

PROFIT MANAGEMENT

Mehr Geld verdienen ohne Extra-Kosten

Die Zusammensetzung des Portfolios entscheidet über den Erfolg einer Filialbäckerei. Nachfrageanalyse, Preiskalkulation und Verkaufspsychologie bilden das Fundament beim Menu Engineering, um herauszufinden, welche Produkte sich rentieren – egal, ob Brot, Brötchen, Kuchen, Sandwich, Mittagstisch oder Getränke. Das Ziel: Gewinne kontinuierlich um bis zu 15 Prozent steigern.

Beim Menu Engineering (zu Deutsch: Speisekarten-Analyse) geht es um die Rentabilität und Beliebtheit von Speisen und Getränken. Das Ziel: ein höheres Betriebsergebnis generieren, ohne extra Personal- und anderen Kosten. Der Arbeitseinsatz ist typischerweise gleichbleibend, manchmal auch geringer, aber das Betriebsergebnis ist höher. Es gilt das Prinzip ‚working smarter, not harder‘. „Es geht nicht darum, generell mehr zu verkaufen, sondern mehr vom richtigen Produkt“, sagt die Hamburger Unternehmensberaterin **Brita Moosmann**. Sie ist Expertin für Menu Engineering und unterrichtet unter anderem als Dozentin Profit Management im Food & Beverage-Bereich an der Hamburger **Berufsschule für Hotellerie, Gastronomie und Lebensmittelhandwerk (BS 03)**, in der auch die Berufsschule für Bäcker- und Konditorhandwerk integriert ist.

Die Prinzipien des Menu Engineerings gehen auf eine US-Studie der **Boston Consulting Group** zurück. Die internationale Unternehmensberatung hatte bereits 1970 eine Methode entwickelt, mit der Unternehmen ihre Produkte so segmentieren können, dass Analysen und Entscheidungen leichter fallen. Daraus stammt auch der Begriff ‚Cash-cow‘. Die Idee entwickelte später **Professor Donald Smith** von der **Michigan State University** weiter und adaptierte diese für die Gastronomie. In den

USA gehört **Gregg Rapp** zu den erfolgreichsten Beratern in diesem Bereich. Er gibt seinen Kunden sogar eine Geld-zurück-Garantie, falls sie ihren Gewinn nicht steigern. Laut Gregg ist das in den vergangenen 35 Jahren jedoch noch nie passiert. Im Gegenteil: Im Durchschnitt steigern seine Kunden den Umsatz pro Laden um mehr als 1.000 US-Dollar im Monat.

In Deutschland wird Menu Engineering hingegen noch stiefmütterlich behandelt. Unternehmen verschenken dadurch erhebliches Gewinnpotenzial, meint **Brita Moosmann**. Da Filialbäckereien immer mehr gastronomischen Betrieben mit Sitzplätzen ähneln und große Filialbäcker nahezu vergleichbar mit der Systemgastronomie sind, könnten sie mithilfe gezieltem Menu Engineering den Rohertrag erheblich steigern. Denn das Gerüst des Menu Engineerings fußt auf vier Säulen: 1. Psychologie – Aufmerksamkeit & Wahrnehmung des Gastes, 2. Controlling – Analyse der Deckungsbeiträge & der Umsätze, 3. Marketing – Preisgestaltung & Angebotsbeschreibung sowie 4. Design – Layout & Darstellung. Die Techniken gelten sowohl für traditionelle Speisekarten, als auch für online veröffentlichte Menüs, Getränkekarten oder Menütafeln. Der Erfolg des Menu Engineerings hängt aber stark davon ab, wie genau ein Gastronom beziehungsweise Bäcker seine Produkte, Speisekarte und Getränke kennt und von der Bereitschaft, Zeit und Mühe zu investieren, um Analysen und Veränderungen vorzunehmen.

