

# Restaurants in der Krise profitabel steuern

Das Coronavirus hat die Weltwirtschaft fest im Griff. Nach einem beispiellosen Shutdown steht der Gastronomie nun die lang ersehnte Wiedereröffnung bevor. Sicher ist bereits, dass die Wiedereröffnung nur schrittweise erfolgen wird und es weiterhin zu massiven Einschränkungen kommt. So können Restaurants für längere Zeit nur mit reduzierten Kapazitäten betrieben werden. **Spätestens bei der Planung der Wiedereröffnung stellen sich für jedes Restaurant zwei Fragen:**

- (1) **Mit welchem Umsatz und wie vielen Gästen kann bei reduzierten Kapazitäten gerechnet werden?**
- (2) **Welche Personalbesetzung ist notwendig, sodass sich das wirtschaftlich lohnt?**

Dieses Whitepaper beantwortet diese Fragen und zeigt auf, wie sinnvolle operative Maßnahmen identifiziert und umgesetzt werden können, um Restaurants auch bei geringer & mittlerer Auslastung gewinnbringend zu steuern. Hierbei wird gezeigt, wie die maximale Personalbesetzung ermittelt und im Dienstplan umgesetzt werden kann. Das gezeigte Vorgehen richtet sich an Betriebsleiter sowie alle Personen, die Dienstpläne schreiben – mit dem Ziel einer erfolgreichen & profitablen Wiedereröffnung.

## Personalbesetzung in der Praxis

Um profitabel arbeiten zu können ist das Kennen der eigenen Personalkostenstruktur die Grundvoraussetzung. Hierbei geht es primär darum, auch bei niedriger Auslastung durch geringere variable Kosten profitabel zu arbeiten. Als einer der Hauptkostenblöcke kommt den Personalkosten hierbei eine große Bedeutung zu – und insbesondere durch Kurzarbeit können diese variabel eingesetzt werden.

**Schritt 1:** Im ersten Schritt geht es darum, eine Vorstellung für die Wiedereröffnung zu entwickeln. D.h. **wie viele Gäste und welcher**

**Umsatz wird erwartet** – insbesondere bei geltenden Beschränkungen wie Mindestabstände oder eingeschränkten Öffnungszeiten. Ein erster Indikator kann dabei der Vorjahresumsatz sein. Abb. 1 zeigt ein Beispiel, bei dem der Vorjahresumsatz in Bezug auf die Anzahl der Sitzplätze (im Beispiel um Faktor -50%) und der Öffnungszeiten (Schließung um 20 Uhr) angepasst wurde. Das im Folgenden beschriebene Vorgehen kann auch mit verschiedenen Szenarien berechnet werden.

**Schritt 2: Bestimme die notwendige (Mitarbeiter-)Produktivität.** Die Produktivität ist der Umsatz pro produktive Mitarbeiterstunde. Wenn diese Kennzahl stimmt, dann wird die richtige Personalkostenquote in der BWA erreicht.

Dazu muss zunächst aus der BWA die Zielpersonalkostenquote abgeleitet werden. Das Ziel könnte beim Hochfahren nach der Krise z.B. sein, bei 50% der ursprünglichen Umsätze Break-Even zu sein. Zudem muss der Personalkostensatz bestimmt werden, d.h. die durchschnittlichen gesamten Personalkosten pro **gearbeitete** Mitarbeiterstunde. Das entspricht dem Brutto-Stundenlohn zzgl. einem Aufschlag für nicht produktive Stunden (z.B. Urlaub, Krank, ggf. Fortbildung) und einem Aufschlag für den Arbeitgeberanteil der Sozialversicherung.

Aus der benötigten Personalkostenquote und dem Personalkostensatz kann nun die benötigte Produktivität errechnet werden:

$$\text{Benötigte Produktivität} = \frac{\text{Personalkostensatz}}{\text{Personalkostenquote}}$$

Die benötigte Produktivität gibt an, welcher Umsatz mit einer eingesetzten Personalstunde

