Franchise-Geber eine Art Sicherheitsnetz.

Franchise hat vor allen den Vorteil, dass ein im Markt eingeführtes und erfolgreiches Konzept übernommen wird und dadurch das Gründungsrisiko minimiert ist.

Ist es tatsächlich erfolgreich?



WEITERE INFORMATIONEN

www.franchiseverband.com
www.franchiseportal.de

Kapitel 4

ES MUSS SICH RECHNEN

DER KAPITALBEDARF

Die Grundlage der Planung Ihrer Wirtschaftlichkeit und Ihrer Finanzierung ist die Ermittlung des benötigten Kapitals: „Wie viel Geld benötige ich für die Gründung?“

Die Höhe des Kapitalbedarfes ist immer von der individuellen Situation abhängig. Faustformeln – nach dem Motto „ein Restaurant benötigt x Euro“ existieren nicht.

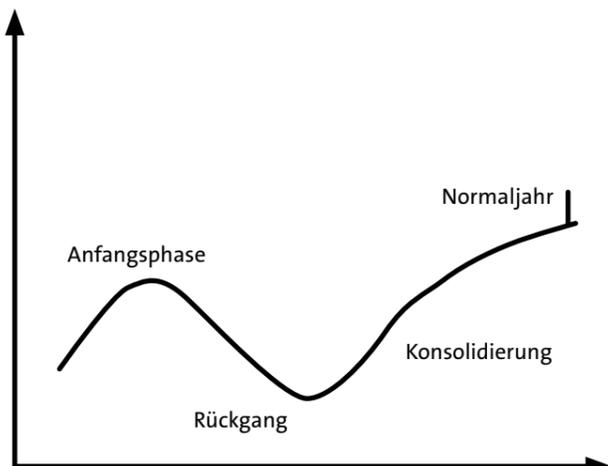
Die Höhe ist von zahlreichen Faktoren abhängig: Zustand des Objekts, Ausstattung, Konzept, Qualitätsvorstellungen, Zeit bis zur Eröffnung und andere.

Vor allem die Voreröffnungsphase sollte nicht unterschätzt werden. Zahlreiche Ausgaben sind zu tätigen, bevor der erste Gast das Haus betritt.

Kapitalbedarf für Existenzgründer

Der Kapitalbedarf in der Existenzgründungsphase hat zusätzlich seine Eigenarten. Nicht nur, dass Ausgaben anfallen, bevor der Betrieb eröffnet ist - also Einnahmen gegenüberstehen. In den ersten Monaten, vielleicht sogar Jahren nach der Betriebseröffnung sind höhere Kosten, niedrigere und stärker schwankende Umsätze, noch fehlende Mitarbeiterproduktivität usw. typisch. Eine solche „Durststrecke“ muss bei einer fundierten Planung berücksichtigt werden.

Typische Umsatzkurve



Je erfolgreicher die Voreröffnungswerbung lief, desto höher der „Neugierigkeitseffekt“ in den ersten Monaten (Anfangsphase). Nicht selten kommt es im Anschluss zu einem Rückgang (Gäste und Umsatz pro Gast), der durch Angebot, Werbung und Aktionen minimiert oder sogar verhindert werden kann. Nach einer Zeit der Konsolidierung kommt die Phase der so genannten „Normaljahre“.

Erst im Bereich der „Konsolidierung“ und der „Normaljahre“, stellt sich die Wirtschaftlichkeit in branchenüblicher Form dar. Wie lange es bis zum „Normaljahr“ dauert, ist von Betrieb zu Betrieb unterschiedlich. In der Branche geht man bei Hotel- und Gastronomiebetrieben von 1-2 Jahren aus.

Achtung:

Positionen, die häufig vergessen werden oder falsch (zu niedrig) eingeschätzt werden:

- Disagio oder Gebühr
- Anlaufkosten
- Privatbedarf („Gehalt“ vor der Eröffnung)
- Anlaufverluste (z.B. ein prognostizierter Verlust im ersten Geschäftsjahr)
- Sicherheitsreserven
- Zinsen während der Bauzeit (bei Neubau)
- Kosten für Werbung und Internet (wird meistens zu gering angesetzt)
- Kosten für Mitarbeiterschulung

Existenzgründer Kapitalbedarfsermittlung

	Planung	Planung (Mwst)	Ist-Wert	Abweichung	Fristigkeit
1. Erwerbs- und Investitionskosten	25 000,00	4 750,00	25 950,85	950,85	lang
2. Baunebenkosten	5 000,00	119,00	4 830,67	-169,33	lang
3. Einrichtungskosten	26 800,00	5 092,00	32 378,60	5 578,60	mittel
4. Sonderausstattungen	7 500,00	1 425,00	8 954,10	1 454,10	mittel
5. Voreröffnungskosten	18 200,00	3 458,00	21 322,00	3 122,00	kurz
6. Anlaufkosten/Anlaufverluste	13 000,00		13 000,00		kurz
7. Betriebsmittel	14 000,00	2 660,00	14 365,50	365,50	kurz
8. Finanzierungskosten	3 500,00	380,00	3 125,00	-375,00	kurz
9. Sonstiges/Sicherheitszuschlag	10 000,00			-10 000,00	
Kapitalbedarf gesamt	123 000,00	17 884,00	123 926,72	926,72	

Die Vorlage zur Kapitalbedarfsermittlung finden Sie auf www.dehogastartupbox.de



1.-2. Erwerbs-, Investitions- und Baunebenkosten
Lassen Sie sich konkrete Kostenvoranschläge ausstellen und schließen Sie Verträge mit den Partnern ab.

3.-4. Einrichtungen und Sonderausstattung
Gehen Sie gedanklich und im Betrieb jede einzelne Abteilung durch: Rezeption, Küche, Restaurant, Sauna, Lager, Büro.

5. Voreröffnungskosten
Eine Existenzgründung hat hohe „Entstehungskosten“: Logo, Webseite, Grafik usw. Zusätzlich zahlreiche Einmalkosten: Miete und Löhne vor der Eröffnung, Voreröffnungswerbung, einmalige Gebühren usw. Führen Sie eine exakte Aufstellung.

7.-8. Betriebsmittel und Finanzierungskosten
Alles was Sie zum Betrieb während der ersten Monate benötigen. Entlasten Sie Ihren Zahlungsdruck zu Beginn und planen hier Fixkosten für die ersten Monate mit ein: Miete/Pacht, Eigenverbrauch, Sonderaufwendungen.

9. Sonstiges
Rechnen Sie pauschal 10-15 % Reserven mit ein. Achten Sie bei der Finanzierung darauf, diese ggf. nicht abzurufen.

Aufbau der Tabelle

Führen Sie Ihre Planzahlen immer netto und brutto – also mit Mehrwertsteuer. Diese ist nicht über die Bank finanzierbar, muss aber z.B. an Handwerker bezahlt werden.

Die Tabelle ist gleichzeitig Ihr Kontrollinstrument. In der Spalte „Ist-Wert“ tragen Sie die tatsächlichen Kosten ein. So haben Sie laufend den Überblick und können den Gesamtkapitalbedarf sehr genau steuern.

Die Fristigkeit hilft bei der Finanzierungsgestaltung. Faustregel: langfristige Investitionen werden langfristig, kurzfristige Investitionen kurzfristig finanziert.

STATEMENT

Guy Selbherr, Vorstand der Bürgschaftsbank Baden-Württemberg



„Wir leben in besonderen Zeiten. Seit mehr als dreieinhalb Jahren sind die Wirtschaft und die Gesellschaft in Deutschland, Europa und der Welt nahezu im Dauerkrisenmodus. Allen voran die Corona-Pandemie mit Schließungen und die damit eng verbundene Unterbrechung der globalen Liefer- und Wertschöpfungsketten sowie der völkerrechtswidrige Angriffskrieg Russlands auf die Ukraine und dessen Auswirkungen auf die Energiepreise und die allgemeine Inflationsentwicklung gehen mit erheblichen ökonomischen und sozialen Belastungen für die Unternehmen und die privaten Haushalte einher. Gerade die Hotellerie und Gastronomie waren und sind von diesen Herausforderungen besonders betroffen.“

Gesunder Optimismus ist derzeit daher umso wichtiger, wenn man einen Betrieb gründen will. Aber zur professionellen Vorbereitung einer Existenzgründung oder einer größeren Investition gehört natürlich auch eine gehörige Portion Realismus und Professionalität. Das gilt ganz besonders für die Einschätzung des Kapitalbedarfs. Wer einen Betrieb eröffnet oder einen bestehenden Betrieb erweitert, sollte genau ermitteln, wie viel Kapital er letztlich benötigt – andernfalls drohen unangenehme Überraschungen und erhebliche Probleme in einer Phase, in der bereits viele unternehmerische Risiken eingegangen worden sind. Eine professionelle Kapitalbedarfsermittlung durch Experten mit Branchenerfahrung gehört daher für uns zu den wichtigsten Grundlagen einer soliden Unternehmensplanung.