Und genau davor schrecken offenbar viele zurück. Nur etwa 40 Prozent der Gastronomiebetriebe – unabhängig von der Größe – führen eine Art Speisekarten-Analyse durch. Bei den Bäckereien sind es noch weniger. Wenn überhaupt, machen die meisten eine sogenannte Renner-Penner-Analyse. „Sie gucken vor allem darauf, welches Produkt viel verkauft wird und welches weniger. Dementsprechend fallen sie ihre Entscheidungen. Wenn aber das viel verkaufte Produkt relativ wenig Rohgewinn hat, muss davon viel mehr verkauft werden,

um am Ende genug übrig zu haben“, gibt Brita Moosmann zu bedenken, „die Renner sind zwar wichtig, werden aber oft falsch genutzt. Denn ein Kunde kauft ja nicht plötzlich 20 Brötchen, wenn er nur zehn möchte. Es kommt darauf an, welche zehn Brötchen ich dem Kunden verkaufe!“ Das Problem: Wenn ein Bäcker nur die Renner pusht, verkauft er im Umkehrschluss weniger von Produkten mit einem höheren Rohgewinn. Das schmälert den Profit. Menu Engineering nimmt das Sortiment und die Speisekarte viel detaillierter unter die Lupe. „Es ist im Grunde eine Verdrängungsanalyse“, sagt Brita Moosmann, „denn Bäcker haben nicht immer die Möglichkeit, mehr Produkte an mehr Kunden zu verkaufen.“ Die wichtigsten Schritte im Überblick:

Sauber kalkulieren

Auf den Cent genau die Kosten jeder einzelnen Zutat berechnen (nicht die Arbeitskosten). Der Engineering-Prozess hängt stark von der Rentabilität jedes Produktes beziehungsweise jeder Speise und jedem Getränk ab. Das ist zeitaufwendig, aber es führt kein Weg daran vorbei.

Rohgewinn & Beliebtheit

Das klassische Menu Engineering kennt vier Kategorien: Stars/Gewinner, Puzzle/Schläfer, Plowhorses/Renner und Dogs/Verlierer. Konzentrieren sollten sich Bäcker auf die ersten beiden, denn diese sind lukrativ.

◆ **Sterne** haben einen hohen Rohgewinn und sind bei den Gästen sehr beliebt. Es wird viel gekauft und Kunden reagieren bei diesem Produkt nicht preissensibel. Sie müssen auf der Speisekarte hervorgehoben werden, damit sie noch öfter verkauft werden. „Denn mit mehr Rohgewinn kann ich mein Personal auch besser bezahlen“, sagt Moosmann. Wobei der Rohgewinn nur ein Faktor ist. „Es kann natürlich sein, dass ein Artikel einen hohen Rohgewinn hat, aber vom Arbeitseinsatz so umfangreich ist, dass er sich betriebswirtschaftlich nicht lohnt.“

◆ **Renner** sind sehr beliebt, aber wenig rentabel. Sie locken die Kunden in den Laden. Das kann zum Beispiel die Gemüsezunge oder ein Salat-und-Suppe-Mittagsangebot für 4,95 Euro sein. Nicht besonders rentabel, aber streichen darf man diese Gerichte nicht.

◆ **Schläfer** haben eine hohe Rentabilität, werden aber nicht so oft von den Kunden gekauft. „Die Frage ist, wie kann ich die Kunden dazu bringen, dass sie mehr davon kaufen? Ist der Preis vielleicht zu hoch? Oder ist der Artikel falsch beschrieben? Steht er an der falschen Stelle in der Theke? Ist er auf der Speisekarte oder an der Wandtafel falsch platziert?“, erklärt Brita Moosmann und zeigt damit die Komplexität des Menu Engineerings auf.

◆ **Verlierer** haben eine geringe Marge und werden selten nachgefragt. Die können in der Regel von der Karte fliegen.

Die Gewinn- / Beliebtheitsinformationen helfen zu entscheiden, was mit jedem Produkt, mit jeder Speise und jedem Getränk geschehen soll. Wenn das süße Frühstück beispielsweise zu den Sternen gehört, wäre es sinnvoll, den Abschnitt Frühstück stärker zu bewerben und innerhalb dieser Kategorie das profitabelste Angebot. Auf keinen Fall darf die Speisekarte sehr umfangreich sein. Das überfordert die Kunden. Drei Posten pro Kategorie sind perfekt, die kann der Gast auf einen Blick erfassen. Bis zu sieben Posten pro Kategorie sind in Ordnung, dann wird es zu viel.

