

Západočeská univerzita v Plzni

Fakulta filozofická

Bakalářská práce

Kundenorientierte Unternehmensführung in der westböhmisches
und bayerischen Gastronomie

Kristýna Kulhánková

Plzeň 2023

Západočeská univerzita v Plzni

Fakulta filozofická

Katedra germanistiky a slavistiky

Studijní program Filologie

Studijní obor Cizí jazyky pro komerční praxi

-němčina

Bakalářská práce

Kundenorientierte Unternehmungsführung in der westböhmischen
und bayerischen Gastronomie

Kristýna Kulhánková

Vedoucí práce:

Ing. Zdeněk Vávra, Ph.D.

Katedra germanistiky a slavistiky

Západočeská univerzita v Plzni

Plzeň 2023

Plzeň 2023

Prohlašuji, že jsem práci zpracovala samostatně a použila jen uvedené prameny a literatury.

Plzeň, duben 2023

Poděkování

Ráda bych poděkovala svému vedoucímu práce Ing. Zdeňkovi Vávrovi, Ph.D. za odborné vedení práce, snahu, podporu, a především za všechny cenné rady, které mi během konzultací předal.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
2	Theoretischer Teil.....	3
2.1	Definition von Gastronomie	4
2.2	Definition von Management	6
2.3	Management in der Gastronomie.....	8
2.3.1	Unternehmen in der Gastronomie	8
2.3.2	Rolle eines Managers im Bereich der Gastronomie	10
2.3.3	Qualitätsmanagement in der Gastronomie	12
2.3.4	Formen des Angebots	16
2.4	Marketing in der Gastronomie.....	20
2.5	Gastronomiekultur	23
2.5.1	Gastronomiekultur in Bayern	23
2.5.2	Gastronomiekultur in Westböhmen.....	26
2.6	Trends in der Gastronomie	29
3	Praktischer Teil.....	33
3.1	Methodologie.....	34
3.2	Vorstellung der Betriebe	35
3.3	Expertengespräch	36
3.3.1	Betrieb aus der bayerischen Region	36
3.3.2	Betrieb aus der westböhmisches Region.....	44
3.3.3	Kommentar zu den Interviews	52
3.4	Vereinfachte SWOT-Analyse des bayerischen Betriebs.....	55
3.5	Vereinfachte SWOT-Analyse des westböhmisches Betriebs	56
3.6	Kommentar zu den vereinfachten SWOT-Analysen.....	57
4.	Zusammenfassung	61
5.	Literaturverzeichnis	65
5.1	gedruckte Quellen.....	65

5.2 Internetquellen.....	67
6. Résumé	71
7. Résumé	72
8. Anlagen	73

1 EINLEITUNG

In der vorliegenden Bachelorarbeit schenkt die Autorin ihre Aufmerksamkeit der *kundenorientierten Unternehmensführung in der westböhmischen und bayerischen Gastronomie*. Sie konzentriert sich vor allem auf die westböhmische und bayerische Region. Dieses Thema hat die Autorin auf Grund des eigenen Interesses und eigener Erfahrung im Bereich *Gastronomie* ausgewählt. Die Autorin hat viele Jahre als Kellnerin in der westböhmischen Region gejobbt. Sie wird daher ihre Erfahrungen aus dem Restaurant *Restaurace pod Radyní* in die Arbeit projizieren.

Das Ziel dieser Arbeit ist es, kundenorientierte Unternehmensführung im Bereich der Gastronomie vorzustellen und dies dann anhand von zwei Betrieben in der westböhmischen und bayerischen Region zu vergleichen. Ein weiterer Teil dieser Arbeit ist es, eine Expertenrecherche durchzuführen und auf die Verschiedenheiten und Gemeinsamkeiten der zwei Betriebe hinzuweisen.

Diese Bachelorarbeit besteht aus zwei Hauptteilen: aus einem theoretischen und einem praktischen Teil. Im theoretischen Teil wird dem Leser das Management im Bereich der Gastronomie vorgestellt. Es werden verschiedene Aspekte dieses Themas behandelt, wie Bedeutung des Unternehmens in der Gastronomie, Rolle eines Managers, Organisationssystem, Kundenerwartung und-Zufriedenheit, Gastronomiekultur, Marketing usw. Die Autorin hat mit Tagesmagazinen, Zeitungsartikeln, Büchern und Internetquellen gearbeitet, die sich mit dem Thema beschäftigen.

In dem praktischen Teil werden dem Leser zwei Betriebe vorgestellt. Die Autorin bereitet vorerst Interviewfragen vor, dann führt sie ein Expertengespräch mit dem Manager eines bayerischen Betriebs und ein zweites Expertengespräch mit dem Manager eines westböhmischen Betriebs. Diese Expertengespräche werden transkribiert und das tschechische Interview in die deutsche Sprache übersetzt. Die zwei Betriebe und deren Konzepte werden verglichen. Es werden die Lage, die Zielgruppe, die Speise-und-Getränkekarte, die Rolle des Managers und weitere Aspekte verglichen. Die Autorin konzentriert sich ergänzend auch auf einige lexikalische Merkmale der durchgeführten Gespräche.

Anhand von zwei vereinfachten SWOT-Analysen, die die Autorin für beide Betriebe erstellt hat, wird sie deren Unternehmenslage einschätzen und die Spezifika der Betriebe vergleichen.

Diese Bachelorarbeit ist u. a. deutschlernenden Studenten oder Schülern bestimmt. Sie wendet sich aber auch an Arbeitende im Bereich der Gastronomie (beispielsweise Restaurantführer) oder Interessenten im Bereich der Wirtschaft.

2 THEORETISCHER TEIL

In dem theoretischen Teil schenkt die Autorin ihre Aufmerksamkeit dem Management in der Gastronomie und weiteren Aspekten, die auf dem gastronomischen Gebiet von Bedeutung sind.

Zuerst werden die Begriffe Management und Gastronomie definiert. Als nächstes beschäftigt sich die Autorin mit dem Management in der Gastronomie, wo sie die Rolle eines Managers (wie Manager planen und welche Strategien sie bei der Führung eines Betriebs verwenden), das Qualitätsmanagement und das Marketing beschreibt. Die Autorin bringt das Organisationssystem des Betriebs dem Leser näher. Sie berichtet außerdem auch über Formen des Angebots in der Gastronomie.

Weiter bringt sie die bayerische und westböhmische Kultur (aus dem gastronomischen Bereich) dem Leser näher. Sie berichtet über typische Speisen und Geschmäcke der Regionen. Sie hebt vor, dass die Gastronomie ein wichtiger Teil der Kultur ist.

Im letzten Kapitel des theoretischen Teils stellt die Autorin die aktuellen Gastronomie-Trends sowie Innovationen vor. Sie schreibt über die steigende Popularität der Erlebnisgastronomie und wie die Immigranten zur Entstehung der Fusionsküche beigetragen haben. Sie berichtet auch über Digitalisierung und Innovationen auf diesem Gebiet und stellt den robotischen Kellner *Miaomiao* vor, der im Kölner Sushi-Restaurant *Nakoyashi* mit der Bedienung hilft.

Die Autorin beschreibt auch, wie die Corona-Pandemie die Gastronomie betroffen hat.

2.1 Definition von Gastronomie

Der Begriff *Gastronomie* stammt aus dem griechischen Wort *gastronomía*, das die Bedeutung *“Vorschrift zur Pflege des Bauches”*¹ (so lautete in der Antike der Titel eines Buches) trägt, und ist über das französische Lexem *gastronomie*, das Feinschmeckerei oder auch feine Kochkunst bedeutet, in die deutsche Sprache gekommen.²

Der französische Anwalt, Richter und *“Feinschmecker”* Brillat-Savarin hat bereits im Jahre 1825 die Gastronomie wie folgt definiert: *“Die Gastronomie ist eine Wissenschaft, die sich mit dem verstandesmäßigen Wissen über alles, was die Ernährung des Menschen betrifft, beschäftigt.”*³

Eine andere Definition der Gastronomie formulierte im 20. Jahrhundert der italienische Historiker Montanari, der die Rolle der menschlichen Identität akzentuierte: *“Das Essen ist Kultur, die entsteht, wenn man es vorbereitet und wenn man es konsumiert. Es ist die Frucht unserer Identität und ein Mittel, durch das man diese Identität ausdrückt und mitteilt.”*⁴

Eine aktuelle Definition hält die Gastronomie für ein Hyponym zum Gastgewerbe: *“Die Gastronomie beschreibt einen Teilbereich des Gastgewerbes (Gaststätten- und Beherbergungsgewerbe), welcher sich mit der Bewirtung (Verköstigung und Ausschank) von zahlenden Gästen befasst.”*⁵ Derjenige, der in dieser Art von Dienstleistungen tätig ist, wird als *Gastronom* bezeichnet. Ein Gastronom besitzt besondere Kenntnisse auf dem Gebiet der Kochkunst und des Gaststättengewerbes.⁶

Die gesetzlichen Anforderungen für die Gastronomie werden in Deutschland wie folgt formuliert: *“Wann es sich um ein Gaststättengewerbe handelt, regelt der § 1 Abs. 1 und 2 des Gaststättengesetzes (GastG). Ein solches Gewerbe betreibt, wer Getränke zum Verzehr*

¹ Duden, Online-Wörterbuch. URL: <https://www.duden.de/rechtschreibung/Gastronomie> [Stand: 19. Dezember 2022].

² Ebd.

³ Burešová et al. 2014: 38. Aus dem Tschechischen ins Deutsche übersetzte die Autorin der Bachelorarbeit.

⁴ Ebd.

⁵ Arbeitdigital - Gastronomie. URL: <https://arbeitdigital.de/magazin/gastronomie/> [Stand: 18. Dezember 2022].

⁶ Ebd.

*an Ort und Stelle verabreicht (Schankwirtschaft) oder zubereitete Speisen zum Verzehr an Ort und Stelle verabreicht (Speisewirtschaft), wenn der Betrieb jedermann oder bestimmten Personengruppen zugänglich ist.*⁷ Gesetzlich werden in Deutschland weitere Situationen genannt, wann es sich um Gaststättengewerbe handelt, z.B. wenn selbstständige Gewerbetreibende im Tourismus für eine gewisse Dauer, wo eine Veranstaltung stattfindet, Getränke oder Speisen von einer Betriebsstätte servieren. Diese Betriebsstätte muss jedem oder einem gewissen Kundenkreis zugänglich sein.⁸

Das deutsche statistische Bundesamt beschreibt die Tätigkeit der Gastronomie folgendermaßen: *“Die Gastronomie bietet Mahlzeiten und Getränke zum sofortigen Verzehr an.”*⁹

Man unterscheidet zwischen verschiedenen Arten der Gastronomie wie Gaststätten, Restaurants, Bars, Cafés, Diskotheken, Eisdielen, Imbisse, Kantinen und Catering-Service. Diese Arten werden nach der gastronomischen Leistung unterschieden: *“Dienstleistung (Service und Bedienung, aber auch die Zurverfügungstellung der Räumlichkeiten), Produktleistung (Herstellung von Speisen und Getränken) und Handelsleistung (Verkauf von Fertigprodukten)”*¹⁰. Neben den traditionellen Gastronomiebereichen sind auch neue Konzepte entstanden wie Eventgastronomie, Themenrestaurants und andere Gastronomiebetriebe mit einer gewissen Spezialisierung.¹¹

⁷ Arbeitdigital - Gastronomie. URL: <https://arbeitdigital.de/magazin/gastronomie/> [Stand: 18. Dezember 2022].

⁸ Ebd.

⁹ Destatis - Gastgewerbe. URL: <https://www.destatis.de/DE/Themen/Branchen-Unternehmen/Gastgewerbe-Tourismus/Methoden/gastgewerbe.html> [Stand: 4. April 2023].

¹⁰ Ebd.

¹¹ Ebd.

2.2 Definition von Management

Die Herkunft des Lexems *Management* hat laut dem *Duden-Wörterbuch* den Ursprung im englischen Substantiv *Management*.¹²

Das Gabler Wirtschaftslexikon erwähnt zwei weitere Möglichkeiten der Herkunft. Einerseits sieht man eine gewisse Verbindung mit dem lateinischen Wort *Manus*, das als Hand übersetzt wird, andererseits weisen neue Forschungen mehr auf das italienische Verb *Maneggiare* hin, dass man als *an der Hand führen* bzw. *ein Pferd in der Manege führen* übersetzen kann. Dieses Wort lässt sich laut Experten auf das englische Verb *to manage* zurückführen.¹³

Im Rahmen von Management werden betriebswirtschaftliche Abläufe und verschiedene Projekte organisiert und gezielt kontrolliert, wobei die Aktivitäten auf das folgende Ziel ausgerichtet sind: *“Zielsetzung aller Tätigkeiten im Management ist der erfolgreiche Abschluss betriebswirtschaftlicher Prozesse – in vielen Fällen auch mit finanziellen Gewinnen.”*¹⁴

Damit ein Unternehmen eine gewisse Leistung erbringt, wird das Management in drei Ebenen untergliedert: *Top-Management*, *Mittleres-Management*, *Lower-Management*. Die jeweiligen Ebenen haben unterschiedliche Funktionen:

- Das Top-Management konzentriert sich auf die Unternehmungsleistung: *“Das Top-Management bündelt die Kompetenzen der Führungskräfte und vertritt eine Gesellschaft nach außen.”*
- Das Mittlere-Management befasst sich mit der Unternehmungsführung. Diese Manager organisieren Projekte, kontrollieren deren Durchführung und sind für die Berichterstattung an das Top-Management zuständig.

¹² Duden, Online-Wörterbuch. URL: <https://www.duden.de/rechtschreibung/Management> [Stand: 15. Januar 2023].

¹³ Haric, Peter, Gabler Wirtschaftslexikon, Das Wissen der Experten, Management. URL: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/management-37609> [Stand: 15. Januar 2023].

¹⁴ Lexware, Buchhaltung einfach sicher, Management. URL: <https://www.buchhaltung-einfach-sicher.de/bwl/management> [Stand: 15. Januar 2023].

- Das Lower-Management konzentriert sich auf einzelne Abteilungen des Unternehmens. Zum Lower-Management gehören Teamleiter oder Schichtführer, die Routineentscheidungen treffen und Mitarbeiter (den entsprechenden Aufgaben nach) betreuen.¹⁵

Die jeweiligen Ebenen haben insgesamt vier Funktionen: “*Planung, Organisation, Entscheidung und Kontrolle*”.¹⁶ Mit dieser Thematik befasst sich die Autorin im Kapitel 2.3 detaillierter.

¹⁵ Lexware, Buchhaltung einfach sicher, Management. URL: <https://www.buchhaltung-einfach-sicher.de/bwl/management> [Stand: 15. Januar 2023].

¹⁶ Ebd.

2.3 Management in der Gastronomie

In diesem Teil der Bachelorarbeit befasst sich die Autorin mit dem Management im konkreten Bereich, nämlich mit der Gastronomie. Sie beschreibt das Unternehmen, die Rolle eines Managers und das Qualitätsmanagement.

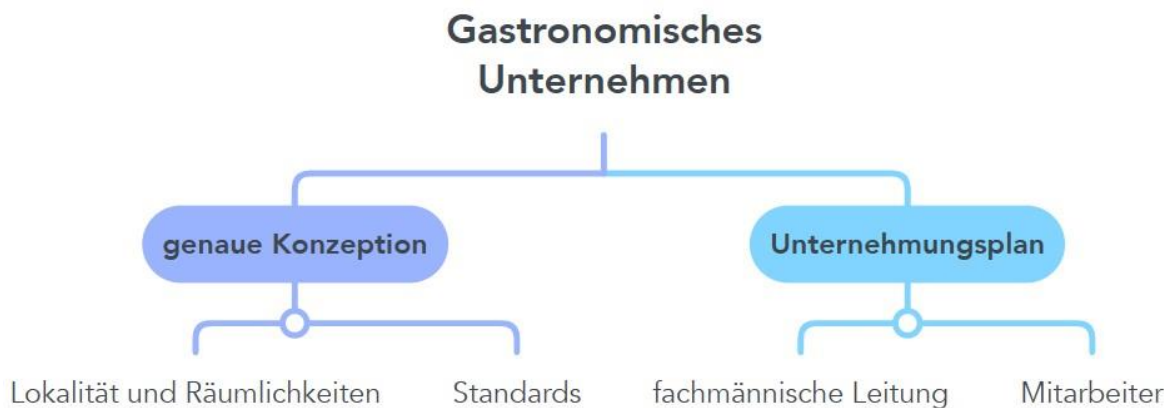
2.3.1 Unternehmen in der Gastronomie

Restaurants gab es bereits im 10. Jh. in China. Im Altertum gab es sogenannte *Thermopolien* (siehe Anlage 1). Diese kann man als Vorgänger der Restaurants betrachten. Sie dienten vor allem armen Leuten, die keine Küchen besaßen. In der heutigen Zeit würde man sie mehr mit einem Fast-Food-Imbiss vergleichen. Von Restaurants, wie man sie heute kennt, kann man seit dem 18. Jh. reden. Der Ursprung liegt in Frankreich, doch es war nur eine Frage der Zeit, bis sich dieses Konzept auf dem europäischen Markt durchgesetzt hat.¹⁷

Um ein erfolgreiches Restaurant zu betreiben, sollte man laut Burešová et al. sechs Anhaltspunkte verfolgen. Ein erfolgreiches Unternehmen braucht eine genaue Konzeption und einen Unternehmungsplan. Die genaue Konzeption sollte die Lokalität, Räumlichkeiten und Standards definieren. Im Rahmen des Unternehmungsplans sollten die fachmännische Leitung und Standards für Schlüsselmitarbeiter geregelt werden.¹⁸ Dieses Schema beschreibt die folgende Grafik.

¹⁷ Burešová et al. 2014: 47.

¹⁸ Burešová et al. 2014: 47, 48.



Grafik 1 Ein erfolgreiches gastronomisches Unternehmen: (Burešová et al. 2014: 48.)¹⁹

Es ist wichtig, dass diese Konzeption den meisten Mitarbeitern im bestimmten Betrieb bekannt ist. Laut Bernhard Patter (Experten von *Diavendo* im Rahmen der Führungs-Akademie der Bayern Tourist GmbH) sei die Begeisterung das A und O. Patter ist der Meinung, es sei wichtig, dass in einem Unternehmen Begeisterung herrsche, denn nur dann entstehe die Motivation.²⁰

Als Unternehmungsgründer eines gastronomischen Betriebs sollte man nicht nur handwerkliches Talent in dem Bereich besitzen, sondern auch über unternehmerische Fähigkeiten verfügen. Eine deutsche Internetplattform *Gastro-Academy*, die hilfreiche Tipps und Expertenwissen auf diesem Gebiet bietet, vermittelt die Meinung, dass beide Fähigkeiten essentiell für eine langfristig-erfolgreiche Unternehmungsführung sind: *“Ein guter Unternehmer, der kein gutes Essen auf den Teller bringen kann, wird auf Dauer sein Restaurant nicht führen können.”*²¹ Gastronomische Betriebe haben also vergleichbare Ziele zu anderen Betriebsarten. Eines der Ziele ist die Maximierung des Gewinns, aber gleichzeitig unterscheiden sie sich durch bestimmte Spezifika. Über diese Spezifika schreibt die Autorin dieser Bachelorarbeit im praktischen Teil der Arbeit.

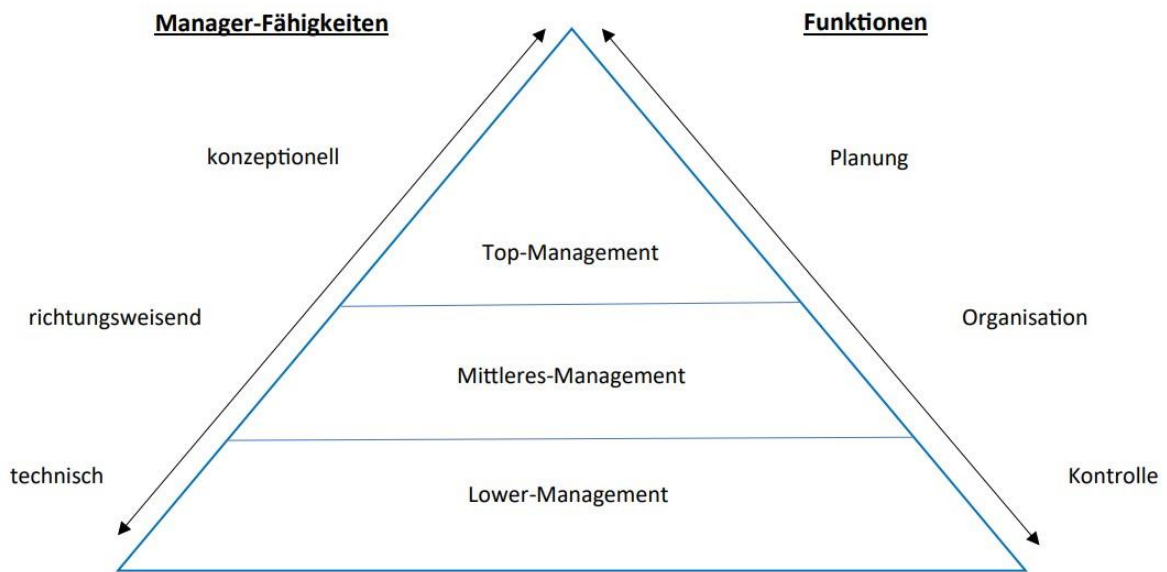
¹⁹ Burešová et al. 2014: 48. Aus dem Tschechischen ins Deutsche übersetzte die Autorin der Bachelorarbeit.

²⁰ DEHOGA Bayern 2017: 43.

²¹ Gastro-Academy, Der Spagat zwischen Gastronomie und Unternehmertum. URL: <https://www.gastro-academy.com/wachsen/gastronomie-unternehmertum/> [Stand: 23. Januar 2023].

2.3.2 Rolle eines Managers im Bereich der Gastronomie

Wie die Autorin im Kapitel 2.2 definiert hat, gibt es im Management drei Ebenen. Manager auf diesen Ebenen haben unterschiedliche Funktionen. Im Dienstleistungsbereich muss der Manager möglichst alle Funktionen im Auge behalten, egal auf welcher Ebene er tätig ist. Nur die Zeitinvestition in diese Funktionen unterscheidet sich je nach der Ebene, in der der Manager tätig ist.²² Die Ebenen und deren Funktionen veranschaulicht die folgende Grafik.



Grafik 2 Hierarchie des Managements: (Tesone 2010: 9.)²³

Das Lower-Management trägt die Kontrollfunktion, in Bezug auf eine Arbeitsgruppe oder Schicht. Der Meister, Leiter oder Managerassistent beaufsichtigt eine Gruppe von Arbeitern. Es gibt viele Definitionen von Management. Die Autorin der Bachelorarbeit wählte die Definition von Tesone, die sich auf das Management in der Gastronomie spezialisiert. Tesone erklärt die Aufgabe von Lower-Management wie folgt: *“Zum Beispiel ist der Kantinenleiter dafür verantwortlich, sicherzustellen, dass die Leistung jeder Person in der Kantine den festgelegten Leistungsstandards entspricht.“*²⁴ Praktisch sieht es so aus, dass

²² Tesone 2010: 8, 9.

²³ Tesone 2010: 9. Aus dem Tschechischen ins Deutsche übersetzte die Autorin der Bachelorarbeit.

²⁴ Ebd.

die Kantinenleitung sowohl die Bedienung (Kellner, Barkeeper) als auch andere Arbeitskräfte (Köche, Ausbildungskräfte, Lageristen etc.) steuert und kontrolliert.²⁵

Ein unterer Manager muss den Betrieb gut kennen und über vielseitige Fähigkeiten verfügen, diese nennt man *technische Fähigkeiten*. Es kommt aber nicht nur auf diesen Faktor an, denn die menschlichen Eigenschaften eines Managers sind auch ein wichtiges Kriterium. Ein Manager muss einen bestimmten Einfluss auf seine Untergeordneten haben.²⁶

“*Manager in mittleren Positionen sind in der Regel für den Betrieb einer größeren Betriebseinheit verantwortlich, die als Abteilung, Division oder Betriebsstätte im Falle einer Restaurantkette bezeichnet wird.*” Diese Manager beaufsichtigen das Lower-Management. Die meiste Zeit verbringt dieser Manager jedoch mit der Organisation. Der Mittlere-Manager vermittelt die Hinweise an die Mitarbeiterschaft, koordiniert einzelne Tätigkeiten und gibt Verbesserungsvorschläge an das Top-Management.²⁷

Laut Wirtschaftslexikon-Gabler ist das Lower-und-Mittlere-Management einem doppelten Erwartungsdruck ausgesetzt, denn diese Positionen müssen sowohl Aufgaben von Vorgesetzten erfüllen als auch Ansprüche ihrer Mitarbeiter in Betracht ziehen.²⁸

Top-Manager konzentrieren sich in der Regel auf die *strategische Planung*, die man zur Erreichung von zukünftigen Zielen braucht. Natürlich beschäftigen sich diese Manager auch mit der Kontrolle, Organisation und Entscheidung, doch die meiste Zeit investieren sie in die Erreichung der zukünftigen Ziele und in die strategische Steuerung des Unternehmens. Die wichtigste Eigenschaft eines Top-Managers ist die Fähigkeit, konzeptionell zu denken und zu arbeiten. “*Diese Fähigkeit ermöglicht es dem Top-Manager, Mitarbeiter zu der Erfüllung der Mission und Vision der Gesellschaft zu leiten und zu führen*“.²⁹

²⁵ Tesone 2010: 9.