Eine ausreichende und vor allem anlaufgerechte Gründungsfinanzierung ist für die Bürgschaftsbank Voraussetzung, wenn wir uns für ein Vorhaben „verbürgen“. Mit unserem Beitrag wollen wir die Gründungen in einem dynamischen Umfeld resilienter machen und als verlässlicher Partner an der Seite der Betriebe stehen.“

DIE WIRTSCHAFTLICHKEITSRECHNUNG

Die Wirtschaftlichkeitsrechnung versucht die zukünftigen Umsätze, Kosten und somit das Betriebsergebnis vorzusehen. In der Regel wird eine derartige Berechnung in drei Bandbreiten – vorsichtige (worst case) bis optimistische (best case) – erstellt. Die Bandbreite soll verschiedene Szenarien abbilden.

Da die Zukunftsprognose nur geschätzt werden kann, ist es hilfreich, auf Erfahrungswerte von Spezialisten, Zahlen und Unterlagen von vergleichbaren Betrieben und Konzepten sowie auf die eigene Konzeption inkl. Marktdaten zurückzugreifen. Die DEHOGA Beratung verfügt über eigene Orientierungswerte der Branche.

Die klassische Prognose wird als Rentabilitätsrechnung erstellt: Wie rentabel wird der Betrieb zukünftig eingeschätzt? Die Rentabilität kann z.B. über die Formel der Gesamtkapitalrentabilität weitere Auskünfte geben und die Sinnhaftigkeit klären.

Nicht unüblich ist, dass in den ersten Betriebsjahren nach der Gründung die Rentabilität sehr gering ist. Bis das so genannte Normaljahr erreicht wird, können 1-2 Jahre vergehen. In dieser Phase muss vor allem sichergestellt sein, dass der Betrieb zahlungsfähig bleibt. Die Wirtschaftlichkeitsrechnung – später auch die Finanzierung – sollten auf dieses Ziel abgestimmt sein.

Die Berechnung sollte somit nicht das zukünftige Betriebsergebnis schätzen, sondern das Liquiditätsergebnis darstellen. Das Liquiditätsergebnis zeigt an, wie viele flüssige Mittel zukünftig aus dem Betrieb erwirtschaftet werden könnten und zur Verfügung stehen.

Dieses wird mit dem erweiterten Cash-Flow (ECF) ausgedrückt.

Die Wirtschaftlichkeitsrechnung kann immer nur eine Schätzung darstellen. Sie sollte so realistisch wie möglich sein, da sie gleichzeitig die Basis für die Finanzierung der Existenzgründung ist. Ein zu optimistisches Bild kann womöglich die Bank vom Vorhaben leichter überzeugen, ist aber umso dramatischer, wenn die erhofften Ergebnisse später ausbleiben. Eine teure Nachfinanzierung, ein negatives Bild gegenüber der Bank oder sogar der Vertrauensverlust der Bank wären die Folge.

Die Berechnung soll nicht nur der Bank, sondern auch Ihnen Sicherheit geben, dass die Existenzgründung tatsächlich wirtschaftlich machbar und sinnvoll ist.

UMSATZPROGNOSE

POSITION	BEREICH				
	Gastronomie	Übernachtung	Frühstück	Veranstaltungen	gesamt
Gäste pro Tag	50	9	10	60	
Umsatz pro Gast (netto)	15,13	84,11	10,08	18,49	
Umsatz pro Tag (netto)	756,50	756,99	100,80	1.109,40	2.723,69
Öffnungstage pro Jahr	220	360	360	60	
Umsatz pro Jahr (netto)	166.430	272.516	36.288	66.564	541.798

WEITERE KENNZAHLEN ZUR KONTROLLE

ART	WERT
Umsatz pro Jahr Gastronomie	269.282
Umsatz pro Jahr Beherbergung	272.516
Anzahl der Sitzplätze	65
Umsatz pro Sitzplatz	4.143
Anzahl der Zimmer	17
Zimmerauslastung in %	52,9
Beispiel Liquiditätsbudget	
	Branche in %
Erlöse total	100
Warenkosten	12,6 – 14,6
Lebensmittel	28,5 - 30,5
Getränke	24,0 - 26,0
Sonst. Waren	
Rohhertrag	
Personalkosten	31,0 - 33,0
Energiekosten	5,3 - 6,3
Steuern/ Vers./Beitr.	1,2 - 2,2
Sonst. Betriebskosten	4,5 - 6,5
Verwaltungskosten	5,0 - 7,0
Betr. bed. Kosten total	63,1 – 66,1
Betriebsergebnis I	33,9 – 36,9
Mieten, Pachten u. Leasing	15,0 - 17,0
Instandhaltung	1,5 - 2,5
GWG	0,5 - 1,0
Zinsen Kontokorrent	0,2 - 0,5
Anl. bed. Kosten total	18,1 – 20,1
Gesamtkosten	
Erweiterter Cash-Flow	14,8 – 17,8

Jede Erlös- und Kostenart wird einzeln ermittelt und festgelegt. Dies findet selten in einem einzelnen Schritt, sondern in einem ständigen Prozess statt.

Datenbasis ist das eigene Konzept, evtl. vorhandene Vergangenheitszahlen, realistische Einschätzungen und Berechnungen und wenn möglich Vergleichszahlen von ähnlichen Betrieben.

Ziehen Sie für diese teilweise sehr umfassenden Berechnungen eine/n erfahrene/n Fachfrau/ Fachmann aus der Branche hinzu. Banken setzen insbesondere bei größeren Gründungsvorhaben eine unabhängige und professionell erstellte Wirtschaftlichkeitsberechnung voraus.

Diese dargestellte Wirtschaftlichkeitsvorausschau ist ein vereinfachtes Beispiel für eine mögliche Hochrechnung.

AUFGABE DER FINANZIERUNG

Die Finanzierung zur Existenzgründung hat eine klare Aufgabe: Sie soll das notwendige Geld für die Gründung – berechnet über den Kapitalbedarf – zur Verfügung stellen. Und gleichzeitig so aufgebaut sein, dass der Betrieb die Zinsen und Tilgung der Darlehen aus dem laufenden Betrieb erwirtschaften kann - berechnet über die Wirtschaftlichkeitsrechnung.

Kapital

Im Kapitalbedarf wurde ermittelt, wie viel Kapital für die Gründung benötigt werden. Der Kapitalbedarf wird durch Eigen- und Fremdkapital gedeckt. Zur Finanzierung sollten Sie – als grobe Faustformel – mind. 10-20% Eigenkapital einplanen. Ausnahmen bestätigen die Regel.

Eigenkapital

- Barmittel (z.B. Bargeld, Sparguthaben)
- (schuldenfreie) Sachmittel (z.B. Gebäude, Auto, Geräte)
- Zuschüsse (z.B. aus ELR-Programmen)
- Fremdmittel und Sicherheiten (z.B. teilweise von Verwandten)
- Eigenleistungen (i.d.R. wenn diese in der Bilanz aktiviert werden)
- Fremdkapital mit „Eigenkapitalcharakter“, so genanntes mezzanines Kapital (z.B. MBW Beteiligungen, KfW-Unternehmerkapital)

Fremdkapital

- Darlehen von Hausbanken
- Förderdarlehen
- Lieferantendarlehen
- Beteiligungen (z.B. Partner, Gesellschafter, stille Beteiligungen)

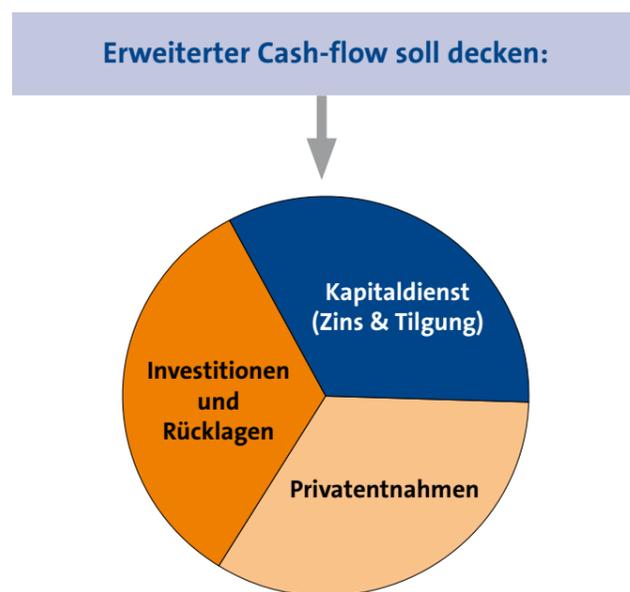
DER ERWEITERTE CASH-FLOW

Aus der Wirtschaftlichkeitsrechnung fließt der erweiterte Cash-flow (ECF) ein. Er zeigt auf, wie viel flüssige Mittel dem Betrieb aus dem laufenden Geschäft zur Verfügung stehen.

