GASTGEBER:ZUKUNFTSTAG 2026 · WORKSHOP

Von Kalkulation bis Innovation

Warum Tradition und Innovation zusammengehören und wie Sie beides im Betrieb organisieren.





Andreas Tuffentsammer

Kurhaus Hinterzarten · 12. Oktober 2026

HÄNDE HOCH · FRAGE 1

Wie viele Deutsche sagen: „Mein Urlaub soll ökologisch verträglich sein“?

A
19 %

B
30 %

C
49 %

D
70 %

ANTWORT: C

49 %

der Deutschen wünschen sich ökologisch verträgliche Urlaubsreisen. Fast jeder zweite Gast.

Quelle: FUR Reiseanalyse 2024, zitiert nach Umweltbundesamt, „Nachhaltigkeit bei Urlaubsreisen“ (2025)

HÄNDE HOCH · FRAGE 2

Und für wie viele war Nachhaltigkeit bei der Buchung tatsächlich ausschlaggebend?

A

3 %

B

12 %

C

25 %

D

40 %

49 % vs. 3 %

Fast jeder Zweite will es. Drei von hundert entscheiden danach.

INTENTION-ACTION-GAP

Quelle: FUR Reiseanalyse 2023/2024, zitiert nach Umweltbundesamt (2025): 49 % wünschen sich ökologisch verträgliche Reisen; 11 % buchten zertifizierte Angebote; für 3 % war Nachhaltigkeit ausschlaggebend.

So rechnet Ihr Gast

$$\text{Wert} = \frac{\text{Produkt} + \text{Erlebnis}}{\text{Preis}}$$

Der Preis ist nur ein Hebel. Produkt und Erlebnis haben Sie selbst in der Hand.

Wert-Gleichung nach Circana

KURZ ZU MIR

Vier Stationen, eine Frage: Wie bleiben Betriebe relevant?



1

Michelin-Stern

Küchenchef & GM Ole Deele



2

beets&roots

Mitgründer, über 20 Standorte



3

Restaurant Hero

Lernplattform & Podcast



4

Beratung

NORDSEE, L'Osteria, Althoff, KoRo, Blinkist, BioCompany

DAS VERSPRECHEN

Was Sie um 14:15 Uhr in der Hand haben

A

Ihre Angebots-Matrix

Welcher Baustein bringt was und welcher frisst nur Zeit? Phase 1: Evaluation.

B

Ihre Themensammlung

Alles aus dem Kopf aufs Blatt: Ziele, Ideen, Alltag, Probleme. Phase 2: Konzept.

C

Ihre Postkarte

Ein Test, ein Datum, drei Zahlen und ein Nachbar, der es weiß. Phase 3: Testing.

Wir versuchen Innovation und Finanzen zu verzahnen. Sie schließen sich nicht aus.

TEIL I

Die Lage

Warum ein System gerade jetzt zählt.

DER PROZESS, DEN WIR HEUTE ANLEGEN

1 Evaluation | 2 Konzept | 3 Testing | 4 Umsetzung | 5 Monitoring

DEUTSCHLAND 2024

8,27 Mrd.

