BUSINESS IRL

Was trägt dein Lokal?

Ein Praxisguide von Business IRL für unabhängige Restaurants und Cafés in Deutschland

Samstag stehen die Gäste bis vor die Tür. Dienstagmittag sind Plätze frei.
Wer einen Betrieb führt, kennt solche Beobachtungen.



Dein Einstieg in einer Schicht

Samstag stehen die Gäste bis vor die Tür. Dienstagmittag sind Plätze frei. Abends ist das beliebteste Gericht ausverkauft, vom Blechkuchen ist ein halbes Blech übrig. Wer einen Betrieb führt, kennt solche Beobachtungen. Welche davon eine Änderung wert ist, lässt sich oft schon mit einer Woche Kassendaten, einem Einkaufsbeleg und zwei guten Fragen ans Team eingrenzen.

Such dir die Zeile aus, die zu deiner letzten Woche passt. Du kannst direkt bei diesem Kapitel einsteigen.

DAS FÄLLT DIR AUF	HIER SETZT DU AN
Ein Gericht verkauft sich gut. Was davon übrig bleibt, ist unklar.	**S. 2** · Karte kalkulieren
Beim Abräumen oder nach Ladenschluss landet immer das Gleiche im Eimer.	**S. 3** · Verluste messen
Zwischen zwei starken Tageszeiten bleiben Tische leer.	**S. 4–5** · Umfeld erkunden und einen Versuch durchrechnen
Am Telefon beantwortet ihr ständig dieselben Fragen.	**S. 6–7** · Den Besuch vorbereiten und KI gezielt einsetzen
Es liegen schon fünf Ideen auf dem Tisch.	**S. 8–9** · Eine auswählen und auswerten

EIN EINSTIEG FÜR HEUTE:

Lass beim Abräumen einer Mittagsschicht die übrig gebliebene Beilage getrennt sammeln. Wiege die Tellerreste dieser Beilage und teile das Gewicht durch die Zahl der ausgegebenen Portionen mit dieser Beilage. Schreib den Wert mit Datum und Gericht auf. Schon beim nächsten vergleichbaren Mittag kannst du prüfen, ob eine kleinere erste Portion mit Nachschlag sinnvoll ist.

Die Zahlen in den Rechenbeispielen sind frei gewählt. Setze beim Nachrechnen die Werte deines Betriebs ein. Die fachlichen Quellen findest du auf Seite 10.

Den Ertrag deiner Gerichte berechnen

Zieh aus der Kasse die verkauften Stückzahlen eines typischen Zeitraums, etwa der letzten vier Wochen. Beginne mit zwei vergleichbaren Mittagsgerichten. Für jedes brauchst du den tatsächlichen Nettoerlös je Portion und die Kosten, die durch den einzelnen Verkauf entstehen. Ermittle den Wareneinsatz anhand einer ganzen Rezeptur und der tatsächlich verkaufbaren Portionen. So zählen Putz- und Garverluste mit. Bei Abholung oder Lieferung kommen gegebenenfalls Verpackung und umsatzabhängige Gebühren dazu. [1]

BEISPIEL FÜR VIER WOCHEN	OFENGEMÜSE	PILZPASTA
JE PORTION		
Nettoerlös je Portion	12,00 €	13,00 €
Variable Kosten je Portion	4,20 €	4,50 €
Deckungsbeitrag je Portion	7,80 €	8,50 €
IM ZEITRAUM		
Verkaufte Portionen	90	60
Beitrag im Zeitraum	**702,00 €**	**510,00 €**

Das Ofengemüse hat in vier Wochen 192 € mehr zur Kostendeckung beigetragen als die Pilzpasta. Bevor du es streichst, prüfe, was seine Gäste stattdessen bestellen würden und wie viel Zeit am Herd dadurch frei würde. Die Pasta bringt pro Teller 70 Cent mehr. Aus diesen Beträgen müssen unter anderem Miete und bereits eingeplante Schichten finanziert werden. Beobachte am Samstag auch den Engpass am Herd. Belegt eine Portion Pasta die einzige freie Pfanne acht Minuten lang, sind das bei 8,50 Euro Beitrag rund 1,06 Euro je belegter Pfannenminute. Vergleiche diesen Wert mit einem Gericht, das zur selben Zeit dieselbe Pfanne braucht. Bei freien Pfannen zählt dieser Engpass weniger.

So nutzt du die Rechnung im Café: Teile die Kosten eines Käsekuchens durch die Zahl der Stücke, die du im Schnitt wirklich verkaufst. Bei 18 Euro Zutaten und neun verkauften Stücken trägt jedes Stück 2 Euro Zutatenkosten. Eine Kalkulation mit zwölf geschnittenen Stücken ergäbe 1,50 Euro. Die Differenz erklärt, warum der Kuchen auf dem Papier besser aussehen kann als im Betrieb.

