

Systemgastronomie

Kompetent in Ausbildung und Beruf

Konzeption:

Michael Schopohl

Heinz-Peter Wefers

Autoren:

Jürgen Haase

Dörte Hayner

Michael Schopohl

Stephan Siegert

Sandra Warden

Heinz-Peter Wefers

Prof. Dr. Markus Zeller

2., überarbeitete Auflage

Handwerk und Technik · Hamburg

Autoren

Haase, Jürgen: Albrecht-Dürer-Schule, Berufskolleg der Stadt Düsseldorf

Hayner, Dörte: Albrecht-Dürer-Schule, Berufskolleg der Stadt Düsseldorf

Schopohl, Michael: Albrecht-Dürer-Schule, Berufskolleg der Stadt Düsseldorf

Siegert, Stephan: Dipl.-Kfm., Steuerberater, geschäftsführender Gesellschafter

SIEGERT | EDEN | KASTENS Steuerberatungsgesellschaft mbH, Bremen

Warden, Sandra: DEHOGA Bundesverband, Geschäftsführung Fachabteilung Systemgastronomie, Berlin

Wefers, Heinz-Peter: Albrecht-Dürer-Schule, Berufskolleg der Stadt Düsseldorf

Zeller, Markus Prof. Dr.: Professur für Systemgastronomie, Fakultät für International Business (IB),

Hotel- und Restaurantmanagement, Hochschule Heilbronn

Hinweis der Autoren:

Wegen der besseren Lesbarkeit verwenden wir im Buch meistens die männliche Berufsbezeichnung.

Selbstverständlich sprechen wir aber in gleichem Maße alle weiblichen Auszubildenden an.

ISBN 978-3-582-10854-8 Best.-Nr. 4990

Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Nutzung in anderen als den gesetzlich oder durch bundesweite Vereinbarungen zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages. Die Verweise auf Internetadressen und -dateien beziehen sich auf deren Zustand und Inhalt zum Zeitpunkt der Drucklegung des Werks. Der Verlag übernimmt keinerlei Gewähr und Haftung für deren Aktualität oder Inhalt noch für den Inhalt von mit ihnen verlinkten weiteren Internetseiten.

Verlag Handwerk und Technik GmbH,

Lademannbogen 135, 22339 Hamburg; Postfach 63 05 00, 22331 Hamburg – 2019

E-Mail: info@handwerk-technik.de – Internet: www.handwerk-technik.de

Satz und Layout: PER Medien+Marketing GmbH, 38102 Braunschweig

Umschlagmotiv: Kaktusfaktory, Thailand

Druck: Himmer GmbH Druckerei & Verlag, 86167 Augsburg

Geleitwort

Liebe Auszubildende,

herzlichen Glückwunsch! Sie haben sich für eine der spannendsten Branchen mit vielfältigsten Karrieremöglichkeiten entschieden. Sie starten Ihren beruflichen Weg in der Systemgastronomie – und damit in einem boomenden Arbeitsumfeld, das durch Gastfreundschaft, Liebe zum Produkt und Innovationsfreude geprägt ist.

Dynamisch, bunt und vielfältig – die Systemgastronomie in Deutschland ist eines der wachstumsstärksten Segmente des Gastgewerbes. 14,5 Milliarden Euro netto haben die 100 größten Unternehmen bzw. Systeme im Jahr 2018 umgesetzt. Bereits jeder dritte Euro in der Gastronomie landet heute in einem Betrieb der Systemgastronomie. Der Markt wird immer größer und facettenreicher. Von Quick- bis Fullservice, von Veggie-Burger bis Steak, von Coffee-Bar bis Szenetreff ist alles vorhanden. Die Systemgastronomie ist auf Erfolgskurs – dank des Einsatzes der hunderttausenden engagierten und kompetenten Mitarbeiter, die tagtäglich vor und hinter den Kulissen eines Gastro-Betriebs ihr Bestes geben.

Und es werden noch mehr Erfolgsmacher gesucht. Mit der gastronomisch-kaufmännischen, anspruchsvollen wie zeitgemäßen Ausbildung zur Fachfrau oder zum Fachmann für Systemgastronomie legen Sie das solide Fundament für eine Zukunft mit besten Berufsaussichten und Karriereperspektiven.

Das vorliegende Buch „*Systemgastronomie – Kompetent in Ausbildung und Beruf*“ ist dabei Ihr informativer Begleiter und Wissensspeicher für die kommenden Jahre. Aktuell, umfassend und praxisnah halten Sie hiermit Ihr Rüstzeug in der Hand für eine erfolgreiche Ausbildung –

Ihr



Thomas Hirschberger
Vorsitzender der Fachabteilung Systemgastronomie im DEHOGA
Stellvertretender Präsident des DEHOGA-Bundesverbandes



und auch für die Zeit danach. Denn das Lernen endet nicht mit dem Abschluss der Ausbildung. Lebenslanges Lernen ist in unserer schnelllebigen, immer komplexer werdenden Welt wichtiger denn je.

Nutzen Sie deshalb auch die verschiedenen Weiterbildungsmöglichkeiten, die Ihnen die Branche und Ihr Unternehmen bieten. Allein durch die Vielzahl der Betriebsstätten und die internationale Ausrichtung zahlreicher Unternehmen ergeben sich für Sie tolle Chancen. In diesem Sinne: Schauen Sie über den Teller- rand, bleiben Sie hellwach, wissbegierig und seien Sie aufgeschlossen für neue Ideen!

Ich wünsche Ihnen einen guten Start in der Systemgastronomie und eine lehrreiche und erfolgreiche Ausbildung, die Sie mit Freude erfüllt!

Inhaltsverzeichnis

Lernfeldkompass	10
Symbolerläuterungen	10

1 Systemgastronomie	11
1.1 Definition „Systemgastronomie“	12
1.2 Geschichte und Entwicklung	12
1.3 Merkmale der Systemgastronomie	17
1.3.1 Standardisierung	17
1.3.2 Multiplikation	25
1.3.3 Zentrale Unternehmenssteuerung	25
1.4 Berufsbildung	26
1.4.1 Aufbau und Inhalte der Ausbildung	26
1.4.2 Abschluss des Berufsausbildungsvertrags	29
1.4.3 Rechte und Pflichten während der Berufsausbildung	31
1.4.4 Beruflicher Aufstieg, Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten	32
1.5 Let's think about ... your training!	34
1.6 Aufgaben	36

2 Organisation des Systems	37
2.1 Marktsegmente und Konzepte	38
2.1.1 Einteilung	38
2.1.2 Quickservice	39
2.1.3 Verkehrsgastronomie	39
2.1.4 Handelsgastronomie	40
2.1.5 Freizeitgastronomie	41
2.1.6 Full-Service-Gastronomie	42
2.1.7 Event-/Messe-/Sport-Catering	43
2.1.8 Mischformen und Grenzformen	43
2.1.9 Konzeptgestaltung	44
2.2 Unternehmensstrukturen	46
2.2.1 Filial- und Franchisesystem	46
2.2.2 Aufbauorganisation	52
2.2.3 Ablauforganisation	54
2.2.4 Büroorganisation	56
2.3 Rechtliche Grundlagen von Unternehmens- strukturen	57
2.3.1 Das Unternehmen im Rechtsverkehr	57
2.3.2 Unternehmensformen und Grundbegriffe des Handelsrechts	59
2.3.3 Der Betriebsstandort	61
2.3.4 Gaststättenerlaubnis	63
2.4 Let's think about ... data security!	66
2.5 Aufgaben	68