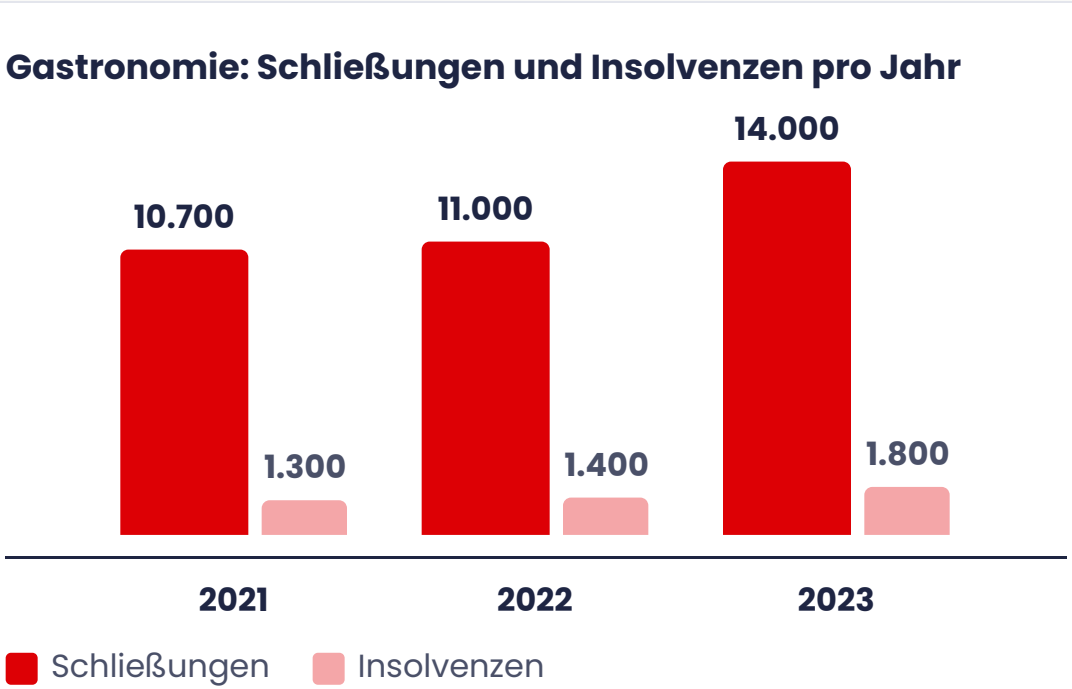
Gastronomiebesuche in Deutschland 2024. Das sind 13 % weniger als 2019, und erstmals seit Corona zeigt der Trend wieder nach unten.

Die Gäste kommen seltener. Jeder Besuch zählt mehr.

Quelle: Handelsblatt, „Diese Grafiken zeigen, welche Restaurants besonders leiden“, Katrin Terpitz, 14.02.2025 (Daten: Circana)