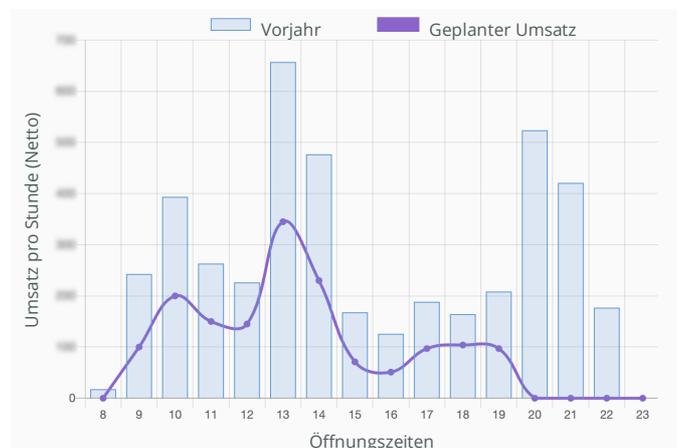


Abb. 1 Für die Wiedereröffnung geplanter Umsatz (Linie) im Vergleich zum Vorjahr (Säulen)

realisiert werden muss, um den gewünschten Personalkostensatz zu erreichen. Ziel ist daher, mindestens diese Produktivität bei jedem Umsatzniveau zu erzielen.

Nachfolgend ein konkretes Beispiel:

- Personalkostensatz: 16,00 € je produktive Personalstunde (basierend auf 11,40 € durchschnittlichem Bruttostundenlohn zzgl. 15% Aufschlag für Urlaub und Krankheit und 22% für AG-Anteil der Sozialabgaben)
- Personalkostenquote: 32% (d.h. in der BWA sollen am Monatsende die Personalkosten Mitarbeiter 32% vom Umsatz betragen)

Für die benötigte Produktivität ergibt sich somit: 50,00 € Umsatz je produktive Personalstunde.

**Schritt 3:** Basierend auf historischen Daten kann der **durchschnittliche Stundenumsatz pro Gast** ermittelt werden. Diese Kennzahl sagt aus, wie viel Umsatz der Gast pro Stunde Aufenthalt ausgibt. Hierzu bestimmen wir den durchschnittlichen Umsatz pro Gast (netto) und Aufenthalt sowie die durchschnittliche Verweildauer des Gastes pro Aufenthalt. Die Daten sind meist aus dem Kassensystem ermittelbar. Beide Kennzahlen hängen direkt vom Restaurantkonzept ab und sollten von der Krise unabhängig sein.

$$\text{Stundenumsatz pro Gast} = \frac{\text{Ø Umsatz pro Gast}}{\text{Ø Verweildauer}}$$

Setzen wir das vorherige Beispiel fort:

- Umsatz pro Gast (netto): 12,50 €
- Verweildauer des Gastes: 1,5 h
- Stundenumsatz pro Gast: 8,33 €/Gast

Bei einem Quick-Service-Konzept kann dieser Schritt übersprungen werden. Hier kann

Gäste	Mitarbeiter	Umsatz (in €)	Service	Küche	...
0 - 9	1	0-82	1	1	...
10 - 15	2	83-132	1	1	...
16 - 21	3	133-182	2	1	...
22 - 27	4	183-223	...	...	...
27 - 33	5	224-282	...	...	...

Abb. 2 Personaleinsatz je Station anhand der Gästeanzahl (Beispiel mit 6 Gästen pro eingesetzter Personalstunde)

konzeptbedingt die Anzahl der Transaktionen/Belege pro Stunde herangezogen werden.

**Schritt 4: Ermittlung der Gästeproduktivität.**

Diese Kennzahl sagt aus, wie das Verhältnis der Gäste zu Mitarbeitern im Restaurant sein sollte, um die gewünschte Personalkostenquote zu erzielen. Die Gästeproduktivität lässt sich wie folgt ermitteln:

$$\text{Gästeproduktivität} = \frac{\text{benötigte Produktivität}}{\text{Stundenumsatz pro Gast}}$$

Setzen wir das vorherige Beispiel fort:

- Stundenumsatz pro Gast: 8,33 €/Gast
- Benötigte Produktivität: 50 €/Mitarbeiterstunde.
- Daraus ergibt sich eine Gästeproduktivität von 6 Gästen/Mitarbeiter

Damit wissen wir, bei welchem Gastaufkommen wie viel Personal eingesetzt werden kann, um produktiv zu arbeiten. Der Vorteil dieser Kennzahl liegt in ihrer leichten Kontrollierbarkeit im täglichen Betrieb.