²⁶ Ebd.

²⁷ Tesone 2010: 9, 10. Aus dem Tschechischen ins Deutsche übersetzte die Autorin der Bachelorarbeit.

²⁸ Nissen, Regina, Gabler Wirtschaftslexikon, Das Wissen der Experten, Lower-Management. URL: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/lower-management-40699> [Stand: 24. Januar 2023].

²⁹ Tesone 2010: 10. Aus dem Tschechischen ins Deutsche übersetzte die Autorin der Bachelorarbeit.

Das Internetportal *Landsiedel-Seminare* beschreibt die Rolle eines Managers folgend: *“Ein Manager ist Organisator, Motivator und Mittelsmann zwischen verschiedenen Abteilungen.”*³⁰

Das Risiko, das jeden Manager betrifft, ist die richtige Entscheidung zu treffen. Als richtige Entscheidung wird so eine Entscheidung gesehen, die zu einer strategischen Ausrichtung der Arbeitseinheit führt. Die Verantwortung, die ein Manager trägt, steigt mit der Position. Tesone berichtet, das Manager-Risiko sei immer dann da, wenn der Manager mit seiner Entscheidung seine Position bedrohe.³¹

2.3.3 Qualitätsmanagement in der Gastronomie

In diesem Kapitel berichtet die Autorin über die Qualität in der Gastronomie. Sie befasst sich sowohl mit der Kundenzufriedenheit als auch mit der Zufriedenheit der Mitarbeiter, denn auch das sorgt für eine harmonische Umgebung.

Im Gegensatz zum materiellen Produkt ist die Qualität im Bereich der Dienstleistungen schwer zu definieren. Die Qualitätsanforderungen unterscheiden sich je nachdem, um welche Art des Gastronomieunternehmens es sich handelt; in einem Michelin-Restaurant sind die Qualitätskriterien sicherlich anspruchsvoller als in einer einfachen Gaststätte. Laut *UNWTO* (World Tourism Organisation/ Weltorganisation für Tourismus) bedeutet Qualität in der Gastronomie, auf die Zufriedenheit der Kunden zu achten und grundlegenden Faktoren zu entsprechen, wie Sicherheit, Hygiene, Erreichbarkeit und menschlicher Harmonie. Die Ansprüche der Kunden sind natürlich subjektiv und von vielen Faktoren beeinflusst, z.B. welches Geschlecht, welche Bildung, welchen Lebensstil oder in welchem Gesundheitszustand sich die jeweilige Person befindet.³²

³⁰ Landsiedel-Seminare, Management. URL: <https://www.landsiedel-seminare.de/fuehrung/management.html> [Stand: 24. Januar 2023].

³¹ Tesone 2010: 10.

³² Burešová et al. 2014: 126.

Damit ein Unternehmen erfolgreich wird, sei es nötig, eine zufriedene Klientel zu haben. Für die Kundenzufriedenheit ist unter anderem das Qualitätsmanagement zuständig. Professor Voigt von der Universität Erlangen-Nürnberg betont den ganzheitlichen Zugang zum Qualitätsmanagement und prägt den Begriff Total Quality Management und definiert ihn als *“Optimierung der Qualität von Produkten und Dienstleistungen eines Unternehmens in allen Funktionsbereichen und auf allen Ebenen durch Mitwirkung aller Mitarbeiter. Total Quality Management strebt die Erhöhung der Kundenzufriedenheit an.”*³³

Dieses Management versucht durch die Planung, Steuerung, Kontrolle und Verbesserung ein gewisses Maß an Qualität zu erreichen. Das Qualitätsmanagement legt großen Wert darauf, diese Prozesse dauerhaft zu verbessern. Die Erfahrungen, die Qualitätsmanager in diesen Prozessen sammeln, werden wieder in den Planungsprozess eingearbeitet. So entsteht also ein Regelkreis, den die Grafik (siehe Anlage 2) veranschaulicht. Es gibt insgesamt vier Phasen in diesem Regelkreis.³⁴

Als Erstes beschäftigen sich die Manager mit der Qualitätsplanung, die Voigt wie folgt erklärt: *“In der Qualitätsplanung werden die Qualitätsmerkmale sowie ihre geforderten und zulässigen Ausprägungen für ein Produkt und Verfahren festgelegt.”*³⁵ Die zweite Phase wird als Qualitätslenkung bezeichnet. In dieser Phase setzen die Manager die Ergebnisse um, die sie in der Qualitätsplanung erworben haben. Die dritte Phase ist die Qualitätssicherung. *“Hier werden die qualitativen und quantitativen Qualitätsinformationen ausgewertet (Kosten-Nutzen-Betrachtung, Überprüfung der gemachten Annahmen).”*³⁶ Die vierte Phase wird Qualitätsgewinn genannt. In dieser Phase werden die bisher gewonnenen Daten und Verbesserungsvorschläge im Unternehmen konkret angewandt, was zur Verbesserung der Strukturen und Prozessoptimierung führen soll. Wichtig ist, dass dieser

³³ Voigt, Kai-Ingo, Gabler Wirtschaftslexikon, Das Wissen der Experten, Total Quality Management. URL: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/total-quality-management-tqm-47755> [Stand: 22. Februar 2023].

³⁴ SevDesk, Lexikon, Qualitätsmanagement. URL: <https://sevdesk.de/lexikon/qualitaetsmanagement/> [Stand: 22. Februar 2023].

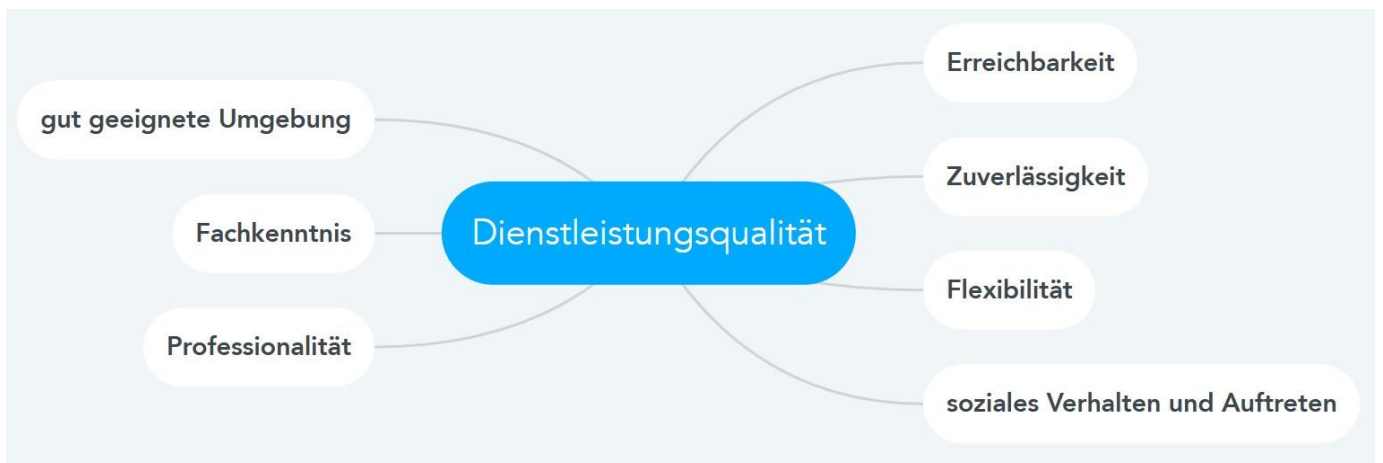
³⁵ Voigt, Kai-Ingo, Gabler Wirtschaftslexikon, Das Wissen der Experten, Qualitätssicherung. URL: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/qualitaetssicherung-44396> [Stand: 22. Februar 2023].

³⁶ SevDesk, Lexikon, Qualitätsmanagement. URL: <https://sevdesk.de/lexikon/qualitaetsmanagement/> [Stand: 22. Februar 2023].

Prozess nicht nur innerhalb des Unternehmens kommuniziert wird, sondern dass die Erfolge mittels PR auch nach außen veröffentlicht werden.³⁷

Es ist nicht nur die hohe Qualität der Speisen und Getränke, auf die es ankommt. Auch Gastfreundschaft, zufriedene Mitarbeiter, angenehme Wartezeiten oder gemütliche Räumlichkeiten des Restaurants spielen bei der Qualitätsbewertung der Kunden eine wichtige Rolle. Burešová et al. vermittelt die folgende Meinung: *“Das Unternehmen muss eine klare Vorstellung vom Markt, von der Zielgruppe der Kunden, von deren Bedürfnissen und von der Strategie zur Befriedigung dieser Bedürfnisse haben.”*³⁸

Wie die folgende Graphik veranschaulicht, gibt es laut Burešová et al. sieben Kriterien, nach denen die Dienstleistungsqualität in der Gastronomiebranche bewertet wird.



Grafik 3 Anforderungen an hochwertige Dienstleistungen: (Burešová et al. 2014: 127.)³⁹

- Erstens ist es die Erreichbarkeit, unter der man sowohl die Erreichbarkeit des Restaurants (Verkehrsanbindung, ÖPNV, Parkplätze usw.) als auch die Informationen über das Restaurant (Adresse, Öffnungszeiten, Kontaktdaten usw.) versteht. Es gehört aber auch die finanzielle Erreichbarkeit dazu.
- Zweitens ist es die Zuverlässigkeit, auf die es ankommt. Die Leistung der Restaurantmitarbeiter sollte stabil und fehlerfrei verlaufen.

³⁷ SevDesk, Lexikon, Qualitätsmanagement. URL: <https://sevdesk.de/lexikon/qualitaetsmanagement/> [Stand: 22. Februar 2023].

³⁸ Burešová et al. 2014: 128. Aus dem Tschechischen ins Deutsche übersetzte die Autorin der Bachelorarbeit.

³⁹ Burešová et al. 2014: 127. Aus dem Tschechischen ins Deutsche übersetzte die Autorin der Bachelorarbeit.

- Drittens ist es Flexibilität (die Mitarbeiter sollten mit unerwarteten Situationen rechnen und sie folgend schnell und kundenfreundlich lösen).
- Viertens kommt es auf die Professionalität an. Das Personal sollte sich gegenüber den Kunden und den anderen Mitarbeitern professionell verhalten. Dazu zählen auch gute Umgangsformen, gepflegtes Äußeres und höfliche Ausdrucksweise.
- Fünftens ist es die Fachkenntnis. Das Personal sollte in dem Bereich, in dem es tätig ist, gebildet sein.
- Sechstens ist auch eine gut geeignete Umgebung von Bedeutung (Komfort und Sicherheit sind für Kunden wichtig).
- Siebtens ist es das soziale Verhalten und das Auftreten, dass das Personal den Kunden bieten sollte. Man sollte mit Sensibilität und Hilfsbereitschaft vorgehen. Die Kommunikation ist ein weiterer wichtiger Teil des Gastronomieunternehmens.⁴⁰

Eine international anerkannte Norm für Qualitätsmanagementsysteme (QMS) ist *ISO 9001:2015*.⁴¹ Diese Norm bietet eine Reihe von Prinzipien an, die einen einfachen Zugang zur Unternehmensführung, zufriedene Kunden und Investoren verschaffen. Aufgrund der einfachen Formulierungen wird die Basis für effiziente Prozesse und für Mitarbeiter geschaffen, die wiederholt effiziente Produkte oder Dienstleistungen erstellen.⁴²

Laut Burešová et al. sollte sich das Qualitätsmanagement mit folgenden Aufgaben auseinandersetzen: Anwendung von Qualitätsstandards, Schulung des Personals, interne Kontrolle, Evaluation der Kundenzufriedenheit, Aufmerksamkeit gegenüber Mitarbeitern

⁴⁰ Burešová et al. 2014: 127.

⁴¹ Vgl. Höchsmann, Frank (2011): Qualitätsmanagement ISO 9001 für Restaurants. URL: <https://www.hotqua.de/fileadmin/download/Qualitaetsmanagement-Restaurant-2011.pdf> [Stand: 5. März 2023].

⁴² nqa, globální certifikační orgán, co je ISO-9001. URL: <https://www.nqa.com/cs-cz/certification/standards/iso-9001> [Stand: 5. März 2023]. Aus dem Tschechischen ins Deutsche übersetzte die Autorin der Bachelorarbeit.

schenken. Es sei wichtig, dass das Streben nach qualitativ hochwertigen Dienstleistungen ein dauerhaftes Ziel sein solle.⁴³

Dass die Kunden sich komfortabel, informiert und wahrgenommen fühlen, sollte, laut der Meinung der Autorin, das Ziel von jedem Gastronomieunternehmen sein. Die Kunden sollten das Gefühl haben, in guten Händen zu sein.

2.3.4 Formen des Angebots

Ein gastronomisches Angebot enthält Speisen und Getränke mit Preisangaben. Eine Speisekarte erstellt man im Hinblick auf die Gäste, die das Restaurant besuchen. Auch die Lage des Restaurants spielt eine wichtige Rolle. Wenn sich das Restaurant im Zentrum einer Stadt befindet, zielt es oft auf Touristen; es werden ihnen eher qualitativ hochwertige Speisen zu höheren Preisen angeboten. Wenn sich ein Restaurant auf einem weniger touristischen Gebiet befindet, z.B. am Stadtrand in einer Plattenbausiedlung, werden oft preiswertere Speisen von weniger hochwertiger Qualität angeboten.⁴⁴

Die (meist schon draußen ausgehängte) Speisekarte vermittelt den Kunden den ersten Eindruck; sie sollte also für Kunden verständlich und übersichtlich sein. Burešová et al. hebt die folgende Meinung hervor: *“Die Speisekarte ist eine Visitenkarte von jedem Geschäftsführer in der Gastronomie.”*⁴⁵ Studien zeigen, dass ein gut gestaltetes Menü die Gewinne um 10 bis zu 15 Prozent steigern kann.⁴⁶ Meistens enthält die Speisekarte folgende Informationen: Name und Sitz des Unternehmens, Namen von Speisen und Preisangaben. Zu weiteren nützlichen Angaben gehören Zutaten und Inhaltsstoffe (z.B. in Bezug auf Lebensmittelunverträglichkeiten), Nummerierung der Speisen (typisch für chinesische Restaurants) oder auch ausgewählte Spezialitäten des Chefkochs sowie zulässige Zahlungsarten. Früher stand auf der Speisekarte gewöhnlich auch die Gewichtsangabe der

⁴³ Burešová et al. 2014: 128-131.

⁴⁴ Burešová et al. 2014: 72.

⁴⁵ Ebd. Aus dem Tschechischen ins Deutsche übersetzte die Autorin der Bachelorarbeit.

⁴⁶ Krook, Dana, TouchBistro, Menu Management, 51 Restaurant Menu Design Examples. URL: <https://www.touchbistro.com/blog/51-examples-of-excellent-restaurant-menu-design/> [Stand: 6. März 2023].

Speisen, wobei manche Restaurant-Ketten (z.B. in New York) gegenwärtig eher den Kaloriengehalt der Gerichte veröffentlichen.⁴⁷

Das Menü ist ein internationaler Ausdruck, der in vielen Ländern als allgemeiner Begriff für die Speisekarte gilt. *“Es trägt die Bedeutung von Speisenfolge; aus mehreren Gängen bestehende Mahlzeit.”*⁴⁸ Das Menü wird in fünf Kategorien untergliedert:

- **Einfaches Menü:** Beträgt maximal drei Gänge (in der Regel eine Suppe, einen Hauptgang und ein Dessert);
- **Kompliziertes Menü:** Beträgt minimal vier Gänge;
- **Festliches Menü:** Ein kompliziertes Menü, das für eine spezielle Angelegenheit zubereitet wird;
- **Verkostungsmenü:** Eine attraktive Speisenfolge, die in der Regel mehrere kleinere Portionen beträgt;
- **Thematisches Menü:** Dieses wird zu einem bestimmten Anlass serviert, wie zum Valentinstag oder zum Sankt Martin usw.⁴⁹

Laut des Internetportals *Gastroacademy* sollten die Speisekarten nicht zu viele Gerichte enthalten, denn dies kann zu dem Eindruck führen, dass nicht alle Speisen frisch hergestellt werden. *“Außerdem lässt sich bei einer kleineren, aber durchdachten Speisenauswahl leichter eine immer gleichbleibende Qualität gewährleisten.”*⁵⁰ Man solle sich für eine klare Linie entscheiden, nach der die Speisekarte aufgebaut wird, beispielsweise nach der Zubereitungsart, indem die Karte nach Suppen, Vorspeisen (heutzutage gilt die Kombination von kalten und warmen Vorspeisen als Trend), Hauptgängen und Desserts gegliedert wird. Man solle mit den leichteren Speisen anfangen, denn so bereitet man die Verdauungsorgane der Kunden auf die Mahlzeit vor. Eine eigene Kategorie sollten Kindergerichte, vegetarische bzw. vegane Speisen und Gluten- und laktosefreie Gerichte bilden; dies dient zur besseren Orientierung in der Speisekarte und Allergiker können so

⁴⁷ Burešová et al. 2014: 72, 73.

⁴⁸ Duden, Online-Wörterbuch. URL: <https://www.duden.de/rechtschreibung/Menue> [Stand: 6. März 2023].

⁴⁹ Burešová et al. 2014: 77, 78.

⁵⁰ Gastro Academy, Die Speisekarte erstellen. URL: <https://www.gastro-academy.com/gruenden/speisen-getraenke/speisekarte-erstellen/> [Stand: 6. März 2023].

direkt sehen, ob es geeignete Speisen für sie gibt.⁵¹

Die klassische Speisekarte dient als “Grundstein” und lässt sich durch verschiedene Elemente erweitern. Es gibt zahlreiche Arten von Speisekarten:

- **Tages-/Wochenmenü:** Dies wird oft in Restaurants von hoher Mittagsbesucherzahl verwendet und ist meistens günstiger als die anderen Gerichte.
- **Kombinierte Speisekarte:** Hierbei handelt es sich um die klassische Speisekarte, die durch ein Tages-, Mittags- oder Abendmenü erweitert ist. Hier können Gäste u. a. auch die Saisonkarte finden, wo sich regionale Produkte in der aktuellen Saison befinden.
- **Kinderspeisekarte:** Wie die Autorin erwähnt hat, ist es empfehlenswert, die Kindergerichte als eine selbständige Kategorie zu präsentieren.
- **Zusätzliche Speise-und-Getränkemarken:** Hier findet man die Wein-, Aperitif-, Bier-, Eis-, Dessert-, Kaffeekarten usw.⁵²

In dem hinteren Teil der Speisekarte befindet sich meistens die Getränkekarte. Auch für diese Karte gilt in der Gastronomie eine bestimmte Reihenfolge der Getränke: Aperitif, Wasser und alkoholfreie Getränke, Bier, Wein (Weißwein, Roséwein, Rotwein), Champagner, Likör, Destillate, gemischte Getränke, warme Getränke (Tee, Kaffee, Glühwein u. a.). Diese Reihenfolge kann aber je nach Spezialisierung des Gastronomiebetriebs variieren. Die Getränke sollten in entsprechenden Gläsern und unter entsprechender Temperatur serviert werden (siehe Diagramm in Anlage 3).⁵³

Gastronomen verfolgen Trends, sind innovativ und kreativ; Kunden erwarten Fortschritte, auch was die Speisekarte betrifft. Eine originell gestaltete Speisekarte, einschließlich des passenden Designs, habe laut dem Marketingexperten Jean Wichert mehr Potenzial.⁵⁴

⁵¹ Gastro Academy, Die Speisekarte erstellen. URL: <https://www.gastro-academy.com/gruenden/speisen-getraenke/speisekarte-erstellen/> [Stand: 6. März 2023].

⁵² Burešová et al. 2014: 73.

⁵³ Ebd.

⁵⁴ Wichert, Jean (2011): *10 Dinge, die Sie über Restaurant Speisekarten wissen müssen*. URL: <https://www.marketing-in-restaurants.de/2011/09/10-dinge-die-sie-uber-restaurant-menues-wissen-muessen/?cn-reloaded=1> [Stand: 6. März 2023].

In der heutigen Zeit ist laut der Autorin die Digitalisierung in Form von Online-Speisekarten und anderem willkommen. Die junge Generation entscheidet sich für Speisen, die bereits oft von zu Hause aus ausgesucht wurden. Immer mehr Gastronomieunternehmen benutzen auch QR-Codes, die auf den Tischen aufgeklebt sind; diese scannen die Kunden mit ihren Smartphones und kommen so zur Online-Speisekarte. In manchen Restaurants kann man über QR-Codes auch bezahlen. Für die Erstellung der Speisekarte ist meistens der Geschäftsleiter zuständig. Wichtig ist, dass jedes Team das Angebot kennt und so auch verbal die Kunden bei ihrer Entscheidung beraten kann.

2.4 Marketing in der Gastronomie

In diesem Kapitel berichtet die Autorin über Aufgaben, für die das Marketingmanagement im Bereich der Gastronomie zuständig ist.

Der Umsatz der gastronomischen Unternehmen lag 2020 in Deutschland bei zirka 44,5 Milliarden Euro (siehe Anlage 4).⁵⁵ Laut des Statistik-Portals *Statista* investierten Unternehmen im Jahr 2022 zirka 36,7 Milliarden Euro (brutto) in Werbung.⁵⁶ Diese Daten belegen, wie wichtig die gastronomische Branche für die deutsche Volkswirtschaft ist.

Um einen erfolgreichen Gastronomiebetrieb zu betreiben, ist es empfehlenswert, einen detaillierten Marketingplan zu erstellen. Dieses Marketingkonzept besteht aus drei Teilen: Instrumente, Strategien und Ziele. Meffert definiert den Begriff *Marketing* folgend: *“Marketing ist die bewußt marktorientierte Führung des gesamten Unternehmens oder marktorientiertes Entscheidungsverhalten in der Unternehmung.”*⁵⁷

Tesone erklärt, für welche Bereiche das Marketing zuständig ist: *“Die Marketingabteilung ist für Propagation, Produkt, Standort und Preis (4P=promotion, product, place, price) verantwortlich.”*⁵⁸

Eine der wichtigsten Aufgaben des Marketings ist die Propagation. Das Team erstellt Strategien, durch welche die Kunden auf das Unternehmen aufmerksam gemacht werden (auch *Werbung* genannt). Früher propagierte man Produkte oder Unternehmen vor allem im Fernsehen, Radio und in gedruckter Form. Die Digitalisierung führte dazu, dass man heutzutage (vor allem bei der jüngeren Generation) mehr auf Online-Propagation setzt. Es ist empfehlenswert mit IT-Spezialisten zu arbeiten, die bei der Erstellung von Webseiten, sozialen Netzwerken, Bewertungsportalen und beim Suchmaschinenmarketing (SEM) helfen. Eine beliebte Strategie außerhalb des Internets sind beispielsweise das *Happy-Hour-Angebot* oder das *Mittagsmenü*. So bieten Gastronomische-Unternehmen ihren

⁵⁵ Statista, Umsatz der Gastronomie in Deutschland von 2002 bis 2020. URL: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/275512/umfrage/umsatz-der-gastronomie-in-deutschland/> [Stand: 14. März 2023].

⁵⁶ Ebd.

⁵⁷ Meffert 2005: 8.

⁵⁸ Tesone 2010: 322. Aus dem Tschechischen ins Deutsche übersetzte die Autorin der Bachelorarbeit.