DIE LAGE

Jeder elfte Betrieb ist weg



8,8 %

weniger Gastronomiebetriebe

2019 bis 2023: von 164.789 auf 150.218

9,2 %

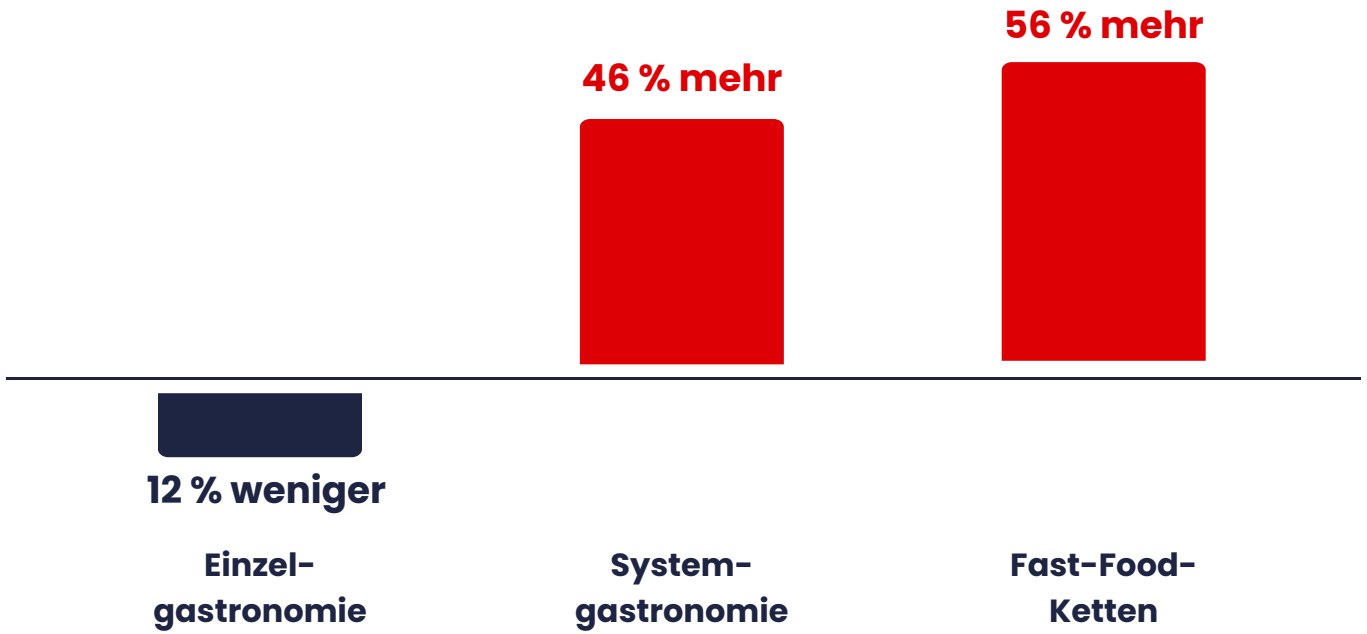
weniger Beherbergungsbetriebe

2019 bis 2023: von 43.771 auf 39.747

Quellen: WirtschaftsWoche, Faktenblick „Gehen wir mal wieder essen?“, 02.01.2026; DEHOGA Zahlenspiegel 1. Quartal 2025 (Destatis, Umsatzsteuerstatistik)

DIE LAGE

Spannend: Die Systeme wachsen



Quellen: Handelsblatt, Katrin Terpitz, 14.02.2025 (Daten: Circana, nominal, ohne Catering und Kantinen); Statistisches Bundesamt, Pressemitteilung Nr. 161/2025 (Airbnb, Booking.com, Expedia, Tripadvisor)

Warum gewinnt das System?

Es misst.

Zahlen pro Angebot statt Bauchgefühl pro Monat. Es weiß, welches Gericht, welches Zimmer, welches Extra sich lohnt.

Es hat Prozesse.

Service, Frühstück, Bewertungen laufen gleich, egal wer gerade Dienst hat. Qualität hängt am System, nicht an einer Person.

Es erneuert in Zyklen.

Mit festem Termin, kleinen Tests und einer Entscheidung am Ende. Jedes Jahr, zur gleichen Zeit.

Ein System kann auch ein Gasthaus mit 40 Plätzen oder ein Betrieb mit drei Ferienwohnungen haben. Es geht um innere Struktur, unabhängig von der Größe.

TEIL II

Tradition & Innovation

Warum beides zusammengehört.

DER PROZESS, DEN WIR HEUTE ANLEGEN

1 Evaluation | 2 Konzept | 3 Testing | 4 Umsetzung | 5 Monitoring

Wer nicht innoviert, verliert.

Nokia. Kodak. BlackBerry. Alle drei Marktführer. Alle drei mit Tradition. Alle drei haben die Veränderung gesehen und zu lange gewartet.



HÄNDE HOCH · FRAGE 3

Wie alt ist die Schwarzwälder Kirschtorte?

A
über 300
Jahre

B
rund 200
Jahre

C
rund 110
Jahre

D
unter 60
Jahre

ANTWORT: C

1915

Erfunden von Konditor Josef Keller in Bad Godesberg am Rhein. Deutschlandweit bekannt erst ab den 1930er-Jahren.

Die berühmteste Schwarzwald-Tradition ist ein Produktlaunch von 1915.

Quelle: Planet Wissen (WDR), „Schwarzwälder Kirschtorte“; Rezept von 1915 im Stadtmuseum Radolfzell. Tübingen beansprucht eine Erfindung um 1930. So oder so: jünger als jede Kuckucksuhr.

HOCHSCHWARZWALD

Tradition ist Innovation, die geblieben ist.

1891

Ski-Club Todtnau

Ein Gast im Feldberger Hof bringt im Winter 1890/91 norwegische Ski mit. Ein Jahr später gründen Einheimische den ältesten Skiclub Deutschlands.

1915

Kirschtorte

Ein Konditor kombiniert Biskuit, Sauerkirschen und Sahne. Ab den 1930ern deutschlandweit bekannt, heute die deutsche Torte schlechthin.

2010

Hochschwarzwald Card

Rund 350 Gastgeber, etwa 100 Erlebnisse inklusive. 2019: über 450.000 Card-Gäste, mehr als ein 1/3 aller Übernachtungen.

Quellen:; Ski-Club Todtnau 1891 e. V. (zit. n. heidelberg24); Planet Wissen (WDR); Hochschwarzwald Tourismus GmbH, Pressemitteilung Hochschwarzwald Card (2024)

Innovation ist eine Frage der Organisation

Innovation startet beim

PRODUKT

Was verkaufen Sie?
Was davon lohnt sich?

Innovation wird leichter durch

KOLLABORATION

Familie, Team, Stammgäste, Nachbarbetriebe, Region.

Innovation wird messbar in

ZYKLEN

Ein fester Rhythmus, Auswertungen und Entscheidungen.