Die Wirtschaftlichkeitsrechnung ist in drei Bandbreiten erstellt, insofern steht für die Finanzierungsberechnung ebenfalls eine Bandbreite ECF zur Verfügung.

Der erweiterte Cash-flow im Detail

Der erweiterte Cash-flow steht nicht allein für die Bedienung des Kapitaldienstes (Zins und Tilgung aus Darlehen) zur Verfügung. Aus dem ECF müssen weitere Leistungen erbracht werden.



Die Privatentnahmen sind mit dem Unternehmerlohn bei Personengesellschaften oder Einzelunternehmen gleichzusetzen. In einer Kapitalgesellschaften (z.B. GmbH) ist ein Geschäftsführergehalt enthalten.

Investitionen und Rücklagen sind aus dem Cash-Flow, resp. Unternehmensgewinn zu zahlen. Investitionen fließen im Anschluss als Abschreibung in die Betriebskosten.

Um die Werthaltigkeit eines Betriebes zu sichern, sollten daher Investitionen mindestens in der Höhe der Abschreibungen getätigt werden. Sind die Investitionen niedriger, verliert der Betrieb an Wert. Investitionen und Rücklagen sind also ein entscheidender strategischer Faktor und müssen von Beginn an strikt eingeplant werden. Investitionen werden über einen Investitionsplan geplant.

Beispiel:

Maximaler Kapitaldienst	vorsichtig in €	realistisch in €	optimistisch in €
Erw. Cash-flow	45.500	62.800	81.350
Unternehmerlohn	36.000	39.000	42.000
Re-Investitionen/ Rücklagen	5.000	10.000	10.000
= max. Kapitaldienst	4.500	13.800	29.350

Die maximale Belastung aus Zins und Tilgung darf also den maximalen Kapitaldienst nicht übersteigen.

Ist der Betrag aus Zins und Tilgung höher, kann der Betrieb – bei Eintreffen der Zahlen – die Zahlungen an die Bank nicht leisten – er überschuldet.

STATEMENT

Johannes Heinloth, Mitglied des L-Bank-Vorstands



Existenzgründer:innen müssen sich darüber im Klaren sein, dass sich Fragen der Finanzierung von der Gründungsidee über die Marktreife des Produkts oder der Dienstleistung bis hin zur Festigung des jungen Unternehmens auf dem Markt immer wieder neu stellen – und neu beantwortet werden müssen. Die „Königsfinanzierung“, die über alle Phasen des Gründungsprozesses trägt, gibt es nicht. Wichtig ist es, eine Finanzierungsstrategie und Finanzierungsinstrumente zu wählen, die zum Unternehmen passen: zur Geschäftsidee und zum Business-Plan sowie zum Marktumfeld und der aktuellen Situation, in der sich das Unternehmen befindet. Manchmal ist eine begrenzte Liquiditätshilfe richtig, manchmal ein Investitionszuschuss und oft kommt der entscheidende Impuls von Beteiligungspartnerinnen und -partnern, deren Engagement neue Möglichkeiten der Risikokapitalfinanzierung eröffnet. Einen Überblick über die vielen unterschiedlichen Möglichkeiten der Start-up-Finanzierung und Existenzgründungsprogramme zu bekommen und zu behalten, ist sehr schwer. Deshalb ist es unbedingt ratsam, sich professionell beraten zu lassen. Erste Anlaufstelle ist da sicher die Hausbank, Unterstützung bekommt man unter anderem aber auch bei der Landeskreditbank – der L-Bank. Es geht darum, den richtigen Finanzierungsmix zu finden und die einschlägigen Förderprogramme sinnvoll zu nutzen. Merke: Ebenso wichtig wie eine klare Unternehmensstrategie ist eine klare Finanzierungsstrategie.

Wirtschaftsförderberatung in der L-Bank:
E-Mail: wirtschaftsfoerderung@l-bank.de

Ausführliche Informationen zu den Existenzgründerprogrammen der L-Bank:
<https://www.l-bank.de/>

KONKRETE AUFGABE

Die konkrete Aufgabe der Finanzierung besteht nun darin, das Fremdkapital und die Wirtschaftlichkeit des Betriebs „unter einen Hut“ zu bringen. Eine beispielhafte Existenzgründungs-Finanzierung kann so aussehen:

Darlehensübersicht

	Darlehen
von Bank	L-Bank
Darlehen-Nr.	Gründungs- und Wachstumsfinanzierung
Darlehenssumme	185.000
Disagio in %	
Disagio in EUR	
Auszahlung in EUR	185.000
Nominalzins	4,72
$i = p/100$	0,0472
Laufzeit	10
Tilgungsfreie Jahre	2
Preisklasse D*	
Ratenbetrag	23.125
Effektivzins	4,80

* Die Bonitätsbeurteilung erfolgt durch Rating-Verfahren. Beurteilt werden die persönlichen Führungsqualitäten, das kaufmännische und technische Fachwissen sowie vorhandene Risikofaktoren. Die Beurteilung erfolgt anhand von eingereichten Informationen, persönlichen Eindrücken, bisherigen Erfahrungen, örtlichen Kenntnissen, Auskünften bei Schufa, Auskunfteien, Schuldnerverzeichnis u.a.

** Stand Herbst 2023

Hintergrund:
34-jähriger Jungunternehmer, der einen Gasthof mit 9 Zimmern von seinem Onkel übernommen hat. Übernahme per Pacht mit der Option, den Betrieb zukünftig zu erwerben. Investitionen von insgesamt 210.000 Euro in einer touristischen Region in Baden-Württemberg.

Darlehen

Gründungsfinanzierung der L-Bank Baden-Württemberg. Antragstellung via Hausbank. Finanzierungsbedingungen und Laufzeiten unter www.l-bank.de

Eigenmitteleinsatz in Höhe von 25.000 Euro. Als Sicherheit wurde eine Bürgschaft der Bürgschaftsbank Baden-Württemberg eingesetzt. Diese führte zu einer weiteren Bürgschaftsgebühr (nachfolgend nicht dargestellt).

Für kleinere Investitionen mit einem Gesamtkapitalbedarf bis 250.000 Euro und einem Bruttodarlehenshöchstbetrag von 150.000 Euro innerhalb von fünf Jahren nach Gründung eignet sich die „Startfinanzierung 80“ der L-Bank. Das zinsverbilligte Darlehen wird zusätzlich mit einer 80%igen Bürgschaft der Bürgschaftsbank Baden-Württemberg abgesichert.

Weitere Informationen und aktuelle Konditionen unter: www.l-bank.de/existenzgruendung und unter <https://bw.ermoeglicher.de/>

KOSTENMANAGEMENT VOR ERÖFFNUNG

Nicht auf Anhieb wird die geplante Belastung aus Zins und Tilgung mit dem „maximalen Kapitaldienst“ übereinstimmen. Das ist zwar nicht schön, aber erst mal nicht das Ende.

Um was geht es jetzt?

Eigentlich geht es um etwas, was jede/r Unternehmer:in täglich macht: Kostenmanagement und Optimierung.

Es geht darum Kosten einzusparen und den Umsatz zu steigern. Einziger Unterschied: als Existenzgründer:in haben Sie jetzt schon die Möglichkeit dazu...

- die Preisgestaltung zu verbessern
- weitere Aktionen zu planen
- Marketing und Werbung nochmal kritisch zu hinterfragen
- alle Kostenpositionen zu prüfen und nach Einsparungen zu suchen
- den Kapitalbedarf zu prüfen und wenn möglich günstiger zu gestalten
- die Finanzierung nochmal aufzubauen

Achtung:

Es geht aber nicht darum, alles schön zu rechnen. Jetzt haben Sie die Chance, Kostenmanagement vor Eröffnung zu betreiben und gleich „gesund“ zu starten. „Schönrechnen“ ist Starten mit Glück! Alles muss nochmals auf den Prüfstein!

Es kann sein, dass am Ende die Rechnung immer noch nicht aufgeht. Vielleicht ist diese Existenzgründung dann doch nicht die Richtige.

Ausgehend von der beispielhaften Finanzierung lässt sich die folgende Kapitaldiensttabelle errechnen.

