

Jean-Georges Ploner • Frank Müller-Meinke

# Mensch verkauf doch!

Gewinnbringendes Servicemanagement in der Gastronomie



MATTHAES





Jean-Georges Ploner • Frank Müller-Meinke

# Mensch verkauf doch!

MATTHAES VERLAG GMBH

Ein Unternehmen der dfv Mediengruppe



## INHALT

- 6 Ein paar Worte voraus
  
- 10 **MENSCH, VERKAUF DOCH!**
- 14 Ansturm und Abwarten
- 16 Chipotle: best performance mit Burritos
- 17 Mise en place und Gast en place
- 19 Das Image des Verkaufens
- 21 Pita oder Braucht Verkaufen wirklich mehr Zeit als Nichtverkaufen?
- 26 Gedanken zum Schluss
  
- 28 **VERKAUFSFÖRDERUNG – EINE DAUERAUFGABE**
- 32 Die Eingangskanäle der Verführung
- 35 Potenziale nutzen am Point of Sale
- 39 Vorsicht: Verpasste Verkaufschance
- 42 Gedanken zum Schluss
  
- 44 **UMSATZ, ERTRAG UND ZUFRIEDENE GÄSTE**
- 49 Drei Erfolgsfaktoren
- 51 Zwei Ebenen, ein Ziel
- 56 Fünf Regeln für die Kommunikation mit Ihren Gästen
- 58 Gedanken zum Schluss
  
- 60 **MITARBEITER FIT MACHEN FÜR DEN VERKAUF MIT SPASS**
- 65 Aktiver Verkauf
- 68 Die drei Kernkompetenzen
- 74 Service trainieren und strukturieren
- 85 Üben, üben, üben
- 87 Begegnen statt Dienen
- 88 Gedanken zum Schluss

**90** ZUFRIEDENE MITARBEITER – EIN WICHTIGES KAPITAL

**94** Mitarbeiter finden statt suchen

**101** Aufbau einer Service fördernden Unternehmenskultur

**106** Motivationstechniken im Alltag

**109** What to do when there is nothing to do

**114** WENN'S RICHTIG GUT LÄUFT – DER UMGANG MIT  
HOHER NACHFRAGE

**118** Der Kreislauf der Nachfrage

**121** Gedanken zum Schluss

**118** AUSBLICK – ZUKUNFT IM SERVICE

**128** Gäste sind mobil online unterwegs

**128** Digitalmarketing strategisch planen

**130** Technologien effizient einsetzen

**132** Gedanken zum Schluss

**133** 10 FÄHIGKEITEN, DIE JEDER EFFIZIENTE RESTAURANT-  
MANAGER BEHERRSCHEN SOLLTE

**136** ZUM SCHLUSS

**141** Starten Sie ins Abenteuer für mehr Verkauf und besseren Service

**142** Dank

**143** Die Autoren

**144** Impressum



# EIN PAAR WORTE VORAUSS

■ **Stellen Sie sich vor:** Sie haben eine Prämie bekommen und endlich mal Geld in der Tasche. Nun möchten Sie sich einen neuen schicken Anzug kaufen, weil Sie zur Hochzeit Ihres besten Freundes eingeladen sind. Sie gehen in ein Fachgeschäft, weil Sie dort eine gute Betreuung und Beratung erwarten.

Leider geraten Sie an einen lustlosen Verkäufer, der nur das Nötigste tut und nicht auf Sie eingeht. Keiner der Anzüge, die er Ihnen zeigt, entspricht Ihren Vorstellungen. Trotzdem entschließen Sie sich zum Kauf eines Anzugs zum Preis von 500 Euro. Beim Verlassen des Ladens entdecken Sie im Schaufenster genau Ihren Traumanzug und den auch noch um 250 Euro billiger! Ihre erste Reaktion: Sie ärgern sich. Ihre zweite Reaktion: Sie gehen zurück in den Laden und tauschen den Anzug um. Das ist nervig und dauert noch länger. Oder Sie scheuen diesen Aufwand, gehen nicht mehr zurück und behalten den teuren Anzug. Egal was Sie tun werden, der Einkauf wird Ihnen wahrscheinlich nicht in bester Erinnerung bleiben. Vielleicht sind Sie sogar tief enttäuscht.

Enttäuschung leitet sich vom Wort täuschen ab und heißt nicht anders als »aus der Täuschung gerissen«. Oft passiert uns das, wenn wir uns auf etwas verlassen und dieses Etwas versagt. Das Fachgeschäft ohne richtige Beratung, das Premium-Auto, das dann doch eine Panne hat, der Bio-Apfel der teuer ist, aber nicht schmeckt, und so weiter ...