Aus diesen drei Prinzipien wird ein Prozess. Den schauen wir uns jetzt an.

DER PROZESS

Das Betriebs-Innovations-System

Ein System zur kontinuierlichen Produkt- und damit Betriebsentwicklung. Fünf Phasen, die sich jedes Jahr wiederholen. Für das Gasthaus wie für das Gästehaus.

1
Evaluation
Was läuft, was bringt es? Angebots-Matrix.
Übung 1 + 2

→

2
Konzept
Alle Themen sammeln, eine Idee auswählen.
Übung 3

→

3
Testing
Ein Baustein, sechs Wochen, drei Zahlen.
Übung 4

→

4
Umsetzung
Rein ins Angebot: Karte, Website, Portale, Team.
Ihre Saison

→

5
Monitoring
Nach Abschluss messen, dann zurück zu Phase 1.
Ihre Saison

Die ersten drei Phasen legen wir heute an. Die letzten zwei gehören in Ihren Kalender.

TEIL III · WORKSHOP

Ihr Produkt

Kalkulation: Was verkaufen Sie eigentlich, und was davon lohnt sich?

SIE SIND HIER

1 Evaluation | 2 Konzept | 3 Testing | 4 Umsetzung | 5 Monitoring

Was ist Ihr Produkt?

APPLE

das iPhone

RESTAURANT

die Speisekarte

GASTGEBER

?

MENÜ

Gasthaus

- Tagesessen
- Vesperplatte
- Hausgemachter Kuchen
- Sonntagsbraten
- Getränkekarte
- Feiern & Catering
- Abholung & Lieferung
- Frühstück für Hausgäste

MENÜ

Gästehaus

- Übernachtung Kat. A
- Übernachtung Kat. B
- Frühstück
- Halbpension
- Sauna & Wellness
- E-Bike-Verleih
- Hofladen
- Late Check-out

Ob Gasthaus oder Gästehaus: Jeder Betrieb hat eine Menü.

Jedes Gericht, jedes Zimmer, jedes Extra ist ein Baustein mit Kosten und Wirkung. Auch das, was „inklusive“ ist. Alle Bausteine zusammen sind Ihr Produkt.

ÜBUNG 1 · PHASE 1 EVALUATION

Schreiben Sie Ihr Angebot

1. Arbeitsblatt, Feld A: Was verkaufen Sie? Gerichte, Getränke, Zimmer, Frühstück, Extras, Erlebnisse.
2. Auch das, was Sie „inklusive“ anbieten, zählt. Es hat Kosten und Wirkung.
3. Sechs bis acht Bausteine. Erst sammeln, bewertet wird später.

3

Minuten

allein · Feld A



Wir verdienen unser Geld fast ausschließlich mit unserem Angebot. Das Produkt ist die Erde.



Zwei Sonnen ziehen daran: die Vision und die Wirtschaftlichkeit. Beide gleich stark.



Dazwischen alles, was den Betrieb am Laufen hält.



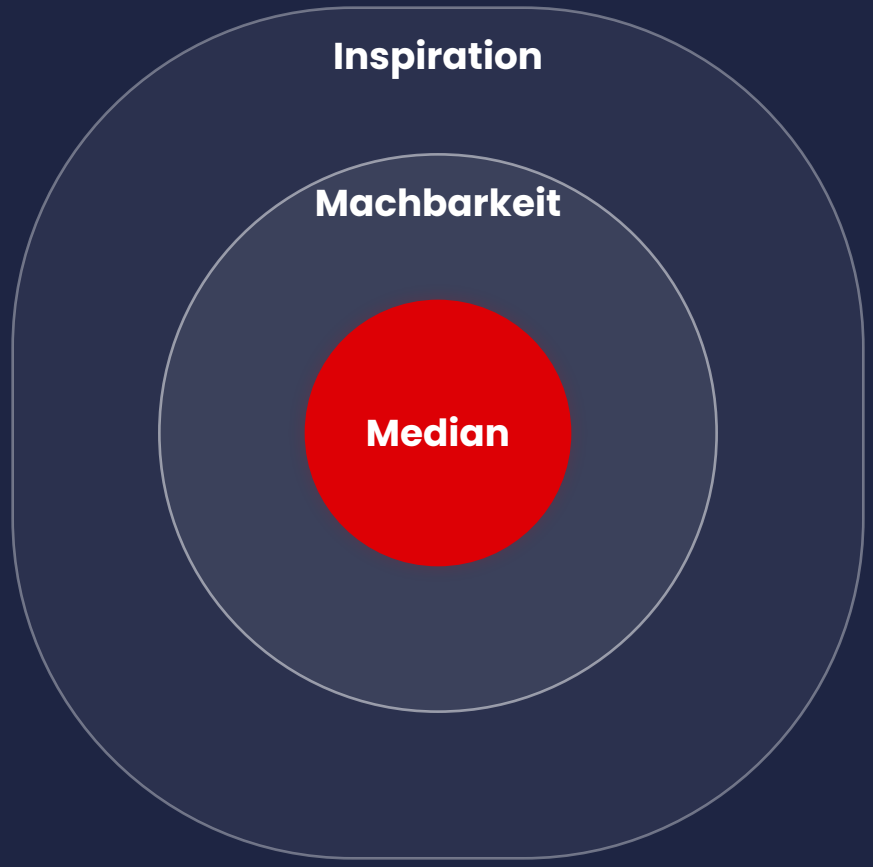
Und von außen: Markt, Menschen, Gefühl.
So komplex ist Ihr Angebot.