Kapitaldiensttabelle

Jahr	Restwert Anfang Jahr	Zinsen in EUR	Tilgung in EUR	Kapitaldienst in EUR	Restwert Ende Jahr	Monatliche Belastung
1	185.000	8.372		8.372	185.000	728
2	185.000	8.372		8.372	185.000	728
3	185.000	8.372	23.125	31.857	161.875	2.655
4	161.875	7.641	23.125	30.766	138.750	2.564
5	138.750	6.549	23.125	29.674	115.625	2.473
6	115.625	5.458	23.125	28.583	92.500	2.382
7	92.500	4.366	23.125	27.491	69.375	2.291
8	69.375	3.275	23.125	26.400	46.250	2.200
9	46.250	2.183	23.125	25.308	23.125	2.109
10	23.125	1.092	23.125	24.217	0	2.018

Besonders wichtig:

1. Der Kapitaldienst (5. Spalte) darf den maximal zur Verfügung stehenden Betrag (siehe S. 41, ECF-Berechnung) nicht überschreiten. Ansonsten sind Sie nicht zahlungsfähig.
 2. Die tilgungsfreie Zeit zu Beginn erleichtert den Einstieg. Vorsicht! Im dritten Jahr setzt die Tilgung des Darlehens ein. Der Kapitaldienst steigt sprunghaft.
 3. Das Kontokorrent (laufendes Geschäftskonto) ist in dieser Berechnung nicht berücksichtigt, muß aber trotzdem Bestandteil der Finanzierung sein.
- Lassen Sie sich bei der Finanzierungsplanung von Ihrer Bank und einem unabhängigen Fachfrau/Fachmann unterstützen.

WIEVIEL KANN ICH FÜR MEIN PRODUKT VERLANGEN?

Für die Antwort brauchen wir zwei Perspektiven.

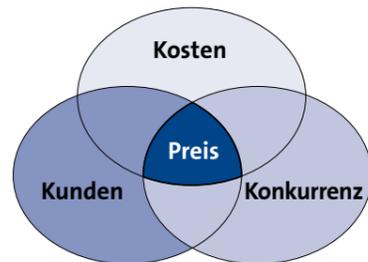
Perspektive 1: unsere Eigene

„Was muss ich verlangen, damit alle Kosten gedeckt sind.“

Perspektive 2: die Gästeperspektive:

„Was bin ich bereit zu zahlen?“

Dies wird in der 3-K-Theorie verdeutlicht.



Die klassische Kalkulation geht von der ersten Perspektive, den Kosten und vom Gewinnziel aus.

Warenkosten	3,76 €
x Kalkulationsfaktor	3,5
= Nettoverkaufspreis (NVP)	13,16 €
+ Mwst. 19%	2,50 €
= Bruttoverkaufspreis (BVP)	15,66 €

Die Kalkulation mit einem Kalkulationsfaktor ist für eine erste Preisbestimmung als „Richtschnur“, hilfreich.

Die Spezialisten:innen der DEHOGA Beratung empfehlen, die Methode der Ergebniskalkulation anzuwenden, um detaillierte Ergebnisse zu erhalten. Hierdurch kann detailliert dargestellt werden, wie Änderungen z.B. im Wareneinsatz oder anderer Kostenpositionen sich auf den Preis, speziell jedoch auf den Gewinn oder Verlust eines Produktes auswirken. Es dient der optimalen Preisfindung – so arbeiten die PROFIS.

Die auf Excel basierende Anwendung, wird mit Gründern:innen in der Existenzgründungsberatung durchgearbeitet und anschließend zur weiteren Verwendung den zukünftigen Unternehmern:innen übergeben.

REZEPT

Die Warenkosten werden in der Rezeptur erfasst. Jedes einzelne Gericht wird rezeptiert. Fleisch, Gemüse, Beilage, Soße, Garnitur, ... Einzelne Bestandteile, z.B. Spätzle, werden separat berechnet. Bei stark schwankenden Einkaufspreisen, z.B. Obst, passen Sie die Rezepte saisonal an. Das Rezept ist die Basis für Ihre Kalkulation. Ungenauigkeiten multiplizieren sich.

KALKULATIONSFAKTOREN

Die Kalkulationsfaktoren sind eine einfache Kalkulationshilfe. Im Kalkulationsfaktor sind alle Kosten inkl. Gewinn enthalten.

$$Kf = \frac{\text{geplanter Betriebsumsatz netto}}{\text{geplante Warenkosten}}$$

Dieser allgemeine Kalkulationsfaktor sollte weiter unterteilt werden. Mindestens in Speisen und Getränke. Die Formel ändert sich dann wie folgt:

$$Kf \text{ Getränke} = \frac{\text{geplanter Umsatz Getränke}}{\text{geplante Warenkosten Getränke}}$$

Berechnen Sie Ihre Kalkulationsfaktoren immer mit Planzahlen. So kalkulieren Sie zielorientiert.

BRUTTOVERKAUFSPREIS

Der Bruttoverkaufspreis oder Inklusivpreis ist das Ergebnis der Kalkulation. Ein Zielpreis zur Kostendeckung und für den Gewinn. Zu diesem Preis sollte ein Gericht mindestens auf der Speisekarte stehen – ansonsten verlieren Sie Geld.

Der tatsächliche Verkaufs- oder Marktpreis hängt aber von den beiden weiteren „K-Faktoren“ Kunden und Konkurrenz ab, sowie von preispsychologischen Aspekten (15,66 € oder 15,90 €).

Es gilt: „Welchen Preis lässt der Markt zu?“

MARKTPREIS

Der Marktpreis hängt von den K-Faktoren ab:

1. Kosten

Welches Leistungs- und Produktniveau biete ich an (Masse statt Klasse, Alleinstellung, Innovation)?

2. Konkurrenz

Welche Mitbewerber habe ich, in welchem (Preis-) Niveau (2-Sterne Hotel vs. 4-Sterne; mehrere Fastfood-Restaurants im Umfeld usw.)?

3. Kunde

Welches Gästeklientel spreche ich an und wie werde ich von diesen wahrgenommen (Geschäftsessen, Familienveranstaltungen, Kommunikationsorientiert, ...)?

Gerade bei der Existenzgründung – also neu am Markt – gilt es sehr viel über das Umfeld und das Preisverhalten zu erfahren.

- Besuchen Sie Ihre zukünftigen Mitbewerber und verschaffen Sie sich ein Bild über deren Preis- und Leistungsniveau.
- Erstellen Sie Preisübersichten und vergleichen Sie so ideal das Preisniveau.
- Preiswahrnehmung ist eng mit der Leistung verbunden: Analysieren Sie vor allem ähnliche Leistungen genau. Verschaffen Sie sich hier einen Mehrwert.
- Definieren Sie klar Ihre Leistung (Standards) und sichern Sie sich so eine Produkt- und Preiskonstanz.
- Analysieren Sie von Beginn an Ihr Preis-Leistungs-Verhältnis, z.B. über Gästebefragungen.
- In der Regel werden Sie in den ersten Wochen Ihre Standards justieren müssen.

MAXIMALE WARENKOSTEN

Der Marktpreis ist entscheidend. Drehen Sie die Kalkulation um.

Nicht „für wie viel muss ich das Produkt verkaufen?“, sondern „was darf mich die Produktion kosten?“.

Verkaufspreis	14,90 €
./. Mwst	2,38 €
= Nettoverkaufspreis	12,52 €
: Kalkulationsfaktor	3,5
= maximale Warenkosten	3,57 €

Das Gericht darf für maximal 3,57 € produziert werden. Ein geeignetes Ziel für eine wirtschaftliche Vorgabe an den Küchenchef.

Aber Achtung:

Die Produktqualität darf nicht einfach reduziert werden. Es geht um das Anpassen von Portionsgrößen, Produktzusammensetzung, Einkaufspreise, u.a.

Branchenüblich wird heute in der Regel nicht mit dem Kalkulationsfaktor, sondern mit der Wareneinsatzquote (WEQ) gerechnet. Die Wareneinsatzquote ist ein prozentualer Ausdruck des Kalkulationsfaktors.

$$WEQ = \frac{\text{Warenkosten} \times 100}{\text{Betriebsumsatz}}$$

Am Kalkulationsbeispiel von oben:

Zielwareneinsatzquote: 28,5 %

Marktpreis (netto): 12,52 €

28,5 % von 12,52 = 3,57 €

Setzen Sie eine Wareneinsatzquote (Speisen, Getränke,...) immer als Ziel fest. Diese wird dann monatlich kontrolliert.

Die Wareneinsatzquote ist gleichzeitig das Küchenziel.

PLANEN UND STEUERN DER ZIMMER-AUSLASTUNG UND -PREISE

Zimmerpreise sind noch stärker vom Markt – also der Nachfrage abhängig. Zimmerpreise werden über den so genannten Deckungsbeitrag gesteuert.

Die einfache Deckungsbeitragsrechnung ist ideal für die Planung der Zimmerpreise und Zimmerauslastung. Ergänzend eignet sie sich beispielsweise auch für Restaurantaktionen oder Bus- und Gruppengeschäfte.

Zimmerpreis (ohne Frühstück)	90,00 €
./. Mwst (7%)	5,89 €
= Nettozimmerpreis	84,11 €
./. variable Zimmerkosten	20,00 €
= Deckungsbeitrag pro Zimmer	64,11 €

Trägt zur Deckung der fixen Kosten bei.