Kunden Angebote zu günstigeren Preisen an. Es ist wichtig, regelmäßige Beiträge zu veröffentlichen und gleichzeitig aktuell zu bleiben (Trends folgen etc.).⁵⁹

Es sei wichtig, dass das Marketingteam auf Originalität des Produkts (in der Gastronomie handelt es sich um eine Dienstleistung) setzt, denn so begeistere man die Klientel. Tesone vermittelt die Meinung, dass man sein Produkt von einem ähnlichen Konkurrenzprodukt unterscheiden solle, denn so begeistere man bestehende Kunden.⁶⁰

Die Planung der Lage eines Gastronomie-Unternehmens hängt davon ab, welches Konzept es vertritt; ein saison-orientiertes Familienunternehmen auf dem Land oder ein Fast-Food-Imbiss im Zentrum der Stadt wählen im Prinzip unterschiedliche Standorte für die unternehmerische Tätigkeit.⁶¹

Der Preis richtet sich nach Angebot (Konkurrenz) und Nachfrage (Kunden). Das Marketingteam führt eine genaue Kalkulation durch und zieht daraus Konsequenzen. Das Gastgewerbemagazin hebt die Wichtigkeit der Kalkulation vor: *„Nur mit richtigen Preisen lässt sich ein gastgewerbliches Unternehmen betriebswirtschaftlich erfolgreich führen. Ist die Kalkulation aber schlecht beziehungsweise falsch, rutscht man leicht in die Verlustzone.“*⁶²

Die Kalkulation wird anhand von Wareneinsatz, Personalkosten, Steuern, Gemeinkosten und Gewinn durchgeführt; diese Faktoren bestimmen den Preis. In der Gastronomie gibt es drei Kalkulationsmethoden, nach denen sich die Unternehmer richten können: Faustregel (der Einkaufspreis der Speisen und Getränke wird durch vier multipliziert), genaue Preiskalkulation (es werden die gesamten Kosten berechnet), Zielkostenkalkulation (diese Kalkulation richtet sich nach dem Brutto-Verkaufspreis, den die Unternehmer auf den



⁵⁹ Gastro Academy, Gastronomie Marketing. URL: <https://www.gastro-academy.com/wachsen/marketing/gastronomie-marketing/> [Stand: 14. März 2023].

⁶⁰ Tesone 2010: 323.

⁶¹ Ebd.

⁶² Gastgewerbe Magazin, Preisgestaltung in der Gastronomie - genau kalkulieren und Konsequenzen ziehen. URL: <https://gastgewerbe-magazin.de/preisgestaltung-in-der-gastronomie-genau-kalkulieren-und-konsequenzen-ziehen-6916> [Stand: 15. März 2023].

Speisekarten präsentieren möchten).⁶³ Die Vor-und-Nachteile dieser Kalkulationsmethoden beschreibt die folgende Tabelle.

<u>Kalkulationsmethoden:</u>	Faustregel	Genauere Preiskalkulation	Zielkostenkalkulation
 Vorteile	-schnelle und einfache Berechnung	-präzise -ermöglicht differenzierte Berechnungen	-praktisch, um Einkäufe zu optimieren und Gewinnspannen zu vergrößern -marktorientiert
 Nachteile	-ungenauere Berechnung - Gewinn und andere Posten sind nicht voneinander zu trennen	-aufwendig	-birgt Umsatzrisiko, weil die Kalkulation sich teils an Schätzungen orientiert

Grafik 4 Kalkulationsmethoden: (In Anlehnung an CCV, Preiskalkulation in der Gastronomie, in CCV.de).⁶⁴

Ein Marketing-Manager ist für alle Aufgaben zuständig, die in diesem Kapitel behandelt wurden. Er erweitert das Bewusstsein seiner Produkte oder Dienstleistungen und weist auf Unterschiede zur Konkurrenz hin. Außer der Propagation beteiligt er sich an der Preisbildung. Er führt eine Marktforschung durch (analysiert die Anforderungen der potenziellen Klientel) und baut auf den Ergebnissen neue Strategien auf. Natürlich kann ein Marketing-Manager manche Aufgaben und Marketing-Maßnahmen an weitere Mitarbeiter delegieren.⁶⁵

Tesone vermittelt die Meinung, dass Ratingagenturen (Online-Bewertungen) den Erfolg sichern könnten.⁶⁶ Das Ziel ist es, dafür zu sorgen, dass die Kunden den erwarteten Service bekommen; für diese Tatsache sind auch die Führungsmanager verantwortlich.

⁶³ CCV, Preiskalkulation in der Gastronomie. URL: <https://www.ccv.eu/de/preiskalkulation-gastronomie/> [Stand: 15. März 2023].

⁶⁴ Ebd.

⁶⁵ Tesone 2010: 323.

⁶⁶ Ebd.

2.5 Gastronomiekultur

In diesem Kapitel widmet die Autorin ihre Aufmerksamkeit der Verbindung von Gastronomie und Kultur, denn wie UNWTO beschreibt, ist Gastronomie viel mehr als nur Essen: *“Sie spiegelt die Kultur, das Erbe, die Traditionen und das Gemeinschaftsgefühl verschiedener Völker wider.”*⁶⁷

Zuerst konzentriert sich die Autorin auf die bayerische Gastronomiekultur und dann auf die westböhmische.

2.5.1 Gastronomiekultur in Bayern

Gastronomie und Hotellerie bedeuten einen wichtigen Teil der deutschen Kultur. Bayern ist das von Touristen meistbesuchte Bundesland Deutschlands. *Gastgeber-Bayern*, das offizielle Verbandsmagazin des DEHOGA-Bayern (Bayerischer Hotel- und Gaststättenverband), kommentiert die Situation wie folgt: *“Mehr als 400.000 gastgewerbliche Betriebe mit fast einer halben Million Beschäftigten schaffen lebendige bayerische Kultur.”*⁶⁸

Die Bayerische Region wird bei Touristen immer beliebter und schafft so erstklassige Buchungszahlen. Der ehemalige bayerische Ministerpräsident Seehofer berichtete über den Jahresumsatz von Hotellerie und Gastronomie in der bayerischen Region: *“Die 39 510 steuerpflichtigen Betriebe in Bayern erzielten 2016 einen Jahresumsatz von rund 15,7 Milliarden Euro.”*⁶⁹

Dies spielt auch eine wichtige Rolle auf dem Arbeits- und Ausbildungsmarkt. Jeder 20. Arbeitnehmer arbeitet im Gastgewerbe. Das bayerische Gastgewerbe dient aber auch als

⁶⁷ UNWTO, World Tourism Organisation, a United Nations specialized agency, Gastronomy. URL: <https://www.unwto.org/gastronomy> [Stand: 17. Februar 2023]. Aus dem Englischen ins Deutsche übersetzte die Autorin der Bachelorarbeit.

⁶⁸ Gastgeber Bayern, das Gastgewerbe schafft lebendige bayerische Kultur. URL: <https://www.gastgeber.bayern/das-gastgewerbe-schafft-lebendige-bayerische-kultur/> [Stand: 30. Januar 2023].

⁶⁹ DEHOGA Bayern, Gastgewerbe Bayern 2017: 19.

Integrationsmotor. Bundesminister Müller (Bundesminister für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung) sagt dazu: *“Kaum eine Branche ist so international und weltoffen wie das Gastgewerbe und der Tourismus.”*⁷⁰ Um den Mangel an Fachkräften und Auszubildenden im Gastgewerbe auszugleichen, haben *DEHOGA Bayern* und *GIZ* (Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit) eine deutsch-marokkanische Ausbildungspartnerschaft organisiert. Marokkanische Flüchtlinge bekommen hierbei eine einzigartige Chance, ihre Ausbildung im bayerischen Gastgewerbe zu beginnen. Dieses Projekt ist so erfolgreich geworden, dass man es nicht nur fortsetzen wird, sondern auch über Ausbildungspartnerschaften mit weiteren Staaten nachdenkt.⁷¹

Außer zahlreichen Naturwundern und Sehenswürdigkeiten kommen Touristen nach Bayern, um die bayerische Kultur kennenzulernen. Wer die typische bayerische Küche erleben möchte, kann ein traditionelles Wirtshaus besuchen. *“Hier findet man viele der typischen „Schmankerl“, wie man in Bayern sagt, auf der Speisekarte”.*⁷² Schweinebraten, Schweinshaxe, Weißwurst, Knödel, und dazu ein Maß Bier gehören zu einem typisch bayerischen Mittagessen. Es liegt auf der Hand, dass sich ein großer Teil der bayerischen Küche auf Fleisch fokussiert. Doch es gibt auch zahlreiche Gerichte ohne Fleisch, z.B. Semmelknödel mit Rahmschwammerl und *Kässpatzn* (Käsespätzle). Laut des Münchner Reiseportals ist es keine Ausnahme, dass sich die Menschen zu Fremden setzen, denn auch wenn die Räume groß sind, wird es um die Mittagszeit voll. Dies bringt, laut der Autorin, eine freundliche Atmosphäre ins Wirtshaus.⁷³

Sterne-Koch Michael Simon Reis beschreibt den Geschmack der bayerischen Region folgend: *“Der bayerische Wald ist für mich eine sehr getreidige und erdige Aromen-Vielfalt, ein bisschen süßlich über die traditionellen Mehlspeisen.”*⁷⁴ Er sagt, dass die Region sehr

⁷⁰ DEHOGA Bayern, Gastgewerbe Bayern 2017: 24, 25.

⁷¹ Ebd.

⁷² Heinrich, Eveline, einfach München, Überblick: alles über die bayerische Küche. URL: <https://www.muenchen.travel/artikel/essen-trinken/ueberblick-alles-ueber-die-bayerische-kueche> [Stand: 31. Januar 2023].

⁷³ Ebd.

⁷⁴ Lipp 2022: 3.

bäuerlich und ländlich geprägt sei, und darum benutze man in der bayerischen Küche viele Milchprodukte, aber auch Pilze und Wild.⁷⁵

Bier gehört auf jeden Fall auch zur bayerischen Gastronomie und Kultur, es spielt eine wichtige Rolle, denn es zählt zu den beliebtesten alkoholischen Getränken der Deutschen. Im Jahr 2021 verbrauchten die Deutschen etwa 92 Liter Bier pro Kopf (siehe Anlage 5).⁷⁶ Bei dem europäischen Vergleich haben nur Österreich und Tschechien einen höheren Konsum.⁷⁷ Es ist nicht ungewöhnlich, dass zahlreiche Wirtshäuser Brauereien gehören, so kann man verschiedenen Biersorten begegnen. Oft lässt sich bereits am Wirtshaus-Namen erkennen, welche Biermarke ausgeschenkt wird. Wenn es draußen gemütlich ist, bieten viele dieser Brauereigaststätten auch Biergärten an. Dort kann man sein Bier an der frischen Luft genießen. Ein Unterschied zwischen der bayerischen und westböhmischen Gastronomie sei laut dem Münchner Reiseportal die Möglichkeit, in Bayern seine eigene Brotzeit in den Biergarten mitzunehmen.⁷⁸

In Ostbayern gibt es etwa 160 Brauereien mit über 100 Biersorten.⁷⁹ Dies sorgt für eine erfrischende Biervielfalt, die viele Touristen anlockt. Nach einem langen Tag in den historischen Städten oder nach einer Wanderung in der Natur gönnen sich die Touristen gerne so ein erfrischendes Bier. Für Bier-und-Naturliebhaber ist die 38 Kilometer lange Wanderung *Biergenuss am Wasser entlang* perfekt geeignet. *“Dabei pendelt man zwischen den zwei Brauereigasthöfen Jakob in Nitenau und Jacob in Bodenwöhr.”*⁸⁰

Das Dehoga Magazin hat ein Interview mit zwei Politikerinnen geführt. Die Autorin hebt die Meinungen hervor, die für das Thema Gastronomiekultur von Bedeutung sind. Die erste Interviewte Katharina Schulze von den bayerischen Grünen äußerte die folgende Meinung: *“Ein Leben ohne Gastgewerbe wäre für mich nur halb so schön. An heißen Sommertagen im*

⁷⁵ Lipp 2022: 3.

⁷⁶ Statista, Bierverbrauch pro Kopf in Deutschland in den Jahren 1950 bis 2021. URL: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/4628/umfrage/entwicklung-des-bierverbrauchs-pro-kopf-in-deutschland-seit-2000/> [Stand: 20. April 2023].

⁷⁷ Ebd.

⁷⁸ Lipp 2022: 3.

⁷⁹ o. A., Bierzeitung (2022): 1.

⁸⁰ o. A., Bierzeitung(2022): 8.

Biergarten sitzen, an regnerischen Tagen gemütlich die heiße Schokolade im Café genießen [...] gäbe es das alles nicht, würde mir viel fehlen.”⁸¹

Die zweite Interviewte Martina Fehlner von der bayerischen SPD hält die Gastronomie für einen festen Bestandteil des Lebens: *“Ein Leben ohne Gastgewerbe wäre für mich unvorstellbar, weil unsere so vielseitige Palette ein Stück Lebensqualität ist und ein Zeichen der kulturellen Identität unseres Landes“.*⁸²

Wie man in den Aussagen sehen kann, spielt die Gastronomie eine wichtige Rolle im menschlichen Leben und hängt eng mit dem Tourismus und der Kultur zusammen.

2.5.2 Gastronomiekultur in Westböhmen

Obwohl die Entfernung zur bayerischen Region nicht groß ist, unterscheidet sich die westböhmische Küche von der bayerischen. Größere Portionen und cremige Soßen sind eines der typisch-böhmischen Zeichen. Rindersauerbraten mit Knödeln und Kraut, Buchteln mit Vanillesoße und Mehlspeisen zählen zu den Klassikern. Einige Mehlspeisen, die heute als typisch österreichisch betrachtet werden, haben ihren Ursprung in Böhmen, denn im 19. und 20. Jahrhundert waren böhmische Köchinnen hochgeschätzt. Die altböhmische Küche wird auch heutzutage geschätzt und findet nicht nur bei Touristen Anerkennung, sondern auch bei Einheimischen, die sich hiermit an ihre Kindheit erinnern.⁸³

In der altböhmischen Küche wurden vorrangig saisonale und regionale Zutaten eingesetzt, denn im 19. und 20. Jahrhundert konnte man sich nicht auf die globalisierte Warenwelt verlassen. Im Frühling wurde oft mit frischen Kräutern gekocht und Osterklassiker wie gekochte bunte Eier, junges Lamm, aber auch Süßes wie Hefeteig mit Nüssen und Rosinen vorbereitet. Sommergerichte waren eher leicht mit viel Obst, es wurden

⁸¹ DEHOGA Bayern, Gastgewerbe Bayern 2017: 30.

⁸² DEHOGA Bayern, Gastgewerbe Bayern 2017: 31.

⁸³ Jurosz (2018): 38-39.

Gemüsesuppen und -gerichte zubereitet. Im Herbst wurden Pilze, Gemüse und Kaninchen- oder Hühnerfleisch gekocht. Im Spätherbst wurde früher eher fettes Fleisch mit Erbsen oder Linsen gegessen.⁸⁴

Es war aber nicht so, dass einfache Menschen täglich Fleisch gegessen hätten. Dies veranschaulicht ein altes tschechisches Volkslied: *“Hrách a kroupy, to je hloupý, to my máme každéj den, ale vdolky z bílý mouky jsou jen jednou za týden.”*⁸⁵ Die Übersetzung ins Deutsche lautet wie folgt: *“Erbsen, Graupen, das haben wir täglich, Dalken vom weißen Mehl, Fleisch und mehr gibt es nur einmal in der Woche.”*⁸⁶ Es ließen sich gewisse regionale Unterschiede beobachten, beispielsweise servierte man in den Städten Gänse- oder Schweinebraten mit Semmelknödeln. In Bergregionen wie im nordwestlichen Erzgebirge wurden gerne Pilze, Vollkornmehl, Hafer, Erbsen und Kartoffeln kombiniert. Es kam immer darauf an, welche Naturprodukte gerade überwogen.⁸⁷

In Bezug auf die westböhmisches Gastronomiekultur ist das weltbekannte Pilsner Bier nicht zu vergessen, denn dies spielt eine wichtige Rolle in diesem Bereich. Pilsner Urquell wird seit 1842 von der Brauerei *Plzeňský Prazdroj* produziert.⁸⁸

Viele Touristen verbinden ihr Kulturerlebnis gerade mit dem Pilsner Bier. Es bieten sich zahlreiche interessante Veranstaltungen an wie Fresh Festival, Dronfest, Historisches Wochenende oder Gambrinus-Tag, die jährlich viele Touristen anlocken, vor allem in der Hauptsaison, die anfängt, sobald sich warmes Wetter einstellt. Die Donau-Moldau-Zeitung beschreibt die Atmosphäre in Pilsen folgend: *“Das Stadtzentrum lebt auf, die Terrassen und Freisitze der Lokale sind gefüllt, der Duft des frisch gebrauten Biers animiert zum Niederlassen.”*⁸⁹

⁸⁴ Jurosz (2018): 38-39.

⁸⁵ Erben 5/258 | *Hrách a kroupy*, FolkSong-Online katalog lidových písní, ed. Jan Koláček. URL: <http://folksong.eu/cs/song/23184> [Stand: 14. Februar 2023].

⁸⁶ Jurosz (2018): 38-39.

⁸⁷ Ebd.

⁸⁸ Wikipedia, Pilsner Urquell. URL: https://de.wikipedia.org/wiki/Pilsner_Urquell [Stand: 2. Februar 2023]

⁸⁹ o. A. Donau-Moldau-Zeitung (2019): 8.

Bei dem Besuch von Pilsen wird empfohlen, die berühmte Brauerei zu besuchen. Die Besichtigung der Brauerei ist im Laufe der Jahre zu einem touristischen Magneten der westböhmisches Metropole geworden und wird von Besuchern positiv bewertet. Die Besucher besichtigen historische Keller, in denen bis heute das Pilsner Urquell hergestellt wird. Die Route umfasst folgende Attraktionen: Rohstoffexposition, Brauereigarnituren, Exposition Menschen von Pilsner Urquell, Brauereikeller und die Abfüllanlage. Der Höhepunkt der Besichtigung ist für viele Besucher die Bierverkostung. Das berühmte Bier wird dabei direkt aus den Eichenfässern gezapft.⁹⁰

Beim Reisen ergeben sich Anlässe, die regionale Kochkunst kennenzulernen, mit erfahrenen Köchen zu sprechen und die eigene Wahrnehmung der gastronomischen Kultur zu schärfen.

⁹⁰ Plzeňský Prazdroj, visit, Prohlídka Pivovaru Plzeňský Prazdroj. URL: <https://www.prazdrojvisit.cz/prohlidky/prohlidka-pivovaru-plzensky-prazdroj-pilsner-urquell/> [Stand: 8. Februar 2023].

2.6 Trends in der Gastronomie

In diesem Kapitel berichtet die Autorin über Trends, Innovationen und Zukunft der Gastronomie.

Es wird behauptet, Ostbayern liege an der Spitze der deutschen Gastronomie. In Niederbayern und Oberpfalz gab es zum März 2022 insgesamt 13 Restaurants, die sich einen Michelin-Stern verdient haben.⁹¹ Kritiker mögen Innovationen und laut ihnen braucht ein Essen mehr als einen guten Geschmack, es solle kreativ sein, zusammenpassen und gut aussehen. Jedes Jahr werden neue Trends in der Gastronomie vorgestellt. Die Internetseite *Gastrosoft* vermittelt die folgende Meinung: *“Die Entwicklungen in der Gastronomie sind immer ein Spiegel dessen, was uns gerade bewegt. Jedes Jahr wagen Experten einen Blick in die nahe Zukunft und verraten die Gastro Trends (...)”*.⁹²

Die Corona-Pandemie hat vor allem die Gastronomie stark betroffen und vieles hat sich seitdem verändert. Laut der ÖGZ (*Össterreicher Gemeindezeitung*), die als führende Gastronomie und Hotel-Fachzeitung in Österreich bezeichnet wird, müssen die Mitarbeiter in der Gastronomiebranche mit viel Geduld, Kreativität und Flexibilität arbeiten und sich der neuen “Normalität” anpassen. Lieferdienste, gesperrte Gastrobereiche und Kontrollen von Impfberechtigungen seien bis 2022 erhalten geblieben. Einen der Trends 2023 stellen *“Ghostkitchens”* dar. Es handelt sich um Küchen ohne Vor-Ort-Service und Gastraum, die ausschließlich Lieferservice anbieten. Eine gute Nachricht sei, dass die Kunden “Nachholbedarf” haben und mehr Restaurantbesuche erstatten würden, so könnte sich die Gastronomie-Branche von dem Schock erholen.⁹³

Die Anzahl von Vegetariern und Veganern steigt von Jahr zu Jahr. *“Im Jahr 2022 leben 1,58 Millionen Veganer und 7,9 Millionen Vegetarier in Deutschland. Das sind 15 Prozent mehr Vegetarier und mehr als 25 Prozent mehr Veganer als im Vorjahr.”*⁹⁴ Es gibt aber laut einer

⁹¹ Lipp 2022: 3.

⁹² Gastrosoft, Gastro Trends 2023: Was das Neue Jahr für Gastronomen in petto hat. URL: <https://gastrosoft.de/gastro-trends-2023/> [Stand: 8. Februar 2023].

⁹³ Kreulitsch, Jasmin (2022): Gast.at, Die große ÖGZ-Trendvorschau 2022. URL: <https://www.gast.at/gastronomie/das-sind-die-gastronomie-trends-2022-44599> [Stand: 9. Februar 2023].

⁹⁴ Gastrosoft, Gastro Trends 2023: Was das Neue Jahr für Gastronomen in petto hat. URL: <https://gastrosoft.de/gastro-trends-2023/> [Stand: 9. Februar 2023].

repräsentativen Forsa-Umfrage auch zahlreiche Flexitarier (Menschen, die Fleischkonsum einschränken) in Deutschland. Etwa die Hälfte aller Deutschen seien Flexitarier. Die Nachfrage an pflanzlichen Versionen traditioneller Gerichte wird also immer größer und zum Trend 2023.⁹⁵

Nachhaltigkeit und Lokalität sind weitere Trends, die aber nicht erst 2023 aufgetreten sind, sondern bereits in den Jahren zuvor verstärkt wurden. Im Jahr 2023 wird wieder mehr Aufmerksamkeit der Abfallvermeidung und dem Recycling geschenkt. Immer mehr Menschen interessieren sich für dieses Thema und sie erwarten Änderungen auch in der Gastronomiebranche. Ein Restaurant, das transparent mit dieser Art von Informationen umgeht, habe laut der Internetseite *Hogast.com* größere Chancen auf gute Bewertungen.⁹⁶

Es ist anzunehmen, dass die Nachfrage an Erlebnisgastronomie steigen wird. Die Kunden wollen nicht nur gutes Essen und Trinken, sondern auch zusätzliche Unterhaltung wie Bühnenvorführung, Animation direkt am Tisch, Zuschauen bei der Essenszubereitung, Einbeziehung der Gäste in die Essenszubereitung und weiteres erleben.⁹⁷ Zum Beispiel im Erlebnisrestaurant *Benjamin* in Praha-Vršovice, wo die Küchenchefs alle Speisen präsentieren und anschließend den Gästen servieren. Die Kunden können während ihrer Mahlzeit Fragen stellen und über Speisen diskutieren. Das Menü wird etwa alle 14 Tage gewechselt, je nach Verfügbarkeit von saisonalen Produkten. Die Gäste können sich zwischen einem Fünf-Gang-Menü und einem Acht-Gang-Menü entscheiden, je nach der Zeit, in der sie das Restaurant besuchen wollen. Da die Kapazität auf maximal 10 Gäste beschränkt ist, ist eine Reservierung nötig.⁹⁸

Da einige Eingewanderte und Geflüchtete nach Deutschland kamen, erwartet man neue Spezialitäten, die den Trend der Fusionsküche unterstützen sollen. *“Als Fusionsküche wird*

⁹⁵ Gastrosoft, Gastro Trends 2023: Was das Neue Jahr für Gastronomen in petto hat. URL: <https://gastrosoft.de/gastro-trends-2023/> [Stand: 9. Februar 2023].

⁹⁶ Vierich, Thomas Askan (2023): Hogast, mein Plus, Food- und Gastrotrends für 2023. URL: <https://www.hogast.de/plus-punkt/spektrum/food-und-gastrotrends-fuer-2023> [Stand: 9. Februar 2023].

⁹⁷ Wikipedia, Erlebnisgastronomie. URL: <https://de.wikipedia.org/wiki/Erlebnisgastronomie> [Stand: 9. Februar 2023].