STRUKTUR IN DIE KOMPLEXITÄT

Der Wirtschaftlichkeits-Visions-Median

Außen die Inspiration: alles zulassen, was Vision und Markt hergeben. Dann die Machbarkeit: Einkauf, Zeit, Technik, Team. In der Mitte die Entscheidung, dort, wo Vision und Wirtschaftlichkeit sich treffen.

Kreativität ganz außen, Kalkulation in der Mitte. Beides gehört in jede Idee.



„You can't manage what you don't measure.“

Peter Drucker

Produkt-Bewertung: in vielen Betrieben eine Black Box. Mit Herz gemacht und ohne Routine, die nachschaut, was es bringt.

PRODUKT-KALKULATION

Die drei beliebtesten Kalkulationsmethoden

Nr. 1

„Haben wir schon immer so gemacht.“

Nr. 2

„Der Nachbar nimmt auch so viel.“

Nr. 3

„Ist gefühlt ein guter Preis, bassd scho.“

Und jetzt die vierte.

PRODUKT-BEWERTUNG · WIE PERFORMT MEIN ANGEBOT?



Drei Fragen decken die drei größten Kostenblöcke ab: Vertrieb, Einkauf, Zeit.

PRODUKT-BEWERTUNG

Drei Fragen pro Baustein

1

Beliebtheit

Wie oft wird es bestellt, gebucht, gelobt?

Ablesen an: Verkäufen, Buchungen, Nachfragen, Bewertungen.

2

Deckungsbeitrag

Was bleibt nach Wareneinsatz, Material und Provision übrig?

Ablesen an: Preis abzüglich direkter Kosten.

3

Aufwand

Wie viel Zeit kostet es, inklusive Ihrer eigenen?

Ablesen an: Minuten pro Portion, pro Gast, pro Tag.

Skala 1 bis 5 reicht für heute. Die exakte Zahl kommt zu Hause aus Kasse, Buchungen, Einkauf und Stundenzettel bzw. den entsprechenden digitalen Tools.

Deckungsbeitrag hoch

Schläfer

Rentabel, kaum gefragt. Sichtbar machen, anbieten, empfehlen.

Gewinner

Beliebt und rentabel. Pflegen, schützen, nach vorn stellen.

Verlierer

Weder noch. Streichen oder radikal vereinfachen.

Renner

Beliebt, bringt wenig. Neu kalkulieren, neu denken.

Beliebtheit hoch

Die Angebots-Matrix

Jeden Baustein eintragen: nach rechts, wenn beliebt, nach oben, wenn rentabel.

Großer Punkt = hoher Aufwand (4 oder 5)

Die vergessene Kostenposition: Ihre eigene Stunde.