Fixkostenblock

Variable Zimmerkosten fallen nur dann an, wenn das Zimmer auch tatsächlich belegt ist:

Strom Reinigung
 Wäscheverbrauch Seife Apfel
 Mineralwasser Wasser
 Badeschlappen Shampoo
 Nähutensilien Zahnbürste

Strom- und Wasserverbrauch können pauschal angesetzt werden. Wird der Zimmerpreis mit Frühstück berechnet, gehören diese Kosten ebenfalls zu den variablen.

Je nach Höhe der Fixkosten wird ersichtlich, wie viele Zimmer verkauft werden müssen, damit alle Kosten gedeckt sind:

Fixkosten pro Monat:	20 000 €
Deckungsbeitrag pro Zimmer:	64,11 €
<u>Fixkosten</u>	
DB pro Zimmer	
= 312 Zimmer pro Monat (11 Zimmer pro Tag)	

Werden 312 Zimmer pro Monat zu 90 € verkauft, sind die Fixkosten gedeckt.

Fixkosten sind Kosten, die unabhängig anfallen, also auch wenn keine Gäste kommen:

Miete Personalkosten
 Pacht Marketing Werbung
 Steuern KfZ allgemeine Dekoration
 Zinsen Gebühren Tilgung
 Reparaturen Internet Hausprospekt

Über die Anzahl der Zimmer lässt sich die geplante Zimmerauslastung errechnen:

Bei einem 16 Zimmerhotel entspricht dies 65% Zimmerauslastung:

$$16 \text{ Zimmer} \times 30 \text{ Öffnungstage} = 480 \text{ Zimmer max. zu vermieten (entsp. 100\%)}$$

$$\text{Zimmerauslastung} = \frac{312 \times 100}{480} = 65\%$$

ÄNDERUNGEN PLANEN

Mit dieser Darstellung lassen sich Szenarien gestalten und Preise nachfrageorientiert anpassen.

Neuer Zimmerpreis (ohne Frühstück)	99,00 €
./. Mwst (7%)	6,48 €
= Nettozimmerpreis	95,52 €
./. variable Zimmerkosten	20,00 €
= Deckungsbeitrag pro Zimmer	72,52 €

Wie viel Zimmer müssten nun verkauft werden?

$$\frac{\text{Fixkosten}}{\text{DB pro Zimmer}} = \frac{20\,000}{72,52} = 276$$

Berechnung der Auslastung:

$$\frac{\text{Zimmer} \times 100}{\text{max. Zimmer}} = \frac{276 \times 100}{480} = 57,5\%$$

Für die Kontrolle erfassen Sie laufend die Auslastung, den erzielten Erlös je Zimmer und den dabei erzielten Deckungsbeitrag. Sinnvoll ist dabei eine Aufteilung nach den Zimmerkategorien.

UMGEDREHT DENKEN

Für Ihre Gesamtkalkulation und Ihre Wirtschaftlichkeitsplanung drehen Sie doch einmal die Denkrichtung um.

Nicht, „was bleibt mir unterm Strich übrig?“ sondern „wie viele Gäste brauche ich, damit mein notwendiges Betriebsergebnis erwirtschaftet wird?“

Bei der so genannten CVP-Rechnung (cost volume profit) beginnen Sie Ihre Kalkulation mit dem erforderlichen Ergebnis und rechnen einen notwendigen Umsatz hoch.

Mit einer derartigen Berechnung prüfen Sie Ihre Wirtschaftlichkeitsvorausschaurechnung und prüfen die Machbarkeit am Markt.

- Wie viel Umsatz entspricht dies pro Tag?
- Wie viel pro Öffnungsstunde?
- Pro Sitzplatz
- Pro Hotelzimmer
- Pro Gast (Durchschnittsbö)

Ist das realistisch?
 Passt das zu meiner Preisgestaltung?
 Was machen ähnliche Betriebe und Konzepte?
 Habe ich Zusatzumsätze eingeplant?
 Kann ich meine Preise durchsetzen?

Kapitel 5

MITARBEITENDE

MITARBEITERBEDARF ORGANISATORISCH

Der Mitarbeiterbedarf richtet sich

1. nach den organisatorischen Rahmenbedingungen, praktisch: dem (zukünftigen) Dienstplan
2. nach den prognostizierten Umsatzerwartungen.

Stellenplan

Entsprechend der geplanten Angebote (Speisen, Getränke, Öffnungszeiten, usw.) ergibt sich ein Stellenplan. Erstellen Sie für die ersten Wochen bereits heute einen angenommen Dienstplan.

Zwischen Dienstplan und Stellenplan stehen freie Tage, Urlaub, Krankheit, Schule,... Um die notwendige Anzahl an Mitarbeitern:innen zu berechnen, wird der Stellenmultiplikator benötigt.

Stellenmultiplikator

$$\frac{365 \text{ Jahrestage}}{104 \text{ freie Tage (da 5-Tage-Woche)} + 12 \text{ Feiertage (BW)} + 30 \text{ Urlaub (je Vertrag)} + 7 \text{ Krankheits- und Weiterbildungstage}} = 212 \text{ nominale Arbeitstage (Tage pro Jahr, in denen der Arbeitnehmer dem Betrieb zu Verfügung steht)}$$

Der/die Mitarbeiter:in in unserem Beispiel steht an 216 Arbeitstagen tatsächlich zur Verfügung. Bei 365 Öffnungstagen reicht uns eine 1:1 Besetzung also nicht aus.

$$\text{Stellenmultiplikator} = \frac{\text{Öffnungstage}}{\text{Arbeitstage MA}} = \frac{365}{212} = 1,72$$

Bei 8 Stellen gemäß Stellenplan wären rund 14 Mitarbeiter:innen notwendig: $8 \times 1,72 = 13,76$

MITARBEITERBEDARF WIRTSCHAFTLICH

Wirtschaftlich kann ich nur so viele Mitarbeiter:innen einstellen, wie ich mir leisten kann. Dies wird über die Produktivität berechnet.

$$\text{Produktivität der Vollbeschäftigten} = \frac{\text{Gesamterlöse}}{\text{Anzahl der Vollbeschäftigten}}$$

Berechnung der Vollbeschäftigten:

Als vollbeschäftigte Arbeitnehmer:in zählen alle Lohnempfänger:innen sowie auch unentgeltlich im Betrieb arbeitende Familienangehörige (inklusive des Betreibers:in).

Mitarbeiter	Faktor
Unternehmer	x 1
Vollzeit Mitarbeiter:in	x 1
Teilzeit Mitarbeiter:in (je nach Arbeitszeit)	x 0,5
Auszubildende	x 0,5
Aushilfen	x 0,25

Für die Gründungsplanung muss diese Formel geändert werden.

Beispiel:

Geplanter Umsatz	900.000 Euro
Ziel-Produktivität je Vollzeit Mitarbeiter:in	80.000 Euro

$$\frac{\text{Gesamterlöse}}{\text{Ziel-Produktivität}} = \frac{900.000}{80.000} = 16,36 = 11,25 \text{ MA}$$

14 Mitarbeiter:innen – wie aus der klassischen Bedarfsplanung – sind wirtschaftlich nicht tragfähig.

Durch die hohe Fluktuation bei Gründungen (tw. 50–70%) sollten zum Start trotzdem mehr Mitarbeiter:inneneingeplant werden. Wichtig: diese Mehrkosten sollten in den Kapitalbedarf einbezogen werden.

GEWINNUNG NEUER MITARBEITENDEN

Für die Mitarbeitersuche gibt es zahlreiche Möglichkeiten, z.B. klassischen Methoden wie Anzeigenschaltung und Stellengesuche in Fachzeitschriften, Agentur für Arbeit, Berufsschulen und Weiterbildungseinrichtungen, Internetplattformen, Social Media, eigene Kontakt, u.a.m.

Immer mehr Betriebe gehen neue und andere Wege durch kreative Ansätze bspw. Plakate/Schilder/Flyer am Betrieb vor der Eröffnung, Direktansprache oder Kampagnen in den sozialen Netzwerken wie Facebook, Instagram, TikTok, LinkedIn und Xing, ein Tag der offenen Tür/Hotel-Baustelle, Suche über Headhunter/Personaldienstleister, Messebesuche oder Veranstaltungen



Hervorragende Mitarbeiter:innen suchen hervorragende Betriebe. Werden Sie sich klar, was Sie benötigen (Fachkompetenz, Persönlichkeit, Verkaufstalent, Zahlenmensch, ...) und stellen Sie gleichzeitig Ihre Stärken dar (was bieten Sie den Mitarbeitern:innen?)

1. Erstellen Sie ein Anforderungsprofil.
2. Prüfen Sie, ob der Mitarbeitende Sie weiterbringt und zum Unternehmen passt.
3. Nehmen Sie Mitarbeiter:innen, von denen Sie überzeugt sind. Alle anderen können zwar kurzfristig die Arbeit erledigen, helfen aber nicht wirklich.
4. Arbeiten Sie von Beginn an strukturiert ein, nur dann wird der/die neue Mitarbeiter:in effizient und produktiv sein.