Der Einfachheit halber wurden indirekte Tätigkeiten für die Vor- und Nachbereitung außen vor gelassen. Sollten diese Tätigkeiten signifikant sein, muss die benötigte Gästeproduktivität entsprechend angepasst werden. Hierzu muss der prozentuale Anteil dieser Tätigkeiten bestimmt werden. Werden z.B. an einem Tag 270 Gäste erwartet, dann stehen hierfür 45 Mitarbeiterstunden zur Verfügung. Werden für Vor-, Nachbereitungs-, Putz- und Verwaltungsarbeiten 15 Mitarbeiterstunden benötigt, dann entspricht das ca. einem Drittel aller Stunden. Um trotzdem die Zielpersonalkostenquote erreichen zu können, muss die benötigte Produktivität entsprechend erhöht werden. In diesem Beispiel müsste die Gästeproduktivität somit 9 Gäste/Mitarbeiter betragen. Oder anders gesagt: während der Spitzenzeiten können bei z.B. maximal 45 besetzbaren Sitzplätzen höchstens 5 Mitarbeiter auf der Schicht eingesetzt werden. Dies zeigt auch wie wichtig es ist, die fixen Personalkosten bei niedrigen Umsätzen im Blick zu behalten.

**Schritt 5: Aufteilung der Mitarbeiter auf die Stationen.**

Mit Hilfe einer Besetzungstabelle kann die Anzahl der Gäste in Relation zu der

Anzahl der Mitarbeiterstunden gesetzt werden. Die Anzahl der Gäste pro eingesetzter Personalstunde gibt dabei das Intervall, bzw. die entsprechenden Korridore vor. Da es sich bei dem Wert um einen Durchschnittswert handelt, besteht der Korridor jeweils aus  $\pm 50\%$ . Durch diese Tabelle ist ersichtlich bei welchem Umsatzniveau und Gastaufkommen wieviel Personal notwendig ist. Das Beispiel in Abb. 2 zeigt den Personaleinsatz bei 6 Gästen je eingesetzter Personalstunde und schließt bereits die Aufteilung auf die Stationen mit ein.

Anschließend kann diese Tabelle um die Stationen erweitert werden (z.B. Service, Küche, Bar, usw.) und die Mitarbeiterstunden auf die jeweiligen Stationen verteilt werden. Essentiell ist, dass es keine halben Mitarbeiterstunden geben kann – speziell bei wenigen Gästen müssen dadurch mehrere Stationen durch denselben Mitarbeiter besetzt werden. Ggf. müssen weitere operative Maßnahmen ergriffen werden, um dieses Ziel zu erreichen. Ein Beispiel könnte das Trainieren der Mitarbeiter an mehreren Stationen oder eine Reduktion des Sortiments sein.

**Schritt 6:** Mit der Besetzungstabelle kann nun der Dienstplan bedarfsorientiert erstellt werden. Basierend auf den zu Beginn entwickelten Umsatzszenarien und der nun vorliegenden Tabelle, kann der stündliche Personalbedarf ermittelt und damit der Dienstplan erstellt werden. Damit können Über- und Unterbesetzungen direkt bei der Planung sichtbar gemacht und entsprechend vermieden werden (z.B. wie in Abb. 3 zu sehen). Auf Basis der Mindestbesetzung und der geplanten Umsätze kann so auch sichtbar gemacht werden, zu welchen Zeiten überhaupt profitabel gearbeitet werden kann, um die Öffnungszeiten entsprechend anzupassen.

## Überleben sichern durch Optimierung

Die bisherige Rechnung fokussierte sich auf die Erreichung der benötigten Produktivität bei gegebenem Umsatz. Schaffen wir es, dieses Modell nun weiter zu optimieren, so ergibt sich hieraus eine Ertragssteigerung. Hierzu eignen sich sehr gut Experimente. Beispielweise kann eine Schicht mit 2 Mitarbeitern gestartet werden und weitere Mitarbeiter halten sich erst einmal zurück – vergleichbar mit der Ersatzbank im Fußball. Durch genaues Beobachten kann herausgefunden werden, ab welchem Punkt ein weiterer Mitarbeiter unabdingbar ist. Im oben skizzierten Beispiel könnten ggf. zwei erfahrene Mitarbeiter nicht nur 10, sondern 12 oder sogar 14 Gäste bedienen. Wann die Mitarbeiter an die Grenze kommen sieht man beispielsweise an der Wartezeit der Gäste auf ihre Getränke/Essen oder bei einer Schlangenbildung am Empfang. Ist dieser Punkt erreicht, kommt ein dritter Mitarbeiter ins Spiel, um das steigende Gastaufkommen zu bedienen. Jetzt muss genau beobachtet und abgestimmt werden wie die Aufgaben bzw. Stationen aufgeteilt werden. Wird der dritte Mitarbeiter in der Küche unterstützen müssen, im Service aushelfen oder eher als Springer arbeiten? **Solche Experimente helfen, die Stationen besser auszubalancieren und die Produktivität weiter zu steigern.** Die Beobachtungen können dann direkt in die aufgestellte Tabelle zurückgespielt werden.