GASTHAUS

Hausgemachte Kirschtorte, das Stück

Position	Beispiel
Verkaufspreis	4,80 €
abzüglich Wareneinsatz	1,20 €
abzüglich 8 Minuten Arbeit à 25 € pro Stunde	3,30 €
Bleibt	0,30 €

GÄSTEHAUS

Frühstück für zwei, Ferienwohnung

Position	Beispiel
Verkaufspreis	24,00 €
abzüglich Wareneinsatz	9,00 €
abzüglich 40 Minuten Arbeit à 25 € pro Stunde	16,70 €
Bleibt	1,70 € Verlust

Beliebt? Ja. Rentabel? Kaum. Also anders denken: weniger Minuten (Vorbereitung, Partner), mehr Wert (Geschichte, Preis) oder ein anderer Platz auf der Karte.

Beispielrechnungen mit frei gewählten Annahmen. Ihre Zahlen gehören auf Ihr Blatt.

ÜBUNG 2 · PHASE 1 EVALUATION

Der Angebots-Check

1. Jeden Baustein bewerten: Beliebtheit, Deckungsbeitrag, Aufwand, je 1 bis 5. Bauchgefühl erlaubt.
2. In die Matrix eintragen (Feld B). Je kleiner der Aufwand, desto kleiner der Punkt.
3. Danach zu zweit, zwei Minuten mit dem Nachbarn: Was überrascht dich?

8+2

Minuten

allein, dann zu zweit · Feld A + B

HÄNDE HOCH · DEBRIEF

Was ist Ihnen aufgefallen?

RENNER

Wer hat einen Baustein, der beliebt ist und trotzdem wenig bringt?

SCHLÄFER

Wer hat einen, der rentabel ist und den kaum jemand kennt?

EIGENE STUNDE

Wer hat gerade zum ersten Mal die eigene Zeit mitgerechnet?

TEIL IV · WORKSHOP

Innovation

Ein Rhythmus für das ganze Jahr.

SIE SIND HIER

1 Evaluation | **2 Konzept** | 3 Testing | 4 Umsetzung | 5 Monitoring

HÄNDE HOCH · EHRLICH

Wie ist Innovation in Ihrem Betrieb organisiert?

A

Wenn es brennt.

B

Wenn ein Gast sich beschwert.

C

In der Nebensaison, wenn Zeit ist.

D

Regelmäßig, mit festem Termin.

STATUS QUO IN VIELEN BETRIEBEN

Der Kreislauf, den viele kennen

Mehr Ideen als Zeit → Ständig neuer Input: Gäste, Portale, Familie, Bewertungen → Alles gleichzeitig, kein Fokus → Projekte bleiben liegen, Ziele unerfüllt → Überforderung, Frust, und wieder von vorn



DIE GEFAHR DER EINZELLÖSUNGEN

Ideen gibt es genug.
Achtung: Gefahr von Aktionismus.

LÖSUNG, TEIL 1: DAS BLATT

Die Themensammlung: alles aufs Blatt

Strategische Ziele	Ideen	Tagesgeschäft	Probleme
Was sollten wir machen?	Was wollen wir machen?	Wie werden wir stetig besser?	Was müssen wir dringend angehen?
Nebensaison füllen	Vesperplatte vom Hof	Speisekarte und Fotos erneuern	Wäschekosten
Regionalität sichtbar machen	Winter-Wanderpaket	Bewertungen in 24 Stunden beantworten	Wartezeit am Sonntag
Weniger Plattform-Abhängigkeit	Kuchen zum Mitnehmen	Check-in-Infos digital	Kurzfristige Stornos

Lean-Prinzip: Was auf dem Zettel steht, darf aus dem Kopf raus. Bearbeitet wird beim festen Termin, in Ruhe.

ÜBUNG 3 · PHASE 2 KONZEPT

Ihre Themensammlung

1. Feld C: mindestens zwei Einträge pro Spalte: Ziele, Ideen, Tagesgeschäft, Probleme.
2. Ihr Zeitfresser aus Übung 2 gehört hier rein, unter Ideen oder Probleme.
3. Kreisen Sie EINE Idee ein, die Sie in den nächsten drei Monaten testen könnten.

5

Minuten

allein · Feld C

LÖSUNG, TEIL 2: DER KALENDER

Ihr Innovationszyklus ist die Saison

1

Evaluation

Nov / April

Zahlen der Saison, Themensammlung sichten, Top und Flop der Bausteine.

Ritual: Team-Workshop, zwei Stunden

2

Konzept

Nebensaison

Eine Idee ausarbeiten, kalkulieren, Partner suchen.