⁹⁸ Kudyznudy, Czech Tourism, Řízená zážitková restaurace Benjamin ve Vršovicích. URL: <https://www.kudyznudy.cz/aktivita/rizena-zazitkova-restaurace-benjamin-ve-vrsovicich> [Stand: 15. Februar 2023].

die Kombination unterschiedlicher Esskulturen und Kochkünste sowie die Vermischung klassischer Regional- und Nationalküchen verstanden.“⁹⁹ Ein Beispiel für eine beliebte Spezialität der Fusionsküche sind sogenannte *Poke Bowls*, die die japanische und hawaiianische Küche verbinden.¹⁰⁰

Digitalisierung und Roboter werden vorangetrieben. *Gastrosoft* empfiehlt Innovation durch ein digitales Kassensystem, Bestellsystem und Kartenlesegerät. Damit das Restaurant modern bleibt, ist es empfehlenswert, Speisekarten über einen QR-Code zu optimieren und den Gästen die Möglichkeit geben, kontaktlos (über Apple Pay, PayPal u.Ä.) zu bezahlen.¹⁰¹

Roboter in der Gastronomie werden in Deutschland noch nicht so häufig wie in den USA oder in Asien benutzt. Doch laut Wirtschaftsprofessor Weislämle erwartet man ihren Anstieg. Der Gaststättenverband Dehoga weiß zurzeit nur von einigen Servicerobotern, die im Allgäu, Bayreuth, in einem Hafenlokal in Schleswig-Holstein und in einem Hotel in Berlin benutzt werden. Ein Beispiel dafür ist der Roboter namens *Miaomiao*, der in dem Kölner Sushi-Restaurant *Nakoyashi* seine Gäste bedient (siehe Anlage 6). Der 1,30 Meter große Roboter, dessen Display an eine Katze erinnert, fährt mit den bestellten Speisen direkt zu den Tischen und kann dabei viele Tablett gleichzeitig tragen. Der Mitinhaber des Sushi-Restaurants Jianming Wu berichtet, dass der Serviceroboter sein Personal entlaste, doch er solle nicht als Ersatz dienen, sondern nur als Ergänzung. Der Roboter habe sogar eine Sprachausgabe, dank der er beispielsweise “Happy Birthday“ singen könne. “*Unser Roboter unterstützt uns sehr. Er macht auch ein bisschen Show und ist natürlich eine Attraktion.*“¹⁰²

Manche meinen, Serviceroboter könnten das Personalmangelproblem im Gastronomiebereich lösen. Hauptgeschäftsführerin Ingrid Hartges betont jedoch, dass die Roboter echte Mitarbeiter nicht ersetzen können: “*Wir gehen nicht davon aus, dass Serviceroboter in unserer Branche flächendeckend als Mitarbeiter-Ersatz angeschafft*

⁹⁹ Wikipedia, Fusionsküche. URL: <https://de.wikipedia.org/wiki/Fusionsk%C3%BCche> [Stand: 14. Februar 2023].

¹⁰⁰ Gastrosoft, Gastro Trends 2023: Was das Neue Jahr für Gastronomen in petto hat. URL: <https://gastrosoft.de/gastro-trends-2023/> [Stand: 14. Februar 2023].

¹⁰¹ Ebd.

¹⁰² Wahl-Immel/dpa/Fuchs (2022): 12.

werden (...)”.¹⁰³ Laut der Hauptgeschäftsführerin seien die Gäste vorerst von den Robotern begeistert, doch der menschliche Kontakt und die Gastfreundschaft seien ihrer Meinung nach unverzichtbar.¹⁰⁴

Wie die Autorin beschreibt, treten von Jahr zu Jahr neue Trends in der Gastronomie auf. Die Restaurants bemühen sich, den Ansprüchen ihrer Kunden entgegenzukommen. Demzufolge modernisieren zahlreiche Restaurants ihre Menüs, bieten neue Erlebnisse an oder arbeiten mit Innovationen wie Robotern als Küchenhilfe und Bedienung.

¹⁰³ Wahl-Immel/dpa/Fuchs (2022): 12.

¹⁰⁴ Ebd.

3 PRAKTISCHER TEIL

Im praktischen Teil knüpft die Autorin an den theoretischen Teil an. Sie befasst sich mit der Umsetzung der Theorie in die Praxis. Sie erarbeitet anhand des theoretischen teils Fragen bezüglich der Betriebsführung in der Gastronomie und führt zwei Interviews mit Geschäftsführern durch.

Anfangs stellt sie die Vorgehensweise der Untersuchung vor. Sie beschreibt die Schritte, die sie vor dem Interview durchgeführt hat, das heißt: Auswahl des westböhmischen und bayerischen Restaurantbetriebs, Fragenerstellung, Terminorganisation und die gesamte Kommunikation mit den ausgewählten Geschäftsführern, Verlauf des Interviews und anschließende Analyse und Vergleich der Betriebe.

Die Autorin stellt zwei Betriebe vor und charakterisiert sie. Es folgen zwei Transkriptionen und eine Übersetzung der durchgeführten Interviews. Im nächsten Kapitel kommentiert sie die Tatsachen, anhand der erhaltenen Informationen aus den Interviews.

Zum Schluss erarbeitet die Autorin auf Grund der Interviews und persönlicher Recherche jeweils eine vereinfachte SWOT-Analyse. Diese SWOT-Analysen kommentiert sie im nächsten Schritt und weist auf Gemeinsamkeiten und Unterschiede der zwei untersuchten Betriebe hin.

3.1 Methodologie

Als Erstes suchte die Autorin nach einem Restaurantbetrieb aus der westböhmischen Region und nach einem Restaurantbetrieb aus der bayerischen Region. Wichtig war ihr dabei eine gewisse Ähnlichkeit der Konzeption; die Autorin suchte nach Restaurants, die traditionelle Küche modern gestalten, mit lokalen und frischen Produkten kochen (und damit saisonale Speisen anbieten) und die sich in der Nähe des Stadtzentrums befinden.

Sie hat folgend das Management der zwei ausgewählten Betriebe angeschrieben, und einen Termin zum Expertengespräch in Form von Interviews vereinbart. Sie hat anhand der Theorie dieser Arbeit Fragen (bezüglich der Klientel, des Sortiments und der Unternehmungsführung) zusammengestellt und sie den Geschäftsführern im Voraus geschickt. Sie fragte nach Herausforderungen in der heutigen Gastronomie und suchte gleichzeitig nach Spezifika der beiden Betriebe.

Die Autorin hat sich persönlich mit den Geschäftsführern getroffen und ein Interview geführt, das sie mit dem Handy per Aufnahmegerät-App aufgenommen hat. Sie hat dabei Fotos für diese Arbeit gemacht und sich die gesamte Umgebung angeschaut. Sie hat auch den Service und Speisen der Betriebe getestet, um einen persönlichen Einblick zu erhalten und dem Leser vermitteln zu können.

Im nächsten Schritt transkribierte sie die beiden Interviews, und übersetzte das tschechische Interview ins Deutsche. Um die Authentizität der Interviews zu erhalten, bezog die Autorin Partikeln, expressive Ausdrücke und Umgangssprache in die Interview-Transkriptionen ein.

In den folgenden Kapiteln kommentiert die Autorin die beiden Interviews – ihren Verlauf und die erhaltenen Informationen. Sie erarbeitete zwei vereinfachte SWOT-Analysen und kommentiert deren Ergebnisse. Sie weist dabei auf Gemeinsamkeiten und Unterschiedlichkeiten hin.

3.2 Vorstellung der Betriebe

In diesem Kapitel stellt die Autorin die zwei ausgewählten Restaurantbetriebe vor. Der erste Betrieb repräsentiert die bayerische Region und der zweite Betrieb die westböhmische Region.

Zirka fünf Minuten vom Regensburger Stadtzentrum befindet sich das Wirtshaus Spitalkeller (siehe Anlage 7). Das Gebäude steht dort bereits seit dem 17. Jahrhundert. Man bezeichnet es als letzten *“im Originalzustand erhaltener Eiskeller mit Fassremise in der Oberpfalz“*.¹⁰⁵ Das Wirtshaus besteht aus einem Innenbereich, Biergarten, einer Freiluftbühne und einem Kinderspielplatz. Dank der hohen Anzahl an Plätzen bietet das Wirtshaus seinen Gästen nicht nur zahlreiche Konzerte und Public Viewing an, sondern auch Kellerführungen und Besichtigungen.

Die Kunden bekommen hier die traditionelle bayerische Küche zu kosten. Die Speisen bereitet das Wirtshaus auf moderne Art und Weise zu, und achtet dabei auf die Verwendung von frischen und lokalen Zutaten. Den Gästen wird eine große Auswahl an Speisen und Biersorten geboten. Die Speisekarte wird je nach Jahreszeit aktualisiert, und das Bier wird nebenan in der ältesten Brauerei Regensburgs gebraut.

Im Areal der Pilsner Brauerei befindet sich das Restaurant Na Spilce (siehe Anlage 8). Das Gebäude steht dort seit 1964, doch es wurde komplett renoviert und mit neuen Technologien ausgestattet. Die Eröffnung fand im Juli 2022 statt. Hier werden den Gästen, außer den gastronomischen auch andere Erlebnisse angeboten. Im Areal finden verschiedene Kulturveranstaltungen statt.

Das Restaurant bietet traditionelle tschechische Küche auf eine moderne Art und Weise an. Wie auch der Spitalkeller, setzt das Restaurant auf lokale und frische Zutaten aus der westböhmischen Region. Jede Woche können Kunden hier eine Spezialität vom Küchenchef probieren. Das absolut Exklusivste, was das Restaurant anbietet, ist das *Pilsner Urquell* Bier. Dies wird direkt in der nebenanliegenden Brauerei gebraut.

¹⁰⁵ Spitalkeller, Regensburger Spitalkeller Traditionswirtshaus und Denkmal. URL: <https://www.spitalkeller.com/> [Stand 1. April 2023].

3.3 Expertengespräch

In diesem Kapitel befinden sich zwei Interview-Transkriptionen, die die Autorin persönlich mit zwei Geschäftsführern führte, transkribierte und (das Tschechische Interview) übersetzte.

3.3.1 Betrieb aus der bayerischen Region

Ich bedanke mich erstens ganz herzlich für Ihr entgegenkommen, dass Sie einverstanden waren mit mir ein Interview zu führen. Könnten Sie sich erstmal vorstellen? Ihren Namen und Position in diesem Restaurant erwähnen?

Mein Name ist Stefan Dannert und ich bin Geschäftsführer des Restaurants Spitalkeller.

1) Fangen wir direkt mit der ersten Frage an: Wonach herrscht in diesem Restaurant die größte Nachfrage?

Nach Schnitzel in allen Varianten. 50 % locker der gesamten Karte sind Schnitzel und seine Variationen (Münchner, Regensburger etc.).

2) Wie hoch ist der Anteil von Touristen unter Ihren Gästen? (ungefähr)

Was wir nicht haben, ist Tourismus, so 10 % sind bei mir die Touristen und mein Hauptpublikum sind die Regensburger selber. Weil wir uns auch abheben von den anderen, wir haben eine viel größere Speisekartenauswahl. Essenstechnisch sind wir für einen Biergarten sehr hoch angesiedelt und wir sind im Sommer eigentlich täglich voll. Wir machen nur abends auf, aber wenn wir dann aufmachen um 17/18:00 Uhr ist, dann füllt sich das alles und ist dann bis 21:00 Uhr komplett voll und dann flutscht es wieder ab. So läuft dann der ganze Sommer bei uns. Deswegen es ist auch ziemlich stressig dort zu arbeiten, weil wir haben am Abend immer so 400 Essen. Es muss zack gehen, wir haben viele Gruppen, viele Stammtische. Ich möchte das traditionelle beibehalten, wie gesagt, wir haben hier Bierkeller unten und das Haus, so wie wir es sehen, hat 1802 auch schon so gestanden. Natürlich wurde es modernisiert, wird auch immer wieder modernisiert, aber der Sommerkeller in seinem Ursprung ist noch komplett vorhanden. Und ich möchte das ins Bewusstsein des Publikums der Regensburger bringen, weil was sie eigentlich hier haben,

ist ein Rohdiamant. Wie gesagt, aus dem Ursprung den ich übernommen habe, da war kurz vor dem Abriss. Am Anfang war es ziemlich schwierig, muss ich sagen, aber nach 5 Jahren hat sich das dann amortisiert und wir sind dann auch ins Plus gegangen. Heute läuft es eigentlich, der Umsatz ist über eine Million, mittlerweile bei 1,3 Millionen. Angefangen habe ich mit 300 Tausend ungefähr. Es ist halt immer sehr viel Investition.

3) Welche Aufgaben umfasst Ihr Beruf als Restaurant-Geschäftsleiter?

Ich arbeite multifunktional (Büro, Kasse, Personalleitung, Dienstpläne, Schänke, Küche und notfalls arbeite ich auch im Service). Weiterhin mache ich den Einkauf und entwickle das Konzept für den Betrieb wie Speisekarte, Veranstaltungen und Sorge für die Weiterentwicklung des Betriebes. Im Endeffekt als Erstes geht es um Brennpunkte, mal schauen, was ist mit dem Personal, haben wir genug Personal. Ansonsten muss ich Mal einspringen (gestern war ich in der Küche, hab gekocht), ansonsten bin ich auch an der Schenke oder ich bin beim Einkaufen oder habe Gespräche mit Ihnen oder Künstlern und so geht es eigentlich jeden Tag. Es ist sehr abwechslungsreich. Ja, aber wenn man so einen Großbetrieb leitet, so wie ich halt, dann muss man auch multifunktional arbeiten können, das ist ganz wichtig. Aus einer Fremdbranche zu kommen und sowas zu übernehmen ist glaube ich fast nicht möglich. Kann man schon, aber wahrscheinlich wird man scheitern. Ja, den Beruf muss man lieben oder man hasst ihn im Endeffekt dann. Am schlimmsten ist natürlich, wenn man in der Küche keine Ahnung hat, das muss man unbedingt draufhaben. Man wäre ansonsten abhängig von den Köchen, die Fluktuation ist viel zu hoch momentan, also einen Koch kriegen, dann ist er ein Jahr da, dann kommt der nächste usw. Wenn man ein Level halten will, dann muss man es selber draufhaben, sonst würde es nicht funktionieren. Ich habe meine Ideen, die ich ständig umsetze. Ich bin immer in Bewegung. Ich stehe schon auf und habe Gedanken, ich gehe ins Bett und habe Gedanken wie ich dies und das gestalte, und was ich mir einbilde setzte ich auch meistens um. Es ist auch sowas, was mich mein ganzes Leben lang begleitet, dass ich ständig unter Druck bin. Na ja, ich bin keiner der sich am Strand hinlegen kann, sondern ich bin ständig am rumlaufen, Kaffee trinken und Zigaretten rauchen und so weiter, ja, aber kaum zur Ruhe komme.

4) Und denken Sie in solchen Situationen darüber nach, dass es Ihnen vielleicht schon zu anstrengend wird?

Überhaupt nicht, ich liebe meinen Beruf. Man liebt es oder man hasst es (gibt auf im Endeffekt). Aber wenn man es so liebt, wie ich es tue, ist es überhaupt nicht belastend, das ist mein Leben.

5) Können Sie sagen, wie viele Stunden pro Tag Sie zirka arbeiten?

Unterschiedlich, ich habe Freiräume, ich kann zwischen einer Stunde arbeiten und zwischen 18. Gestern habe ich 18 Stunden gearbeitet, heute mache ich 2 Stunden. Ich habe den großen Vorteil, dass ich mir das selber einteilen kann. Das ist auch der Vorteil eines Geschäftsführers oder eines Menschen, der so einen Großbetrieb führt, man kann sich das einteilen. Im normalen Alltag halte ich mir schon den Rücken frei und nutze die Möglichkeit, mit Gästen zu ratschen und so weiter oder mal wegfahren.

6) Ist das auch von der Saison abhängig, wie viel Sie arbeiten? Ich kann mir vorstellen, dass im Sommer zum Beispiel hier viel los ist?

Es gibt 3 Monate, wo man praktisch keine Chance hat, irgendwas selber zu machen, das ist praktisch Juni, Juli, August. Das ist die Hauptsaison bei uns, wir machen mehr wie 50% des Umsatzes in 3 Monaten, eher fast 60 %. Das heißt, wenn dann auch der Biergarten voll ist, dann ist das schon eine Mammutaufgabe. Es ist immer das gleiche Spiel, aber wir genießen es auch. Der Vorteil an unserem Betrieb ist, dass wir nicht mittags aufhaben. Wir haben also am Tag ein bisschen Ruhe und können uns super drauf vorbereiten. Und dann kommt einmal dieser Ruck, der dann 3 Stunden dauert und wir 400 Essen rausklatschen und dann wirds wieder ruhiger.

7) Und haben Sie diese Uhrzeiten von Anfang an so gestaltet?

Ich habe es am Anfang probiert, am Tag aufzumachen und hat aber nicht funktioniert, es ist einfach viel zu wenig Industrie und Firmen hier, dass man sagen kann, man kann vom Mittagessen hier leben.

8) Ich habe gelesen, dass Sie im Team von 3 Personen in der Geschäftsführung arbeiten

... Ja genau, das Team besteht aus meiner Ehefrau und meiner Restaurantleiterin Frau Michal. Wir sind praktisch ein eingeschworenes Team mittlerweile.

9) Und wie lange arbeiten Sie jetzt zusammen als Team?

Also ich seit 14 Jahren, meine Frau seit 6 Jahren und ungefähr seit derselben Zeit hat sich auch die Frau Michal hier vorgestellt und die habe ich später zur Restaurantleiterin gemacht, ist praktisch meine rechte Hand.

10) Es ist also eine große Hilfe, wenn Sie das damit vergleichen, als Sie alleine gearbeitet haben.

Eine sehr große Hilfe. Ich treffe zwar alle Entscheidungen immer noch selber, aber sie arbeiten hundertprozentig für den Betrieb, und ich kann mich heute 14 Tage wegbewegen und ich weiß, es läuft. Was ich vorher nicht konnte. Sie unterstützen mich in allen Tätigkeiten.

11) Muss das Team auch menschlich zusammenpassen?

Ja, es muss 100% zusammenpassen, es sollte immer freundschaftlich sein, natürlich auch mit der gewissen Autorität und mit Respekt gegenüber dem Chef. Aber es sollte immer freundschaftlich sein. Wir sind hier wie eine Familie.

12) Das Marketing des Spitalkellers machen auch Sie?

Ja, das mache ich auch komplett alleine, die Website und alles, ich gebe das sehr ungern in andere Hände. Ist auch ein Teil, was ich mir halt in all diesen Jahren erarbeitet habe, meine ganze Tätigkeit angeeignet habe. Natürlich ist das alles auch mit Kosten verbunden eine Webseite bearbeiten etc., dementsprechend mache ich das alles selber. Es ist keine einfache Aufgabe und es ist auch eine tägliche Aufgabe. Ja, ich kann mich schon mal vertreten lassen, aber ich würde niemals hier über längere Zeit weg sein können, weil der Betrieb so abhängig von mir ist.

13) Wie wird man Restaurant-Geschäftsleiter und welcher Weg war der Ihre?

Ich bin gelernter Koch und F&B Manager und arbeite seit dem 16. Lebensjahr in der Gastronomie. Nach meiner Ausbildung hatte ich viele Jahre auf der Insel Sylt, anfangs als Koch, später als Küchenchef saisonal gearbeitet. Weiterhin war ich Betriebsleiter für große Unternehmen und freiberuflich als Küchenchef im In- und Ausland tätig.

14) Also wenn Sie gelernter Koch sind, dann stellen Sie mit den Köchen die Speisekarte (siehe Ausschnitt in Anlage 11a) zusammen?

Die mache ich komplett selber. Die ganze Gestaltung ist alles von mir selber gemacht. Das ist jetzt hier die Frühjahrskarte, die andere hat eigentlich 16 Seiten, also es ist eigentlich eine Zwischenkarte, die ziemlich klein ist gegenüber dem, was wir sonst bieten.

15) Wenn wir jetzt auf das Menü eingehen, wie oft verändern Sie das Menü?

Das Prinzip ist, wir haben immer unsere Grundessen und das andere verändern wir nach Jahreszeit. Das heißt, wir haben im Sommer natürlich andere Gerichte als im Winter. Im Winter wird Ente, Hirschgulasch und diese Gerichte angeboten. Im Sommer bieten wir eher Produkte wie Matjes, Salate ... also die zum Sommer halt passen. Ich lege großen Wert auf frische Produkte, fahre praktisch jeden Tag einkaufen, aber das mache ich auch gerne.

16) Wie genau sind Sie zum Spitalkeller gekommen?

Also das war reiner Zufall, ich wollte eigentlich in München einen großen Laden übernehmen als Küchenchef. Das war ein Ex- Nationalspieler der Eishockeymannschaft, der Nationalmannschaft hier in Deutschland, hatte mich als Küchenchef und Betriebsleiter engagiert praktisch, und hat dann aber kurzfristig hingeschmissen. Dann war Januar und ich musste unbedingt arbeiten. Ich musste wieder Geld verdienen, und die einzige Stelle, die frei war, war hier in Regensburg im Spitalkeller. Der Vorpächter hat einen Küchenchef gesucht. Zuerst hat mir dies überhaupt nicht gefallen, war überhaupt nicht mein Bereich, war dann aber doch überrascht über den Betrieb und habe dann hier angefangen. Kurze Zeit später hat sich dann herausgestellt, dass der Verpächter den Betrieb aufgibt und die Spitalbrauerei ist dann zu mir gekommen und hat mich gebeten, den Spitalkeller zu übernehmen, was ich dann auch gemacht habe. Ja, das war vor 14 Jahren.

17) Also haben Sie das Potential gesehen?

Ja, ich habe das Potenzial gesehen. Die Fläche und, und ja, was man daraus machen kann.

18) Sie bieten auch verschiedene Biersorten an, die kommen von der Brauerei hier nebenan?

Ja, genau, das ist die älteste Brauerei in Regensburg. Das ist natürlich ein Traditionswirtshaus. Wir haben hier noch das Kellerbier, das ist quasi ein

Alleinstellungsmerkmal, das heißt, das gibt es nur bei uns im Angebot, das wird extra für uns gebraut, eben aus der Geschichte raus, weil hier das Kellerbier gelagert wurde. Das haben wir vor 5 Jahren als Alleinstellungsmerkmal eingeführt.

19) Gab es während der Ausübung Ihres Berufes etwas, mit dem Sie nicht gerechnet haben? (etwas, was Sie überrascht hat? / Wie würden Sie Ihren Beruf beschreiben?)

Überrascht war ich von vielem, vor allem vom Aufstieg und dem tiefen Fall in der Gastronomie. Gerade die Selbständigkeit erfordert viel Glück und Ehrgeiz, um erfolgreich zu sein. Eine falsche Entscheidung kann fatale Folgen für die eigene Zukunft und deine Familie haben. Der Beruf ist sehr abwechslungsreich und sorgt für tägliche Herausforderungen. Man muss ständig Lösungswege finden, um Fehlzeiten zu korrigieren, Defekte zu beheben, den Einkauf und vieles mehr zu meistern. Man muss selber 100 % zuverlässig sein und ständig den richtigen Weg abwägen. Freizeit und Familie werden oft vernachlässigt. Wir müssen uns als Vorbild für unsere Angestellten verstehen und mit ihnen auch die Sorgen und Ängste teilen. Weiterhin auch Rückversicherung in Notlagen oder bei finanziellen Problemen.

20) Auf welche Herausforderungen mussten Sie sich in den letzten drei Jahren (2020-2023) einstellen? (z. B. Auswirkungen der COVID-19- Pandemie, der Anstieg der Gas- und Strompreise)

Zuerst war diese ständige Existenzangst und Sorge, den Betrieb zu erhalten, sowie die Sorge um die Familie und Freunde. Im Nachhinein jedoch hat die Pandemie mir viel Ruhe gebracht. Es war die einzigste Zeit in meinem Leben, wo ich mal so richtig ausspannen konnte. Der Staat hat uns Gastronomen unglaublich gut unterstützt und uns fast sorgenfrei durch die Pandemie begleitet. Die Strom- und Gaspreise sorgen für ständige Preisanstiege und belasten die gesamte Bevölkerung in Europa und der ganzen Welt. Ich arbeite gerade an einer Lösung für den Betrieb und werde wahrscheinlich noch dieses Jahr ¼ Million investieren, um nicht mehr von den Stromerzeugern abhängig zu sein. Geplant ist eine große Solaranlage mit Wärmerückgewinnung auf dem Dach der Fasshalle. Ich möchte mich von den Energieversorgern schon so weit es geht trennen, weil die Kosten sehr hoch sind (ich bezahle monatlich mehr wie Pacht).

21) Wird hier den Gästen auch etwas Besonderes außerhalb der Gastronomie angeboten? (Konzerte, Besichtigungen ...)