Preisfindung

Die beste Methode zur Preisfindung ist, herauszufinden, was die Kunden bereit sind zu bezahlen. Das hängt natürlich von der Produktqualität ab, denn Brot ist nicht gleich Brot. Auch bei Sandwiches, Salaten, Pizzen und Suppen gibt es große Unterschiede. Für Artikel mit Zutaten wie Fisch, Parmaschinken oder Gemüse, besonders wenn diese das Bio-Siegel haben, kann mehr verlangt werden. „Entscheidend für die Preisfindung sind die Signature-Items der Produkte. Jeder Anbieter sollte seinen eigenen Gusto herausarbeiten, der für die Kunden interessanter ist. Daher ist es wichtig zu schauen, was die Mitbewerber bieten“, sagt Brita Moosmann. Und damit sind nicht nur andere Bäcker gemeint, sondern auch andere Gastronomiebetriebe, die Sandwiches, Kuchen und Co. anbieten. Das heißt: Man muss viele Läden aufsuchen und deren Webseiten angucken, um zu erfahren, welche Preise die anderen aufrufen. „Und dann einfach mal den Preis von dem einen oder anderen Artikel hochsetzen und gucken, ob dieser trotzdem genauso viel gekauft wird wie vorher“, empfiehlt Brita Moosmann.

Das Überraschende: Viele kriegen noch nicht einmal eine Preiserhöhung mit, außer wenn das Produkt regelmäßig gekauft wird. Dann merken die Kunden sofort, wenn das Brötchen statt 25 Cent auf einmal 30 Cent kostet. In vielen Bäckereien mit Gastronomie setzen sich die Kunden aber hin, kaufen einen Kaffee, ein süßes Teilchen dazu, einen Wrap oder etwas anderes. „Dann wird eine Preiserhöhung nicht wirklich von den Kunden registriert“, so Moosmann.

Die Preisfindung muss also auf der einen Seite mit Fingerspitzengefühl vorgenommen werden, aber auf der anderen Seite auch mit Mut. „Ich habe Kunden, die meinen, sie könnten von einem Produkt die Preise nicht erhöhen, weil die Herstellung nicht so teuer ist. Aber das ist egal! Denn es gibt Produkte, die teurer sind in der Herstellung, aber der Verkaufspreis kann nicht erhöht werden, weil die Kunden dafür nicht noch mehr ausgeben würden“, erklärt Brita Moosmann. Sie beobachtet immer wieder, dass Artikel nach der Preiserhöhung sogar populärer als vorher sind. „Das ist verrückt manchmal. Aber, wenn etwas teurer ist, denken die Kunden in der Regel, dass das Produkt eine sehr gute Qualität haben muss.“ Allerdings muss diese dann auch gut sein, sonst funktioniert es nicht. Zudem muss das Timing für eine Preiserhöhung passen und es darf auch nicht alles erhöht werden. „Das ist der größte Fehler, den man machen kann: Einmal im Jahr eine neue Speisekarte und alle Preise erhöhen. Das mögen die Kunden gar nicht“, betont Brita Moosmann. Aber saisonal können Gastronomen Artikel sehr wohl erhöhen. Nach der Dürreperiode ist das Getreide vielleicht teurer. Das müssen Bäcker dann nutzen.

Menü-Design

Wichtig für die Gestaltung ist eine genaue Kundenanalyse: Welche Arten von Kunden bestellen welche Artikel? Warum kommen die Kunden in die Bäckerei? Wegen eines bestimmten Brotes oder Gerichtes? Wegen der Atmosphäre oder dem Ethos? Lesen die Kunden die Speisekarte gründlich? Und so weiter. Die profitabelsten Artikel, die auch mehr verkauft werden sollen (Sterne), müssen an der Stelle der Speisekarte stehen, die die höchste Verkaufskraft hat. „Das geht anhand der sogenannten Lesekurve. Bei einseitigen Speisekarten ist das zum Beispiel leicht in der Mitte. Bei einer zweiseitigen Karte ist es die rechte Seite über der Mitte“, erklärt Moosmann.