Dein nächster Schritt: Wähle ein häufig verkauftes Gericht mit knappem Beitrag. Prüfe zuerst Einkaufspreis, tatsächliche Portion und Verkaufsweg. So weißt du, welche Änderung du ausprobieren willst und woran du ihre Wirkung erkennst.

Weniger wegwerfen, gezielter vorbereiten

Wenn nachmittags Suppe im Topf bleibt, hilft eine kleinere letzte Charge. Kommt die Suppe überwiegend vom Tisch zurück, frag im Service nach Geschmack, Temperatur und Portionsgröße. Die weggeworfene Menge kann gleich sein. Die richtige Reaktion hängt davon ab, wo der Verlust entsteht.



United Against Waste erfasst in der Außer-Haus-Verpflegung vier Stellen. In einem deutschen Modellprojekt wurden Küchenabläufe untersucht, Maßnahmen erprobt und in sieben Betrieben Kontrollmessungen vorgenommen. Für deinen Betrieb ist vor allem das Vorgehen übertragbar. [2, 3]

	FUNDSTELLE	ERSTER VERSUCH IM BETRIEB
01	**Lager**	Wiege den ungenutzten Rest einer Packung. Vergleiche beim nächsten Einkauf die Kosten je tatsächlich verbrauchtem Kilo für zwei Gebindegrößen.
02	**Vorbereitung**	Wiege eine Kiste Gemüse vor und nach dem Putzen. Übernimm die gemessene Ausbeute in die Rezeptkalkulation.
03	**Fertig zubereitet, noch nicht ausgegeben**	Notiere die letzten Bestellungen und die Restmenge. Wenn regelmäßig ein halbes Blech bleibt, teste am gleichen Wochentag eine kleinere letzte Charge.
04	**Rücklauf vom Gast**	Sammle eine auffällige Beilage getrennt. Kläre im Service, ob Größe oder Geschmack der Grund war, bevor du die Portion änderst.

Ein einfacher Start: Wiege zuerst nur den wiederkehrenden Rest, den du ändern kannst. Zieh das Behältergewicht ab. Notiere Speise, Ursache, Gewicht und Zahl der ausgegebenen Portionen. Vergleiche ähnliche Schichten nach derselben Methode.

Beispiel: Bei 80 ausgegebenen Portionen mit dieser Beilage kamen insgesamt 2,4 kg davon zurück. Das sind 30 g je Portion. Im Test waren es 1,8 kg bei 90 Portionen, also 20 g je Portion. Frag zusätzlich nach Nachschlägen und Rückmeldungen. Erst dann weißt du, ob die kleinere Standardportion für deine Gäste funktioniert. Im Café kannst du auf dieselbe Weise übrig gebliebene Kuchenstücke und die Uhrzeit des Ausverkaufs nebeneinander notieren.

Ein Mittagsangebot für die Nachbarschaft testen

Es ist Dienstag, 12.20 Uhr. Durchs Fenster siehst du viele Menschen, an deinen Tischen sitzen vier. Bevor du einen Mittagsrabatt einführst, geh den Weg eines möglichen Gastes. Das Büro gegenüber hat vielleicht eine Kantine. Das Gebäude hinter dem Bahnhof liegt nah, aber auf dem Fußweg dazwischen kosten zwei Ampeln Zeit. Für eine kurze Pause können solche Details den Ausschlag geben.

Geh einmal zur richtigen Uhrzeit raus. Wähle einen konkreten Ausgangspunkt, etwa den Eingang eines Büros oder den Wochenmarkt. Stoppe den Hin- und Rückweg. Schau, welche Alternativen unterwegs offen sind, was sie kosten und wie lange Gäste warten. Frage anschließend zwei oder drei Menschen aus der Umgebung, wo sie beim letzten Mal gegessen haben und warum. Damit findest du Hinweise für einen Versuch. Die IHK empfiehlt, Standortdaten durch eigene Beobachtungen und Gespräche zu ergänzen. [4]

BEOBACHTUNG	EIN KLEINER VERSUCH
Beschäftigte holen Essen für mehrere Personen, haben aber wenig Zeit.	Biete einem Team an zwei gleichen Wochentagen ein vorbestellbares Gericht mit fester Abholzeit an.
Am Markttag kommen Gäste am Café vorbei, bevor sie einkaufen.	Teste eine sichtbare Frühstückskombination zum Mitnehmen. Vergleiche Markttage untereinander.
Das Nachbarschaftstheater beginnt früh, dein Abendgeschäft später.	Teste mit dem Haus ein zeitlich passendes Angebot vor einer Vorstellung. Erfasse auch die Ausgabezeit.