Wir haben im Sommer viele kostenlose Konzerte im Biergarten. Weiterhin gibt es besondere Menüangebote in Begleitung mit Kellerführungen oder Besichtigung des Whisky-Museums. Es gibt Führungen über Partnerfirmen wie der Stadtmaus, dem Spitalarchiv oder über uns. Alle Räume und der Biergarten sind mit der neuesten Technik ausgestattet. Der Betrieb eignet sich perfekt für Großveranstaltungen wie Public Viewing usw. Fußball übertragen wir immer und meistens ist auch immer voll, ja, also da hatten wir auch schon 1000 Leute im Biergarten, als Deutschland gespielt hat. Da sind wir eigentlich auch bekannt für. Fußballübertragungen, Großveranstaltungen.

22) Was zeichnet Ihr Restaurant aus? Warum sollten die Kunden gerade dieses Restaurant besuchen?

Der Spitalkeller ist ein ehemaliger Sommerkeller, aus dem die Biergärten entstanden sind und wahrscheinlich einer der letzten, der noch komplett erhalten ist. Der Bierkeller, der Biergarten, die Fasshalle und das Restaurant haben sich über die Jahrhunderte kaum verändert. Gerade im Sommer zeigt er sich in seiner ganzen Pracht und seine Terrassenform ist einmalig. Das Areal ist familien- und kinderfreundlich. Ein großer Kinderspielplatz mit Trampolin-Anlage sorgt dafür, dass die Eltern in unserem Biergarten zur Ruhe kommen können. Mittlerweile sind wir das einzig übrige Wirtshaus in der Nähe von 15 oder 20¹⁰⁶, die Branche leidet an Personalmangel. Es ist nicht überall gleich, die Betriebe sind total unterschiedlich, aber die Struktur ist immer gleich, sollte auch immer gleich sein. Es liegt auch viel am Chef und an der Grundorganisation. Ich sage immer "schauen Sie sich die Speisekarte an, dann sehen Sie eigentlich den Betrieb schon" auch ohne darüber nachzudenken, wenn ich einen Zettel Papier kriege, dann weiß ich schon, dass der Inhaber entweder nicht aus der Gastronomie ist oder es andere Gründe hat. Es ist auch so ein kleiner Fingerabdruck, die Speisekarten, das Auftreten, Werbeauftritt, das gesamte Ambiente usw. Das müssen Sie sich natürlich auch erarbeiten.

¹⁰⁶ Anmerkung der Autorin: Der Geschäftsführer meint hiermit vermutlich, dass es früher 15 oder 20 weitere Wirtshäuser in der Gegend gab.

An dieser Stelle würde ich mich gerne für das Gespräch bedanken.

Ja, gerne, das ist kein Problem.

3.3.2 Betrieb aus der westböhmischen Region

Am Anfang würde ich mich gerne bei Ihnen für Ihre Hilfsbereitschaft und nette Kommunikation bedanken.¹⁰⁷

Ich helfe gern, wenn ich kann.

1) Könnten Sie sich am Anfang vorstellen? (Ihren Namen erwähnen und Ihre Position hier in diesem Restaurant?)

Mein Name ist Luboš Kindelmann und ich bin hier momentan Betriebsleiter, obwohl ich eigentlich eine ganz andere Position eingenommen habe, wir haben angefangen in der Kneipe zu arbeiten und es gab nie Jemanden, der Kopf und Kragen riskiert hätte, um von Anfang an damit zu beginnen. Also bin ich jetzt Betriebsleiter hier.

2) Darf ich Sie fragen, wie lange Sie hier schon als Betriebsleiter arbeiten?

Von Anfang an, als wir die Kneipe hier übernommen haben, das war Anfang Juli letzten Jahres, also handelt es sich um ein relativ neues Unternehmen. Das Unternehmen ist hier schon seit dem Jahr 1964, aber die ganze Zeit gab es immer einen Mieter. Die Brauerei wollte es nie betreiben, bzw. hielt es für unrentabel in dem ganzen Geschäft, dass es ihm nicht so viel Gewinn bringt, um der Kneipe eine besondere Aufmerksamkeit zu schenken. Also haben wir erst jetzt den Unsinn (von unserer Sicht aus) gebrochen. Wir bemühen uns jetzt, dass hier nicht nur erstklassiges Bier, sondern auch tolles Essen angeboten wird.

3) Die erste Frage ist, wonach eigentlich die größte Nachfrage in diesem Restaurant herrscht? Wir haben über einige Speisen gesprochen, die auf Ihrer Speisekarte nicht fehlen dürfen, siehe *Svičková*, *Schweinehaxe* ... wonach herrscht hier noch die größte Nachfrage?

Natürlich besteht die größte Nachfrage nach dem Bier, logischerweise. Obwohl wir auch andere Biere aus Minibrauereien anbieten, ist *Pilsner Urquell* das, was uns den größten Umsatz bringt. Was das Essen angeht, ist es unser *Brauhaus-Gulasch*. Das ist auch so ein Klassiker, jeder zweite Gast nimmt Gulasch.

¹⁰⁷ Anmerkung der Autorin: Es handelt sich hierbei um eine Übersetzung aus dem Tschechischen ins Deutsche. Übersetzte die Autorin dieser Bachelorarbeit. (siehe Originaltext in Anlage 9).

4) Die Frage, die sich daraus ergibt, ist: Wie viel Prozent – (oder geschätzt) wie hoch ist der Anteil an Touristen?

Die Statistiken sind noch nicht vollständig, weil unser Jahr¹⁰⁸ noch nicht ganz zu Ende ist, aber zwischen Juli und Dezember haben wir über 120.000 Gäste bedient.

5) Wenn ein Tourist hierherkommt, was würden Sie ihm empfehlen, wenn er die traditionelle tschechische Küche probieren möchte?

Wir haben jede Woche eine Spezialität, einen Tipp vom Küchenchef. Und das Essen, das wir empfehlen, wenn ein Tourist hierherkommt und etwas ausschließlich Tschechisches probieren möchte, was er nur hier essen kann, so empfehlen wir ihm Gulasch oder *Svíčková*, einfach unsere 2 Saucen, die kaum einen enttäuschen. Der Tourist erwartet auch so etwas von der tschechischen Küche, dass er dort die seltsame Sache bekommt, die er woanders nicht zu probieren kriegt, und dazu noch die seltsamen Brote (Knödel), die er da eintunkt. Natürlich, wenn es Zeit und Raum gibt, fragen wir den Gast und finden heraus, was er so mag, (ob er lieber etwas Fleischiges oder Leichteres mag), und bemühen uns ihm das anzubieten, was zu ihm am besten passt. Spontan kann ich einfach unser Gulasch empfehlen, das wirklich bekannt ist, wir verkaufen es am meisten und wir haben das beste Feedback dazu.

6) Wissen Sie, von wo die meisten Touristen herkommen?

Ich würde sagen, dass die meisten aus Deutschland kommen, einerseits sind wir ihnen am nächsten, und zweitens ist die Bierkultur dort sehr verbreitet. Die Leute besuchen gerne Brauereien und unser Bier ist in Deutschland berühmt.

7) Nun zu Ihnen: Was beinhaltet Ihre Arbeit als Betriebsleiter?

Es beinhaltet viel, es ist schwierig einen einfachen Auszug zu geben. Natürlich ist es der Gesamtbetrieb dieser Kneipe, also von der Lebensmittelversorgung und Logistik, Warennachfüllung, Bestellungen bis hin zu der wohl anspruchsvollsten Arbeit mit Menschen, der Planung der Schichten, der Organisation ihrer Verteilung in die einzelnen Betriebe. Dazu kommt die Planung von Sonderveranstaltungen, von denen es auch nicht gerade wenige gibt, wir haben jetzt im Winter das *Secese-Zentrum* hier, das wir auch mit

¹⁰⁸ Anmerkung der Autorin: Es handelt sich um das Betriebsjahr (Juli 2022 bis Juli 2023).

unseren Leuten besetzen und dort werden die Veranstaltungen im Grunde jeden Tag gemacht und über die Saison sind es 3 bis 4 pro Tag. Es geht um verschiedene Veranstaltungen - von unseren internen Schulungen bis hin zu Firmenpartys und anderen Vermietungen, Hochzeiten, alles lässt sich hier machen, bis hin zu extra großen Events wie unserem *Pilsnerfest* im Oktober, wo bis zu 50.000 Besucher kommen und es organisatorisch auch an uns liegt, der ganze Betrieb. Ja und dann beschäftigt man sich natürlich ständig mit irgendwelchen Kleinigkeiten direkt im Restaurant, man kommuniziert mit Gästen oder erledigt kleine Reklamationen, dazu mal auch zufriedene Kunden; wir verkaufen Gutscheine, Erlebnisse, wir unterhalten uns mit den Gästen, was das Angenehmste daran ist, das Schönste an unserer Arbeit. Es ist für uns das schönste Feedback, wenn sie zu demjenigen kommen, um mit ihm zu reden und zu sehen, ob es ihm geschmeckt hat und warum, was er hier in dieser Kneipe sucht und ob er wiederkommt. Es ist etwas, womit wir uns mehr beschäftigen wollen, aber wir haben nicht viel Zeit dazu. Nun, dann natürlich alle Finanzströme dieser Kneipe: Berechnung, Abrechnung, Fakturierung, Berechnung, Entrichtung. Dazu die Reservierungen und Kommunikation mit den Kunden. Wir kommunizieren täglich Hunderte von E-Mails.

8) Und Sie sind die einzige Person, die als Betriebsleiter arbeitet, oder haben Sie ein größeres Team?

Es gibt immer nur einen, aber wir wechseln uns mit einem Kollegen ab. Also sind wir hier immer 3 Tage durchschnittlich 15/16 Stunden und dann haben wir wieder 3 Tage frei. Also verliert man am 3. Tag etwas an Energie, aber es ist die einzige Möglichkeit, die Kontinuität nicht zu verlieren.

9) Okay, und kann man sagen, sobald Sie von einem Kollegen abgewechselt werden, können Sie bezüglich des Jobs "abschalten", oder müssen Sie sich damit weiter beschäftigen?

Jetzt schon, ich habe einen Kollegen, der das alles schon gelernt hat, er kann schon das meiste, was ich kann, und mit den gewöhnlichen Betriebssachen muss ich mich nicht mehr beschäftigen, da kann ich wirklich abschalten und mich der Familie widmen.

10) Es handelt sich also um eine sehr harte Arbeit, vor allem im langfristigen Horizont.

Ja, das ist das Dumme daran, dass wir immer die Letzten sind und sein müssen, die die

Kneipe verlassen, die sie überprüfen, sie abschließen ... Wir kommen zwischen den Ersten und gehen als Letzte.

11) Ich habe mir Ihre Websites angeschaut und soziale Netzwerke, die Sie sehr gut gestaltet haben, also möchte ich Sie fragen, ob Sie jemanden haben, der das Marketing macht (der für das Marketing zuständig ist), oder ist das auch Teil Ihrer Arbeit?

Das würden wir nicht mehr schaffen, wir haben hier eine Kollegin, die sich darum kümmert (sie arbeitet also für die gesamte Brauerei hier in Pilsen). Sie kümmert sich um die Propagation unserer Wanderwege, des Museums, zusätzlich auch des Pilsner Untergrunds (es ist verbunden). Ich denke, dass sie es gut macht und dass es funktioniert, und wir auch in den sozialen Netzwerken zu sehen sind.

12) Okay, also wie kann man eigentlich Betriebsleiter werden und welchen Weg sind Sie gegangen?

Mein Weg war ein bisschen ungewöhnlich, ich bin kein Mensch aus der Gastronomie, ich habe mein ganzes Leben lang Events für die Brauerei organisiert und dafür hat mich die Brauerei engagiert. Als die Kneipe öffnete, gab ein Mann auf, der hier als Betriebsleiter arbeiten sollte, es war ihm zu viel. Und plötzlich musste jemand (ein risikofreudiger Mensch) da reinspringen und loslegen, da fand man niemanden außer mir, der schon mehrmals Kopf und Kragen riskiert hatte. Es ist alles irgendwie gut gelaufen, wir vereinbarten, dass ich mich auf diese Position versetzen lasse, und ich überließ meine wiederhin den Jüngeren. Üblicherweise kann man vom klassischen Kellner bis zum Betriebsleiter aufsteigen. Der Kollege, der mit mir arbeitet, ist Kellner gewesen, dann wurde er zum Oberkellner und dann zum Betriebsleiter. Ich glaube nicht, dass es eine Schule dafür gibt, man braucht wirklich viel Übung. Ich bin kein Kellner, ich trage 3 Teller und es fällt mir schon schwer. Es ist notwendig, die Praxis und die Fähigkeit zu haben, die Menschen zu führen und ihre Arbeit zu definieren. Eher sind die organisatorischen Fähigkeiten von Bedeutung, die sind wahrscheinlich wichtiger als der studierte Beruf. Man lernt es oder man macht es nach, aber die Fähigkeit, Menschen zu führen, ist ein absolutes Muss.

13) Und denken Sie, dass Sie als Betriebsleiter all die untergeordneten Positionen kennen müssen, um den Mitarbeitern zu helfen und eventuelle Probleme zu lösen?

Im Grunde schon, aber nur das, was den Service betrifft. Ich mische mich nicht in die Küche ein, und ich weiß nicht mal, ob es richtig wäre, dafür ist der Küchenchef zuständig. Es ist wichtig, die Kommunikation und das Bewusstsein zwischen der Küche, dem Platz und dem Betrieb aufrechtzuerhalten. Was die anderen Positionen angeht, da muss ich natürlich im Grunde alles wissen, um jeden von ihnen vertreten zu können und jeden Mitarbeiter vertreten zu können. Wenn jemand ausfällt, vertrete ich ihn. (Wenn zwei Mitarbeiter nicht zur Arbeit kommen, weil sie krank geworden sind, dann kann man es von einem Tag auf den anderen nur schwierig bewältigen.) Manchmal kommt es aber dazu, dann lege ich meine Arbeit zur Seite und vertrete den kranken Mitarbeiter, damit die Kunden nichts merken. Es ist schwierig, weil man immer mit Menschen arbeitet. Wenn man also nicht ganz darauf eingestellt ist, mit Menschen zu arbeiten, dann ist das auch nicht machbar.

14) Es war die Rede von der Speisekarte: Wer stellt dann eigentlich die Speisekarte (siehe Anlage 11b) zusammen? Der Küchenchef.

15) Und überlassen Sie dies, ausschließlich dem Küchenchef, oder haben Sie manchmal irgendwelche Anmerkungen, was auf der Speisekarte stehen sollte, und so weiter?

Das natürlich schon, aber vielmehr geht es darum, dass der Küchenchef eine Vorstellung davon erarbeitet, wie die Speisekarte zusammengesetzt sein sollte, damit es Sinn ergibt (Kombination der Zutaten usw.). Wir wollen die Kontinuität halten. Wir bemühen uns, lokale Quellen, Bauernlebensmittel, lokale Wurstwaren, lokale Brennereien zu nutzen (aus dem hochprozentigen Alkohol finden Sie in unserem Angebot auch nichts Fremdes, es sind alles tschechische, mährische oder hier direkt Pilsner Produkte). In der Küche ist es natürlich leichter zu kontrollieren, wenn man weiß, dass die Rohstoffe von „Pepík“ geliefert worden sind, kann man es einfach mit ihm besprechen, dass er gerade schlechtes Fleisch geliefert hat oder so. Dadurch, dass wir die *Pilsner Brauerei* sind, denken wir, dass dazu die Pilsner (tschechischen) Rohstoffe gehören.

16) Gab es während der Ausübung Ihres Berufes etwas, mit dem Sie nicht gerechnet haben? Was Sie sich nicht hätten vorstellen können, dass diese Situation überhaupt entstehen könnte, als man Ihnen gesagt hat, dass Sie Betriebsleiter werden?

Nicht ganz, aber was ich nicht erwartet hätte, ist wie viel Zeit ich in der Verwaltung verbringe. Der Papierkram um das Restaurant herum ist schrecklich, es ist eine große Menge. Es gibt sehr viele rechtliche Regelungen sowie Regelungen im Arbeitsrecht, mit denen man sich auseinandersetzen muss. Man stellt fest, dass man mehr Zeit am Computer verbringt und immer etwas sendet, löst, ausfüllt ... Und gerade weil wir *Pilsner Urquell* sind, muss wirklich alles genau regelrecht laufen, hier können wir uns nicht den geringsten Fehler in der Legislative leisten. Jeder muss alle Schulungen absolvieren und Vorschriften einhalten. Was die Verwaltung angeht, ist es eine große Menge. Nur wenn ich jemandem eine Prämie zahlen will, muss ich viele Formulare ausfüllen, senden, genehmigen lassen, weiterschicken ... davon war ich wirklich überrascht, wie viel Zeit das in Anspruch nimmt.

17) Und würden Sie sagen, dass die Verwaltung den größten Teil Ihrer Arbeit in Anspruch nimmt?

Anfangs ja, das war fast unerträglich. Und jetzt haben wir ein System gefunden. Wir haben eine Dame eingestellt, damit sie uns mit den Papieren helfen kann, so dass es ein wenig besser geworden ist. Aber es ist immer noch so, dass wir ungefähr die Hälfte der Arbeitszeit am Computer verbringen.

18) Auf welche Herausforderungen mussten Sie sich in den letzten drei Jahren (2020-2023) einstellen? (z. B. Auswirkungen der COVID-19-Pandemie, der Anstieg der Gas- und Strompreise.)

Ich bin nicht so lange hier, aber auf diesem Gebiet bewege ich mich natürlich, also weiß ich, dass die größte Herausforderung das Coronavirus war. Dass man auf diese Weise alles komplett abschaltet und die ganze Branche zum Stillstand gelegt wird, das hätte niemand erwartet, das war eine große Herausforderung für unsere gesamte Branche.

19) Sie haben ja im Juli 2022 eröffnet, aber natürlich erfordert das eine lange Planung im Voraus, und viele Vorbereitungen ... Wann haben Sie angefangen, an der Eröffnung dieses Restaurants zu arbeiten, hatte die Covid-19-Pandemie einen Einfluss darauf?

Es hat fast zwei Jahre gedauert. Dazu trug das Coronavirus – würde ich sagen – positiv bei, denn der Mieter, der zu dieser Zeit hier war, war nicht in der Lage, seinen Verpflichtungen gegenüber der Brauerei nachzukommen (weil es keine Kunden gab, konnte er natürlich seine Verpflichtungen nicht erfüllen), also ging es einfacher mit der Kündigung des vorherigen Mieters, das war einfacher für alle Parteien. Dann war es aber schrecklich, denn zwei Jahre lang ist hier eigentlich nichts passiert. In den letzten 20 Jahren hat man nicht besonders viel investiert. Als wir es im Januar 2022 übernahmen, fanden wir heraus, in welchem Zustand das Restaurant war, und im Gegensatz zu der geplanten schnellen Übernahme, mussten wir mit einer umfangreichen Rekonstruktion beginnen. Man sollte eigentlich im März öffnen, aber man öffnete dann erst im Juli, da hier vom Boden bis zu den Decken alles umgestaltet werden musste. Es gibt bei uns neue Technologien, die Küche ist komplett neu und die ganze rechte Hälfte des Restaurants ist komplett renoviert. Also hat es uns in dieser Richtung ein wenig getroffen und gebremst. Man konnte das Coronavirus von zwei Seiten aus betrachten, entweder als Problem oder als Herausforderung, und hier haben wir versucht, es als Herausforderung zu sehen.

20) Ich weiß, dass das Restaurant erst seit Juli geöffnet ist, aber haben Sie trotzdem die Energieverteuerung gespürt? Mussten Sie deshalb das Angebot auf der Speisekarte verteuern?

Natürlich, wie alle Restaurants, müssen wir einfach den Endpreis erhöhen, das kann man nicht endlos aus irgendwelchen Rücklagen finanzieren. Die Kneipe, auch wenn sie mit der Brauerei verbunden ist, muss rentabel sein, also haben wir nicht das Bier teurer gemacht, aber das Essen mussten wir seit Anfang des Jahres verteuern.

21) Können die Gäste hier noch etwas anderes als das gastronomische Erlebnis erleben? Sie haben schon gesagt, dass hier Konzerte und verschiedene Veranstaltungen stattfinden, also was kann man hier außer gastronomischen Erlebnissen noch erleben?

Hier auf dem Gelände der Brauerei passiert so viel, dass Sie vielleicht keinen Kulturzweig finden, der nicht hier vertreten wäre. Von verschiedenen Ausstellungen bis hin zu monströsen Veranstaltungen wie dem *Pilsner Fest*. Am häufigsten finden hier verschiedene Erlebnisprogramme, Zapfschulen und natürlich Ausflüge in die Brauerei statt. Die Saison beginnt im April und endet erst im Oktober und so finden hier fast jedes Wochenende oder jede Woche Veranstaltungen statt. Die locken wieder andere Zielgruppen an, von Schachspielern bis hin zu Metalfans. Es gibt hier auch Autotreffen, Ausstellungen, Food- Festivals, Unterhaltungsprogramme (im Hof finden auch Sportwettkämpfe statt) und gerade letztens hatten wir hier im Dezember eine Ski-Bar im Innenhof (Unterhaltung im Stil der Wintersportzentren). Es ist hier immer etwas los.

22) Was zeichnet Ihr Restaurant aus? Warum sollten die Kunden gerade dieses Restaurant besuchen?

Eindeutig darum, weil man hier das beste Bier der Welt bekommt. Grundsätzlich, ist *Pils* wahrscheinlich das bekannteste und am längsten gebraute Bier von guter Qualität - mit der gleichen Methode und dem gleichen Herstellungsverfahren und mit dem gleichen Geschmack. Hier bei uns bekommt man Bier aus Biertanks der besten Qualität, aus den am besten behandelten Zapfvorrichtungen, und mit dem Absatz, den wir hier haben, auch das frischeste Bier. Wenn etwas hier absolut exklusiv und anders als überall auf der Welt ist, dann ist es gerade unser Bier. Und dann natürlich unsere Spezialitäten, die hier von unserem Küchenchef zubereitet werden, die bekommt man woanders auch nicht zu probieren. Aber das, was ich hervorheben würde, ist das Bier.

Ich bedanke mich für das angenehme Gespräch, für alle Erkenntnisse und Ihre persönlichen Einblicke.

Gerne!

3.3.3 Kommentar zu den Interviews

In diesem Kapitel kommentiert die Autorin beide Interviews, die sie mit den Restaurantgeschäftsführern führte. Sie kommentiert sowohl die lexikalische (nur ergänzend) als auch die inhaltliche Seite.

Die Autorin hat im Voraus Interview-Fragen (siehe Anlage 10 a und 10 b) zusammengestellt. Die Anzahl der Fragen ist aber im Laufe der Interviews höher geworden, denn die Autorin fand das Thema ausgesprochen interessant und hat spontan reagiert, damit die Konversation in einer lockeren Atmosphäre verläuft. Jedes der beiden durchgeführten Interviews hatte eine Länge von etwa 40 Minuten. Die Autorin Transkribierte beide Interviews und wählte die ihrer Meinung nach für diese Bachelorarbeit relevantesten Passagen aus.

Sie wollte eine freundliche und natürliche Atmosphäre herstellen, demzufolge hat sie sich den Interviewten sprachlich angepasst; sie und die Interviewten haben Umgangssprache verwendet. In den Interviews befinden sich daher:

- **expressive Ausdrücke:** *“Der Papierkram um das Restaurant herum ist schrecklich...”*
- **Anakoluthe:** *“Wir haben über einige Speisen gesprochen, die auf Ihrer Speisekarte nichtfehlen dürfen, siehe Svičková, Schweinehaxe ... wonach herrscht hier noch die größte Nachfrage?”*
- **Partikeln:** *“Na ja, ich bin keiner, der sich am Strand hinlegen kann...”*
- **Interjektionen:** *“...es muss Zack gehen.”*
- **redundante Ausdrücke:** *“Okay, und kann man sagen, sobald Sie...”*
- **Dialekte:** *“...und dann flutscht es wieder ab.“- Plattdeutsch¹⁰⁹
“...nutze die Möglichkeit, mit Gästen zu ratschen ...“- Süddeutsch*
- **Fachtermini:** *“Überrascht war ich von vielem, vor allem vom Aufstieg und dem tiefen Fall in der Gastronomie.”*
- **Fremdwörter:** *“Es ist auch so ein kleiner Fingerabdruck, die Speisekarten, das Auftreten, Werbeauftritt, das gesamte Ambiente usw.”*

¹⁰⁹ Duden, online Wörterbuch. URL: <https://www.duden.de/rechtschreibung/flutschen> [Stand: 3. April 2023].