Artikel visuell hervorheben

Artikel, die am meisten verkauft werden sollen, müssen ins Auge fallen, etwa durch Fontstil, Farbe, Rahmen, größeren Abstand zu den anderen Produkten, Foto oder einer Zeichnung. „Es muss aber zu der Bäckerei passen“, sagt Brita Moosmann. Am besten nur einen Artikel pro Kategorie, sonst wird es unübersichtlich. Zudem ergaben Studien: Ein Rahmen um ein Gericht kann den Absatz um 30 Prozent steigern. Versieht man zwei Gerichte mit einem Rahmen, steigt deren Umsatz nur noch um je 15 Prozent.

Preise richtig listen

Viele Gastronomen machen den Fehler, dass sie die Speisen nach dem Preis auflisten. Das Billigste zu erst und dann wird es in der Reihenfolge immer teurer. Das hat zur Folge, dass Schnäppchenjäger nur die ersten Produkte wählen. Deshalb sollten Produkte nicht nach Preisen aufsteigend sortiert werden und auch nicht rechtsbündig untereinander. „Denn dann fahren Schnäppchenjäger einfach mit dem Finger in der Preisspalte herunter, suchen nach den günstigsten Produkten und kaufen auch nur diese. Eine Möglichkeit wäre, die Preise direkt hinter den Text der Speise zu platzieren“, empfiehlt Brita Moosmann. So ist es schwieriger, Essen anhand des Preises auszusuchen.

Auch auf Eurozeichen oder das Wort Euro sollten Bäcker verzichten. „Denn gerade in Bäckereien haben die Kunden viele visuelle Eindrücke. Und für jeden Buchstaben mehr, braucht der Kunde mehr Zeit zum Verarbeiten. Allerdings muss dann irgendwo ein Hinweis auf die Währung stehen. Das kann eine kleine Fußnote sein“, erklärt Brita Moosmann. Ein weiterer Trick: Einen sehr teuren Artikel neben einen Artikel setzen, den man eigentlich verkaufen will. Dann sieht dieser recht günstig aus. So kann man auch geschickt die gesamte Produktrange darstellen. Meistens ist für die Kunden die mittlere Preiskategorie am komfortabelsten. Manchmal muss man unterschiedliche Versionen ausprobieren, bis man die richtige gefunden hat.

Produktbeschreibung

Kein Produkt ohne Beschreibung. Je teurer umso ausführlicher. Das unterstreicht die Wertigkeit. Vor allem persönliche Geschichten wecken das Interesse der Gäste: Warum zum Beispiel der Ar-



tikel auf der Speisekarte steht. Etwa, weil das Rezept von der Großmutter stammt oder weil es die Lieblingspeise in der Kindheit war. Auch Informationen, von welchem Acker das Korn kommt, werden immer wichtiger.

Reihenfolge der Produkte

Aus der Leseforschung weiß man, dass Kunden bei der Auflistung von Produkten nur die ersten drei Postionen als wichtig wahrnehmen. Allen folgenden schenken sie nicht mehr so viel Aufmerksamkeit. Nur beim letzten Element hält der Blick wieder länger inne und nimmt das Produkt intensiver wahr. Speisen oder Getränke, die direkt über dem letzten Angebot in der Liste stehen, werden hingegen am häufigsten ignoriert.

AHA-Effekt

Bieten Sie den Gästen auch etwas Besonderes, etwa ein exklusiv entwickeltes Brotrezept, ein spezielles Gericht oder ein Angebot wie: „Mieten Sie die Bäckerei und backen Sie Ihr eigenes Brot“. Ein Brot für 1.000 Euro wirkt auf angenehme Weise albern, wäre aber auch ein Aufhänger. Das Gehirn schüttet Dopamin aus, der Gast wird beim Lesen an- und aufgeregt, und ahnt, was alles noch möglich wäre. Doch sollten in dem Lokal dann auch einige Gäste verkehren, die sich derartige Kapriziosen theoretisch leisten können.