3 Organisation des Servicebereichs	69
3.1 Die Serviceorganisation	70
3.2 Der Servicemitarbeiter	70
3.3 Recht im Service	73
3.3.1 Hausrecht, Vertragsfreiheit und deren Grenzen	73
3.3.2 Bekämpfung des Alkoholmissbrauchs	75
3.3.3 Nichtrauchererschutz	76
3.3.4 Automaten und Glücksspiele	76
3.3.5 Jugendschutz	77
3.3.6 Bewirtungsvertrag	79
3.3.7 Haftung gegenüber dem Gast	82
3.3.8 Fundsachen	84
3.4 Restaurantgestaltung	85
3.4.1 Familienfreundliche Gestaltung	85
3.4.2 Barrierefreiheit	85
3.4.3 Lichtdesign	86
3.4.4 Dekoration	86
3.4.5 Musikalische Unterhaltung	87
3.5 Einrichtungsgegenstände	88
3.5.1 Tische und Stühle	88
3.5.2 Servicetische und Serviceschränke	90
3.5.3 Beistelltisch	91
3.6 Geschirr	91
3.7 Gläser	93
3.7.1 Schankgläser	93
3.7.2 Tisch- und Tafelgläser	94
3.7.3 Gläserformen	94
3.8 Besteck	95
3.8.1 Grundbesteck	96
3.8.2 Spezialbestecke	96
3.8.3 Servierhilfsbestecke	97
3.9 Einweggeschirr, Einweggläser und Einwegbesteck	98
3.10 Servicegeräte	100
3.11 Servicelogistik	101
3.12 Tischwäsche und Servietten	101
3.12.1 Tischtuchunterlagen (Molton)	102
3.12.2 Tischtücher	102
3.12.3 Tafeltücher	102
3.12.4 Tischläufer und Tischsets	102
3.12.5 Skirtings	103
3.12.6 Hussen	103
3.12.7 Mitteldecken	103
3.12.8 Servietten	103
3.12.9 Reinigung und Pflege von Tischwäsche	105
3.13 Serviceformen	106
3.14 Servicemanagement am Counter	106
3.15 Servicemanagement beim Home Delivery	107
3.16 Servicemanagement am Getränke- und Speisenbüfett	108
3.16.1 Speisen- und Getränkepräsentation am Büfett	108
3.16.2 Schankanlagen	110
3.16.3 Kaffeemaschinen und Espressomaschinen	111
3.17 Servicemanagement an der Bar	113
3.17.1 Gläser	113
3.17.2 Barutensilien	114

3.17.3	Eisarten	115	6.3	Berufsgenossenschaften	165
3.17.4	Barstock	115	6.4	Gefährdungsbeurteilung und Unterweisungspflicht	166
3.17.5	Arbeiten an der Bar	116	6.4.1	Ermittlung der Gefahrenpunkte	166
3.18	Service-Management am Gästetisch	117	6.4.2	Unterweisung der Arbeitnehmer	166
3.18.1	Eindecken der Tische/Mise en place	117	6.4.3	Bestellung der Sicherheitsbeauftragten	167
3.18.2	Auflegen der Gedecke	118	6.5	Unfallschutz	167
3.18.3	Trage- und Serviertechniken	119	6.5.1	Vermeidung von Unfällen	167
3.18.4	Speisen- und Getränkeservice	120	6.5.2	Sicherheits- und Gesundheitsschutz- kennzeichen am Arbeitsplatz	168
3.19	Service-Management beim Veranstaltungsservice/Catering	120	6.5.3	Arbeitskleidung	169
3.20	Let's think about ... legal aspects in the service area!	122	6.5.4	Schutzausrüstungen	169
3.21	Aufgaben	124	6.5.5	Unfallquellen	169
4	Kommunikation	125	6.6	Brandschutz	171
4.1	Kommunikationsgrundlagen	126	6.6.1	Vermeidung von Bränden	171
4.1.1	Die vier Ohren einer Botschaft	126	6.6.2	Brandbekämpfung	172
4.1.2	Digitale und analoge Kommunikation	127	6.6.3	Brandklassen und Löschmittel	173
4.1.3	Symmetrische und asymmetrische Kommunikation	127	6.7	Erste Hilfe	173
4.1.4	Verbale Kommunikation	128	6.7.1	Erste-Hilfe-Material und Erste-Hilfe- Einrichtungen	174
4.1.5	Nonverbale Kommunikation	128	6.7.2	Ersthelfer	174
4.2	Kommunikationsstörungen	130	6.7.3	Rettungsmaßnahmen	174
4.3	Verkaufsgespräche	131	6.8	Ergonomie	179
4.3.1	Persönlicher Verkauf im Restaurant	131	6.8.1	Arbeitsbedingungen	179
4.3.2	Kommunikation bei Veranstaltungen/ MICE-Management	133	6.8.2	Arbeitsgeräte	179
4.3.3	Telefonischer Verkauf	134	6.8.3	Ergonomische Arbeitsweise	180
4.3.4	Verkauf mithilfe elektronischer Medien	136	6.9	Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz im System	180
4.3.5	Abrechnungs- und Zahlungssysteme	141	6.10	Let's think about ... accidents at work!	182
4.3.6	Beschwerdemanagement/Reklamationen	143	6.11	Aufgaben	184
4.4	Let's think about ... complaints!	146	7	Hygiene	185
4.5	Aufgaben	148	7.1	Mikroorganismen	186
5	Umweltschutz	149	7.1.1	Vorkommen	186
5.1	Definition Umweltschutz	150	7.1.2	Einteilung	186
5.2	Nachhaltigkeit	150	7.1.3	Erscheinungsart und Vermehrungsweise	187
5.3	Umweltfaktoren	151	7.1.4	Einflussfaktoren auf die Lebensbedingungen ..	187
5.3.1	Luft	151	7.1.5	Haltbarmachung und Konservierung	189
5.3.2	Boden/Rohstoffe	152	7.1.6	Nützliche Mikroorganismen	191
5.3.3	Wasser/Abwasser	153	7.1.7	Lebensmittelverderbende Mikroorganismen	191
5.3.4	Energie	154	7.1.8	Pathogene Mikroorganismen	194
5.3.5	Müll/Abfall	155	7.2	Viren	195
5.3.6	Lärm	158	7.3	Parasiten	195
5.4	Umweltschutz im System	159	7.4	Schädlinge	196
5.5	Let's think about ... the environment!	160	7.5	Hygiene im Betrieb	196
5.6	Aufgaben	162	7.5.1	Zielsetzung	196
6	Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz	163	7.5.2	Personalhygiene	197
6.1	Rechte und Pflichten der Arbeitgeber und Arbeitnehmer	164	7.5.3	Betriebsstättenhygiene/Arbeitsplatzhygiene	200
6.2	Arbeitsschutzgesetz und Arbeitsstättenverordnung	164	7.5.4	Produktthygiene	204
			7.6	Hygieneschulungen	208
			7.7	HACCP-Konzept	210
			7.7.1	Notwendigkeit	210
			7.7.2	Betriebliche Voraussetzungen	211
			7.7.3	HACCP-Grundsätze	211
			7.8	Hygiene im System	215
			7.9	Let's think about ... hygiene!	216
			7.10	Aufgaben	218

8	Wirtschaftsdienst	219	10.3.3	Leistungsstörungen und Gewährleistung	270
8.1	Materialkunde	220	10.3.4	Besondere Formen des Kaufvertrags	272
8.1.1	Metalle, natürliche und synthetische Werkstoffe	220	10.3.5	Andere Vertragstypen in der Warenbeschaffung (Hybridverträge)	273
8.1.2	Faserstoffe/Textilien	221	10.4	Lagerwirtschaft	274
8.2	Reinigungs-, Pflege- und Desinfektionsmittel ...	222	10.4.1	Notwendigkeit einer Lagerhaltung	274
8.2.1	Reinigungsmittel	222	10.4.2	Lagereinrichtung	275
8.2.2	Pflegemittel	222	10.4.3	Lagerräume	275
8.2.3	Desinfektionsmittel	223	10.5	Arbeiten im Lager	277
8.2.4	Auswahl und Lagerung	223	10.5.1	Kontrolle der Lagerräume und Warenpflege	277
8.2.5	Nachhaltiger Umgang	224	10.5.2	Warenannahme	278
8.2.6	Wirkungsweise	225	10.5.3	Warenausgabe	280
8.3	Reinigung und Pflege von Räumen und Materialien	226	10.5.4	Warenbestände und Warenverbrauch	280
8.3.1	Wäschepflege	226	10.5.5	Lagerkennzahlen	283
8.3.2	Boden- und Flächenreinigung	227	10.6	Warenwirtschaftssysteme	288
8.3.3	Geschirreinigung	228	10.7	Warenwirtschaft im System	288
8.4	Organisation von Reinigung und Pflege	230	10.8	Let's think about ... ordering goods/stock!	290
8.5	Let's think about	232	10.9	Aufgaben	292
8.5.1	... cleaning utensils!	232	11	Ernährung	293
8.5.2	... cleaning textiles!	233	11.1	Nahrungsinhaltsstoffe	294
8.6	Aufgaben	234	11.1.1	Einteilung und Funktionen	294
9	Organisation der Küche	235	11.1.2	Kohlenhydrate	295
9.1	Räumlichkeiten	236	11.1.3	Fette	298
9.1.1	Arbeitsbereiche	236	11.1.4	Eiweiße	302
9.1.2	Personalräume	238	11.1.5	Vitamine	304
9.2	Ausstattung	239	11.1.6	Mineralstoffe	306
9.3	Arbeitsabläufe in der Küche	241	11.1.7	Wasser	306
9.3.1	Arbeitsplanung	241	11.1.8	Ballaststoffe	308
9.3.2	Speisen vorbereiten	241	11.1.9	Geruchs- und Geschmacksstoffe	309
9.3.3	Speisen garen	244	11.1.10	Sekundäre Pflanzenstoffe	310
9.3.4	Speisen warm halten und regenerieren	249	11.1.11	Alkohol	310
9.3.5	Speisen anrichten und garnieren	250	11.1.12	Koffein, Tein, Theobromin	311
9.4	Küchenorganisation im System	251	11.1.13	Zusatzstoffe	311
9.5	Let's think about ... kitchen interior!	252	11.1.14	Schadstoffe	312
9.6	Aufgaben	254	11.2	Grundlagen der Ernährung	313
10	Warenwirtschaft	255	11.2.1	Verdauung und Stoffwechsel	313
10.1	Grundlagen	256	11.2.2	Ernährungsgrundsätze	315
10.2	Beschaffungsplanung	256	11.3	Ernährungsformen	317
10.2.1	Beschaffungsstruktur	256	11.3.1	Aspekte der menschlichen Ernährung	317
10.2.2	Beschaffungsart	257	11.3.2	Vollwertige Ernährung	317
10.2.3	Bestellverfahren	258	11.3.3	Vollwerternährung	318
10.2.4	Lieferantenauswahl	259	11.3.4	Grundsätze für einen nachhaltigen Ernährungsstil	318
10.2.5	Bedarfsermittlung	264	11.3.5	Vegetarische und vegane Ernährung	319
10.2.6	Optimale Bestellmenge	265	11.4	Ernährungsstörungen	319
10.2.7	ABC-Analyse	266	11.4.1	Lebensmittelallergien	319
10.3	Warenbeschaffung/Warenbestellung	267	11.4.2	Lebensmittelintoleranzen und Lebensmittelunverträglichkeiten	320
10.3.1	Vertragsschluss und Kaufverträge	267	11.5	Diabetes mellitus	320
10.3.2	Rechte und Pflichten des Gastronomen und Lieferanten	270	11.6	Let's think about	322
			11.6.1	... alternative nutrition!	322
			11.6.2	... special diets!	323
			11.7	Aufgaben	324