Ein Blick in unsere Arbeit: Bei Business IRL nutzen wir für solche Fragen Ortiq. Die Technologie hilft uns, Einzugsgebiet und Alternativen mit dem Anlass eines Besuchs, der Uhrzeit und dem Preis zusammenzubringen. So können wir etwa einschätzen, welche Büros für einen kurzen Mittagstisch tatsächlich in Gehweite liegen und welche Alternativen ihre Teams unterwegs haben. Die Einschätzung gleichen wir mit Beobachtungen vor Ort und deinen Verkaufszahlen ab.



Die Mindestmenge vor dem Test berechnen

Bevor du längere Öffnungszeiten zusagst, rechne einen einzelnen Testtag durch. Schreib auf, was du für diesen Versuch zusätzlich bezahlst. Dazu gehören etwa eine weitere Schichtstunde samt Arbeitgeberkosten, zusätzliche Vorbereitung oder eine Lieferung. Bereits ohnehin anfallende Kosten spielen für den kurzfristigen Vergleich eine andere Rolle als für die dauerhafte Kalkulation des ganzen Betriebs.

Beispiel für einen Testtag: Ein vorbestellbares Gericht erlöst 10,00 Euro netto. Zutaten und Verpackung kosten zusammen 3,50 Euro je verkauftem Essen. Es bleiben 6,50 Euro je zusätzlichem Verkauf. Für Vorbereitung und Ausgabe fallen insgesamt 39 Euro zusätzlich an. Wir nehmen an, dass nach Bestellung produziert wird.

ZUSÄTZLICHE ESSEN	BEITRAG VOR ZUSATZAUFWAND	ERGEBNIS DES VERSUCHS
4	26,00 €	−13,00 €
6	**39,00 €**	**0,00 €**
10	65,00 €	+26,00 €

Die Schwelle liegt bei sechs zusätzlichen Essen: 39 € geteilt durch 6,50 €. Fünf Gäste, die ohnehin gekommen wären, zählen anders. Hätten sie vorher je 7 Euro Deckungsbeitrag gebracht und wechseln jetzt zum neuen Gericht, verlierst du je Wechsel 0,50 Euro. Bei zehn verkauften Testgerichten, davon fünf echte Zusatzverkäufe und fünf Wechsel, ergibt sich 5 × 6,50 € − 5 × 0,50 € − 39 € = **−9,00 €**. Auch produzierte, unverkaufte Portionen gehören mit ihren Kosten in die Auswertung.

Für dein Café: Dieselbe Rechnung funktioniert für eine zusätzliche Öffnungsstunde. Verwende den durchschnittlichen Beitrag eines zusätzlichen Bons. Vergleiche den Beitrag beider Stunden zusammen mit ähnlichen Tagen. So fällt auf, wenn sich das Kaffeegeschäft nur um eine Stunde verschiebt.

6

zusätzliche Essen bis zur Schwelle

39 € ÷ 6,50 €

−9,00 €

bei fünf echten Zusatzverkäufen und fünf Wechseln

5 × 6,50 € − 5 × 0,50 € − 39 €

Den Weg von der Suche bis zum Tisch verkürzen

Gib einer Person, die dein Lokal kaum kennt, eine echte Aufgabe. Für ein Restaurant: „Wir wollen Donnerstag um 20.30 Uhr zu zweit warm essen. Finde heraus, ob das geht und wie du einen Tisch bekommst." Für ein Café: „Du steigst morgen um acht am Bahnhof aus. Finde heraus, ob du bei uns auf dem Weg Frühstück mitnehmen kannst."

Lass die Person beim Suchen laut denken. Beobachte, wo sie beginnt, wo sie zögert und was sie am Ende glaubt. Ein Gast kann den richtigen Eingang und die richtige Öffnungszeit finden und trotzdem vor einer geschlossenen Küche stehen. Genau diese Lücke fällt im eigenen Team selten auf.

PRÜFSTELLE	EINE KONKRETE VERBESSERUNG
Suchergebnis und Karte	Vergleiche Adresse, Eingang, Feiertags- und Küchenzeiten mit den tatsächlichen Abläufen.
Speisekarte	Öffne sie auf einem gewöhnlichen Handy. Sind die Preise erst nach mehrmaligem Zoomen lesbar, stelle die Karte als normalen Text auf die Website.
Reservierung	Geh den Weg bis zur Bestätigung durch. Prüfe intern, ob die Buchung ankommt, und storniere die Testbuchung.
Abholung oder spontane Besuche	Sag ausdrücklich, ob Vorbestellung nötig ist, wann abgeholt werden kann und wo Gäste ihre Bestellung bekommen.