Solche Situationen kennen wir alle. Nicht nur im Einzelhandel, sondern überall dort, wo Produkte verkauft und Kunden beraten werden. Und eben auch in der Gastronomie. Folgendes Szenario haben Sie sicher auch schon erlebt: Sie möchten sich etwas Leckeres gönnen. Sie gehen in einen top Laden, freuen sich auf den Genuss, können das Essen fast schon schmecken. Aber dann läuft der Restaurantbesuch ganz anders als erwartet. Das Angebot entspricht nicht Ihren Wünschen, Ihr Favorit ist aus, der Service nimmt sich keine Zeit für Sie, schließlich bestellen Sie irgendetwas, und es schmeckt nur mittelmäßig.

Oder so: Sie machen sich auf den Weg zu einer angesagten Location. Ihr Tisch ist reserviert, Sie sind zu viert und wollen es richtig krachen lassen. Leider erwischen Sie eine nette, aber unbeholfene Servicekraft und schaffen es nicht, das Geld auszugeben, was Sie mitgebracht haben. Im Gegenteil, Sie sind froh, dass jeder zumindest ein Getränk und sein Essen bekommen hat. Zwar nicht gleichzeitig, aber immerhin.

Diese Liste lässt sich beliebig fortsetzen: Der Gast bestellt im Coffeeshop einen Kaffee. Ein Croissant wäre dazu sehr schön. Doch schade, bevor er fertig ausgesprochen hat, ist der Servicemitarbeiter schon an der Kaffeemaschine

und hört ihn nicht mehr. Ein Snackrestaurant brummt zur Mittagszeit. Eine lange Schlange steht vor dem Counter. Der Mitarbeiter arbeitet Bestellungen ohne Zusatzverkauf ab. Er gibt dem Ziel, die Gäste schnell zu bedienen, Priorität vor dem zusätzlichen Umsatz. Das Ergebnis: jeder zweite Gast muss nachbestellen und verzögert so den gesamten Ablauf. Das dritte Beispiel: Ein Pärchen hat etwas zu feiern und freut sich auf »richtig« Spaß. Doch das Servicepersonal nimmt diese Bereitschaft nicht wahr, bietet nichts Entsprechendes an und ist zu selten präsent. So wird aus dem geplanten rauschenden Abend nur ein stinknormales Essen. In allen Beispielen gibt es nur Verlierer: Die Gäste sind enttäuscht, frustriert und fühlen sich im Stich gelassen. Der Gastronom verpasst Umsatz, der Mitarbeiter hat das Gefühl, die Gäste seien komisch. Und alle verspielen die Chance, aus Gästen Fans zu machen.

### *Unterlassene Verkaufsleistung ist unterlassene Serviceleistung am Gast.*

Warum ist das so, und was hat sich geändert? Früher sind die meisten Menschen ein, vielleicht zwei Mal im Monat ins Restaurant gegangen. Das war etwas so Besonderes, dass man sich aufs Essen richtig gefreut hat. Eine tolle Abwechslung zur Mamas Küche. Und riesige Portionen.

Heute konsumieren die meisten Menschen zwischen Kantine, Restaurant, Imbiss und Pizza oder Kaffee to go mehrmals die Woche außer Haus. Das bringt eine ganz andere Erwartung mit sich. Das Essen selbst wird gefälliger und normaler, die Erwartungen an Ambiente und Service steigen immer höher. Der heutige Gast will überrascht werden, geführt, verführt und entführt werden und erwartet eine hohe Emotionalität. Sie brauchen nicht zu erschrecken, das ist alles sehr machbar. Wenn man bereit ist, sich Mühe zu geben und sich richtig ins Zeug zu legen.

Wenn wir das aber nicht tun, ist es tatsächlich vergleichbar mit einer unterlassenen Serviceleistung. Es kommt jemand zu Schaden, und zwar Ihr Gast. Er ist enttäuscht, und er erzählt weiter. Nicht mehr wie früher über Mundpropaganda. Nein, über Twitter, Facebook und TripAdvisor oder Yelp. Und das hinterlässt Spuren.

Dabei wäre es ganz leicht gewesen, es richtig zu machen, indem man auf ihn zugeht, ihm zuhört und ihn mit seinen Wünschen ernst nimmt. Die Mittel dazu – Speisen, Getränke, eine angenehme Umgebung und Service – stehen immer zur Verfügung.

Es hat mit Ihrem Rollenverständnis als Gastronom zu tun: Verteilen Sie Produkte oder verstehen Sie sich als Verkäufer? Sind Sie ein »Dienstleister« oder ein Dienst-Leister, der die Kunst des Führens, Verführens und Entführens beherrscht?

- ★ Das Ziel Ihres ganzen Teams muss es sein, den Gästen zuzuhören und deren Wünsche zu erfüllen.

- ★ Nur schlechter Service passiert von alleine, guter Service muss gemanagt werden.
- ★ Das beste Marketing wird durch eine schlechte Arbeitseinstellung sofort zunichte gemacht.