12	Lebensmittel und deren Verarbeitung	325	12.17	Convenience-Produkte	363
12.1	Lebensmittelrechtliche Grundlagen	326	12.17.1	Definition und Einteilung	363
12.2	Schlachtfleisch	329	12.17.2	Produktbereiche und Produktentwicklungen	364
12.2.1	Begriffsbestimmung	329	12.18	Komponenten eines Menüs	366
12.2.2	Inhaltsstoffe und Eignung	330	12.18.1	Kalte Vorspeisen	366
12.2.3	Einkauf	330	12.18.2	Brühen, Suppen und Eintöpfe	370
12.2.4	Lagerung, Verarbeitung und Zubereitung	331	12.18.3	Warme Vorspeisen und Zwischengerichte	371
12.3	Haus- und Wildgeflügel	331	12.18.4	Hauptgänge	375
12.3.1	Einteilung	331	12.18.5	Desserts	383
12.3.2	Inhaltsstoffe und Eignung	332	12.18.6	Snacks	385
12.3.3	Einkauf	333	12.19	Let's think about ... identifying different foods!	386
12.3.4	Lagerung	333	12.20	Aufgaben	388
12.3.5	Verarbeitung und Zubereitung	334	13	Getränke und Getränkeherstellung	389
12.4	Wild	335	13.1	Sortimentsgestaltung	390
12.4.1	Begriffsbestimmung	335	13.2	Alkoholfreie Getränke	390
12.4.2	Qualität und Nährwert	335	13.2.1	Kaffee	390
12.4.3	Einkauf und Lagerung	336	13.2.2	Tee	396
12.4.4	Verarbeitung und Zubereitung	337	13.2.3	Kakao	400
12.5	Fische und Meeresfrüchte	337	13.2.4	Wässer	402
12.5.1	Einteilung der Fische	337	13.2.5	Frucht- und Gemüsesäfte	404
12.5.2	Nährwert und Eignung	339	13.2.6	Fruchtnektare und Gemüsenektare	405
12.5.3	Einkauf und Lagerung	339	13.2.7	Fruchtsaftgetränke, Limonaden und andere Erfrischungsgetränke	405
12.5.4	Verarbeitung und Zubereitung	340	13.2.8	Sirupe	407
12.5.5	Fischkonservierung/Fischerzeugnisse	341	13.2.9	Alkoholfreie Mischgetränke	408
12.5.6	Meeresfrüchte	342	13.3	Alkoholhaltige Getränke	408
12.6	Eier	343	13.3.1	Bier	408
12.6.1	Begriffsbestimmung und Aufbau	343	13.3.2	Wein	415
12.6.2	Nährwert und Eignung	343	13.3.3	Likörwein	429
12.6.3	Einkauf	344	13.3.4	Wein-Aperitif	431
12.6.4	Lagerung	345	13.3.5	Schaumwein	431
12.6.5	Verarbeitung und Zubereitung	346	13.3.6	Spirituosen	434
12.7	Milch	347	13.3.7	Alkoholhaltige Heißgetränke	441
12.7.1	Begriffsbestimmung	347	13.3.8	Mischgetränke	441
12.7.2	Nährwert und Eignung	347	13.3.9	Bargetränke/Mixgetränke	442
12.7.3	Einkauf und Lagerung	349	13.4	Let's think about ... drinks!	446
12.7.4	Verarbeitung	350	13.5	Aufgaben	448
12.8	Käse	350	14	Angebotskarten	449
12.9	Obst	351	14.1	Angebotszusammenstellung	450
12.9.1	Einteilung	351	14.1.1	Individuelle Angebote	450
12.9.2	Nährwert/Inhaltsstoffe	352	14.1.2	Speisenkonzept	450
12.9.3	Einkauf und Lagerung	353	14.1.3	Getränkekonzentrat	450
12.9.4	Verwendung	353	14.1.4	Regeln für die Zusammenstellung von Menüs	451
12.10	Gemüse	353	14.2	Angebotskarten	454
12.10.1	Einteilung	353	14.2.1	Anforderungen an Angebotskarten	454
12.10.2	Nährwert/Inhaltsstoffe	356	14.2.2	Arten von Angebotskarten	455
12.10.3	Einkauf, Lagerung und Verarbeitung	356	14.2.3	Speisekarten	457
12.11	Keimlinge und Hülsenfrüchte	356	14.2.4	Getränkekarten	458
12.12	Pilze	357	14.2.5	Menükarten	459
12.13	Küchenkräuter, Gewürze und Würzmittel	357	14.3	Rechtliche Bestimmungen für Angebotskarten	460
12.14	Kartoffeln	359	14.3.1	Preisauszeichnung	460
12.14.1	Einteilung	359	14.3.2	Lebensmittelkennzeichnung	461
12.14.2	Nährwert/Inhaltsstoffe	359	14.4	Let's think about ... the menu!	464
12.14.3	Einkauf, Lagerung und Zubereitung	360	14.5	Aufgaben	466
12.15	Getreide	360			
12.15.1	Getreidesorten	360			
12.15.2	Aufbau und Nährwert des Getreidekorns	361			
12.15.3	Getreideprodukte	361			
12.16	Reis	362			