Google beschreibt, wie Gastronomiebetriebe unter anderem Öffnungszeiten, Speisekarten und Links für Reservierung oder Bestellung pflegen können. [5] Entscheidend ist die Übereinstimmung mit der Schicht. Wenn am Telefon derselbe Widerspruch dreimal auffällt, korrigiere die Stelle, an der die falsche Erwartung entsteht.

Woran du die Wirkung erkennst: Lass den Service über vergleichbare Schichten Striche für genau diese Rückfrage machen. Prüfe nach der Änderung nochmals auf einem fremden Handy. Bei einem Café ohne Reservierungen reicht oft eine verlässliche Antwort auf „Kann ich einfach vorbeikommen?".

Wiederkehrende Gästefragen mit KI auswerten

Beginne mit einer Aufgabe, deren Ergebnis dein Team in zwei Minuten prüfen kann. Ein guter Einstieg ist das Sortieren der Fragen, die im Service jede Woche wiederkehren. Bitte das Team, eine Woche lang nur die Frage und ihre Häufigkeit aufzuschreiben. Namen, Kontaktdaten, Gesprächsverläufe oder einzelne Reservierungen brauchst du dafür nicht.

EIN AUFTRAG, DEN DU AUSPROBIEREN KANNST

„Hier stehen die Fragen, die Gäste diese Woche gestellt haben, mit der jeweiligen Anzahl. Fasse gleichbedeutende Fragen zusammen. Gib pro Thema die Summe und eine kurze Formulierung in Alltagssprache aus. Erfinde keine Antworten. Markiere alles, was Küche oder Service klären müssen.“

NOTIZ AUS DER SCHICHT	WAS DU DARAUS MACHEN KANNST
„Gibt es um 21 Uhr noch Essen?“ · 6-mal / „Wann schließt die Küche?“ · 4-mal	Zehn Fragen zur Küchenzeit. Trage die bestätigte Uhrzeit dort ein, wo Gäste Öffnungszeiten suchen.
„Müssen wir für Kuchen reservieren?“ · 3-mal	Prüfe mit dem Team, wann spontane Besuche möglich sind. Ergänze einen Satz auf der Caféseite.

Zähle die Summen einmal nach und lies die ursprünglichen Fragen gegen. Lass Preise, Zeiten und Angaben zu Zutaten oder Allergenen immer vom Team anhand der aktuellen Unterlagen bestätigen. Eine Antwort kannst du dann an den Stellen wiederverwenden, an denen die Frage entsteht.

Wann sich ein Werkzeug lohnt: Miss den bisherigen Zeitaufwand, teste einen Ablauf und rechne Nachbearbeitung und laufende Gebühren mit ein. Für wenige wiederkehrende Fragen genügt womöglich eine gemeinsam gepflegte Textvorlage. Wer in Deutschland Unterstützung bei einem ersten Digitalprojekt sucht, findet beim Netzwerk Mittelstand-Digital kostenfreie, anbieterneutrale Angebote. [6]

Eine Verbesserung in vier Wochen erproben

Nimm die letzte Woche als Ausgangspunkt. Wähle mit dem Schichtteam ein Problem, das mehrfach aufgetreten ist. Gib bei zwei gleich dringenden Ideen derjenigen Vorrang, für die bereits Daten vorliegen und die sich mit einer Schicht testen lässt. „Wir überprüfen unsere Online-Präsenz“ bleibt offen. „Wir prüfen, ob Gäste unsere Küchenzeit finden, und zählen die Rückfragen dazu“ hat ein Ende.

ZEITRAUM	AUFGABE	ERGEBNIS
Woche 1	Ausgangswert in vergleichbaren Schichten erheben. Mit Küche und Service eine Vermutung formulieren.	Eine Frage, eine verantwortliche Person, ein Ausgangswert.
Woche 2	Eine Änderung einführen. Den Schichten erklären, was sie beobachten sollen.	Der Versuch läuft. Aufwand und Auffälligkeiten werden notiert.
Woche 3	An denselben Wochentagen weitermessen. Ferien, Wetter, Veranstaltungen und Ausverkäufe vermerken.	Ein Vergleich, dessen Grenzen ihr kennt.
Woche 4	Zahlen und Beobachtungen gemeinsam auswerten. Beibehalten, anpassen oder beenden.	Eine begründete Entscheidung mit Termin.