Regelmäßig das Angebot überarbeiten

Das Sortiment beziehungsweise die Speisekarte sollte mehrmals im Jahr unter die Lupe genommen werden, um die Rentabilität zu überprüfen. „Wer das nur einmal im Jahr macht, wird nicht herausfinden, wie viel Kunden wirklich bereit sind zu bezahlen“, sagt Brita Moosmann. Mindestens einmal im Monat sollte oberflächlich das Sortiment und die Preise analysiert werden. „Aber nicht komplett, sondern nur einen Teil. Sodass man auf das Jahr verteilt zwölf Analysen hat“, rät Moosmann. Noch besser wäre es, wenn man einmal im Quartal eine komplette Analyse vornimmt. Paola Rentsch

Webinar: Die Kunst der Preisgestaltung

Termine: Donnerstag, 4. Juni, 14 Uhr, Dienstag, 16. Juni, 10 Uhr und Donnerstag, 25. Juni, 16 Uhr

Infos: www.akademie-weinheim.de



UNVERGLEICHICHE
KAFFEEVIELFALT,
GLEICHBLEIBENDE
QUALITÄT GARANTIERT.



WMF 1500 S+ Sie vereint eine beeindruckende Vielfalt und die Zuverlässigkeit, die Sie von WMF erwarten. Mit ihrer großen Auswahl an professionellen Kaffeespezialitäten ist die WMF 1500 S+ die vielseitige Lösung für jeden Geschmack – auch dem Ihrer Kunden.

DESIGNED TO PERFORM

wmf.com



SPEISEKARTEN-CHECK

Top oder Flop?

Ergänzend zum Controlling kann ein geschicktes Design die Umsätze in der Gastronomie pushen. Wie das geht, erklärt Unternehmensberaterin Brita Moosman anhand eines Praxisbeispiels.

Wir haben **Brita Moosmann**, Unternehmensberaterin mit Schwerpunkt **Food & Beverage Revenue Management**, ein Foto der Frühstückskarte der Österreichischen Handwerksbäckerei **Buchgraber** mit Sitz in Anger geschickt, und sie gebeten, diese zu analysieren. Da es problematisch ist, mit Blick auf Menu-Engineering über eine Speisekarte genaue Aussagen zu treffen, ohne Details wie Rezeptkosten, Verkaufszahlen etcetera zu kennen, ist nur eine oberflächliche Analyse möglich; diese verschafft dennoch einen Einblick, wie Bäcker ihre Speisekarten optimieren könnten, um den Gewinn zu steigern:

- ▶ Die Karte sieht sehr sauber, clean, reduziert und passend zu dem beschriebenen Konzept aus.
- ▶ Weiße Schrift auf recht hellem Hintergrund ist immer recht schlecht zu lesen, besonders für äl-

tere und andere Menschen mit Augenproblemen. Das Problem ergibt sich oft, wenn Design und Funktion nicht synchronisiert werden.

- ▶ Die Auswahl ist sehr klein gehalten – das ist wahrscheinlich Absicht und in diesem Falle auch gut.
- ▶ Allerdings ist die günstigste Speise in der Mitte der drei zur Wahl stehenden Frühstücke und nimmt auch den besten Platz auf der Karte ein – knapp über Mitte. Falls der Rohgewinn für das süße Frühstück höher ist, als für die beiden anderen Alternativen, ist das in Ordnung; wenn nicht, würde ich dieses süße Frühstück eher ans Ende stellen, und das Pikante in die Mitte, das den höchsten Rohgewinn verspricht. Oder alternativ das pikante oder vitale Frühstück anders hervorheben.
- ▶ **Wichtig:** Um eine genaue Aussage zu machen, müsste etwas mehr Analyse stattfinden. Daher ist es nur eine grobe Einschätzung.

Paola Rentsch