Erinnern Sie sich? An Ihren ersten Arbeitstag in der Ausbildung? An die ersten Tage im neuen Job? Jede/r Mitarbeiter:in wird so gut, wie Sie ihn einarbeiten, wie Sie ihm begegnen, im Team aufnehmen. Verpassen Sie diese Gelegenheit nicht. Motivation fängt mit Vertragsunterzeichnung an. Qualität auch. Maßnahmen können ein Willkommensgeschenk, ein Handbuch, ein Pate, ein Mentor usw. sein.

WEITERE INFORMATIONEN

Hotel- und gastrospezifische Portale:
www.hotelcareer.de
www.jobsterne.de
www.rollingpin.de
www.arbeitsagentur.de

Spezifische Portale verlieren an Bedeutung, daher auch folgende Portale beachten:
www.indeed.com (kostenfreie Schaltung möglich)
www.stepstone.de
www.jobware.de
www.join.com
<https://jobs.google.com>

Soziale Medien und ggf. Agentur, um eine Social Media Kampagne zu starten (bspw. gastrosterne). Ortsgebundene Printmedien bspw. Lokalzeitung (sehr beliebt bei Vakanzen im Bereich Technik, Housekeeping oder Küchenhilfen m/w/d)

Weitere Informationen zu Arbeitsverträgen, Lohn- und Gehalts- sowie Manteltarifvertrag erhalten Sie über die DEHOGA Geschäftsstellen
www.dehogabw.de

FÜHRUNG

*A boss says: „Go!“, a leader says: „Let's go!“
(amerik. Sprichwort)*

Erfolgreiche Unternehmen schaffen es, Mitarbeiter:innen für die Sache zu begeistern, ihr Ziel zu vermitteln und die Mitarbeiter:innen dorthin mitzunehmen. Mitarbeiter:innen, die man dorthin tragen muss, belasten und halten auf.

Über Führungsstile wird viel geschrieben und gesprochen. Es existieren unzählige Fachbücher darüber. Eines „richtiger“ als das andere. Gehen Sie es pragmatisch an. Führen heißt alles darauf ausrichten, dass die Ziele, also der Erfolg erreicht wird - Ergebnisse erzielt werden.

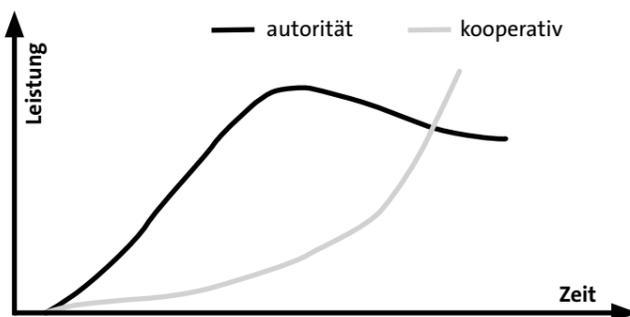
Der richtige Führungsstil existiert nicht. Es geht um Geradlinigkeit, Authentizität und um Respekt gegenüber den Mitarbeiter:innen.

Erfolgreiche Führung beginnt mit der Einstellung der richtigen Mitarbeiter:in, dem Verständnis, dass man Erwachsene nicht umerziehen kann, und dem Stärken von Stärken.

Über Motivation ist in einem Satz auch alles gesagt: Engagierte Mitarbeiter:in benötigen keine Motivation, die Herausforderung besteht darin, dass man sie nicht demotiviert.

Führung heißt an den drei Grundpfeilern der Leistung zu arbeiten.

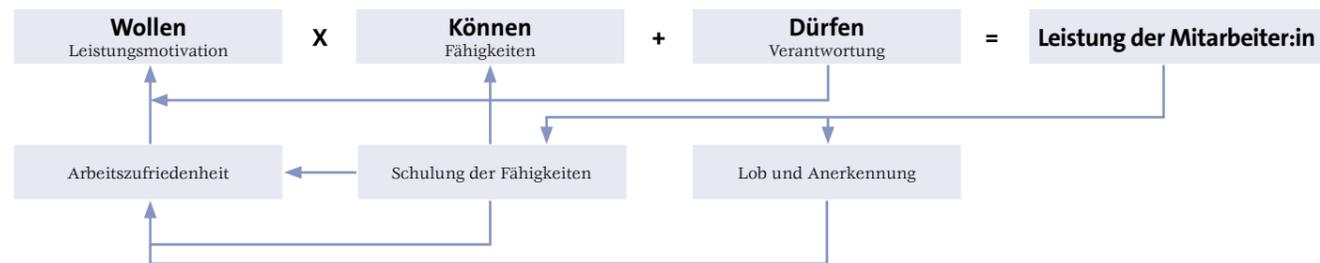
FÜHRUNGSSTILE



Autoritäre Führungsstile bringen oft kurzfristigen Erfolg. Durch Druck, Strenge und Sanktionsandrohungen steigt die Leistung der Mitarbeiter:innen sehr schnell und effizient. Bei den meisten führt dies auf die Dauer jedoch zu Demotivation, Denkfäule und Ineffizienz. Die Folge: hohe Unzufriedenheit, mangelnde (Service-)Qualität und eine hohe Fluktuation.

Kooperative Führungsstile brauchen ihre Zeit. Sie sind sehr arbeits- und überzeugungsintensiv. Gemeinsame Ziele, gemeinsame Motive und gegenseitiger Respekt bei klaren Regeln für ein Miteinander fördern und fordern.

Übrigens, wer glaubt, zu Beginn autoritär zu führen und anschließend, wenn die Leistung oben ist, auf kooperativ umschalten zu können irrt. Als Unternehmer:in sind Sie ebenso festgelegt wie als Mitarbeiter:in. Ihre Persönlichkeit gibt Ihr Führungsverhalten vor – nur mühsam und langfristig kann eine Änderung erreicht werden.



DIE PERSON MACHT'S

Personen sind unterschiedlich. Je nach Persönlichkeitstyp kann ein bestimmtes Verhalten vorausgesagt, oder als typisch bezeichnet werden. Je nach Typ sind unterschiedliche Kommunikationsstile effizient. Je nach Typ motivieren andere Faktoren.

So motivieren emotional und persönlich geführte Mitarbeitergespräche den einen besonders, den anderen berühren diese überhaupt nicht – er braucht klare und deutliche Sachanweisungen. Passen Sie Ihre Vorgehensweise auf den jeweiligen Mitarbeiter:in an.



Einflussfaktoren auf das Verhalten

Immer mehr Betriebe nutzen, insbesondere bei Führungspositionen Persönlichkeitstests. Sie möchten nicht nur den richtigen Fachmann oder Fachfrau einstellen, sondern auch den richtigen, zum Unternehmen passenden, „Typ“.

KOMMUNIKATION – EINE FORM DER WERTSCHÄTZUNG

Miteinander reden ist der Schlüssel für erfolgreiche Führung. Schaffen Sie Räume für Gedankenaustausch und Diskussionen. Nur wenn Sie bereit sind, Ihren Mitarbeitern:innen zuzuhören, sogar von ihnen zu lernen, entwickelt sich Ihr Team.

Offene Kommunikation ist eine Kultur, die aufgebaut und gelebt werden muss. Vorschläge in der Gruppe diskutieren und die beste Lösung finden bzw. anonyme Mitarbeiterbefragungen und jährliche Feedbackgespräche durchführen.

Als Chef sind Sie verantwortlich für diese Kultur. Sie schaffen diese Räume und fördern den Meinungsaustausch. Genauso wie Sie fördern sollten Sie auch die Grenzen festlegen. Offene Diskussionen und freier Austausch können schnell zu Kritikplattformen werden. Legen Sie die Spielregeln für Diskussionen und gegenseitigem Miteinander fest.

Achtung: Als Chef ist es manchmal hart, wenn Mitarbeiter:innen mehr wissen oder eine bessere Idee haben. Aber Hand aufs Herz, was ist Ihnen wichtiger? Ihr Chef-Ich oder optimaler Service?

Ergänzen Sie Ihre Kommunikation um jährliche Mitarbeiterbefragungen – anonym.