Wann du früher eingreifen solltest: Wenn ein Abholangebot die Warteschlange fürs normale Mittagessen regelmäßig verlängert, brauchst du den Monatswechsel nicht abzuwarten. Begrenze die Vorbestellungen oder ändere das Abholfenster. Schreib auf, wann du eingegriffen hast. Ergebnisse vor und nach der Anpassung gehören getrennt betrachtet.

Wenn die Zahlen uneindeutig bleiben: Zwei verregnete Markttage reichen kaum aus, um ein Frühstücksangebot zu beurteilen. Wiederhole den Versuch unter vergleichbaren Bedingungen, sofern dich die offene Frage mehr kostet als ein weiterer Test. Kleine Betriebe brauchen für viele Entscheidungen eine gute Beobachtung und eine ehrliche Rechnung. Ein unsicheres Ergebnis darf auch offenbleiben.

Arbeitsblatt für den nächsten Test

Drucke diese Seite für Küche und Service aus. Fülle die erste Hälfte vor Beginn aus, die zweite Hälfte nach der letzten Testschicht.

01 Betrieb, Zeitraum und verantwortliche Person

BETRIEB | ZEITRAUM | VERANTWORTLICHE PERSON

02 Ausgangslage.

Beschreibe eine konkrete Schicht, ein Gericht oder eine wiederkehrende Frage.

03 Eine Änderung.

Beispiel: Dienstags bereitet die Küche die letzte Charge der Beilage halb so groß zu. Der Bestellschluss bleibt gleich.

04 Erfolgskriterium.

Kennzahl mit Einheit, bisheriger Wert und Ziel. Beispiel: Gramm fertig zubereitete, noch nicht ausgegebene Beilage bei Küchenschluss. Vergleicht Dienstage mit einer ähnlichen Zahl verkaufter Beilagenportionen.

KENNZAHL MIT EINHEIT | BISHERIGER WERT | ZIEL

MESSUNG	AUSGANGSWERT	TESTWERT
Schichten / Gäste / Portionen		
Unsere Kennzahl		
Zusätzlicher Aufwand in € oder Minuten		

05 Beobachtungen aus der Schicht.

Zum Beispiel mehr Nachschläge, ein Ausverkauf, längere Wartezeiten oder ein Feiertag. Notiert, ob und ab wann die Beilage ausverkauft war und wie viele Bestellungen ihr deshalb ablehnen musstet.

06 Unsere Entscheidung:

☐ beibehalten ☐ anpassen ☐ beenden

Begründung, verantwortliche Person und Termin.

Quellen und Anlaufstellen

[1] **Werner Heister · Denkzettel Deckungsbeitragsrechnung.**
Fachbeitrag zur Kalkulation über variable Kosten und Deckungsbeiträge. Die Tabellen und Zahlenbeispiele dieses Hefts sind eigene Rechnungen von Business IRL. Fachbeitrag öffnen

[2] **United Against Waste · Erste Messergebnisse.**
Erhebung in Großküchen und Messmethode für Lager, Produktion, Überproduktion und Tellerrücklauf. Beschreibung der Messung öffnen

[3] **Dialogforum Außer-Haus-Verpflegung · Abschlussergebnisse.**
Deutsches Modellprojekt mit Erst- und Kontrollmessungen. Die untersuchten Betriebe umfassten unter anderem Hotels und Einrichtungen der Gemeinschaftsverpflegung. Forschungsbericht öffnen

[4] **IHK Frankfurt am Main · Überlegungen zur Standortwahl.**
Fragen zu Erreichbarkeit, Einzugsgebiet, Wettbewerb und Beobachtung vor Ort. Standortfragen öffnen

[5] **Google · Unternehmensprofil für Restaurants.**
Dokumentation zu Öffnungszeiten, Speisekarten und Buchungswegen. Hilfe für Restaurantbetriebe öffnen

[6] **Mittelstand-Digital · Angebote für kleine und mittlere Unternehmen.**
Einstieg in anbieterneutrale Unterstützung zu Digitalisierung und KI. Netzwerk und Angebote ansehen

Unterstützung bei der Umsetzung.

Bring deine Mittagszahlen, deine Speisekarte oder das ausgefüllte Blatt zum Gespräch mit Business IRL. Ob ein Mittagsangebot zu deinem Standort passt oder Gäste beim Reservieren hängen bleiben: Gemeinsam schauen wir auf die Zahlen und den Ablauf und klären, was sich in deinem Betrieb umsetzen lässt. Du erreichst uns über business-irl.com. Folge uns auf Instagram: @business_irl_insights.

Schrift: Figtree und Fraunces · Business IRL

© Business IRL · 11.2026 · Alle Rechte vorbehalten