

DER WEG ZUM BETRIEBSKONZEPT

Ein Leitfaden für Hotellerie und Gastronomie.

Markus Österreichischer, BA MSc

Anhang zur Keynote | FAFGA Innsbruck | 21. September 2026

Ein Betriebskonzept ist kein Papier für die Bank. Es ist die Entscheidung darüber, was der Betrieb sein wird. Die Bank ist nur die erste Leserin.

Dieser Leitfaden zeigt den Aufbau in sieben Kapiteln. Die Reihenfolge ist nicht beliebig: Jedes Kapitel beantwortet eine Frage, die das nächste voraussetzt. Wer bei der Preisliste beginnt, hat den Betrieb noch nicht entschieden.

1. Analyse der Ausgangslage

Am Anfang steht keine Idee, sondern eine Bestandsaufnahme. Wo stehen wir, wo stehen die anderen, und was davon lässt sich belegen?

- Persönliche und betriebliche Biografie
- Stärken und Schwächen der Hardware: Lage, Gebäude, Ausstattung, Kapazität
- Stärken und Schwächen der Software: Team, Führung, Abläufe, Qualität
- Region und Standort
- Gästezufriedenheit: Bewertungen, Rückmeldungen, Stammgastanteil
- Mitbewerbende im tatsächlichen Einzugsgebiet
- Zielgruppe: wer heute kommt, nicht wer kommen soll
- Umfeld und Trends

Daraus entstehen drei Werkzeuge: die SWOT-Analyse mit Stärken, Schwächen, Chancen und Gefahren, die Positionierung im Markt zwischen Grundnutzen und Zusatznutzen, und die Portfolio-Analyse, die zeigt, welche Bereiche tragen und welche mitlaufen.

Häufigster Fehler: Die Analyse wird geschrieben, aber es werden keine Schlüsse gezogen. Am Ende des Kapitels muss eine Zusammenfassung stehen, die eine Richtung vorgibt.

2. Vision, Ziele, Strategie

Erst hier wird entschieden. Die Vision beantwortet, wohin der Betrieb in drei bis fünf Jahren soll, und zwar persönlich und betrieblich. Beides gehört dazu, weil ein Betrieb, der gegen die Lebensplanung seines:r Eigentümer:in läuft, nicht durchhält.

- Persönliche und betriebliche Vision
- Die tragende Geschäftsidee in einem Satz
- Ziele nach dem SMART-Prinzip, auf drei bis fünf Jahre

- Strategische Erfolgsposition: worin wollen wir nachweislich besser sein?
- Alleinstellungsmerkmale und die Frage, wodurch wir uns unterscheiden
- Die Momente, an die sich der Gast erinnert
- Zielgruppe: Wünsche, Bedürfnisse und verfügbares Budget

3. Marketing-Mix

Jetzt erst wird das Angebot gebaut, und zwar aus der Strategie heraus. Wer diesen Schritt vorzieht, entwirft ein Lokal, für das die Zielgruppe erst gesucht werden muss.

- Angebot: Speisen und Getränke, Raumkonzept, Erlebnis, Dienstleistung
- Preispolitik samt Kalkulation jedes einzelnen Artikels
- Distribution: über welche Wege der Gast bucht und bestellt
- Kommunikation: Werbung, digitale Kanäle, Öffentlichkeitsarbeit, Verkaufsmanagement

4. Organisationskonzept

Das Kapitel, das am häufigsten fehlt. Es beschreibt, wie im Betrieb tatsächlich gearbeitet wird, und es ist die Grundlage dafür, dass Qualität nicht von einzelnen Personen abhängt.

- Organisationshandbuch: Stellenbeschreibungen, Zielvereinbarungen, Checklisten
- Mitarbeitendenhandbuch: Regeln, Abläufe, Umgang, Einschulung

5. Businessplan und Fünfjahresplanung

Hier wird die Entscheidung zur Zahl. Nicht umgekehrt.

- Erlösbudget nach Bereichen
- Aufwandsbudget: Wareneinsatz, Personal, Betriebskosten, anlagebedingte Kosten
- Darstellung des GOP
- Kennzahlenanalyse im Vergleich zum Branchenwert
- Investitionsberechnung und Finanzierungsbedarf

6. Soll-Ist-Vergleich

Ein Konzept ohne monatlichen Vergleich zwischen Plan und Wirklichkeit bleibt ein Dokument. Erst der Vergleich macht daraus ein Steuerungsinstrument. Wer erst im März erfährt, wie das Vorjahr gelaufen ist, kann nichts mehr entscheiden.



powered by



7. Zukunftsperspektive

Was passiert nach dem Planungszeitraum? Übergabe, Erweiterung, Verkauf, Nachfolge. Diese Frage gehört an das Ende des Konzepts, nicht an den Anfang eines Notfalls.

Markus Österreich, BA MSc

Head of Division Tourism & Hospitality

Think Beyond Consulting GmbH | Invalidenstraße 11/25, 1030 Wien
markus.oesterreicher@thinkbeyondgroup.eu | +43 676 7618864