Kapitel 6

MARKETING

ANFORDERUNGEN AN EINE HOMEPAGE

- Immer mehr Menschen suchen, buchen und reservieren kurzfristig von unterwegs aus. Das Webdesign sollte responsiv gestaltet, d.h. für Mobilgeräte optimiert sein
- Starke Emotionen in den Bildern sowie inhaltlich kompakte Textbausteine in einem modernen Design
- Schnelle Möglichkeiten, sich mit dem Betrieb in Verbindung zu setzen, z.B. durch „Weblinks/ Call-to-Actions“ für Telefon, E-Mail, Google-Maps usw.
- Online Tischreservierung und Zimmerbuchung, damit der Gast 24/7 buchen kann und direkt eine Bestätigung dafür erhält

Hier die Top-5 Tipps für die Hotels:

- emotionale und professionelle Bilder
- Angebot (mit Preis) darstellen und Zimmer online buchbar
- intuitive Navigation
- so viel Service wie möglich
- professionelles SEO (Suchmaschinenoptimierung)

Hier die Top-5 Tipps für Gastronomen:

- einfache Navigation
- Öffnungszeiten, Kontakt und Adresse bzw. Anfahrtsbeschreibung gut sichtbar
- aktuelle Speisekarte mit Preis
- Team vorstellen und Alleinstellungsmerkmal präsentieren
- professionelles SEO (Suchmaschinenoptimierung)



Social Media ist nicht nur etwas für Jugendliche und private Zwecke. Twitter, Facebook, Flickr und ein eigener Blog machen Ihre Homepage interaktiv und attraktiv.

www.berlins-hotel.de



Schnell suchen & finden: einfache, klare Navigation und viel Detailinformation mittels aussagekräftiger Bilder. Mehrsprachigkeit bietet auch ausländischen Gästen einen schnellen Zugriff auf alle notwendigen Informationen.

www.hotel-schwanen-metzingen.de



Zeigen Sie was Sie haben: große Bilder haben eine große Wirkung! Leere Räume sind langweilig. Vermitteln Sie Emotionen und Bedürfnisbefriedigung.

www.seehotel-wiesler.de



Nicht alles muss selbst erfunden werden – vieles gibt es bereits. Verknüpfen Sie Ihre Homepage: Facebook, XING, Fotoalben, Hotelbewertungen, Tage- und Gästebücher, Zimmer online buchen, Tische online reservieren.

www.loewen-zang.de

ONLINE MARKETING, UNVERZICHTBAR FÜR ERFOLGREICHE UNTERNEHMEN IM GASTGEWERBE

Online-Marketing ist in der Hotellerie und Gastronomie von entscheidender Bedeutung, da es die Branche mit den sich wandelnden Verhaltensweisen der Gäste zusammenbringt. Durch eine gezielte Präsenz in der digitalen Welt können Hotels und Restaurants ihre Sichtbarkeit erhöhen und direkt mit ihrer Zielgruppe interagieren.



Die Möglichkeiten von Online-Marketing erstrecken sich von Social-Media-Präsenz, gezielten Anzeigen bis hin zur Pflege von Bewertungen und der Förderung direkter Buchungen über eigene Websites. Hier spielt vor allem das Thema der Suchmaschinenoptimierung eine entscheidende Rolle, der viel Beachtung geschenkt werden muss. Diese direkte Kommunikation ermöglicht es Ihrem Betrieb, seine Einzigartigkeit und seine Angebote hervorzuheben, was in einer wettbewerbsintensiven Branche entscheidend ist.

Die Echtzeit-Aktualisierung von Informationen online erlaubt es Hotels und Restaurants, flexibel auf Marktveränderungen, saisonale Schwankungen oder Sonderaktionen zu reagieren. Darüber hinaus bietet das Online-Marketing die Möglichkeit, den Gästen einen authentischen Einblick in die Atmosphäre und den Charakter des Hotels oder Restaurants zu vermitteln, was die emotionale Gästebindung und die Kundenloyalität stärkt.

Zusammenfassend trägt eine durchdachte Online-Marketing-Strategie dazu bei, die Kundenbindung zu fördern, die Marktposition zu stärken und letztendlich den geschäftlichen Erfolg in der Hotellerie und Gastronomie zu sichern.

Katharina Grau

Freie DEHOGA Beraterin und Spezialistin für Marketing im Gastgewerbe

Augustenstraße 6 • 70178 Stuttgart
Telefon: 0711 61988-37
E-Mail: beratung@dehogabw.de

START

Sie sind satt. Aber Ihr /e Küchenchef:in bringt Ihnen noch zwei Gerichte und stellt Sie vor Ihnen auf den Tisch – Probekochen. Im Nebenzimmer trainieren die Servicemitarbeiter:innen Reklamationsmanagement. Kaffee haben Sie auch schon den ganzen Tag getrunken – wie alle Mitarbeiter:innen. Die Maschine wird eingestellt.

Anschließend machen Sie einen erneuten Rundgang durch die Zimmer, um die Installation der letzten Stehlampen zu prüfen, um durch einige Fernseher zu zappen und den Empfang zu prüfen und sehen nach, ob in allen Zimmern Toilettenpapier und Gästetensilien ausliegen. Sie hören noch, wie sich zwei Mitarbeiter:innen des Housekeepings über die Art, ein Bett zu beziehen, streiten. Da klingelt das Telefon der Rezeption, der Abgleich Front-Office und Kassensystem funktionierte nicht und beim Versuch, es durch Neustart zu lösen, ist das gesamte System abgestürzt. Bei Blick aufs Restaurant Mise-en-place fällt Ihnen auf, dass sehr wenig Gabeln bereitliegen. Auf der Suche danach stellen Sie fest, dass zweierlei Sorten geliefert wurden...

Die letzten Tage vor Ihrem Start sollten Sie für die Feinabstimmung und letzte Kontrollen nutzen.

- trainieren Sie Ihre Mitarbeiter:innen in den wichtigsten Abläufen
- kochen Sie, oder lassen Sie alle Gerichte Probekochen
- führen Sie Rollenspiele für Reklamationsmanagement und Service am Gast durch (es zählt vom ersten Tag)
- stoppen Sie die Zeit für die Reinigung eines Zimmers (proben Sie den „Ernstfall“)
- üben Sie Check-in und Check-out
- prüfen Sie nochmals alle Angebote (Speisekarte, Hotelsoftware, Internet,...)
- machen Sie weitere Rundgänge durchs Haus (alles auf den Prüfstand)
- testen Sie alle Geräte auf Vollast und lassen Sie sich Notfallnummern der Anbieter geben

- bei wichtigen Systemen (Hotelsoftware, Kasse,...) bestehen Sie darauf, am ersten Tag einen Fachfrau/Fachmann vor Ort zu haben
- laden Sie Freunde, Bekannte, Kollegen:innen und Menschen von der Straße als „Testgäste“ ein (nutzen Sie es auch als Marketinginstrument)
- ...

Und dann geht's los...

Nutzen Sie diesen Moment für Ihren ersten großen Werbe-Auftritt. Inszenieren Sie den ersten Tag. Schaffen Sie sich und Ihrem neuen Team eine Bühne. Ein „Kennenlern-“, „Ausprobier-“ oder „Nur-Mut-Angebot“ für alle Gäste in der ersten Woche/Monat begeistert.

Machen Sie sich keine Illusionen, bisherige Gäste merken schnell, dass es nicht mehr ist wie früher. Machen Sie dies deutlich und kommunizieren Sie Ihre Philosophie. So gewinnen und begeistern Sie schnell neue Gäste.

Und dann? Hat der Alltag Sie eingeholt. Bleiben Sie auch unter der großen Anspannung Ihrer Linie treu. Sie haben lange an Ihrem Konzept gefeilt, überhastete Änderungen sind meistens kontraproduktiv. Entscheiden Sie bewusst und überlegt.

1.

2.

3.

4.

5.

6.

7.

Kapitel 7

NACHFOLGE

„KÖHLER'S KRONE“

**Betriebsdaten:**

Region:	Alb-Donau-Kreis
Ort:	Ehingen-Dächingen
Einwohner:	ca. 500
Zimmer/Einheiten:	7
Appartements:	10
Mitarbeiterzahl:	20
Gastronomie:	

- Restaurant mit 180 Plätzen
- Biergarten / Backhaus / Catering
- Biosphärenladen

Historie:

Alfons und Monika Köhler führten den Familienbetrieb von 1996 bis 2022 in dritter Generation. Alfons verantwortete neben seinen sonstigen Aktivitäten in Politik und Gesellschaft in dieser Zeit stets den kompletten Küchenbereich und entwickelte diesen von einem landwirtschaftlichen Betrieb mit warmer Küche an den Wochenenden zu einem überregional bekannten Hotel- und Restaurantbetrieb. Der betriebliche Fokus hat in dieser Zeit sehr stark das persönliche Selbstverständnis der Familie Köhler widerspiegelt. Angefangen bei kinderfreundlichen Angeboten, über eine regionale und saisonale Küche bis hin zu nachhaltigem Wirtschaften, wurde betrieblich stets das umgesetzt, was der Familie wichtig war.