15	Marketing	467	16	Personalwirtschaft	541
15.1	Grundlagen	468	16.1	Bedeutung	542
15.2	Der gastronomische Betrieb als Marke	469	16.2	Personalbedarfsplanung	542
15.2.1	Marke und Marketing – Definitionen und Ziele	469	16.2.1	Grundlagen	542
15.2.2	Die Bestandteile einer gastronomischen Marke	472	16.2.2	Quantitative Personalbedarfsplanung	543
15.2.3	Aufgabenteilung Systemzentrale und Betrieb... ..	473	16.2.3	Qualitative Personalbedarfsplanung	545
15.3	Marktforschung	474	16.3	Personalbeschaffung	548
15.3.1	Marktanalyse der Gäste und Gästewünsche	475	16.3.1	Grundlagen	548
15.3.2	Marktanalyse der gastronomischen Wettbewerber	479	16.3.2	Interne Personalbeschaffung	548
15.3.3	Marktanalyse der möglichen Standorte	480	16.3.3	Externe Personalbeschaffung	549
15.3.4	Prognosen	482	16.3.4	Personalauswahl	551
15.4	Marketingplanung	482	16.4	Personaleinstellung	554
15.4.1	Unternehmenszweck, Vision, Mission und Unternehmenskultur	482	16.4.1	Grundlagen	554
15.4.2	Corporate Identity, Markenidentität und Markenimage	484	16.4.2	Arbeitsverträge und Ausbildungsverträge	555
15.4.3	Positionierung eines Unternehmens	485	16.4.3	Verwaltungsaufgaben bei der Einstellung	558
15.4.4	Marketingziele und Marketingstrategien	486	16.4.4	Einführung und Einarbeitung neuer Mitarbeiter	559
15.4.5	Zielgruppe	488	16.5	Personalverwaltung	560
15.4.6	Marketingvorgaben der Systemzentrale bei Betrieben in Eigenregie und Franchise- betrieben	489	16.5.1	Grundlagen	560
15.4.7	Betriebsbezogene Einflussfaktoren auf die Marketingstrategien	491	16.5.2	Allgemeine Personalarbeit	560
15.5	Marketinginstrumente (Marketingmix)	491	16.5.3	Organisation der Personaldaten	561
15.5.1	Produktpolitik und Sortimentspolitik	492	16.5.4	Beschäftigtendatenschutz	562
15.5.2	Preisgestaltung	501	16.5.5	Personalstatistik	563
15.5.3	Distribution	504	16.6	Tarifvertrag und Betriebsrat	564
15.5.4	Kommunikation	506	16.6.1	Abschluss und Wirkung von Tarifverträgen	564
15.5.5	Klassische Werbung, Werbemittel, Werbeträger	508	16.6.2	Tarifautonomie und Arbeitskampf	566
15.5.6	Speise- und Getränkekarte	510	16.6.3	Betriebsrat	567
15.5.7	Verkaufsförderung, Verkaufssteuerung, Sales Promotion	512	16.7	Personaleinsatzplanung	568
15.5.8	Direktmarketing	513	16.7.1	Rechtliche Grundlagen für die Dienstplan- erstellung	569
15.5.9	Online-Marketing, Social Media und Bewertungsplattformen	515	16.7.2	Arbeitszeitgesetz	570
15.5.10	Öffentlichkeitsarbeit	522	16.7.3	Jugendarbeitsschutz	570
15.5.11	Trends im Marketing	523	16.7.4	Freistellung von Auszubildenden	571
15.5.12	Aktionsplanung	526	16.7.5	Mutterschutz und Elternzeit	572
15.5.13	Etat für Marketingmaßnahmen	526	16.7.6	Schwerbehinderte	573
15.6	Marketing-Controlling und Beschwerde- management	527	16.7.7	Pflegende Angehörige	573
15.6.1	Marketing-Controlling	527	16.8	Personalentwicklung und Training	574
15.6.2	Beschwerdemanagement	529	16.8.1	Aufgaben und Ziele	574
15.7	Recht im Marketing	530	16.8.2	Personalentwicklungskonzepte	576
15.7.1	Markenrecht	530	16.8.3	Methoden	577
15.7.2	Unlauterer Wettbewerb	531	16.8.4	Organisation und Hilfsmittel	579
15.7.3	Internetrecht	535	16.9	Personalführung	580
15.8	Marketing im System	537	16.9.1	Grundlagen	580
15.9	Let's think about ... market research!	538	16.9.2	Führungsfunktionen	581
15.10	Aufgaben	540	16.9.3	Führungstechniken	582
			16.9.4	Führungsstile	583
			16.10	Personalentlohnung	584
			16.10.1	Grundlagen	584
			16.10.2	Lohnabrechnung	584
			16.10.3	Zulagen und Zuschläge	586
			16.10.4	Sachbezüge/geldwerte Vorteile und vermögenswirksame Leistungen	586
			16.10.5	Lohnsteuer, Kirchensteuer und Solidaritätszuschlag	586
			16.10.6	Gesetzliche Sozialversicherungen	587
			16.10.7	Minijob	589
			16.10.8	Lohn ohne Arbeit	591
			16.11	Personalbeurteilung	593
			16.12	Ende des Arbeitsverhältnisses	595
			16.12.1	Beendigungswege	595

Lernfeldkompass

Nr.	Lernfelder	Zeiträume in Stunden	Behandelt in Kapitel
1.1	Arbeiten in der Küche	140	5 Umweltschutz 6 Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz 7 Hygiene 9 Organisation der Küche 11 Ernährung 12 Lebensmittel und deren Verarbeitung
1.2	Arbeiten im Service	120	3 Organisation des Servicebereichs 4 Kommunikation 8 Wirtschaftsdienst 13 Getränke und Getränkeherstellung, insbesondere 13.2 Alkoholfreie Getränke 14 Angebotskarten
1.3	Arbeiten im Magazin	60	2 Organisation des Systems, insbesondere 2.2.4 Büroorganisation 10 Warenwirtschaft
2.1	Beratung und Verkauf im Restaurant	100	3 Organisation des Servicebereichs 4 Kommunikation, insbesondere 4.3 Verkaufsgespräche 11 Ernährung 12 Lebensmittel und deren Verarbeitung 13 Getränke und Getränkeherstellung 15 Marketing, insbesondere 15.6 Marketing-Controlling und Beschwerdemanagement
2.2	Marketing	80	15 Marketing
2.3	Wirtschaftsdienst	40	8 Wirtschaftsdienst
2.4	Warenwirtschaft	60	10 Warenwirtschaft 17 Controlling und Rechnungswesen, insbesondere 17.5.3 Anlagenbuchführung (Inventar/Inventur)
3.1	Systemorganisation	120	1 Systemgastronomie 2 Organisation des Systems 3 Organisation des Servicebereichs 9 Organisation der Küche 15 Marketing, insbesondere 15.5 Marketinginstrumente (Marketingmix)
3.2	Personalwesen	60	16 Personalwirtschaft
3.3	Steuerung und Kontrolle betrieblicher Leistungserstellung	100	10 Warenwirtschaft, insbesondere 10.6 Warenwirtschaftssysteme 17 Controlling und Rechnungswesen

Symbolerläuterungen



Wesentliches im Blick



Gastgewerberecht im Blick



Nachhaltigkeit im Blick

[www...](#) Internetverweise

1 Systemgastronomie

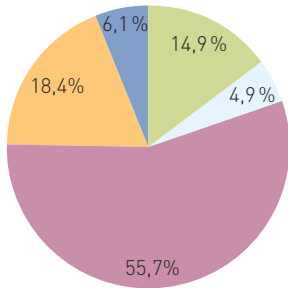
- Definition und Entwicklung
- Standardisierung
- Multiplikation und zentrale Unternehmenssteuerung
- Inhalte und Grundlagen der Ausbildung
- berufliche Perspektiven



1 Systemgastronomie

Begriff Gastronomie

Gastronomie ist ein modernerer Ausdruck für die formale Bezeichnung *Gaststättengewerbe*. Gemeinsam mit der Hotellerie bildet sie den Wirtschaftszweig *Gastgewerbe*. Wirtschaftszweige nennt man auch *Branchen*.



- Hotellerie
- Sonstige Beherbergungsgewerbe
- Speisengeprägte Gastronomie
- Getränkegeprägte Gastronomie
- Caterer u. Erbr. sonstiger Verpflegungsdienstleistungen

Verteilung der Betriebsarten im Gastgewerbe 2016

(Quelle: DEHOGA Bundesverband nach Zahlen des Statistischen Bundesamts)

1.1 Definition „Systemgastronomie“

Der Begriff „Systemgastronomie“ enthält bereits die beiden bestimmenden Komponenten dieses Segments des Gastgewerbes:

- Systemgastronomie ist *Gastronomie*. Das bedeutet, im Mittelpunkt steht der gewerbliche (= gegen Entgelt mit Gewinnerzielungsabsicht) Verkauf und Verzehr von Speisen und Getränken. Dies kann in den unterschiedlichsten Betriebsarten erfolgen, z. B. Restaurants, Selbstbedienungsrestaurants, Cafés oder Bistros, Imbisse, Kneipen oder Bars.
- Systemgastronomie ist *systematisiert*. Das bedeutet, die Organisationsstruktur und das Angebot werden von einer Systemzentrale auf mehrere Einzelbetriebe übertragen (= multipliziert) und sind in allen einzelnen Betrieben weitgehend einheitlich (= standardisiert). Dadurch unterscheidet sich die Systemgastronomie von der sogenannten Individualgastronomie (oder auch klassischen Gastronomie).