Warum arbeiten Mitarbeiter überhaupt im Service oder im Verkauf? Wenn Sie uns fragen: weil sie Erfolg suchen. Natürlich will und muss jeder Geld verdienen. Aber viele könnten auch woanders arbeiten oder für ihr Geld etwas was anderes tun. Und trotzdem bleiben sie bei Ihnen. Weil sie Erfolg haben, wenn der Gast ihnen etwas abkauft. Weil sie schnell merken, dass sie Einfluss haben auf Menschen. Und dass sie für gute Leistung ein positives Feedback kriegen, sei es in Form eines Dankeschöns, eines Lächelns oder eines schönen Trinkgelds.

Und auch, weil in der Gastronomie die Zeit so schnell rumgeht wie in kaum einer anderen Branche. Und weil das Gemeinschaftsgefühl unter den Kolleginnen und Kollegen meistens sehr gut ist.

Für Sie als Führungskraft oder Inhaber ist Service und Verkaufen das Wichtigste überhaupt. Service ist der Weg zum Verkauf, Service bietet die Basis. Der Verkauf, und nur der, sorgt für Umsatz. Es hat noch nie ein Restaurant zugemacht wegen schlechtem Essen oder schlechtem Service. Zugemacht haben die, die zu wenig Umsatz gemacht haben. Guter Service bringt Gäste über Mundpropaganda und Social Media in Ihren Betrieb, doch es sind die Verkäufe, die Ihren Betrieb am Leben erhalten. Service alleine reicht nicht aus, Service braucht immer die Symbiose mit dem Verkaufen.

*Kein Gast hat sich jemals über zu viel guten Service beschwert. Und wir kennen keinen Gastronomen, der sich jemals über zu viel Umsatz beschwert hat.*

Wenn wir so viel von Verkäufen schreiben, dann auch, weil wir überzeugt sind, dass Ihre wichtigste Ware der Service ist. Service ist unsichtbar, verleiht dem Kauf jedoch einen zusätzlichen Wert. Und guter Service ist es ja auch, der den Gast zum Wiederkommen bringt.

In diesem Buch werden Sie viele Anregungen erhalten, um Ihre Rolle und Ihr Verständnis von Service und Verkaufen zu überdenken. Keine langatmige Theorie, sondern viele Ideen und Tipps, die Stoff zum Nachdenken bieten. Jede Menge Beispiele stellen konkrete Bezüge zum Berufsalltag her.





Es ist einfacher, 100 Mal ein Prozent besser zu sein als alle anderen,  
als ein Mal 100 Prozent besser sein zu wollen.

Das Buch richtet sich in erster Linie an Führungskräfte. Denn zuallererst müssen die Führungskräfte ihre Rolle als Verkäufer und als Verkaufsleiter richtig verstehen, um dann ihre Mitarbeiter fit für den Gast zu machen. Dazu enthält das Buch die erfolgreichsten Instrumente und Methoden, wie z. B. das Service Script und das Power Training. Zusätzlich wird auf relevante Bereiche wie »Mitarbeiter finden und halten« oder den Einsatz moderner Technologien im Verkauf eingegangen. Auch Mitarbeitern, die sich weiterentwickeln möchten und im Verkauf richtig gut werden wollen, bietet dieses Buch einen leicht verständlichen Zugang und praktische Tipps.

Dazu gehen wir auch auf digitale Tools ein. Wir zeigen auf, welche Möglichkeiten es heute gibt, die Arbeit im Service zu vereinfachen und das Gasterlebnis zu optimieren. Sei es über Pre Ordering, Pre Payment, Online Reservierung, CRM ... es gibt heute viele innovative Wege. Innovation ist und bleibt eine Kraft, die den Weg zum Erfolg vereinfacht.

*Unser Tipp: Nutzen Sie die 3-3-3-Regel!  
Alles, was Sie in diesem Buch lesen, lernen oder  
spannend finden und nicht innerhalb von drei Tagen  
ausprobieren, mindestens drei Mal machen oder drei  
Wochen lang durchziehen, wird in der Versenkung  
verschwinden und Sie werden es wieder vergessen.  
Wäre doch schade, oder?*

**Mensch,  
verkauf  
doch!**

WARUM HABEN MITARBEITER OFT  
ANGST VOR DEM  
VERKAUFEN?

---

WIE VERHINDERN FÜHRUNGS-  
KRÄFTE UNBEWUSST, DASS  
VERKAUFT WIRD?

---

BRAUCHT VERKAUFEN  
WIRKLICH MEHR ZEIT ALS  
NICHTVERKAUFEN?

---

WEISS DER GAST SCHON,  
WAS ER WILL?