Eine detaillierte lexikalische Analyse wurde nicht zum Ziel dieser Bachelorarbeit gesetzt; es sollte an dieser Stelle nur der umgangssprachliche Charakter des Interviews veranschaulicht werden. Im Folgenden wird die Aufmerksamkeit der inhaltlichen Seite geschenkt.

Die größte Nachfrage im bayerischen Betrieb herrscht eindeutig nach Schnitzeln. Diese Tatsache hat der Geschäftsführer genutzt und dementsprechend sein Schnitzelsortiment erweitert (Münchner- und Regensburger Schnitzel). Im westböhmischen Betrieb herrscht die größte Nachfrage nach der Spezialität des Hauses, dem Brauhaus-Gulasch. Die Autorin ist der Meinung, dass dies der Fall ist, weil das tschechische Restaurant überwiegend von Touristen besucht wird, die gerne die traditionelle böhmische Küche probieren möchten.

Ein großer Unterschied zwischen den beiden Restaurantbetrieben ist also deren Klientel. Der Spitalkeller konzentriert sich eher auf die Regensburger selber, wobei Na Spilce's Kundschaft sich überwiegend aus deutschen Touristen zusammensetzt. Was das Sortiment betrifft, so ist das Angebot im Spitalkeller größer. Den Kunden wird eine große Auswahl an Gerichten und verschiedenen Biersorten geboten.

Auch was die Geschäftsführung betrifft, gibt es gewisse Unterschiede. Der bayerische Geschäftsführer führt die meisten geschäftlichen Aufgaben selber aus. Er ist für das Marketing verantwortlich und erstellt die Speisekarte. Diese Aufgaben erledigen für den Geschäftsführer in Na Spilce die Marketing Managerin und der Küchenchef. Die Tatsache, dass der bayerische Geschäftsführer gelernter Koch ist, erachtet die Autorin als vorteilhaft. Er versteht genau, was in der Küche passiert, und kann in Notlagen auch den Koch vertreten. Außerdem ist er aus diesem Grund auch in der Lage, zwischen relevanten und irrelevanten Reklamationen besser unterscheiden zu können.

Die Arbeitszeiten beider Geschäftsführer sind ebenfalls sehr unterschiedlich. Im Spitalkeller hat der Geschäftsführer keine festen Arbeitszeiten *“Ich kann zwischen einer Stunde arbeiten und zwischen 18.“*. In Na Spilce folgen die Arbeitszeiten einem regelmäßigen Rhythmus und das Prinzip ist immer gleich: *“Also sind wir hier immer 3 Tage durchschnittlich 15/16 Stunden und dann haben wir wieder 3 Tage frei.“*.

Wie sehr die deutsche Gastronomie von der Corona-Pandemie betroffen war, vermittelt die folgende Aussage: *“Zuerst war diese ständige Existenzangst und Sorge, den Betrieb zu*

erhalten Der Staat hat uns Gastronomen unglaublich gut unterstützt und uns fast sorgenfrei durch die Pandemie begleitet.“. Dies kann die Autorin mit der tschechischen Gastronomie leider nicht vergleichen, denn Na Spilce hat erst nach der Coronakrise eröffnet.

Die steigenden Energiepreise sorgen für Unruhe auf beiden Seiten: *“Die Strom- und Gaspreise sorgen für ständige Preisanstiege und belasten die gesamte Bevölkerung in Europa und der ganzen Welt.“*. Der tschechische Geschäftsführer gab an, dass er, wie alle Restaurants in der Tschechischen Republik auch in Na Spilce aus diesem Grunde gezwungen wurde, die Preise zu erhöhen. Der deutsche Geschäftsführer arbeitet hingegen bereits an einer Lösung. Er möchte eine Solaranlage bauen und so unabhängig von den Energieversorgern werden.

Beide Restaurants sind bemüht, den Gästen ein vielfältiges Unterhaltungsprogramm anzubieten. Sie organisieren regelmäßig unterschiedlichste Veranstaltungen. Das macht beide Restaurantbetriebe zu besonderen Orten, denn die Gäste bekommen hier die Möglichkeit nicht nur ein kulinarisches, sondern auch ein kulturelles Erlebnis zu genießen.

3.4 Vereinfachte SWOT-Analyse des bayerischen Betriebs

<p style="text-align: center;"><u>Stärken</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Speisen und Getränke von hoher Qualität • angenehme Preise • große Auswahl an Speisen und Getränken • lokale Lieferanten • Bier von Brauerei nebenan • Tradition (Dirndl etc.) • E-Mail-Kommunikation (schnell, problemlos und nett) • Transparenz (Lieferantenangabe etc.) • regelmäßiges Unterhaltungsprogramm für Gäste • Kinderportionen, Kinderunterhaltung • gute Beziehungen unter Kollegen • Investition in Renovierung und Technologien • übersichtliche Webseiten • Räumlichkeiten (hübsch, gemütlich und sauber) 	<p style="text-align: center;"><u>Schwächen</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • wenige Parkmöglichkeiten • Speisekarte nur auf Deutsch • kein barrierefreier Zugang (Restaurant befindet sich im zweiten Stock) • keine Gewichtsangaben auf der Speisekarte • unterschiedliche Öffnungszeiten
<p style="text-align: center;"><u>Chancen</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • langfristige und regelmäßige Investition • Trend der saisonalen Küche (Rückkehr zur Tradition) • Präsentation auf Sozial-Media-Plattformen (spricht auch jüngere Kunden an) • mehrsprachige Speisekarte (gibt es zurzeit nicht) • Restaurant-Parkplatz • Interesse am Kundenfeedback (Bewertungsportals etc.) 	<p style="text-align: center;"><u>Risiken</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • der Betriebsführer hat eine Menge von Aufgaben - macht das meiste selber • langfristige Investitionen • Orientierung an Einheimischen • hohe Platzkapazität • Lage (keine hochfrequentierte Umgebung)

3.5 Vereinfachte SWOT-Analyse des westböhmischen Betriebs

<p style="text-align: center;"><u>Stärken</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Speisen und Getränke von hoher Qualität • lokale Lieferanten • Transparenz (Lieferantenangabe etc.) • Bier von Brauerei nebenan • mehrsprachige Speisekarte • regelmäßiges Unterhaltungsprogramm für Gäste • zwei Betriebsleiter wechseln sich regelmäßig ab und haben feste Ruhetage • Investition in Renovierung, Technologien • übersichtliche Webseiten • mit der Pilsner Brauerei verbunden • barrierefreier Zugang • gutes Marketing • großes Team und Aufgabenverteilung • Öffnungszeiten 	<p style="text-align: center;"><u>Schwächen</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • wenige Parkmöglichkeiten • relativ hohe Preise von Speisen • Lage (nicht direkt im Stadtzentrum) • Bürokratie • Personalmangel • kein Biergarten
<p style="text-align: center;"><u>Chancen</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Lage (direkt neben der Pilsner Brauerei) • langfristige Investitionen • neue Klientel bei jeder Veranstaltung • Terrasse (könnte mehr Kunden ansprechen) • Trend der saisonalen Küche (Rückkehr zur Tradition) 	<p style="text-align: center;"><u>Risiken</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Kunden kommen oft nur wegen des Biers • Abhängigkeit von der Pilsner Brauerei • Personalmangel wegen Bürokratie • bei Veranstaltungen eine hohe Anzahl von Gästen und nicht genug Personal

3.6 Kommentar zu den vereinfachten SWOT-Analysen

Beide der in den SWOT-Analysen aufgeführten Gastronomiebetriebe sind erfolgreiche Unternehmen, weswegen die Anzahl der Stärken in beiden Fällen hoch ist. Es sind viele Gemeinsamkeiten zu finden, wie zum Beispiel Speisen und Getränke von hoher Qualität, frisches Bier und übersichtliche Webseiten. Beide Betriebe kochen mit frischen und lokalen Produkten und gehen mit den Informationen zu den Lieferanten transparent um, was vor allem die Kunden zu schätzen wissen. Aber es ist nicht nur vorteilhaft für die Kunden, sondern auch für die Betriebe, die dadurch in der Lage sind ein Vertrauensverhältnis zwischen Kunden und Betrieben herzustellen.

Es ist wichtig, dass man sowohl an den angebotenen Produkten als auch an den Dienstleistungen arbeitet. Im Bereich Dienstleistungen spielen nämlich auch die Umgebung und die Atmosphäre eine wichtige Rolle. Anhand dieser Aspekte bildet sich der Kunde seine Meinung in Bezug auf das Unternehmen. Beide Betriebe investieren regelmäßig in Renovierung und Technologien. Dies trägt aber auch ein gewisses Risiko, denn man weiß nie wie lange der Betrieb gut laufen wird. Dennoch ist die Autorin der Meinung, dass regelmäßige Investitionen nötig für ein langfristig gut laufendes Unternehmen sind.

Beide Gastronomiebetriebe sorgen für ein ansprechendes Unterhaltungsprogramm für die Gäste. Die Restaurants bieten ihren Gästen ein kulturelles sowie auch ein gastronomisches Erlebnis an. Es werden verschiedene Arten von Unterhaltung angeboten, so wie Konzerte, Fußballübertragungen, Festivals und andere, so dass fast jeder Gast hier etwas für sich findet. Dies kann man auch als Chance betrachten, bei jeder Veranstaltung neue Kundschaft zu gewinnen.

Die Betriebe unterscheiden sich allerdings was die Speisekarte betrifft (siehe Ausschnitt in Anlagen 11a und 11b). Der bayerische Betrieb bietet eine größere Auswahl an Speisen an. Leider ist die Speisekarte aber nur auf Deutsch, und dies sieht die Autorin als Schwäche. Diese Tatsache bedeutet aber nicht, dass es falsch ist, denn wie die Autorin im Kapitel 3.3.3 beschrieben hat, handelt es sich um ein traditionelles Wirtshaus, dessen Zielgruppe einheimische Gäste sind. Der Preis der Speisen ist, im Vergleich zu anderen westböhmisches Betrieben, in Na Spilce etwas höher. Dies könnte sich um einen entscheidenden Faktor bei der Restaurantauswahl, zum Beispiel bei Studenten oder Rentnern, im negativen Sinne handeln. Andererseits sind die Preise für ausländische Touristen durchaus akzeptabel.

Die Öffnungszeiten des bayerischen Betriebs könnten für Verwirrung sorgen, denn sie sind unregelmäßig. Das Wirtshaus hat montags geschlossen, von Dienstag bis Samstag öffnet es von 16 bis 23 Uhr und sonntags von 10 bis 23 Uhr. Der Gastronomiebetrieb Na Spilce hat im Gegensatz dazu jeden Tag die gleichen Öffnungszeiten (von 11 bis 22 Uhr).

Die festen Arbeitszeiten und Ruhetage sorgen für eine Trennung von Arbeit und persönlichem Leben. Dies sieht die Autorin als Stärke des westböhmischen Betriebs. Es ist aber sehr individuell, denn jeder Mensch hat andere Bedürfnisse. Deswegen handelt es sich hier nur um eine Vermutung der Autorin. In Na Spilce gibt es mehr Personal, das sich an den Manageraufgaben (Marketing, Buchhaltung, Betriebsleitung) beteiligt. Dies sieht die Autorin als Stärke, denn so hat der Geschäftsführer eine geringere Menge an Aufgaben als der Geschäftsführer in Bayern. Doch man kann diese Tatsache auch von einer anderen Seite aus betrachten. Wenn man für alles selber zuständig ist, kann man auch alles seinen Vorstellungen entsprechend machen.

Eine weitere Schwäche, die die Autorin bei beiden Betrieben identifiziert hat, sind die geringen Parkmöglichkeiten. Die Betriebe liegen zwar jeweils nur ein paar Minuten weit weg vom Stadtzentrum, doch die Kunden die mit dem Auto kommen, müssen lange suchen bis sie einen Parkplatz finden. Gleichzeitig sieht die Autorin das als Chance einen Parkplatz für die Gäste einzurichten. Diese Maßnahme könnte mehrere potenzielle Kunden ansprechen.

Bei dem westböhmischen Betrieb herrscht Personalmangel. Wie der Unternehmensführer im Interview erklärte, handelt es sich um einen großen Konzern und dort herrscht Bürokratie; der Prozess der Einstellung von neuen Mitarbeitern ist viel komplizierter als bei den meisten westböhmischen Betrieben. Dies könnte problematisch werden, denn bei Veranstaltungen ist die Anzahl der Gäste hoch und die Anzahl des Personals nicht genügend. Dies löst dann Stress aus und ist laut Autorin genau der Punkt, an dem viele Gastronomiemitarbeiter aufgeben und sich lieber eine ruhigere Arbeitsposition suchen. Über den allgemeinen Personalmangel in der Gastronomie hat auch der bayerische Betriebsführer gesprochen.

Ein Schwachpunkt, den die Autorin in der SWOT-Analyse angegeben hat "kein Biergarten" hat sie von der Position des Kunden aus betrachtet. Da gerade meist deutsche Touristen den westböhmischen Betrieb besuchen, wäre es vorteilhaft einen Biergarten einzurichten, denn viele deutsche Kunden suchen nach Betrieben mit Biergärten. Diese Hypothese unterstützt

die folgende Aussage der Interviewten Katharina Schulze von den bayerischen Grünen: *“Ein Leben ohne Gastgewerbe wäre für mich nur halb so schön. An heißen Sommertagen im Biergarten sitzen, an regnerischen Tagen gemütlich die heiße Schokolade im Café genießen [...] gäbe es das alles nicht, würde mir viel fehlen.”*¹¹⁰ Anhand dieser Aussage kann man sehen, dass die Verbindung Bier – Sommer direkt den Biergarten evoziert.

Die Lage des westböhmischen Betriebs könnte man auch als Schwäche bezeichnen, denn das Restaurant liegt nicht direkt im Stadtzentrum, obwohl es vor allem auf Touristen zielt. Doch die Tatsache, dass sich direkt neben dem Restaurant die Brauerei Pilsner Urquell befindet, führt dazu, dass man sich nur schlecht vorstellen kann, dass keine Touristen das Restaurant besuchen würden. Somit ist die Verbindung mit dem Konzern auch eine große Stärke. Es kommt aber vor, dass Kunden oft “nur“ wegen des Biers Na Spilce besuchen, deshalb besteht hier auch ein gewisses Risiko.

Als Chance für den Spitalkeller sieht die Autorin das große Interesse am Kundenfeedback. Die Geschäftsführung antwortet wirklich auf die meisten Bewertungen (auf Google) und sucht nach Lösungen bei negativen Bewertungen. Dies stellt das Wirtshaus in gutes Licht, denn so erkennt man, dass das Interesse an den Kunden groß ist. Auch kann der Betrieb so flexibel auf Kritik reagieren.

Eine weitere Chance für beide Betriebe, die für mehr Kundschaft sorgen könnte, ist der aktuelle Trend der saisonalen Küche. Die Kunden zeigen immer mehr Interesse an der Herkunft und Qualität der benutzten Zutaten, somit liegen die Restaurants im Trend, denn sie legen großen Wert auf lokale und hochwertige Zutaten. Mit der saisonalen Küche hängt auch das vielfältige Angebot zusammen; die Kunden können hier zu jeder Jahreszeit etwas Neues probieren.

¹¹⁰ DEHOGA Bayern, Gastgewerbe Bayern, Ausgabe 2/2017: 30.

Anhand der vereinfachten SWOT-Analysen kann man sehen, dass die Anzahl der Schwächen und Risiken viel niedriger ist als die Anzahl der Stärken und Chancen. Diese Tatsache beweist also, dass die Geschäftsführung einen guten Job macht und somit ist es nicht verwunderlich, dass beide Betriebe gut laufen und noch großes Potenzial für die Zukunft haben.

4. ZUSAMMENFASSUNG

Das Ziel dieser Bachelorarbeit war es, über das Thema *Unternehmensführung in der Gastronomie* zu berichten und anhand von zwei durchgeführten Interviews jeweils eine vereinfachte SWOT-Analyse zu erstellen, um zu prüfen, ob es gewisse Differenzen sowie Gemeinsamkeiten zwischen dem ausgewählten westböhmischen und dem bayerischen Betrieb gibt. In dieser Bachelorarbeit wurde vor allem auf Aufgaben und auf die Rolle der Unternehmensführung eingegangen, außerdem wurden Trends und Gastronomiekultur auf dem bayerischen und westböhmischen Gebiet behandelt.

In dem theoretischen Teil wurden zunächst die Begriffe *Gastronomie* und *Management* definiert und dann weiter das *Management in der Gastronomie* beschrieben. Es wurde über die Rolle und Aufgaben eines Managers und Marketingmanagers geschrieben, denn die sind ein wichtiger Bestandteil der Unternehmensführung. Um dem Leser einen besseren Überblick über die bayerische und westböhmische Gastronomiekultur zu verschaffen, hat die Autorin diese im Kapitel 2.5 charakterisiert. Da die Gastronomie zur Kultur im weiteren Sinne gehört, informierte die Autorin auch über die aktuellsten Trends und Innovationen im gastronomischen Bereich.

In dem praktischen Teil wurden zwei gastronomische Betriebe untersucht. Die Autorin erarbeitete anhand des theoretischen Teils Fragen, die sie zwei Unternehmensführern (einem aus Regensburg und einem aus Pilsen) im Interview gestellt hat. Die Anzahl der Fragen ist allerdings, durch das Interesse der Autorin an diesem Thema, größer geworden. Die Interviews hat sie im nachfolgenden Schritt transkribiert und das tschechische Interview ins Deutsche übersetzt. Sie hat sowohl einige lexikalische Merkmale als auch die inhaltliche Seite der Interviews beschrieben. Die Autorin hat für ihre Untersuchung zwei vereinfachte SWOT-Analysen erstellt und sie im Anschluss kommentiert. Sie verglich: Lage, Zielgruppe, Konzept, Aufgaben der Geschäftsführung, Speisekarte und Besonderheiten, die die Betriebe anbieten, und wies dabei auf Gemeinsamkeiten und Unterschiede hin. Sie hat von ihrer Position als Kunde aus Empfehlungen gegeben und potenzielle Risikofaktoren der Restaurants aufgezeigt.

Das Ziel der Autorin war es, zu erfahren ob es gewisse Unterschiede in der Unternehmungsführung zwischen einem westböhmischem und einem bayerischen Restaurant gibt, obwohl die verglichenen Betriebe sich vom Konzept her in vielen Aspekten ähnlich sind. Die Betriebe wurden unter zwei Gesichtspunkten untersucht: erstens unter dem des Betriebskonzepts und zweitens unter dem der Unternehmungsführung.

I. Das Betriebskonzept

Ähnlich sind die Betriebe in den folgenden Aspekten:

- Lage
- Qualität und Herkunft der verwendeten Zutaten
- Abnahme von Bier direkt von der nebenanliegenden Brauerei
- Zubereitung und Präsentation traditioneller Speisen auf moderne Art
- Unterhaltungsprogramm für Kunden

Anhand der vereinfachten SWOT-Analysen kann man aber auch Unterschiede beobachten, und zwar Öffnungszeiten, Zielgruppen, spezifisches Sortiment, abweisende Form und Sprache der Speisekarte und Öffnung bzw. Nichtöffnung des Biergartens.

II. Unternehmungsführung

Was die Unternehmungsführung betrifft, hat die Autorin festgestellt, dass die Zuständigkeitsbereiche der konkreten Geschäftsführer den in theoretischen Quellen genannten Aufgaben entsprechen. Die Aufgaben, mit denen sich beide Geschäftsführer beschäftigen, beinhalten:

- Organisation der Mitarbeiter (deren Beaufsichtigung und Dienstplanung)
- bei Personalmangel Vertretung der Mitarbeiter
- Organisation von Projekten (in Form von Unterhaltungsprogramm)
- Einkauf von Zutaten

Die Autorin hat aber im Laufe der Untersuchung auch eine gewisse Anzahl an Unterschieden entdeckt. Die zwei Geschäftsführer befinden sich nicht in der gleichen Position, denn Herr Dannert (der deutsche Geschäftsführer) ist nicht nur Geschäftsführer, sondern auch gleichzeitig der Besitzer des Wirtshauses; die Autorin vermutet somit, dass dies einer der

Gründe sein könnte, weswegen seine Aufgaben umfangreicher sind, als die Aufgaben des tschechischen Geschäftsführers. Die Aufgaben, für die der deutsche Geschäftsführer aufkommt und für die der tschechische Geschäftsführer nicht zuständig ist sind Buchhaltung, Marketingmanagement und Erstellung der Speisekarte.

Die größere Anzahl der Aufgaben bringt auch eine unregelmäßige Arbeitszeit mit sich. Im Gegensatz zu dem tschechischen Geschäftsführer, der eine festgelegte Arbeitszeit und Ruhetage hat, ist die Arbeitszeit des deutschen Geschäftsführers von Tag zu Tag unterschiedlich. Er arbeitet zwar im Team von drei Geschäftsführern, doch er erledigt trotzdem täglich viele Aufgaben, die seinen Betrieb betreffen. Es ist an dieser Stelle allerdings zu betonen, dass sich Herr Dannert im Betrieb selbst verwirklichen kann.

Die Untersuchung hat also ergeben, dass es zwischen den Betriebskonzepten sowohl zahlreiche Gemeinsamkeiten als auch Unterschiede gibt. Ebenfalls wurden Ähnlichkeiten und Differenzen in der Unternehmungsführung identifiziert. Ob diese Tatsachen jedoch regionalbedingt sind, ist diskutabel. Dies könnte mittels einer weiteren Forschung in einer Diplomarbeit verifiziert werden.

Die Recherche war für die Autorin eine Bereicherung. Wie sie in der Einleitung erwähnte, jobbte sie viele Jahre als Kellnerin in der Branche und diese Tatsache wurde ihr vor allem bei den Abschnitten über *Orientierung an den Kunden* behilflich, wo sie ihre Stellungnahme dazu äußerte. Zur größten Herausforderung der Autorin wurde das Time-Management, denn der Prozess der Transkribierung und Übersetzung des tschechischen Interviews nahm mehr Zeit in Anspruch als erwartet. Die Gründe dafür waren: die Transkribierung der beiden Gespräche (die Geräusche im Hintergrund erschwerten das Hörverstehen), die Aussortierung der relevanten Informationen von beiden Interviews, die Wiedergabe des authentischen Stils der Sprache in der Übersetzung des tschechischen Interviews ins Deutsche (es enthielt auch umgangssprachliche Wendungen).

Vor allem in der Gastronomie ist die Kundenzufriedenheit “das A und O“. Es gibt zahlreiche Bestandteile, die zu der Kundenzufriedenheit führen. Jeder einzelne Mitarbeiter trägt zu dem finalen Produkt bei, denn: Es ist nicht nur die Speisenpräsentierung und deren Geschmack, die bei Gästen gut oder schlecht ankommen, sondern auch die Umgebung, das Personal und die Atmosphäre, die das Gesamtbild eines Restaurants beeinflussen. Der französische Chefkoch Pierre Gagnaire erklärt: *“Die Küche ist multisensorisch ... Sie spricht Auge, Mund, Nase, Ohr und Geist an. Keine andere Kunst besitzt diese Komplexität.“*¹¹¹

¹¹¹ Es handelt sich hierbei um eine Übersetzung von Superprof, Die besten Sprüche, die man als Koch in spe kennen sollte! URL: <https://www.superprof.de/blog/redensarten-thema-essen-gastronomie/> [Stand: 26. April 2023].

5. LITERATURVERZEICHNIS

5.1 gedruckte Quellen

Burešová, P., Zimáková, B., Čertík, M., Hán, J. (2014). *Vybrané kapitoly z hotelnictví a gastronomie. Svazek první. Gastronomické služby*. Praha: Wolters Kluwer, a. s.

DEHOGA, Bayern (2017): (K)ein Leben ohne Gastronomie - Testimonials– In: *Gastgeber Bayern, das Magazin für Gastronomie und Hotellerie* (2. Aufl.), 30-31.

DEHOGA, Bayern (2017): Bayerisches Gastgewerbe als Integrationsmotor– In: *Gastgeber Bayern, das Magazin für Gastronomie und Hotellerie* (2. Aufl.), 24-25.

DEHOGA, Bayern (2017): Im Gespräch mit Ministerpräsident Horst Seehofer. – In: *Gastgeber Bayern, das Magazin für Gastronomie und Hotellerie* (2. Aufl.), 18-19.

DEHOGA, Bayern (2017): Motivation im Führungsalltag. – In: *Gastgeber Bayern, das Magazin für Gastronomie und Hotellerie* (2. Aufl.), 43.

Jurosz, Kristina (2018): Spezialitäten in Böhmen und Franken. – In: *Hüben und Drüben - Böhmen und Franken für Entdecker*, 2018, 38-39.

Lipp, Ralf (2022): Wie der bayerische Wald schmeckt. – In: *Kötztinger Zeitung*, 9.3.2022, 3.