Die einzelnen Merkmale der Systemgastronomie werden in Kapitel 1.3 detailliert beschrieben.

Dr. Erich Kaub, Gründungsvorsitzender der Fachabteilung Systemgastronomie im DEHOGA Bundesverband, definierte Systemgastronomie in den 80er-Jahren wie folgt:

Systemgastronomie betreibt, wer entgeltlich Getränke und/oder Speisen abgibt, die an Ort und Stelle verzehrt werden können, und über ein standardisiertes und multipliziertes Konzept verfügt, welches zentral gesteuert wird.



1.2 Geschichte und Entwicklung

Die moderne Systemgastronomie kann nur verstehen, wer eine Vorstellung von der Herkunft, der wirtschaftlichen Entwicklung und Bedeutung hat.

In fast jedem Unternehmensleitbild, jeder Philosophie in der Systemgastronomie spielen die Worte „Gastfreundschaft“ oder „Gastgeber“ eine Rolle. Unter einem „Gast“ wurde früher ganz allgemein ein Fremdling verstanden. Heute ist damit ein zum begrenzten Bleiben eingeladenen Besucher gemeint. Dies schließt die Vorstellung von willkommen sein ein.

Gastronomie ist Dienstleistung und Produktion

Systemgastronomie gehört zu den Dienstleistungsbranchen. Wichtigste Dienstleistungen dort sind Gästebearbeitung, Service und Verkauf. Durch die Herstellung von Speisen und Getränken enthält Systemgastronomie auch Elemente der Produktion.



Die Idee vom „Gastrecht“, also der Anspruch darauf, als Fremder freundlich bewirtet und beherbergt zu werden, ist schon sehr alt. Sie hat ihre Wurzeln in den großen Weltreligionen und natürlich auch darin, dass die Menschen in einer oft feindlichen Umgebung nur mit gegenseitiger Unterstützung überleben konnten. Die professionelle Bewirtung gibt es seit der Antike; ihre Grundidee – Essen, Trinken, eventuell Unterhaltung sowie professionelle Freundlichkeit gegen Geld – hat sich seitdem im Grundsatz nicht geändert.

Gastronomie ist professionelle Gastfreundschaft!

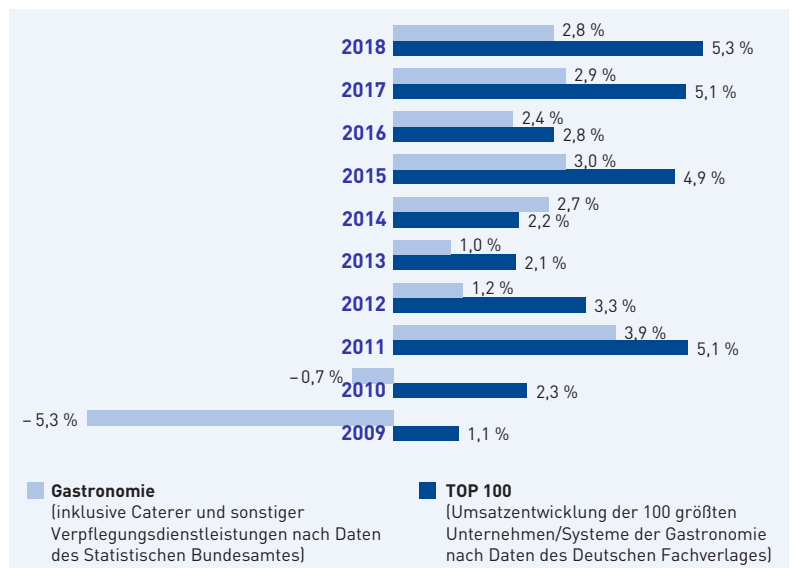


Speisenherstellung im System (LSG Sky Chefs)

Die Systematisierung der Gastronomie ist dagegen eine neuzeitliche Entwicklung. So wie die automatisierte Fertigung von Produkten in der Industrie teilweise klassisches Handwerk ersetzt hat, haben auch in der Gastronomie die industrielle Lebensmittelherstellung (Convenience-Produkte), die Notwendigkeit der gleichzeitigen Versorgung einer großen Anzahl von Menschen (Großküchen und Kantinen) und standardisierte und vereinfachte Serviceabläufe (Selbstbedienung) Einzug gehalten. Systemgastronomie ist insofern auch Rationalisierung.

Systemgastronomie als Wachstumssegment

Anders als insbesondere in den USA, aber auch in vielen Ländern Europas gehören in Deutschland nach wie vor die meisten Gastronomiebetriebe zu kleinen und mittelständischen Unternehmen. Sie sind meist inhaberbzw. familiengeführt und haben nur wenige Beschäftigte.



Umsatzentwicklung im Gastgewerbe in Deutschland 2009–2018

(Quelle: DEHOGA Bundesverband)

Der Begriff **Unternehmen** bezeichnet eine rechtliche und wirtschaftliche Einheit, die die gesamte gewerbliche und berufliche Tätigkeit dieser „Person“ im Rechtssinn umfasst. Dabei kann es sich um eine oder mehrere sogenannte natürliche Personen (Unternehmer) handeln oder um eine sogenannte juristische Person (in der Systemgastronomie z. B. GmbH oder Aktiengesellschaft).

Der **Betrieb** (= Betriebsstätte) ist in der Systemgastronomie dagegen die technisch-organisatorische Einheit, in der die Dienstleistung gegenüber dem Gast erbracht wird. Ein Unternehmen kann einen oder auch mehrere Betriebe haben. Umgangssprachlich werden systemgastronomische Unternehmen auch als **Restaurantketten** bezeichnet. Dies umfasst die Systemzentrale sowie die Filialen vor Ort. Die einzelnen Betriebe werden meist als **Restaurant, Store, Point of Sale (PoS) oder Outlet** bezeichnet.



Beschäftigtenstruktur

Nach Daten des Statistischen Bundesamtes hatten im Jahr 2016 von den rund 184.000 Gastronomie-Unternehmen in Deutschland mehr als 102.000 maximal fünf Beschäftigte. Nur rund 8.000 Unternehmen hatten mehr als zehn Beschäftigte.

Informationen über die Systemgastronomie

Aktuelle Kennzahlen und mehr zur Geschichte der Systemgastronomie sind in der jährlich neu erscheinenden Publikation „Systemgastronomie in Deutschland“ zu finden. Download unter:

www.dehoga.de → **Presse & News** → **Publikationen**

1 Systemgastronomie

Wachstumschancen – Perspektiven in den nächsten zwei bis drei Jahren



(Quelle: Zeitschrift „food-service“/
Deutscher Fachverlag, weitere Informationen
über www.dfv-archiv.de/)



Essen unterwegs (Wöllhaf und
Rubenbauer)

Festzustellen ist ein anhaltender Strukturwandel in der Systemgastronomie. Die Bedeutung der Restaurantketten im Vergleich zu den Kleinunternehmen wächst. Erkennbar ist dies z. B. an der Zahl der Betriebsstätten, den Beschäftigtenanteilen sowie am Umsatz. Aufschluss bietet insbesondere die jährlich durchgeführte Untersuchung des Wirtschafts magazins „food-service“ des Deutschen Fachverlages, die Umsatz und Betriebsstättenzahl der 100 größten Gastronomieunternehmen Deutschlands ermittelt. Die meisten davon sind der Systemgastronomie zuzuordnen. Seit Jahrzehnten wachsen die Top 100 stärker als der Gesamtmarkt der Gastronomie.

Die unterschiedlichen Rechtsformen systemgastronomischer Unternehmen werden im Kapitel 2.3 im Detail erläutert, die Besonderheiten in Franchisesystemen im Kapitel 2.2.1.

Erfolgs- und Risikofaktoren

Verschiedene Faktoren haben in den letzten Jahrzehnten, insbesondere seit den 70er-Jahren des 20. Jahrhunderts, die Verbreitung der Systemgastronomie gefördert:

1. Gesellschaftsstruktur

Die Struktur der Gesellschaft in Deutschland und damit die Anforderungen der Gäste an Gastronomie haben sich stark gewandelt: Frauen sind zunehmend nicht nur und nicht allein für den Haushalt zuständig, sondern üben einen eigenen Beruf aus. Es gibt immer mehr Single-Haushalte. Kochen und Essen werden im Alltag vieler Haushalte zur Nebensache, eilige Zwischenmahlzeiten gewinnen an Bedeutung. Der klassische Mittagstisch, das traditionelle Bedienrestaurant und mehrgängige Menüs sind für solche Bedürfnisse weniger geeignet als Selbstbedienungs- und Schnellrestaurants, typische Erscheinungsformen der Systemgastronomie. Dies geht einher mit einer unkomplizierteren Esskultur und häufig dem Verzicht auf traditionelle Essriten.