---

STAMMGAST: GEFÜHLTE  
ANZAHL VS. REALE ZAHLEN

---

PITA-FORMEL: RÜCKRECHNEN,  
UM ZIELE ZU ERREICHEN

---







# ANSTURM UND ABWARTEN

■ **Lassen Sie uns mit einer Situation beginnen**, die wir in der Gastronomie alle sehr gut kennen: Die lieben Gäste kommen immer alle auf einmal. Das kennt man ja. Sei es der Ansturm in der Mittagspause, die Schlange beim Popcorn im Kino, der Run auf den Bäcker am Sonntag oder die Masse vor und nach dem Theater- oder Kinobesuch. Immer und überall dasselbe Gedrängel.

Wie herrlich wäre es für alle Beteiligten, wenn die Gäste schön nach und nach kommen würden und nicht immer alle gleichzeitig. Nehmen wir beispielsweise ein Kino. Die Besucher könnten doch eine Stunde vor Vorstellungsbeginn erscheinen und ganz in Ruhe den Film, ihren Platz und ihre Getränke aussuchen. Die Realität sieht jedoch anders aus. Zwar erreichen die Gäste unser



Menschen sind »Herdentiere«.



angedachtes Kino durchaus manchmal 30 Minuten vor der Vorstellung, aber sie stehen eben nicht gern im leeren Foyer herum. Stattdessen gehen sie wieder raus und warten, bis das Foyer voll wird. »Erst wenn alle gehen, gehen wir auch. Wir haben ja noch Zeit.«

Menschen sind »Herdentiere«, und das zeigen sie nicht nur im Kino, sondern in vielen anderen alltäglichen Situationen. Wobei natürlich oft genug äußere Zwänge dahinter stehen. Die U-Bahn ist morgens um halb acht voll, weil der Arbeitsbeginn für alle ähnlich liegt. Aus dem gleichen Grund sind die Autobahnen um Frankfurt jeden Morgen um acht dicht. Und am Freitagnachmittag sind alle Züge besetzt, weil die Wochenpendler endlich nach Hause dürfen und die Kurzturlauber sich ebenfalls auf die Reise machen. Restaurants erleben regelmäßig kurz nach 12 Uhr einen Ansturm, wenn in den umliegenden Büros die Mittagspause ansteht.

Ein typisches und bekanntes Phänomen also. Und sicher nicht zu ändern. Aber wie gehen Sie am besten damit um? Schließlich gehört es zu Ihrem Alltag, starke Frequenzschwankungen zu berücksichtigen und darauf zu reagieren. Und wie bei allem in unserem Alltag können Sie darunter leiden oder es gestalten.

*Lieber gleich richtig machen oder lieber bald  
noch mal machen müssen?*

Leiden tun alle, die sich über Tatsachen beklagen. Warum kommen immer alle gleichzeitig, warum wissen die nie, was sie wollen, warum wollen die immer getrennt zahlen, warum bestellt jeder was anderes? Die Liste des Leids ist schier endlos.

Gestalten tun die, die beschlossen haben, den Tatsachen ins Auge zu sehen. Und die deswegen ihre Arbeitsschritte minutiös planen und sich gut vorbereiten. Es sind die, die wissen, was es heute gibt, welche Reservierungen kommen, welche Filme laufen, was heute Special und was Tagesgericht ist, welches Sandwich aus und welche Combo angesagt ist. Es sind die, die vorbereitet sind, ihr Mise en Place gemacht haben und jetzt schon wissen, wann das Cola-Fass leer sein wird.

*Das Gastgewerbe ist das einzige Gewerbe, in dem  
man mehr Möglichkeiten hat, Geld zu verlieren,  
als Geld zu verdienen.*



# Mensch **verkauf** doch!

Wer in Gastronomie und Hotellerie erfolgreich sein will, muss vor allem eins beherrschen – den effektiven Verkauf. Gastronomie und Hotellerie verkaufen Übernachtungen, Speisen und Getränke, Wellnessangebote und viele, viele Dienstleistungen. Das funktioniert aber nur, wenn Sie Ihren Gästen gut zuhören und ihre Wünsche erfüllen – und wenn jeder, der mit dem Gast in Kontakt kommt, die Scheu vor dem Verkaufen verliert. Schlechter Service passiert von allein. Guter Service muss gemanagt werden.

Dieses Buch zeigt mit vielen wertvollen Ratschlägen und Beispielen aus der Praxis für die Praxis: Die beste Strategie für einen erfolgreichen Verkauf ist ein guter Service. Er sorgt für Spaß an der Arbeit, Umsatz, Ertrag und zufriedene Gäste.

- Gäste und ihre Wünsche kennenlernen
- Guten Service richtig managen
- Mitarbeiter fit machen für den Verkauf mit Spaß
- **Extra:** Wenn's richtig gut läuft – Tipps für den Umgang mit starker Nachfrage

GEWINNBRINGENDES SERVICEMANAGEMENT IN DER GASTRONOMIE