Meffert, Heribert (2000). *Marketing, Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele*. (9. Aufl.). Wiesbaden: Gabler Verlag.

o. A. (2019): Bier verbindet. In: *Donau-Moldau-Zeitung*, 6.2019, 8.

o. A. (2022), Bier, Kultur und Tradition – In: *Bierzeitung*, 2022, 1.

o. A. (2022), Bierge(h)nuss im Oberpfälzer Wald– In: *Bierzeitung*, 2022, 8.

Tesone, Dana (2011). *Zásady řízení pro obor hotelnictví, gastronomie a turismu*. Praha: Wolters Kluwer, a. s.

Wahl-Immel/dpa/Fuchs (2022): Die Kellner der Zukunft. – In: *Chamer Zeitung*, 03.11.2022, 12.

5.2 Internetquellen

Arbeitsdigital - Gastronomie. URL: <https://arbeitsdigital.de/magazin/gastronomie/> [Stand: 18. Dezember 2022].

Berliner Zeitung, *Roboter in der Gastronomie: Akku-betriebene Kellner als Zukunft?* URL: <https://www.berliner-zeitung.de/news/roboter-in-der-gastronomie-akku-betriebene-kellner-als-zukunft-li.282750> [Stand: 20. April 2023].

CCV, *Preiskalkulation in der Gastronomie*. URL: <https://www.ccv.eu/de/preiskalkulation-gastronomie/> [Stand: 15. März 2023].

Destatis - *Gastgewerbe*. URL: <https://www.destatis.de/DE/Themen/Branchen-Unternehmen/Gastgewerbe-Tourismus/Methoden/gastgewerbe.html> [Stand: 4. April 2023].

Duden, *Online Wörterbuch*. URL: <https://www.duden.de/rechtschreibung/flutschen> [Stand: 3. April 2023].

Duden, *Online-Wörterbuch*. URL: <https://www.duden.de/rechtschreibung/Gastronomie> [Stand: 19. Dezember 2022].

Duden, *Online-Wörterbuch*. URL: <https://www.duden.de/rechtschreibung/Management> [Stand: 15. Januar 2023].

Duden, *Online-Wörterbuch*. URL: <https://www.duden.de/rechtschreibung/Menue> [Stand: 6. März 2023].

Erben 5/258 | *Hrách a kroupy, FolkSong-Online katalog lidových písní*, ed. Jan Koláček. URL: <http://folksong.eu/cs/song/23184> [Stand: 14. Februar 2023].

Gastgeber Bayern, das Gastgewerbe schafft lebendige bayerische Kultur. URL: <https://www.gastgeber.bayern/das-gastgewerbe-schafft-lebendige-bayerische-kultur/> [Stand: 30. Januar 2023].

Gastgewerbe Magazin, Preisgestaltung in der Gastronomie - genau kalkulieren und Konsequenzen ziehen. URL: <https://gastgewerbe-magazin.de/preisgestaltung-in-der-gastronomie-genau-kalkulieren-und-konsequenzen-ziehen-6916> [Stand: 15. März 2023].

Gastro Academy, *Die Speisekarte erstellen*. URL: <https://www.gastro-academy.com/gruenden/speisen-getraenke/speisekarte-erstellen/> [Stand: 6. März 2023].

Gastro Academy, *Gastronomie Marketing*. URL: <https://www.gastro-academy.com/wachsen/marketing/gastronomie-marketing/> [Stand: 14. März 2023].

Gastro-Academy, *Der Spagat zwischen Gastronomie und Unternehmertum*. URL: <https://www.gastro-academy.com/wachsen/gastronomie-unternehmertum/> [Stand: 23. Januar 2023].

Gastrosoft, *Gastro Trends 2023: Was das Neue Jahr für Gastronomen in petto hat*. URL: <https://gastrosoft.de/gastro-trends-2023/> [Stand: 8. Februar 2023].

Haric, Peter, *Gabler Wirtschaftslexikon, Das Wissen der Experten, Management*. URL: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/management-37609> [Stand: 15. Januar 2023].

Heinrich, Eveline, *einfach München, Überblick: alles über die bayerische Küche*. URL: <https://www.muenchen.travel/artikel/essen-trinken/ueberblick-alles-ueber-die-bayerische-kueche> [Stand: 31. Januar 2023].

Höchsmann, Frank (2011): *Qualitätsmanagement ISO 9001 für Restaurants*. URL: <https://www.hotqua.de/fileadmin/download/Qualitaetsmanagement-Restaurant-2011.pdf> [Stand: 5. März 2023].

Kreulitsch, Jasmin (2022): *Gast.at, Die große ÖGZ-Trendvorschau 2022*. URL: <https://www.gast.at/gastronomie/das-sind-die-gastronomie-trends-2022-44599> [Stand: 9. Februar 2023].

Krook, Dana, *TouchBistro, Menu Management, 51 Restaurant Menu Design Examples*. URL: <https://www.touchbistro.com/blog/51-examples-of-excellent-restaurant-menu-design/> [Stand: 6. März 2023].

Kudyznudy, *Czech Tourism, Řízená zážitková restaurace Benjamin ve Vršovicích*. URL: <https://www.kudyznudy.cz/aktivity/rizena-zazitkova-restaurace-benjamin-ve-vrsovicich> [Stand: 15. Februar 2023].

Landsiedel-Seminare, Management. URL: <https://www.landsiedel-seminare.de/fuehrung/management.html> [Stand: 24. Januar 2023].

Lexware, Buchhaltung einfach sicher, Management. URL: <https://www.buchhaltung-einfach-sicher.de/bwl/management> [Stand: 15. Januar 2023].

Na Spilce. URL: <https://www.naspilce.cz/> [Stand: 20. April 2023].

Na Spilce – jídelní listek. URL: <https://www.naspilce.cz/jidelni-listek> [Stand: 26. April 2023].

Nissen, Regina, Gabler Wirtschaftslexikon, Das Wissen der Experten, Lower-Management. URL: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/lower-management-40699> [Stand: 24. Januar 2023]

nqa, globální certifikační orgán, co je ISO-9001. URL: <https://www.nqa.com/cs-cz/certification/standards/iso-9001> [Stand: 5. März 2023].

Plzeňský Prazdroj, visit, Prohlídka Pivovaru Plzeňský Prazdroj. URL: <https://www.prazdrojvisit.cz/prohlidky/prohlidka-pivovaru-plzensky-prazdroj-pilsner-urquell/> [Stand: 8. Februar 2023].

Scribd (2019): Cocina la mesa en la Antigua Roma. URL: https://de.scribd.com/article/450382112/Cocina-La-Mesa-En-La-Antigua-Roma?language_settings_changed=Deutsch [Stand: 20. April 2023].

SevDesk, Lexikon, Qualitätsmanagement. URL: <https://sevdesk.de/lexikon/qualitaetsmanagement/> [Stand: 22. Februar 2023].

Spitalkeller, Regensburger Spitalkeller Traditionswirtshaus und Denkmal. URL: <https://www.spitalkeller.com/> [Stand 1. April 2023].

Spitalkeller – Speisekarte. URL: <https://www.spitalkeller.com/wirtshaus/speisenkarte/> [Stand: 26. April 2023].

Statista, Bierverbrauch pro Kopf in Deutschland in den Jahren 1950 bis 2021. URL: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/4628/umfrage/entwicklung-des-bierverbrauchs-pro-kopf-in-deutschland-seit-2000/> [Stand: 20. April 2023].

Statista, *Umsatz der Gastronomie in Deutschland von 2002 bis 2020*. URL: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/275512/umfrage/umsatz-der-gastronomie-in-deutschland/> [Stand: 14. März 2023].

Superprof, *Die besten Sprüche, die man als Koch in spe kennen sollte!* URL: <https://www.superprof.de/blog/redensarten-thema-essen-gastronomie/> [Stand: 26. April 2023].

UNWTO, *World Tourism Organisation, a United Nations specialized agency, Gastronomy*. URL: <https://www.unwto.org/gastronomy> [Stand: 17. Februar 2023].

Vierich, Thomas Askan (2023): *Hogast, mein Plus, Food- und Gastrotrends für 2023*. URL: <https://www.hogast.de/plus-punkt/spektrum/food-und-gastrotrends-fuer-2023> [Stand: 9. Februar 2023].

Voigt, Kai-Ingo, *Gabler Wirtschaftslexikon, Das Wissen der Experten, Total Quality Management*. URL: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/total-quality-management-tqm-47755> [Stand: 22. Februar 2023].

Wichert, Jean (2011): *10 Dinge, die Sie über Restaurant Speisekarten wissen müssen*. URL: <https://www.marketing-in-restaurants.de/2011/09/10-dinge-die-sie-uber-restaurant-menus-wissen-muessen/?cn-reloaded=1> [Stand: 6. März 2023].

Wikipedia, *Erlebnisgastronomie*. URL: <https://de.wikipedia.org/wiki/Erlebnisgastronomie> [Stand: 9. Februar 2023].

Wikipedia, *Fusionsküche*. URL: <https://de.wikipedia.org/wiki/Fusionsk%C3%BCche> [Stand: 14. Februar 2023].

Wikipedia, *Pilsner Urquell*. URL: https://de.wikipedia.org/wiki/Pilsner_Urquell [Stand: 2. Februar 2023].

6. RESUMÉ

Tato bakalářská práce se zabývá managementem v gastronomii a srovnává rozdílné a společné prvky dvou zvolených restaurací, které reprezentují bavorský a západočeský region. Bakalářská práce je rozdělena do dvou hlavních částí – na teoretickou a praktickou.

V teoretické části jsou nejprve definovány pojmy *Gastronomie* a *Management* a popsán management v gastronomii (role manažera, kvalitativní management, forma nabídek a marketing v gastronomii). Aby autorka srovnávané regiony čtenáři přiblížila, popisuje také bavorskou a západočeskou gastronomickou kulturu. Kapitola zaměřená na trendy a inovace v gastronomii přibližuje aktuální vývoj v tomto segmentu. K rešerši byl využit denní tisk, časopisy, knihy a internetové zdroje v českém, anglickém a německém jazyce.

V praktické části si autorka zvolila dvě restaurace, přičemž využila nabyté informace z teoretické části a vypracovala na jejím základě otázky k interview, které manažerům předem zaslala. Audiozáznam těchto interview transkribovala a českou část přeložila do německého jazyka. Pro obě provozovny vypracovala zjednodušenou SWOT analýzu.

V závěrečném kroku jsou výsledky SWOT analýz porovnány. Následně jsou identifikovány společné a rozdílné prvky restauračních zařízení ze dvou hledisek – z hlediska konceptu restaurace a z hlediska manažerské role.

7. RÉSUMÉ

This bachelor thesis deals with Management in Gastronomy and compares different and common elements of two chosen restaurants, that represent the Bavarian and West Bohemian region. The bachelor thesis is divided into two main parts – a theoretical and a practical part.

In the theoretical part, there are first defined the terms *Gastronomy* and *Management* and further described management in gastronomy (the role of a manager, Quality Management, the form of offers and Marketing in gastronomy). To bring the two compared regions closer to the reader, the author also describes the Bavarian and West Bohemian gastronomy culture. A chapter focusing on trends and innovations in gastronomy brings up-to-date developments in this segment. For research there were used daily newspapers, magazines, books and internet sources in Czech, English and German language.

In the practical part, the author chose two restaurants, where she used the information gained in the theoretical part and created interview questions based on that information, which she sent to the managers in advance. Based on the audio she transcribed the interviews and translated the Czech part into German. She created a simplified SWOT analysis for both companies.

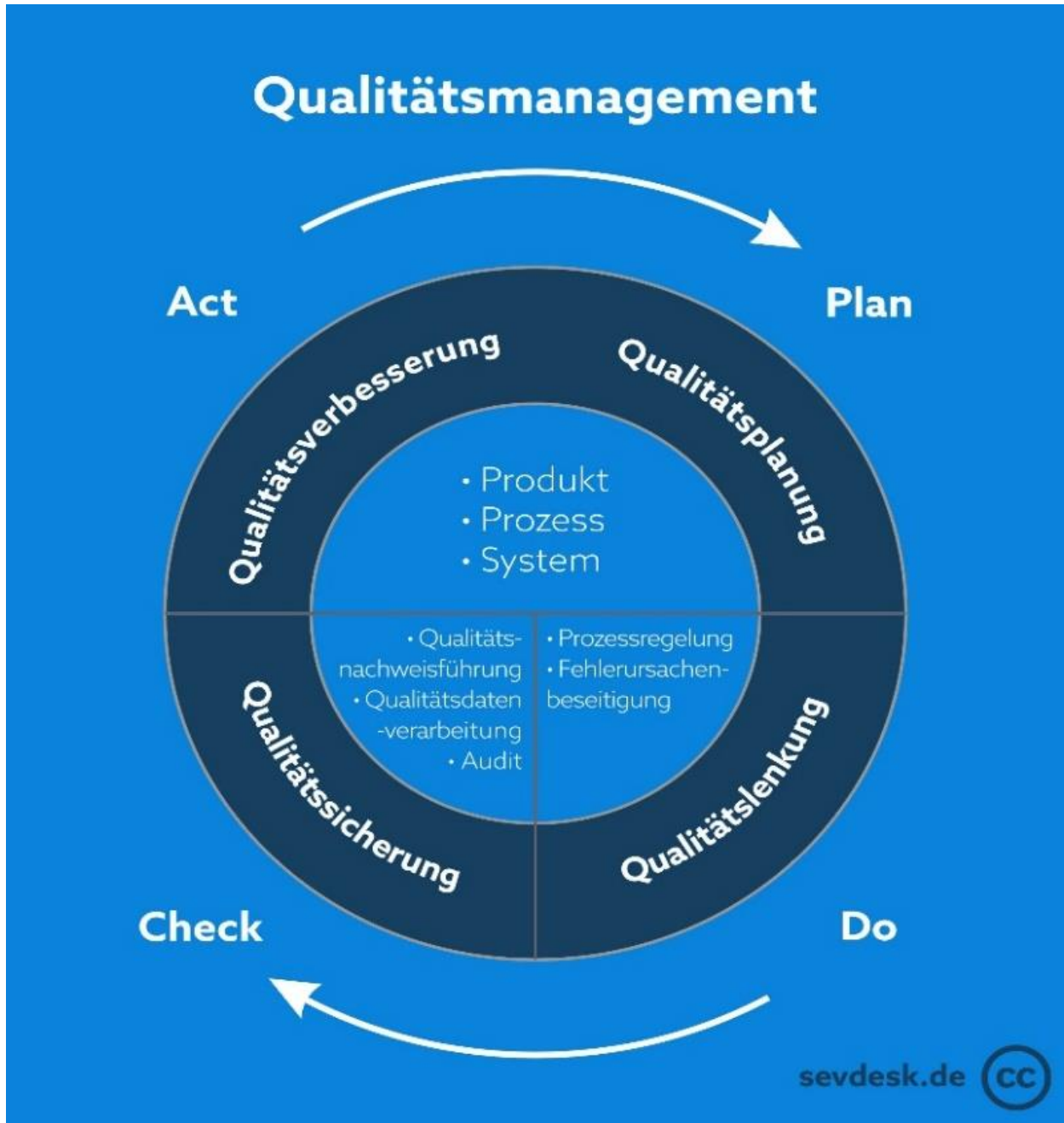
In the final step, the results of the SWOT analyses are being compared. Subsequently, common and different elements of restaurant establishments are identified from two points of view – in terms of the restaurant concept and in terms of the managerial role.

8. ANLAGEN



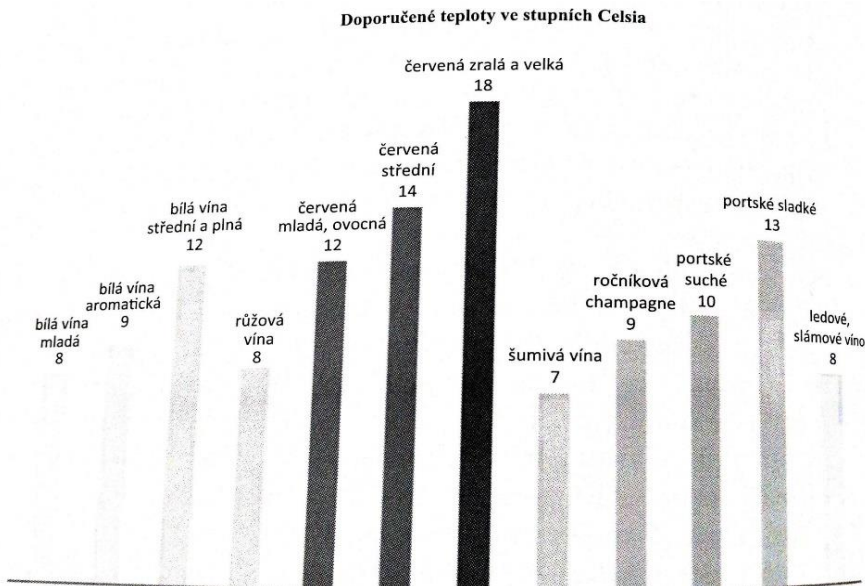
Anlage 1: Thermopolium.¹¹²

¹¹² Scribd (2019): Cocina la mesa en la Antigua Roma. URL: https://de.scribd.com/article/450382112/Cocina-La-Mesa-En-La-Antigua-Roma?language_settings_changed=Deutsch [Stand: 20. April 2023].

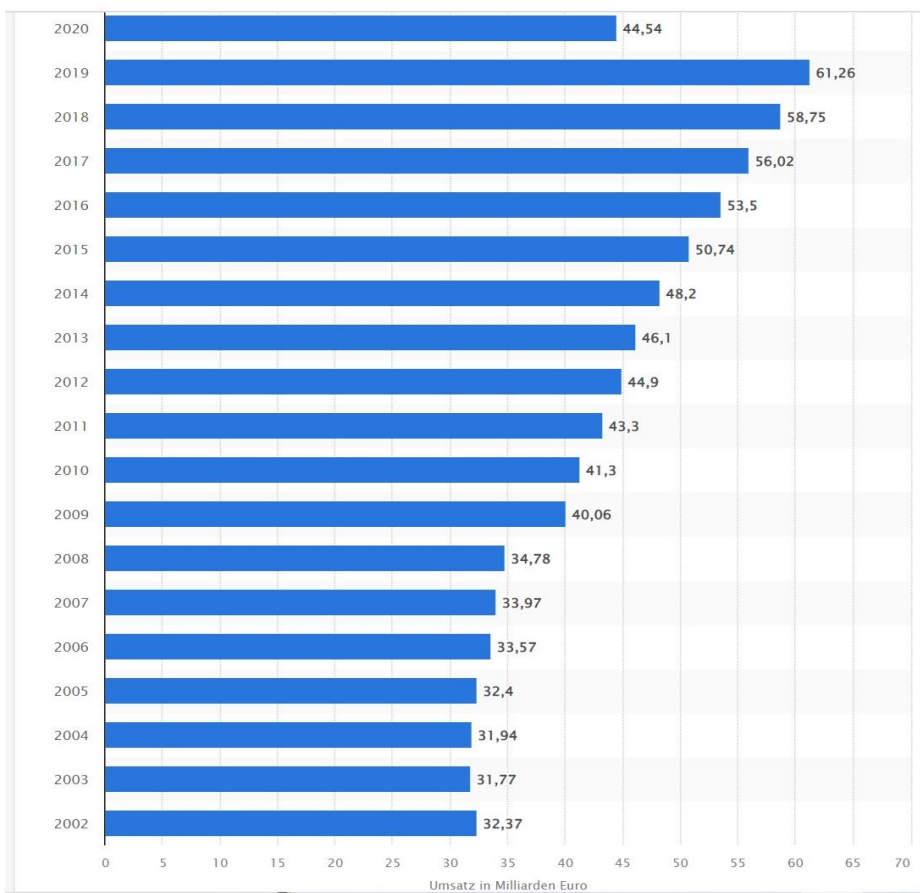


Anlage 2: Qualitätsmanagement Regelkreis.¹¹³

¹¹³ SevDesk, Lexikon, Qualitätsmanagement. URL: <https://sevdesk.de/lexikon/qualitaetsmanagement/> [Stand: 22. Februar 2023].



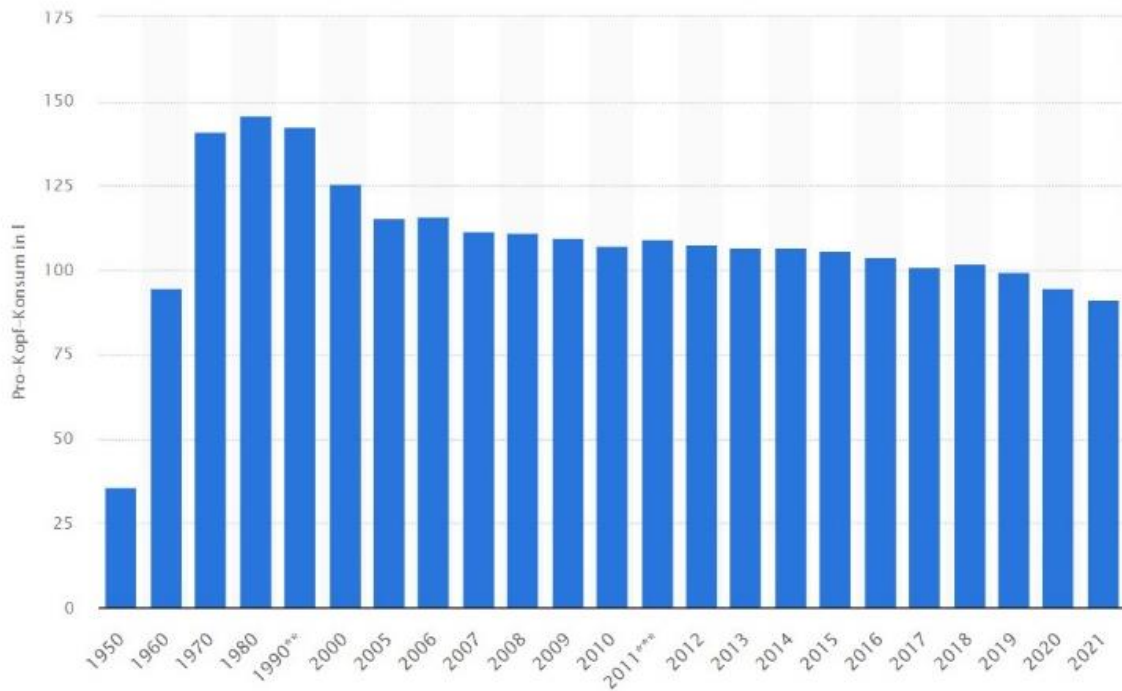
Anlage 3: Empfohlene Temperaturen in Grad Celsius.¹¹⁴



Anlage 4: Umsatz der Gastronomie in Deutschland von 2002 bis 2020.¹¹⁵

¹¹⁴ Burešová et al. 2014: 73.

¹¹⁵ Statista, Umsatz der Gastronomie in Deutschland von 2002 bis 2020. URL: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/275512/umfrage/umsatz-der-gastronomie-in-deutschland/> [Stand: 14. März 2023].



Anlage 5: Bierverbrauch pro Kopf in Deutschland in den Jahren 1950 bis 2021.¹¹⁶



Anlage 6: Serviceroboter Miaomia.¹¹⁷

¹¹⁶ Statista, Bierverbrauch pro Kopf in Deutschland in den Jahren 1950 bis 2021. URL: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/4628/umfrage/entwicklung-des-bierverbrauchs-pro-kopf-in-deutschland-seit-2000/> [Stand: 20. April 2023].

¹¹⁷ Berliner Zeitung, Roboter in der Gastronomie: Akku-betriebene Kellner als Zukunft? URL: <https://www.berliner-zeitung.de/news/roboter-in-der-gastronomie-akku-betriebene-kellner-als-zukunft-li.282750> [Stand: 20. April 2023].



Anlage 7: Spitalkeller Wirtshaus.¹¹⁸

¹¹⁸ Es handelt sich hierbei um Fotografien der Autorin.



Anlage 8: Restaurace Na Spilce.¹¹⁹

¹¹⁹ Quelle zu den Fotografien: Na Spilce. URL: <https://www.naspilce.cz/> [Stand: 20. April 2023].

Tschechische Interviewtranskription von dem Restaurant Na Spilce

Tak já bych Vám ze začátku chtěla moc poděkovat za Vaši vstřícnost a milou komunikaci.

Rád pomůžu, když můžu.

1) Mohl byste se na začátek představit? (zmínit Vaše jméno a jaká je Vaše pozice tady v této restauraci?)