Vor allem in den Anfangszeiten von Fast Food galten Produkte wie Burger, Hot Dog oder Cola als Verkörperung des „American Way of Life“. Die Gastarbeiter der 60er- und 70er-Jahre brachten ihre Esskultur mit, deren Produkte wie Pizza, Pasta oder Döner häufig von Imbissen bzw. der Systemgastronomie übernommen wurden. Heute finden Einflüsse aus Urlaubsreisen in immer fernere Länder ebenfalls häufig ihren Niederschlag in der Systemgastronomie, z. B. in mexikanischen Restaurants oder asiatischen Konzepten.

2. Mobilität

Mit dem Slogan „Man isst, wo man ist“ der Wirtschaftsfachzeitschrift „food-service“ werden die Auswirkungen einer zunehmenden Mobilität (lateinisch mobil = beweglich) eingängig beschrieben: Immer mehr Menschen sind immer öfter unterwegs – zwischen Wohnort und Arbeitsort, auf Dienstreisen, in der Freizeit. Dort wo sie gerade sind, z. B. am Bahnhof, auf der Autobahn oder beim Shopping, verpflegen sie sich auch, häufig mit Snacks oder kleinen Mahlzeiten. Standorte der Verkehrs- oder Handelsgastronomie (siehe Kapitel 2.1.3 und 2.1.4) aber sind typischerweise systemgastronomische Standorte.

3. Markenbewusstsein

Systemgastronomie wird teilweise auch als Markengastronomie bezeichnet. Das stimmt nur halb, denn auch Individualgastronomien können sehr bekannte Marken sein, z. B. das Münchner Hofbräuhaus oder ein Gourmetrestaurant wie die Schwarzwaldstube in Baiersbronn. Richtig ist aber: Systemgastronomie kann nur funktionieren, wenn hinter der Vielzahl an Betrieben ein gemeinsames Produkt- und Dienstleistungsversprechen – eben eine Marke – steht.

Die Eigenschaften der Marke geben dem System sein Profil.



In der ständig wachsenden Angebotsvielfalt werden Kunden und Gäste immer markenbewusster. Beim Einkauf und beim Restaurantbesuch suchen sie nach Bekanntem und nach Verlässlichkeit. Dieses Bedürfnis können systemgastronomische Unternehmen mit ihrer Vielzahl an Betrieben und ihren breiteren Kommunikationsmöglichkeiten leichter befriedigen. Deshalb ist Marketing in der Systemgastronomie besonders wichtig (siehe Kapitel 15).

Bei starken Marken der Systemgastronomie weiß der Gast auch in einer fremden Stadt oder sogar einem fremden Land, welche Zielgruppe, welche Produkte, welche Atmosphäre, welches Qualitäts- und Preisniveau und welcher Service hinter der Marke stehen. Dies ermöglicht Orientierung und Identifikation und macht den Gast zum Stammgast.

Die Herausforderung für das Unternehmen ist dabei, dass die Marke zwar in der Systemzentrale aufgebaut und geführt wird, die Umsetzung des Markenversprechens muss allerdings in weiten Teilen (z. B. Speisenqualität, Freundlichkeit des Service, Einhaltung von Hygienevorschriften) vor Ort gewährleistet werden. Dabei kommt es auf jeden einzelnen Mitarbeiter an.

Marke – zentral geplant, lokal gelebt.



4. Spezialisierung

Eng mit dem Begriff der Marke verbunden ist der Prozess der Spezialisierung. Der Markenkern muss klar und erkennbar sein, um dem Gast Orientierung zu geben. Auf Angebot und Qualität muss dieser sich verlassen können. Für das Unternehmen bedeutet dies den Zwang, aber auch die Chance, sich zu fokussieren und zu profilieren, z. B. auf ein begrenztes Sortiment (z. B. Kaffee, Steaks, Pizza, Burger), einen bestimmten Standorttyp (z. B. Einkaufszentren, Bahnhöfe, Messen) oder eine eng definierte Zielgruppe (z. B. junge Erwachsene und Partygänger).

In der Individualgastronomie dagegen wird häufig der schwierige Versuch unternommen, jedem potenziellen Gast möglichst alles zu bieten, während sich die meisten Systemgastronomie-Unternehmen von Beginn an vergleichsweise stark spezialisieren. Wer sich spezialisiert, kann sich auf die Qualität seiner Kernkompetenzen konzentrieren und diese leichter gewährleisten.



Bekannte Marke der Individualgastronomie (Hofbräuhaus München)



Systemgastronomie im Ausland (McDonald's)



Spezialisierung in der Systemgastronomie (Domino's)

1 Systemgastronomie

Systemgastronomie-Trends

Trends beschreiben Wandlungen oder Strömungen in allen Bereichen der Gesellschaft. Trends sind kaum messbar und oft recht subjektiv; Trendforscher versuchen allerdings, sie zu beobachten und in gewissem Umfang vorherzusagen. Auch Systemgastronomen beobachten Trends, z. B. durch Meinungsforschung oder über Trendreisen, um das Konsumverhalten und Konsumveränderungen ihrer Gäste zu erkennen und zu deuten und daraus Entwicklungen ihres Angebots abzuleiten.

Aktuelle Trends sind z. B.:

- Entertainment
- Pflanzenkost
- Superfood
- „free from ...“
- „Better Burger“
- Asia Food
- Italienisch
- Kaffee-Bars
- Home Delivery
- Take Away
- Streetfood
- Frontcooking
- Fast Casual
- Brot & Backkonzepte
- Außengastronomie
- Heimat – lokale und regionale Küche
- Herkunft und Transparenz
- Soziale Netzwerke
- Self-Ordering und E-Ordering (d. h. Bestellvorgang mit Technikunterstützung)
- Entstrukturierung des Alltags
- Entgrenzung und Durchmischung von Einzelhandel und Gastronomie
- Gesunde Ernährung
- Individualisierung
- Premium und Lifestyle
- Nachhaltigkeit



Getränkertrend: Craft-Biere

5. Kosten, Organisation und Expansion

Die bis hierher beschriebenen Erfolgsfaktoren der Systemgastronomie beziehen sich darauf, was Betriebe der Systemgastronomie aus Sicht der Gäste attraktiv macht. Die Verbreitung der Systemgastronomie wird jedoch nicht nur durch diese Seite – die Nachfrage – gefördert. Auch für die Angebotsseite, d. h. aus Sicht des Unternehmens, gibt es Vorteile:

- Beim Einkauf entstehen durch größere Mengen teils enorme **Kostenvorteile**. Diese ermöglichen günstigere Preise für den Gast und/oder eine größere Gewinnspanne für das Unternehmen. Beides gibt Wettbewerbsvorteile gegenüber kleineren Konkurrenten. Durch eine professionelle Logistik können diese Vorteile voll ausgeschöpft werden.
- Durch die Aufgabenverteilung zwischen Systemzentrale und Betrieben vor Ort kann größere **Professionalität** entstehen. Ein Individualgastronom muss sich mit allen Fragen von der Verwaltung bis zur Gästebetreuung auskennen und viele Aufgaben gleichzeitig bewältigen. In systemgastronomischen Unternehmen gibt es Experten, z. B. für Personalwesen, Marketing oder Controlling. Die Mitarbeiter vor Ort können sich voll auf die Gäste konzentrieren.
- Durch die Spezialisierung werden Planung und Umsetzung der **Arbeitsprozesse** (z. B. Einkauf, Speisenproduktion, Marketing) weniger komplex. Die Organisation wird vereinfacht, Fehler werden minimiert. Personalkosten sind niedriger, weil viele standardisierte Tätigkeiten auch durch weniger qualifizierte Mitarbeiter ausgeübt werden können.
- Systemgastronomische Unternehmen sind in der Regel auf **Expansion** hin orientiert. Durch das Wachstum wird das unternehmerische Risiko besser verteilt. Die **Finanzierung** wird erleichtert und es ergeben sich mehr unterschiedliche Finanzierungsmöglichkeiten (z. B. durch Finanzinvestoren, Börsengang oder Kreditfinanzierung).