**Ist es nicht möglich die theoretisch ermittelte Tabelle in der Praxis umzusetzen, dann liegt das Problem nicht in der Besetzung und Aufgabenteilung zwischen den Mitarbeitern, sondern bei den operativen Abläufen** – z.B. viele unnötige Wege im Service oder zu lange Zubereitungszeiten pro Gericht in der Küche. Das zeigt die Tatsache auf, dass der Betrieb im aktuellen Stadium nicht zu jeder Zeit kostendeckend arbeiten kann – daher sind weitere Anpassungen für das Überleben unabdingbar.

## Operative Abläufe verbessern

Herausforderungen können bereits beim Erstellen der Tabelle oder bei dessen Umsetzung auftreten. Typische Probleme in der operativen Umsetzung sind:

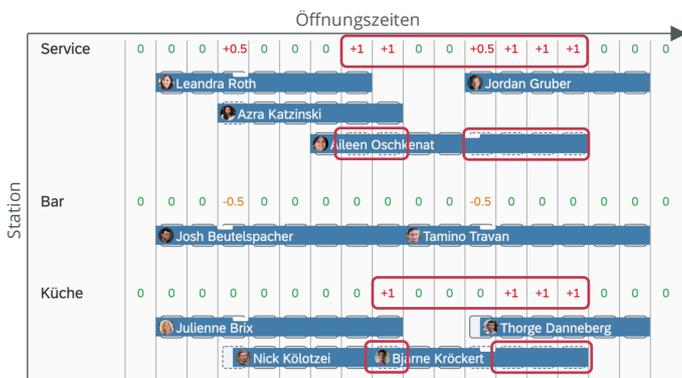


Abb. 3 Überbesetzungen anhand des definierten Szenarios bereits bei der Planung identifizieren

- Beim Erstellen des Dienstplans ergeben sich kurze Schichten: Häufig kann dieses Problem durch ein intelligentes Überlappen von Schichten oder durch Splitten von Schichten auf mehrere Stationen gelöst werden. Letzteres setzt voraus, dass Mitarbeiter in der Lage sind, an mehreren Stationen zu arbeiten (Cross-Training).
- An einer Station reicht bei einem bestimmten Umsatz ein Mitarbeiter nicht aus, aber zwei sind zu viel: Vermutlich muss ein Mitarbeiter mehrere Aufgaben erfüllen, auf die nicht verzichtet werden kann. In dieser Situation bietet sich häufig an, eine neue Springer-Station einzuführen. Der auf dieser Station eingeteilte Mitarbeiter ist dann dafür verantwortlich, eine oder mehrere Stationen bei Bedarf zu unterstützen. Anstatt z.B. sofort einen weiteren Mitarbeiter an der Bar einzuteilen, kann die Springer-Station, je nach Arbeitsaufkommen, sowohl in der Küche als auch an der Bar aushelfen. Ein Springer hat dabei den klaren Auftrag beide Stationen im Blick zu behalten und bei Bedarf zwischen den Stationen zu wechseln. Sicherlich bedarf es dafür auch der Kooperation der Mitarbeiter.
- Bei geringer Gästeanzahl kann nicht anhand der Tabelle gearbeitet werden: Offensichtlich benötigt das Restaurantkonzept eine große Minimalbesetzung. Abhilfe können bauliche Veränderungen (z.B. bei stark abgegrenzten Stationen), eine Verlagerung bestimmter Tätigkeiten oder eine Reduktion der Speisekarte schaffen.