Im Jahr 2023 übernahm Michael Köhler, als ältester Sohn von vier Kindern zusammen mit seiner Ehefrau Liane den elterlichen Betrieb und verleiht diesem seither neuen Schwung und neue Akzente. Seither wird die Geschichte von Köhlers Krone fortgeschrieben. Ein aktuelles Bild vom Betrieb bekommt man am Besten auf ihrer Website www.koehlers-krone.de

CHANCE NACHFOLGE

Die Unternehmensnachfolge, also die Übernahme eines bestehenden Betriebes, bietet neben zahlreichen Chancen auch – oftmals versteckte – Risiken.

Wenn Sie die Übernahme eines Betriebes planen (auch innerhalb einer Familie), gilt: Machen Sie sich im Vorfeld klar, was das Ziel der Übernahme ist. Auch aus der unterschiedlichen Perspektive des Übergebers und des Übernehmers. Verschaffen Sie sich Klarheit über den bestehenden Betrieb, ungeschminkt und unemotional.

Stellen Sie sich u.a. folgende Fragen:

- Was machen die Übergeber:innen danach? Haben Sie Aufgaben im Betrieb?
- Wie werden die Aufgaben zukünftig verteilt?
- Wie viel Geld möchte oder braucht der Übergeber:in?
- Müssen Geschwister ausgezahlt oder eingebunden werden?
- Wie viel ist der Betrieb wert?
- Wie soll der Betrieb übergeben werden? Verschenken, verkaufen, vererben?
- Was kann der Übernehmer:in zahlen? Was kann aus dem Betrieb erwirtschaftet werden?
- Wie hoch ist die Steuerbelastung durch die Übergabe?
- Wo sind juristische Hürden?
- und alle anderen Existenzgründungsfragen

Insbesondere wenn zukünftig Übergeber:innen und Übernehmer:innen aus dem Betrieb leben müssen, also mehr erwirtschaftet werden muss, oder wenn Geschwister ausgeglichen werden müssen, wird die Übergabe nicht nur wirtschaftlich schwierig, hinzu kommen zahlreiche juristische und steuerrechtliche Betrachtungen.

Die Nachfolgeplanung orientiert sich am DEHOGA-5-Stufen-Modell.

5-STUFEN-MODELL

1 FAMILIÄRE UND PERSÖNLICHE ZIELE

Besonders wichtig bei familiärer Nachfolge. Übergeber:innen und Nachfolger:innen sollten sich unabhängig voneinander ihrer persönlichen Ziele klar sein. Was ist mir besonders wichtig? Wie viel Altersvorsorge benötige ich? Kann ich loslassen? Sollen die Geschwister mitarbeiten? Wer bekommt welche Verantwortung und Zuständigkeit? Meistens ist das schwieriger als es sich im ersten Moment anhört. Die Moderatoren:innen hilft Ihnen zum Einstieg.

2 BETRIEBLICHE ANALYSE

Auch wenn alle persönlichen Vorstellungen klar sind: Ist die Übergabe wirtschaftlich überhaupt machbar? Ist der Betrieb gesund und kann übergeben werden? Kann die Übergabevorstellung finanziert werden? Wo bestehen Gefahren? Gehen Sie strukturiert vor und neutral. Analysieren Sie auch den familieneigenen Betrieb, als wäre es ein Fremder. Betrachten Sie sich als Existenzgründer:in, nicht als Übernehmer:in, der sich in ein gemachtes Nest setzt.

3 ÜBERGABEPLANUNG

Binden Sie alle notwendigen Partner mit ein. Übergeber:in und Übernehmer:in, Geschwister, Lebenspartner:in, Geschäftspartner:in, Steuerberater:in, Jurist:in, Unternehmensberater:in, Finanzberater:in, usw. Setzen Sie hier Profis ein. Eine Betriebsnachfolge hat ganz spezielle betriebswirtschaftliche Eigenarten.

4 ÜBERGANG

Planen Sie eine Übergangszeit und erstellen Sie einen Zeitplan. Nutzen Sie diesen, um beispielsweise notwendige Qualifikationen und Weiterbildungen anzugehen, sich in den neuen Betrieb einzuarbeiten und ggf. einige Zeit gemeinsam mit dem Übergeber:in zu arbeiten.

5 ÜBERGABE / ÜBERNAHME

Los geht's.

DEHOGA-NACHFOLGEMODERATOREN:INNEN

Der Inhaberwechsel in einem Betrieb – oft auch innerhalb der Familie – verläuft nicht immer reibungslos. Nehmen Sie sich Zeit, um die Unternehmensnachfolge zu regeln. Die DEHOGA-Nachfolgemoderatoren:innen vermitteln zwischen alt und jung, er begleitet sowohl Übergeber:innen wie auch Übernehmer:innen bei der Betriebsübergabe als neutrale Person.

Die Nachfolgemoderatoren:innen sind Netzwerker:innen und Lotse:

- Er klärt mit Ihnen im persönlichen Gespräch die individuellen Anforderungen der Betriebsübergabe
- Er bespricht mit Ihnen grundlegende betriebswirtschaftliche, rechtliche und finanzielle Fragestellungen der Unternehmensnachfolge
- Er erläutert Ihnen mögliche Nachfolgeszenarien
- Er stellt Kontakte z. B. zu Unternehmensberatern, Sachverständigen und Juristen her
- Er unterstützt Sie bei der Suche und Einschätzung eines potenziellen Nachfolgers:in
- Er vermittelt in Übergabegesprächen
- Er informiert Sie über Fördermöglichkeiten

Dank Fördergeldern ist diese Leistung kostenlos.



DEHOGA-Nachfolgemoderatoren:innen
Tel: 0711 61988-37 • www.dehoga-beratung.de

Unsere Geschäftsstellen

Hauptgeschäftsstelle Baden-Württemberg: Augustenstraße 6 • 70178 Stuttgart
Postfach 100954 • 70008 Stuttgart
Telefon: 0711 61988-0
www.dehogabw.de
E-Mail: hgf@dehogabw.de

Bad Überkingen: Hausener Straße 21
73337 Bad Überkingen
Telefon: 07331 93250-6
E-Mail: bad-ueberkingen@dehogabw.de
> Ostalbkreis > Alb-Donau > Reutlingen
> Göppingen > Heidenheim

Baden-Baden: Lichtentaler Straße 43
76530 Baden-Baden
Telefon: 07221 23445
E-Mail: baden-baden@dehogabw.de
> Achern > Baden-Baden > Bühl
> Freudenstadt > Gernsbach > Kehl
> Offenburg > Rastatt > Wolfach

Freiburg: Günterstalstraße 78
79100 Freiburg im Breisgau
Telefon: 0761 73400
E-Mail: freiburg@dehogabw.de
> Bad Säckingen > Emmendingen
> Freiburg-Land > Freiburg-Stadt
> Hochschwarzwald > Lahr > Lörrach
> Müllheim > Waldshut

Heidelberg: Wieblinger Weg 17 • 69123 Heidelberg
Telefon: 06221 27013
E-Mail: heidelberg@dehogabw.de
> Rhein-Neckar > Neckar-Odenwald

Heilbronn: Villmatstraße 33 • 74076 Heilbronn
Telefon: 07131 174025
E-Mail: heilbronn@dehogabw.de
> Main-Tauber > Schwäbisch-Hall
> Heilbronn > Hohenlohekreis

Karlsruhe: Steinstraße 21 • 76133 Karlsruhe
Telefon: 0721 388122
E-Mail: karlsruhe@dehogabw.de
> Karlsruhe > Bruchsal > Enzkreis

Konstanz: Petershauser Straße 32 • 78467 Konstanz
Telefon: 07531 22678
E-Mail: konstanz@dehogabw.de
> Rottweil > Tuttlingen > Zollernalbkreis
> Konstanz > Schwarzwald-Baar

Ravensburg: Goethestraße 4 • 88214 Ravensburg
Telefon: 0751 31708
E-Mail: ravensburg@dehogabw.de
> Biberach > Ravensburg > Sigmaringen
> Bodenseekreis

Stuttgart: Augustenstraße 6 • 70178 Stuttgart
Telefon: 0711 61988-28/-30
E-Mail: stuttgart@dehogabw.de
> Esslingen >> Calw > Ludwigsburg
> Rems-Murr > Stuttgart >> Tübingen
> Böblingen

DEHOGA
■ ■ ■ Akademie

Hausener Str. 19 • 73337 Bad Überkingen
Telefon: 07331 932500
E-Mail: akademie@dehogabw.de
Internet: www.dehoga-akademie.de

DEHOGA
■ ■ ■ Beratung

Augustenstraße 6
70178 Stuttgart
Telefon: 0711 61988-37
E-Mail: beratung@dehogabw.de
Internet: www.dehoga-beratung.de

DEHOGA
■ ■ ■ Shop

INTERHOGA
Gesellschaft zur Förderung des
Deutschen Hotel- und Gaststätten-
gewerbes mbH
Am Weidendamm 1A
10117 Berlin
Telefon: 030 590099850
E-Mail: bestellungen@interhoga.de
Internet: www.dehoga-shop.de