Systemgastronomie =
Rationalisierung + Professionalisierung + Fokussierung



6. Herausforderungen und Risiken

Die Marktentwicklung beweist, dass diese Erfolgsfaktoren sich im Ergebnis vorteilhaft für die Systemgastronomie auswirken. Es darf aber auch nicht verschwiegen werden, dass Systemgastronomie gegenüber Individualgastronomie auch Risiken beinhaltet und besondere Anforderungen an die Unternehmensführung stellt:

- Die Tätigkeit der Systemzentrale *ermöglicht* nicht nur Expertentum, sie *erfordert* es auch. Ungenauigkeiten und Fehler, die bei einem kleinen Einzelunternehmer nicht schwer ins Gewicht fallen, können sich bei mehreren Betrieben schnell potenzieren und großen wirtschaftlichen Schaden anrichten. Auch das Gesetz stellt an Großunternehmen andere Anforderungen, z. B. bei der Bilanz. Durch diese höheren Anforderungen an die Verwaltung kann leicht ein bürokratischer und kostenintensiver „Wasserkopf“ entstehen.

Umsatz wird nur im Betrieb gemacht, nicht in der Systemzentrale.



- **Verlust an Individualität:** Viele Betriebe leben von der Persönlichkeit des Wirts, d.h. von der persönlichen Gastfreundschaft eines Unternehmers gegenüber seinen Gästen. Dieses Selbstverständnis und dieses Gefühl auf ein ganzes Gastronomiesystem zu übertragen und zu standardisieren, ist nicht einfach. Auch aufseiten der Mitarbeiter kann die Vereinheitlichung die Kreativität und das persönliche Engagement verringern.
- **Je größer ein Gastronomiesystem, desto schwieriger ist es, flexibel genug auf sich ändernde Gästeerwartungen, Trends oder wirtschaftliche Rahmenbedingungen zu reagieren.** Wenn z.B. eine global agierende Burger-Kette das Design ihrer Restaurants modernisieren will oder eine neue Produktlinie einführt, ist ein riesiger Prozess erforderlich. Wenn eine argentinische Steakhaus-Kette aufgrund einer Seuche kein argentinisches Rindfleisch mehr bekommt, steht das gesamte Unternehmen auf dem Spiel.

1.3 Merkmale der Systemgastronomie

Folgende Merkmale beschreiben die erläuterten Erfolgsfaktoren und kennzeichnen die Systematisierung in der Gastronomie:

- Standardisierung
- Multiplikation
- zentrale Unternehmenssteuerung

1.3.1 Standardisierung

Spezialisierung und die Bedeutung der Marke ermöglichen und erfordern die Standardisierung von Produkten, Service und Arbeitsprozessen.

Standards begegnen uns in unserer heutigen Welt überall und jeden Tag: Jeder Babyschnuller und jeder Schulranzen, jede Glühbirne und jeder Briefumschlag, jeder Autoreifen und jedes Fußballtor sind standardisiert, ebenso auch komplexe Prozesse wie Finanzdienstleistungen oder Feuerwehreinsätze. Standards werden auch als Richtlinie, Maßstab oder Norm bezeichnet. Erstmals in größerem Stil wurden Standards in der Industrie entwickelt, um Einheitlichkeit bei Teilen und Werkzeugen zu erreichen und einen gemeinsamen Stand von Wissenschaft und Technik zu definieren.

Reichweite von Standards

Verschiedene Arten von Standards können im Alltag und im Rechtsverkehr eine sehr unterschiedliche Bindungswirkung und Reichweite entfalten:

- **Zwingende Standards**
Die Einhaltung mancher Standards ist für Unternehmen verpflichtend, diese sind Teil der Rechtsordnung geworden.
Beispiele:
Hält der Architekt, der eine Gaststätte neu baut oder umbaut, bestimmte DIN-Normen nicht ein, wird keine Baugenehmigung erteilt.
Der Hygiene-Standard HACCP ist mittelbar in die europäische Hygiene-gesetzgebung integriert.

Zwingende und freiwillige Standards

- **DIN – Deutsches Institut für Normung**
Das DIN ist die bedeutendste nationale Normungsorganisation in Deutschland. Der privatwirtschaftlich organisierte Verein hat seit 1917 im Konsensverfahren mehr als 30.000 DIN-Normen erarbeitet und veröffentlicht. Sein Arbeitsgebiet ist heute längst nicht mehr auf die Industrie beschränkt.



- **ISO – International Organization for Standardization**

Die internationale „Parallelorganisation“ des DIN ist die ISO. Von „ISO-Zertifizierung“ wird umgangssprachlich aber auch oft gesprochen, wenn ganz generell ein zertifiziertes Qualitätsmanagement gemeint ist. Das liegt daran, dass die ISO 9000 gewissermaßen die „Mutter aller Qualitätsmanagement-Systeme“ darstellt. Die entsprechende Organisation auf europäischer Ebene heißt CEN.



- **Hotelstars Union**

Der bekannteste Branchenstandard sind die Hotelsterne. Nach dieser freiwilligen Klassifizierung erhält ein Hotel desto mehr Sterne (1–5), je mehr definierte Kriterien erfüllt sind.



- **EU-Bio-Logo**

Aus dem Bereich Ernährung sei das EU-Bio-Logo genannt. Es garantiert den Verbrauchern als Standard die Einhaltung der EU-Rechtsvorschriften zum ökologischen Landbau.



1 Systemgastronomie



Berufsstandard: nach fachlichen Regeln korrekt eingedeckter Tische (Europa Park)



Unternehmensstandard: nach Systemvorgaben korrekt eingedeckte Tische (Mongo's)

Bereiche mit standardisierten Arbeitsabläufen

- Verkauf und Service
- Begrüßung und Verabschiedung
- Beratungsgespräch
- Reklamation
- Reservierung
- Kassiervorgang

Produktion

- Art und Qualität der Rohstoffe
- Rezepturen
- Herstellungsverfahren, Hygiene
- Anrichteweise/Präsentation

Warenwirtschaft

- Bestellwesen
- Einkauf
- Eingangskontrollen
- Lagerung und Warenpflege
- Warenausgabe
- Inventur

Personal

- Personalbeschaffung und -einstellung
- Personaleinsatzplanung
- Mitarbeitergespräche
- Personalfreistellung
- Ausbildungsqualität

Administration

- Rechnungsbegleichung
- Lohnbuchhaltung
- Controllingberichte

■ **Freiwillige Standards**

Anderen Standards unterwirft man sich völlig freiwillig. Hat man sich allerdings Standards einmal unterworfen, muss man sie auch einhalten.

Beispiel:

Ein Gastronom kann sich einer Kooperation wie Slow Food anschließen oder sich bio-zertifizieren lassen, er muss aber nichts dergleichen tun.

■ **Faktisch zwingende Standards ohne rechtliche Grundlage**

Ohne die Einhaltung dieser Standards wäre der Betrieb nicht marktfähig.

Beispiel:

Die Herstellung eines Kopfhörers, dessen Anschluss nicht in genormte Buchsen passt, ist zwar nicht verboten, aber sinnlos.

■ **Übergreifende Standards, Branchen- und Unternehmensstandards**

Insbesondere technische Standards gelten in der Regel mindestens national, zunehmend sogar europäisch oder international.

Beispiele:

Netzstecker waren noch vor wenigen Jahrzehnten in jedem Land unterschiedlich, sodass häufig Adapter erforderlich waren; mittlerweile wird hier mehr und mehr vereinheitlicht. USB-Sticks dagegen, die von Anfang an für eine globalisierte Welt entwickelt wurden, sind meist international einheitlich.

Viele Standards beschränken sich auf eine Branche, eine Region oder ein Unternehmen.

Beispiel:

Die vorgeschriebene Grußformel an der Rezeption eines Luxushotels lautet: „Einen schönen guten Tag und herzlich willkommen in Ich hoffe, Sie hatten eine gute Anreise. Womit darf ich Ihnen behilflich sein?“ In der Szenekneipe sind die Mitarbeiter gehalten, Gäste mit „Hallo“ zu begrüßen, zu duzen und locker mit ihnen umzugehen.

Standard = Vereinheitlichung + Vereinfachung + Verlässlichkeit



Standards in der (System-)/Gastronomie

Auch in der klassischen Gastronomie gelten Standards, die oft schon lange überliefert sind. Jedes Kochrezept ist von der Idee her ein Standard, ebenso wie klassische Regeln zum Eindecken von Besteck, Tellern und Servietten. Jedoch ist die Individualgastronomie typischerweise dadurch gekennzeichnet, dass es weniger verbindliche, insbesondere schriftlich niedergelegte Unternehmensregeln gibt. Arbeitsprozesse sind stärker am einzelnen Wirt orientiert, darüber hinaus in vielen Einzelheiten den Führungskräften und den einzelnen Mitarbeitern im Rahmen dessen, was fachlich korrekt und dem Gast gegenüber angebracht ist, selbst überlassen. So sind die Rezepturen oftmals das Kapital des Küchenchefs, teilweise sogar nur in seinem Kopf vorhanden; wechselt dieser den Arbeitgeber, ändern sich auch die Rezepturen und die Speisekarte.