## Zwischenfazit

Fassen wir das Beispiel und die Berechnung zusammen haben wir nun einen direkten Zusammenhang zwischen dem Geschehen auf der Schicht und der Ertragskraft des Restaurants. In diesem Beispiel erzielen wir mit einer

### Praxistipp

Bei der ersten Berechnung sind die Gäste- und Umsatzzahlen die größte Unsicherheit (siehe Schritt 1), da diese geschätzt werden müssen. Nach der tatsächlichen Wiedereröffnung, können die Schätzungen jedoch mit den tatsächlichen Zahlen ersetzt und die Berechnung wiederholt werden.

durchschnittlichen Produktivität von 6 Gästen pro Mitarbeiter eine Personalkostenquote von 32% und sichern somit das Überleben des Restaurants, bzw. eine wirtschaftlich sinnvolle Öffnung. Erzielt man sogar eine noch bessere Produktivität, von z.B. 7 Gästen pro Mitarbeiter, erreicht man eine Personalkostenquote von 27,4% und steigert somit die Marge um 5% vom Umsatz. Erzielt man eine Produktivität von nur 5 Gästen pro Mitarbeiter in diesem Rechenbeispiel, so verschlechtern sich die Personalkosten auf 38,4%. Somit wäre in diesem Beispiel die Restauranteröffnung unprofitabel und die Existenz gefährdet.

In den meisten Betrieben sind Miet- und Pachtkosten fixe Kosten, die auch bei einer Schließung anfallen. Bei einer Wiedereröffnung in der aktuellen Phase stellt sich daher die Frage, bei welcher Produktivität überhaupt ein positiver Deckungsbeitrag generiert werden kann, um die Fixkosten wenigstens zum Teil zu kompensieren. D.h. in diesem Szenario erwirtschaftet das Restaurant zwar noch Verluste – diese fallen aber im Vergleich zu einer vollständigen Schließung geringer aus. In diesem Fall sind nur die vom Betreiben des Restaurants abhängige Kosten zu berücksichtigen. Bleiben wir bei dem zuvor genannten Beispiel, und nehmen einen Wareneinsatz von 25%, sonstige kontrollierbare Kosten (Strom, Reinigungsfirma, Abfallentsorgung, ...) von 11 % an. Dann lohnt es sich eine Öffnung des Restaurants, wenn die Personalkostenquote besser als die verbleibenden 65% des Umsatzes ist. Konkret entspricht das einer Gästeproduktivität von 3 Gästen/Mitarbeiter. Kann diese Gästeproduktivität mit hoher Wahrscheinlichkeit übertroffen werden, so ist eine Öffnung sinnvoll.

## Wir wollen helfen: Kostenloses Tool zur automatisierten Berechnung

Das erläuterte Vorgehen kann grundsätzlich selbständig errechnet werden, jedoch ist es natürlich einfacher, schneller und unkomplizierter eine Software zu verwenden, welche alles automatisch berechnet. Um (System-)Gastronomen in der aktuellen Situation zu unterstützen, **bieten wir diese Funktionalität kostenlos an**. Diese bildet die oben genannten Berechnungsschritte ab und bietet so eine, zwar stark vereinfachte, jedoch trotzdem belastbare Möglichkeit

eine profitable Personal- und Betriebsplanung zu erstellen (kostenlos und anonym nutzbar ab dem 15.05.20 unter [www.nesto-software.de](http://www.nesto-software.de)).

## Noch mehr Unterstützung

Auch außerhalb von Krisenzeiten kann mit dem erläuterten Vorgehen die operative Performance gesteigert werden. Solltest du zu diesem Dokument oder der Software Fragen haben, stehen wir dir selbstverständlich zur Verfügung. Aber auch bei allgemeinen Fragen zum Thema Personaleinsatzplanung und Betriebssteuerung darfst du uns gerne kontaktieren und wir versuchen zu helfen. Zusätzlich bieten wir kostenlose Webinare zu operativen und administrativen Themen rund um das Restaurant. Bei Interesse melde dich einfach unter [corona@nesto-software.de](mailto:corona@nesto-software.de).

## Kontakt

Nesto Software GmbH  
Alter Schlachthof 39  
76131 Karlsruhe

T: 0721 90990997

E: [corona@nesto-software.de](mailto:corona@nesto-software.de)

[www.nesto-software.de](http://www.nesto-software.de)

Nesto Software GmbH  
Alter Schlachthof 39  
76131 Karlsruhe  
Sitz der Gesellschaft: Karlsruhe  
Amtsgericht Mannheim HRB 728842  
Geschäftsführung: Felix Kaiser

- Alle Rechte vorbehalten -

Haftungsausschluss: Die Inhalte dieses Whitepapers sind zum Zweck der Information bestimmt und ersetzen keine professionelle Beratung.