Jmenuji se *Luboš Kindelmann* a jsem tady momentálně provozní manažer, i když vlastně jsem nastupoval na úplně jinou pozici, tak jsme si začali hrát s tou hospodou a nebyl nikdy nikdo takovej sebevrah, aby se do toho pustil ze začátku. Takže jsem tady teďka provozní manažer.

2) Můžu se zeptat, jak dlouho už fungujete jako provozní manažer tady?

Od začátku, co jsme tady tu hospodu převzali, což je od začátku července loňského roku, takže se jedná o relativně nový podnik. Ten podnik je tady už tuším od 64. roku, ale celou tu dobu tu byl vždy nějaký nájemce. Pivovar to nikdy nechtěl provozovat, respektive považoval to za nerentabilní v tom celém byznysu, že mu to nepřináší takovej zisk, aby to stálo za pozornost. Takže až teďka jsme to zlomili, ten nesmysl (z našeho pohledu). My se teď snažíme o to, aby tady bylo nabízeno nejenom to skvělé pivo, ale i skvělé jídlo.

3) První moje otázka je, po čem vlastně v této restauraci panuje největší poptávka? My jsme se bavili o nějakých těch jídlech, které nemůžete vynechat na svém jídelním lístku viz Svíčková, koleno...po čem ještě tady je největší poptávka?

Tak samozřejmě největší poptávka je po pivu, logicky. I když nabízíme i jiný piva třeba z minipivovarů, tak to, co nám dělá největší tržby, je Pilsner Urquell. Co se týče jídel, tak je to náš *Pivovarský Guláš*. To je taky taková stálice, každej druhej host si dá guláš.

4) Otázka, která na to vlastně navazuje, je jak moc velký procento (nebo odhadem), jak moc velký množství turistů sem zavítá?

Tak statistiky nemáme ještě kompletní, protože ten rok nám ještě úplně nedojel, ale za období od července do prosince jsme obsloužili přes 120 000 hostů.

5) Když sem přijede nějaký turista, co byste mu doporučil, když chce ochutnat tu tradiční českou kuchyni?

Každý týden máme nějakou specialitu, nějaký tip šéfkuchaře. A jídlo, které doporučujeme, když sem přijde turista a chce ochutnat něco vyloženě českého, co si může dát jen tady, tak doporučujeme guláš nebo svíčkovou, prostě ty naše 2 omáčky, které malokterýho člověka zklamou. Ten turista něco takovýho i očekává od té český kuchyně, aby tam dostal tu divnou věc, kterou jinde neochutná a k tomu ty ještě divný chleby (knedlíky), který se do toho namáčí. Samozřejmě když je čas a prostor, tak toho člověka vyzpovídáme a zjistíme, co má rad, jestli má radši něco masitýho nebo lehčího a snažíme se mu nabídnout to, co mu bude nejvíc vyhovovat. Od boku můžu doporučit ten náš guláš, kterej je opravdu vyhlášený, prodáme ho nejvíc a máme na něj největší kladný ohlas.

6) A víte, odkud ty turisti proudí nejvíc?

Nejvíc bych řekl, že z Německa, jednak k němu máme nejbliž a druhak je tam ta pivní kultura hodně rozšířená, lidi rádi cestujou za tím pivem a naše pivo je v Německu vyhlášený.

7) Když se přesuneme k Vám osobně, co všechno obnáší Vaše práce jakožto provozního manažera?

Je toho strašně moc, to se těžko dává nějaký jednoduchý výčuc. Samozřejmě je to celkový provoz té hospody, takže od nějakýho zásobování a logistiky, doplňování zboží, objednávek až po tu asi nejnáročnější práci s těma lidma, plánování směn, organizování nějakýho toho jejich rozložení do jednotlivých provozů. K tomu plánování speciálních akcí, kterejch taky není zrovna málo, kdy teďka v zimě máme tady jako centrum secese, který taky obsazujeme našima lidma a dělají se tam akce v podstatě každej den a přes sezonu jsou 3 až 4 za den. Akce od našich interních školení až po firemní večírky a další pronájmy, svatby, všechno se tady nechá dělat, až po extra velký eventy jako jako je třeba ten náš *Pilsnerfest* v říjnu, kdy přijde až 50 000 lidí a je to organizačně taky na nás, celej ten provoz. No pak samozřejmě řešíte neustále nějaký drobnosti přímo v té restauraci od třeba té komunikace s hostama nebo nějaký drobný reklamace, nějaký nespokojený zákazníky, prodáváme vouchery, zážitky, povídáme si s těma lidma, což je to nejpříjemnější, to nejhezčí na naší práci. Je to pro nás taková ta nejhezčí zpětná vazba, když si za tím člověkem přijdete ke stolu popovídat a zjistíte, jestli mu chutnalo/ nechutnalo a proč, co tady vlastně hledá v tom v té hospodě a jestli přijde znova. Je to něco, čemu bychom se chtěli věnovat víc, ale není na to moc

času. No pak samozřejmě veškeré finanční toky tý hospody: vyúčtovat, vyfakturovat, spočítat, odvést. Do toho rezervace a komunikace se zákazníky. Denně vykomunikováváme stovky mailů.

8) A Vy tady fungujete jako jediná osoba jako provozní manažer, nebo máte širší tým?

Tady je vždycky jenom jeden, ale střídáme se 2. Takže vlastně tady 3 dny jsme tak průměrně 15/16 hodin a pak máme 3 dny volna. Takže člověk ten 3. den už trošku ztrácí energii, ale je to jedinej možnej způsob, jak neztrácet tu kontinuitu.

9) Dobře a dá se říct, že jakmile Vás vystřídá kolega, tak Vy ohledně té práce můžete "vypnout", nebo to musíte řešit pořád dál?

Teď už jo, mám kolegu, který už se to všechno naučil, už toho umí většinu, co já a ty běžný provozní věci už nemusím řešit, to opravdu můžu vypnout a věnovat se rodině.

10) Takže se jedná o dost náročnou práci, hlavně co se dlouhodobého hlediska týče.

Ano, je to je to hloupý v tom, že my jsme a musíme bejt vždycky ty poslední, kdo odchází z hospody, kdo ji zkontroluje, zamkne... Přicházíme mezi prvníma a odcházíme jako poslední.

11) Já jsem koukala na Vaše webové stránky, sociální sítě, které máte moc hezky zpracované, tak bych se Vás ráda zeptala, jestli máte někoho, kdo Vám ten marketing dělá, nebo to taky je část Vaší práce?

To už bychom nezvládli, máme tady kolegynku, která se o to stará, (dělá teda pro celý pivovar tady v Plzni). Stará se o propagaci naší a propagaci turistických cest, muzea, okrajově i Plzeňského podzemí (je to propojené). Myslím si, že jí to jde hezky, že to funguje a jsme vidět i na těch sociálních sítích.

12) Dobře, tak jak se vlastně člověk může stát provozním manažerem a jaká byla konkrétně ta Vaše cesta?

Ta moje byla trošku nestandardní, já nejsem člověk z gastronomie, já jsem celý život dělal akce pro pivovar a na to konto mě pivovar najmul. Když se ta hospoda otevírala, tak člověk, který tady měl dělat provozního manažera, to vzdal, bylo toho na něj moc, bylo to moc velký sousto. A najednou prostě bylo potřeba, aby tam někdo (nějakej sebevrah) do toho skočil a rozjel to, takže nikoho jinýho nenašli než mě, který jsem udělal už spoustu sebevražedných

skoků. Všechno dopadlo nějak tak nějak dobře, domluvili jsme se, že se přesunu na tuhle pozici z tý svojí a tu svojí jsem přenechal zase mladším. A jinak standardně ta cesta na provozního manažera je z klasickýho číšníka. Kolega, který dělá se mnou, tak byl číšník, pak se vypracoval na vrchního číšníka a pak na provozního manažera. Nemyslím si, že by na to byla nějaká škola, opravdu je potřeba mít velkou praxi. Já nejsem číšník, odnesu 3 talíře a mám s tím co dělat. Je potřeba mít tu praxi a schopnost řídit ty lidi a vymezovat jim práci. Spíš ta organizační schopnost, to je asi důležitější než vystudovaná profese. Člověk se to doučí nebo okouká, ale ta schopnost řídit lidi, s tím se člověk spíš musí narodit.

13) A myslíte si, že jako provozní manažer musíte znát všechny ty pozice, které jsou pod Váma, abyste jim dokázal pomoci a případný problém řešit?

V podstatě jo, ale spíš jenom to, co se týče servisu. Nesnažím se a ani nevím, jestli by to ani bylo správný cpát se do kuchyně, tam na to máme šéfkuchaře. Je důležitý udržovat tu komunikaci a informovanost mezi kuchyní, placem a provozem.

Co se týče těch ostatních pozic, tak tam samozřejmě musím vědět v podstatě všechno, abych kohokoliv z nich mohl zastoupit, komukoliv z nich mohl pomoci. Když někdo vypadne, tak ho zastoupím. (Když Vám neprijdou 2 lidi do práce, že onemocněli, tak ze dne na den se to řeší špatně) Někdy to prostě tak dopadne, tak odložím svojí práci a jdu běhat, aby klienti nic nepoznali. Je to těžký, protože stále pracujete s lidmi. Takže když člověk není úplně naladěnej na to, aby pracoval s lidmi, tak se to nedá.

14) A když jsme se bavili o tom jídelním lístku, tak kdo vlastně sestavuje ten jídelní lístek?

Šéfkuchař.

15) A necháváte to vyloženě na šéfkuchaři nebo máte občas nějaký připomínky, co byste tam chtěli zahrnout a podobně?

To samozřejmě ano, spíš je to o tom, že ten šéfkuchař udělá nějakou svojí představu, jak by to mělo být poskládaný, aby to dávalo smysl (návaznost surovin apod.) Chceme držet tu kontinuitu. Snažíme se využívat lokální zdroje, farmářské potraviny, místního uzenáře, místní lihovary (z tvrdýho alkoholu taky nenajdete v naší nabídce nic cizího, jsou to všechno český, moravský anebo tady přímo Plzeňský produkty.) V tej kuchyni to je to samozřejmě snáz ohlídatelný, když víte, že to je tamhle od „Pepíka“, tak si to snadno s ním

vykomunikujete, že teďka Vám poslal špatný maso nebo tak. Tím, že jsme *Plzeňskéj Pivovar*, tak si myslíme, že k tomu patří ty plzeňský (český) suroviny.

16) Vyskytlo se v průběhu Vašeho výkonu práce něco, s čím jste nepočítal? Co jste si třeba nepředstavoval, že by vůbec ta situace mohla nastat, když Vám řekli, že budete provozní manažer?

To asi úplně ne, ale s čím jsem nepočítal, bylo to, kolik času mi bude zabírat administrativa. Papírování kolem restaurace je hrozný, je toho strašně moc. Strašně moc podmínek právních i personálních, který člověk musí řešit. Zjistíte, že víc času strávíte u počítače a pořád něco někam posíláte, řešíte, vyplňujete...A tady ještě jak jsme Plzeňský Prazdroj, tak všechno opravdu musí být přesně podle pravidel, tady si nemůžeme dovolit sebemenší chybičku v legislativě. Všichni musí mít všechny školení a předpisy splněny. Co se týče administrativy, je toho strašně moc. Jenom když chci poslat prémie, kolik formulářů musím vyplnit, poslat, nechat schválit, poslat dál...V tomhle mě to opravdu překvapilo, kolik to zabere času.

17) A řekl byste, že ta administrativa Vám zabírá největší část Vaší práce?

Ze začátku ano, to bylo až neúnosný. A teďka už jsme si našli nějaký systém. Přijali jsme paní právě na pomoc s těma papírama, takže se to trochu zlepšilo. Ale pořád je to tak, že přibližně 1/2 toho času u toho počítače strávíme.

18) Jakým výzvám jste čelili v posledních 3 letech 2020-2023 jako restaurace a Vy jako manažer? (Dopad Coronaviru, zdražování energií...)

Já tady nejsem tak dlouho, ale jako samozřejmě v tom oboru se pohybuju, takže vím, že největší výzvou byl ten Coronavirus. Že se to úplně vypne tímhle způsobem a celý odvětví se vlastně zastaví, to nenapadlo nikoho, to byla velká zkouška pro celý náš průmysl.

19) Vy jste vlastně otevřeli teď v červenci 2022, ale samozřejmě tomu předchází dlouhý plánování a než se k tomu dopracujete...Kdy jste začali pracovat na otevření této restaurace, měla ta Coronakrize nějaký vliv na to?

Zabralo to skoro 2 roky. K tomu ten Coronavirus přispěl, řekl bych pozitivně, protože ten nájemce, který tady byl v té době Koronaviru, nebyl schopnej plnit své závazky vůči Pivovaru (když tady nebyly lidi, tak nemohl samozřejmě plnit své závazky), takže tam to

bylo trošičku naopak zjednodušený, ten odchod předchozího nájemce byl jednodušší pro všechny strany. Pak to ale bylo hrozný, protože se tady 2 roky v podstatě nic nedělo. Předchozích 20 let se nijak zvlášť neinvestovalo. Když jsme si to převzali v lednu 2022, začalo se zjišťovat, v jakým je to stavu, tak oproti plánovanému rychlému překlopení, tak jsme museli zahájit rozsáhlou rekonstrukci. Mělo se otevírat nejdýl v březnu, ale otevřelo se až v červenci, protože tady se muselo od podlahy až po stropy všechno předělat. Máme nové technologie, kuchyně je kompletně předělaná a celá ta pravá půlka restaurace je zrekonstruovaná. Takže v tomhle směru nás to trochu zasáhlo a zbrzdilo. Ten Koronavirus se dal brát dvěma způsoby, buď to přijmete jako problém anebo jako výzvu a tady jsme se snažili to brát jako výzvu.

20) Víím, že máte otevřeno teprve od července, ale pocítli jste přesto i to zdražování energií? Museli jste v důsledku toho třeba zdražovat nabídku na jídelním lístku?

Samozřejmě, jako všechny restaurace, prostě to do té konečné ceny musíme promítnout, to se nedá donekonečna dotovat z nějakých jiných zisků. Ta hospoda, i když je svázaná s Pivovarem, tak si na sebe musí vydělat, takže pivo jsme nezdražili, ale jídlo jsme teďka od začátku roku zdražit museli.

21) Mohou zde hosté zažít ještě něco jiného než ten gastronomický zážitek? Vy jste už říkal, že se tady konají koncerty a různé eventy, tak co tady kromě toho gastronomické zážitky můžou lidé ještě zažít?

Tady v areálu Pivovaru se toho děje tolik, že snad nenajdete odvětví kultury, která by tady nebyla. Od různých výstav až po monstrózní akce typu toho *Pilsner Festu*. Nejčastěji se tu konají různé zážitkové programy, školy čepování a samozřejmě exkurze do pivovaru. Sezóna začíná v dubnu a končí až v říjnu, a tak se tu téměř každý víkend nebo každý týden dějí nějaký akce. Ty sem přilákají zase trošku jinou cílovou skupinou od šachistů až po metalové fanoušky. Jsou tady i srazy aut, výstavy, *Food-Festivaly*, zábavný dny (běhají nám tady sportovci po nádvoří) a třeba teďka jsme tu měli v prosinci *Ski-bar* na nádvoří (zábavu ve stylu horských středisek). Děje se tu pořád něco.

22) Čím Vaše restaurace vyniká? Proč by hosté měli navštívit zrovna tuto restauraci?

Jednoznačně proto, protože tu dostanou to nejlepší pivo na světě. Celkově Plzeň je asi nejznámější a nejděle dobře dělaný pivo stejnou metodou a stejnými postupama a se stejnou

chutí. Tady u nás dostanou pivo z tanků v nejlepší kvalitě, na nejlépe ošetřených čepných zařízeních, a s výtočí, kterou tady máme, tak i nejčerstvější. Opravdu, jestli něco je tady absolutně exkluzivní a jiný než kdekoliv na světě, tak je to naše pivo.

No a potom samozřejmě ty naše speciality, který tady připravuje náš šéfkuchař, ty jinde neochutnáte. Ale to, co bych vypíchnul nejvíc, je to pivo.

Tak Vám moc Vám děkuji za příjemný rozhovor, za všechny poznatky a Vaše osobní vhledy.

To není vůbec za co.

Anlage 9: Interviewtranskription – Originaltext.

Otázky k Interview

- 1) Po čem je v této restauraci největší poptávka?
- 2) Jak velkou část Vašich hostů tvoří turisté? (odhadem)
- 3) Co všechno obnáší Vaše práce?
- 4) Jak se člověk může stát provozním manažerem restaurace a jaká byla ta Vaše cesta?
- 5) Vyskytlo se v průběhu výkonu Vaší práce něco, s čím jste nepočítal?
(něco, co Vás překvapilo? / Jak byste popsal Vaši práci?)
- 6) Jakým výzvám jste čelil v posledních 3 letech?
(2020-2023 Dopad Coronaviru, zdražování energií...)
- 7) Mohou zde hosté zažít ještě něco jiného, než gastronomický zážitek? (koncerty, prohlídky...)
- 8) Čím Vaše restaurace vyniká? Proč by hosté měli navštívit zrovna tuto restauraci?

Anlage 10a: Interviewfragen auf Tschechisch.

Interviewfragen

- 1) Wonach herrscht in diesem Restaurant die größte Nachfrage?
- 2) Wie hoch ist der Anteil von Touristen unter Ihren Gästen? (ungefähr)
- 3) Welche Aufgaben umfasst Ihr Beruf als Restaurant-Geschäftsleiter?
- 4) Wie wird man Restaurant-Geschäftsleiter und welcher Weg war der Ihre?
- 5) Gab es während der Ausübung Ihres Berufes etwas, mit dem Sie nicht gerechnet haben? (etwas, was Sie überrascht hat? / Wie würden Sie Ihren Beruf beschreiben?)
- 6) Auf welche Herausforderungen mussten Sie sich in den letzten drei Jahren (2020-2023) einstellen? (z. B. Auswirkungen der COVID-19-Pandemie, der Anstieg der Gas- und Strompreise)
- 7) Wird hier den Gästen auch etwas Besonderes außerhalb der Gastronomie angeboten? (Konzerte, Besichtigungen ...)
- 8) Was zeichnet Ihr Restaurant aus? Warum sollten die Kunden gerade dieses Restaurant besuchen?

Anlage 10b: Interviewfragen auf Deutsch.

Wirtshausklassiker

Ofenfrischer Schweinebraten	13,90 €
an Dunkelbiersoße mit Speck- Krautsalat und zweierlei Knödel *Senf, Mehl, Sellerie, ¹⁴	
Rinderschmorbraten	15,80 €
an Rotweinsauce mit Lemberger und Portwein, dazu Semmelknödel und Salat *Mehl, Sellerie, Ei, ¹⁴	
Ofenfrische Spanferkelhaxe	16,80 €
an Dunkelbiersoße mit Speck- Krautsalat und zweierlei Knödel *Senf, Mehl, Sellerie, ¹⁴	

Qualität
aus Bayern

Wirtshausklassiker

„Holzfällersteak“	13,50 €
saftiges Schweinenackensteak mit Dunkelbiersoße, Röstzwiebeln und Folienkartoffel mit Schmand	
„gebackene Hähnchenbrust“	16,80 €
paniert und gebacken, dazu Zitrone, Ketchup, Folienkartoffel mit Schmand und Salat *Mehl	
„Minutensteak“	19,80 €
dünn plattiertes Rumpsteak mit Zitrone, Kräuterbutter, Folienkartoffel mit Schmand und Salat *Mehl	
„Barbecue Spareribs“	14,80 €
(Lionribs vom Schwein) mit rauchiger Barbecue- Sauce, Zitrone und Folienkartoffel mit Schmand *Senf	

Bierverkostung im Spitalkeller

Kulinarische Reise in und um den Sommerkeller inklusive Bierverkostung und 3 Gang Auswahlmenü

Alte Nürnbergerstr. 12 in 93059 Regensburg Tel. D +49 (0) 941/89039170

Sie werden von unserem professionellen Biersommelier durch die Veranstaltung begleitet und moderiert.

* ab 15 Personen
nur mit Reservierung
Dauer ca. 1,5 Stunden

3 Gang Auswahlmenü im Spitalkeller
Besichtigung des Sommerkellers
Verkostung von 3 Bieren der Spitalbrauerei
Verkostung Likör

* 79 € je Person

info@spitalkeller.com

Erleben Sie die Regensburger Bierkultur und die Geschichte der Biereinlagerung, als Bayern noch ein Königreich war. Erfahren Sie mehr über den letzten Sommerkeller mit Fassremise der Oberpfalz. Über die Entstehungsgeschichte der traditionellen bayerischen Biergärten und warum ein Wirtshaus des St. Katharinenospitals zum Denkmal wurde.

SPITALKELLER

Biermenü:

Obatzda auf geröstetem Malzbrot, dazu junger Lauch, Zwiebel und Radieserl- Julienne
**

Ofenfrische Spanferkelhaxe an Dunkelbiersoße, Kartoffelknödel und Krautsalat
oder
Spinatknödel mit gebratenen Pfifferlingen, Pecorino und Braumalzbuter

Weizenbier- Eisparfait mit weißer Schokolade und Marillenkompott

Anlage 11a: Ausschnitt aus der Speisekarte des Spitalkellers.¹²⁰

¹²⁰ Spitalkeller – Speisekarte. URL: <https://www.spitalkeller.com/wirtshaus/speisenkarte/> [Stand: 26. April 2023].



Teplo předkrmy

1 ks, Talián podávaný v silném vývaru s kořenovou zeleninou, meruňková hořčice, čerstvý křen **185 Kč**

120 g, Kapří hranolky, koprová remuláda, zelný salát **225 Kč**

1 ks, Plněný bramborový knedlík uzeným vepřovým líčkem, křenová omáčka, cibulka **195 Kč**



Polévky

0,2 l, Slepčí vývar, trhané maso, kořenová zelenina, tarhoňa **75 Kč**

0,2 l, Poctivá zelná polívka s uzeným kolenem, klobásou a špekem **95 Kč**



Tip šéfkuchaře

250 g, Vařená hovězí plec servírovaná v silném hovězím vývaru s kořenovou zeleninou, podávaná s bramborovým trhancem, smetanovým listovým špenátem, jablečným křenem a cibulovou majonézou. **395 Kč**



Hlavní jídla

1/2 ks, Konfitované kachny, bílé zelí, zelí z červené řepy, bramborové šišky s opraženou housičkou **325 Kč**

250 g, Smažená vepřová kotleta s kostí v pivní strouhance, bramborový salát **295 Kč**

150 g, Hovězí loupaná plec na smetaně, žemlové knedlíky, divoké brusinky **285 Kč**

150 g, Pivní guláš z hovězího lýtka, variace knedlíků, cibulka, čerstvý křen **265 Kč**

200 g, Grilované kuřecí prso, houbová omáčka, špecle s bylinkami **275 Kč**

150 g, Jeseter na kmíně, omáčka z kysaného zelí, mladé brambory s česnekem a majoránkou **345 Kč**

1 ks, Vepřové koleno, pečená marinovaná cibule, pivní omáčka, hořčice a vejmrda **345 Kč**

150 g, Jelení kýta se šípkovou omáčkou, bramborové krokety s mandlemi, divoké brusinky **295 Kč**



Veganská jídla

200 g, Kroupeto s hříbky a liškami, pórek, barevná řepa a kopr

225 Kč



Vegetariánská jídla

200 g, Brambory "na loupačku" s farmářským tvarohem, libečkem a podmásáním

195 Kč



Saláty

150 g, Salát z kořenové zeleniny, bylinek a klíčků s lehce vařeným farmářským vajíčkem

145 Kč

150 g, Okurkový s koprem a zakysanou smetanou

65 Kč

150 g, Salátové listy s barevnou řepou, kozím sýrem a ořechy

165 Kč



Pro děti

100 g, Smažené vepřové řízečky, vařený brambor maštěný máslem

145 Kč

100 g, Hovězí na smetaně, žemlový knedlík, brusinky

175 Kč

150 g, Bramborové šišky s mákem a máslem

145 Kč



Dezerty

100 g, Makové buchtičky s vanilkovým krémem provoněným rumem, rozinky, sladový sirup

145 Kč

80 g, Čokoládový dortík, zakysaná smetana, lesní ovoce a kaštiny

145 Kč

1 ks, Koláč nebo buchta dle denní nabídky

95 Kč

Anlage 11b: Speisekarte des Restaurants Na Spilce.¹²¹

¹²¹ Quelle zu den Fotografien auf der Seite 89 und 90. Na Spilce – jídelní lístek. URL: <https://www.naspilce.cz/jidelni-listek> [Stand: 26. April 2023].