Die Systemgastronomie hat im Vergleich dazu einen deutlich höheren Standardisierungsgrad. Die wesentlichen Arbeitsprozesse sind durch die Systemzentrale vorgeschrieben und werden von den Betrieben vor Ort umgesetzt.

Die Managementaufgaben in der Systemgastronomie bestehen somit darin,

- festzulegen, in welcher Breite und in welcher Tiefe standardisiert wird, um optimale Ergebnisse für den Gast und für das Unternehmen selbst zu erzielen.

Beispiele: Manche Unternehmen legen das vollständige Sortiment bindend für alle Betriebe einheitlich fest, andere erlauben regionale oder betriebliche Abweichungen. Manche Unternehmen geben die Grußformel im Restaurant oder am Telefon wörtlich vor, andere wollen bei diesem eher zwischenmenschlichen Thema Individualität ausstrahlen.

- die einzelnen Standards praxisgerecht zu entwickeln.

Beispiel: Beschäftigt ein Restaurant keine gelernten Restaurantfachleute, müssen die Servicestandards auf das Wissen und Können angelernter Mitarbeiter ausgerichtet sein, z. B. kein Fischfiletieren am Tisch des Gasts, Kassieren nur durch Schichtleiter.

- die Standards darzustellen und intern und/oder extern zu kommunizieren.

Beispiel: Für das Produkt „Hähnchen-Wrap mit Curry und Ananas“ der Kette Wrap Company werden in einem Rezepturstandard die Zutaten, die jeweiligen Mengen, die Art der Zubereitung und die Verpackung festgelegt. Für die Mitarbeiter wird dies anhand von Fotos als Ablaufplan erklärt, der im Produktionsbereich aufgehängt ist. Für die Gäste sind die Wraps in der Vitrine ausgelegt, auf kleinen Schildchen mit dem Firmenlogo an festgelegter Stelle, dem Namen „Wrap Company's Chicken Bombay“ und den Zutaten (Anrichtestandard und Standard für Marketing).

- die Umsetzung der Standards in den einzelnen Betrieben und durch die einzelnen Mitarbeiter tatsächlich sicherzustellen und zu überprüfen.

Beispiel: Jeder neue Mitarbeiter bekommt das Belegen und Wickeln der Wraps vom Schichtführer gezeigt und erhält Gelegenheit zum Üben, dann erfolgt Training-on-the-Job (Standard für Personalschulung). Bei Testkäufen machen sogenannte Mystery Shopper sich ein Bild, ob die Anrichte- und Produktionsstandards eingehalten wurden (Controlling Standard).

Beispiel: Der Qualitäts- und Hygienestandard sieht vor, dass die Kerntemperaturen beim Erhitzen von Geflügel mit einem Stichthermometer stichprobenartig mehrmals täglich gemessen, in eine Checkliste eingetragen und durch Unterschrift bestätigt werden.

- bei Verletzung von Standards Maßnahmen zu ergreifen, um dies zu ahnden und für die Zukunft zu verhindern.

Beispiel: Ein Hygiene-Standard sieht vor, dass Handschmuck verboten ist. Beim ersten Verstoß ist ein Mitarbeitergespräch vorgesehen, beim zweiten Verstoß eine Abmahnung (Standard für Personalführung).

- Standards anzupassen und zu aktualisieren.

Beispiel: Bei Änderung des Lebensmittelrechts ist der Hygiene-Standard anzupassen.

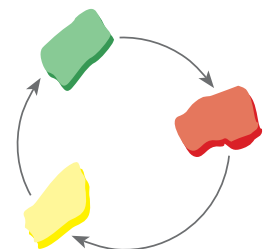
Beispiel: Die Gäste zeigen sich zunehmend kalorienbewusst, deshalb wird die Mayonnaise im Produktionsstandard für Kartoffelsalat teilweise durch Joghurt ersetzt.

Beispiel: Das Unternehmen wird demnächst stark expandieren, daher wird ein spezielles Eröffnungshandbuch entwickelt.



Standardisierter Aufbau eines Salatbuffetts (Block House)

Festlegung eines Qualitäts-Produktstandards (Sushi Circle)



- Paprikastückchen in drei Farben auf den Tellern
- stündlicher Wechsel der Paprikafarbe
- immer nur zwei Farben gleichzeitig auf dem Band

Somit stehen alle Artikel, die rohen Fisch enthalten, nicht länger als 120 Minuten auf dem Band.

1 Systemgastronomie

Maßnahmen zur Standardisierung

Standardisierung kann insbesondere mittels **Handbüchern, Checklisten, Arbeitsanweisungen und Ablaufplänen** erfolgen. Vom Grundsatz her kann jeder Unternehmensbereich und jeder Arbeitsprozess der Systemgastronomie standardisiert werden.

Beispiele für Standardisierungen in unterschiedlichen Unternehmensbereichen

Bereich	Administration ↓ Personal	Küche ↓ Salatbüfett	Service ↓ Frühdienst
Arbeitsprozess	Einstellen neuer Auszubildender	Auf- und Abbau Salatbüfett	Bedienen der Geräte
Beispiele für Standards in diesem Arbeitsprozess	<ul style="list-style-type: none"> Checkliste für die Planung eines Vorstellungsgesprächs (z. B. Einladung, Zeitplanung, zu stellende Fragen, zu gebende Informationen) 	<ul style="list-style-type: none"> im Handbuch Information zur Vorbereitung und Verarbeitung der Komponenten (z. B. Blattsalat waschen, Gurken schälen und mit der Küchenmaschine in Scheiben schneiden) 	<ul style="list-style-type: none"> im Handbuch allgemeine Informationen zum Arbeitsbereich (z. B. Arbeitsmaterialien, Produktinformationen) und Mise en place
	<ul style="list-style-type: none"> Beurteilungsbogen für Bewerber (z. B. Bewertung bestimmter Verhaltensweisen anhand von Schulnoten) 	<ul style="list-style-type: none"> Bestückungsplan (Salatkomponenten, vorbereitete Salate, Dressings, welche Schüssel für was) 	<ul style="list-style-type: none"> Kleiderordnung-Service für weibliche und männliche Mitarbeiter
	<ul style="list-style-type: none"> Checkliste für die vom neuen Auszubildenden vorzulegenden Unterlagen für die Personalakte (z. B. Ausbildungsvertrag, ggf. mit Unterschrift der Eltern, steuerliche Identifikationsnummer) 	<ul style="list-style-type: none"> Rezeptur für hausgemachten Kartoffelsalat mit Herstellungsanleitung 	<ul style="list-style-type: none"> Eindecken eines Tisches nach Systemvorgaben (z. B. Menagen, Speise-, Getränke-, Dessertkarten, Aktionsflyer) mit Skizzen für Zweier- und Vierertische sowie runde Tische
	<ul style="list-style-type: none"> Organisationsplan 1. Tag im Betrieb 	<ul style="list-style-type: none"> Geschäftsablauf Abbau (z. B. Reinigung, Lagerung) 	<ul style="list-style-type: none"> Ablauf Bestellaufnahme mit Beispielsätzen

Entstehung von Gastronomiestandards

Bei der Entwicklung von Standards für Systemgastronomieunternehmen bestehen unterschiedliche Möglichkeiten:

- Inhabergeführte, mittelständische Gastronomie-Systeme:** Sie entwickeln sich häufig aus einem Einzelbetrieb. Sie wachsen zunächst langsam und organisch und je nach Erfolg, Expansionslust und Unternehmensstrategie des Unternehmers kann sich das Wachstum dann beschleunigen und ggf. auch strukturell verändern.

Solche Unternehmen standardisieren typischerweise zunächst die Bereiche, in denen ihnen die Vereinheitlichung unmittelbare Kostenvorteile bringt (z. B. Einkauf, Rezepturen, Speisenproduktion, Personalgewinnung). Standards werden sukzessive entwickelt und im täglichen Geschäft überprüft und verbessert. Im Marketing werden zunächst nur elementare Instrumente standardisiert wie Logo, Grundsätze der Innengestaltung, Angebotspolitik, Produktwerbung. Verwaltung und Führungsaufgaben werden erst dann standardisiert, wenn das Unternehmen eine kritische Größe erreicht hat.