Ritual: Küchentisch-Termin

3

Testing

Vorsaison

Sechs Wochen, drei Zahlen, Stammgäste fragen.

Ritual: Stammgast-Test

4

Umsetzung

Hauptsaison

Rein ins Angebot: Karte, Website, Card, Portale, Team.

Ritual: Kickoff und Launch

5

Monitoring

laufend

Verkäufe, Buchungen, Bewertungen, Deckungsbeitrag pro Baustein.

Ritual: Monatsblick, drei Zahlen

ARBEITSBLATT VORDERSEITE

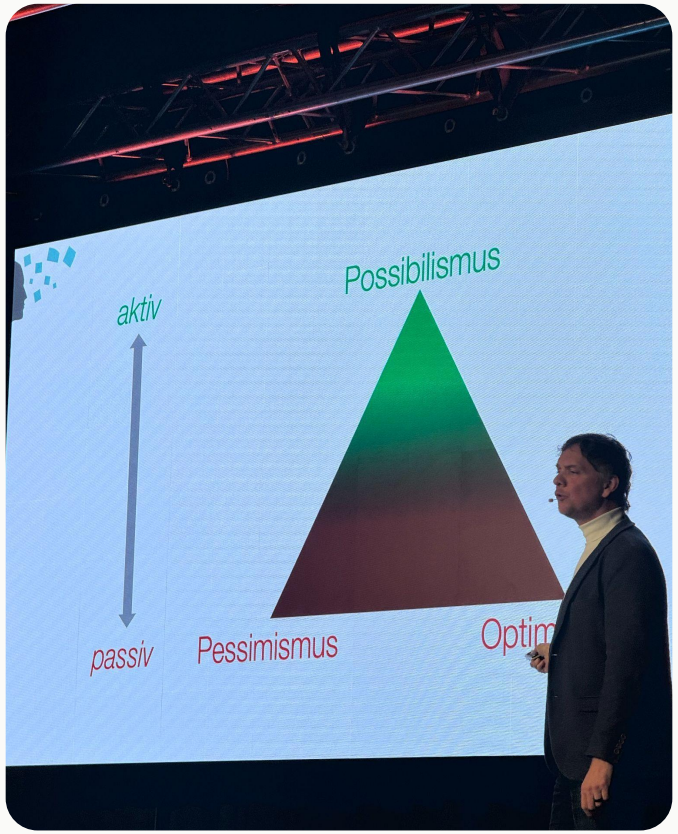
Feld A + B = Phase 1 Evaluation

ARBEITSBLATT RÜCKSEITE

Feld C = Phase 2 Konzept

POSTKARTE

Feld D = Phase 3 Testing



Dr. Volker Busch am Zötler Gastroforum Allgäu

Possibilismus entsteht durch Partizipation

- **Familie & Team:** Kickoff in der Nebensaison, jeder bringt eine Idee mit.
- **Stammgäste:** die ehrlichsten Tester. 1891 brachte ein Gast die Ski mit.
- **Nachbarbetriebe:** Bäckerei, Hof, Metzger, Brauerei, Bergbahn. Kooperation fördert Innovation statt blossem Einkauf.
- **Gastgeber-Service der Hochschwarzwald Tourismus GmbH:** Daten, Card, Schulungen, Austausch.

TEIL V · WORKSHOP

Vom Wollen zum Tun

Die Lücke schließen, bei Ihnen.

SIE SIND HIER

1 Evaluation | 2 Konzept | **3 Testing** | 4 Umsetzung | 5 Monitoring

ERINNERN SIE SICH?

49 % vs. 3 %

Wollen und Tun. Jetzt schließen wir die Lücke, bei Ihnen.

DAS VERSPRECHEN VOM ANFANG

Vier Mechanismen gegen die Lücke

1 Umsetzungs-Intention
Wenn-dann-Plan: Wann, wo, mit wem? Ein Datum im Kalender.

2 Sanfte Stupser
Partizipation: Wer mitentscheidet, zieht mit. Familie, Team, Stammgäste.

3 Gewohnheit
Der Zyklus: ein fester Termin jede Nebensaison, so selbstverständlich wie der Jahresabschluss.

4 Selbstverpflichtung
Aussprechen. Aufschreiben. Messen. Ein Ziel, das jemand anderes kennt, wird eher erreicht.

Alle vier stecken in der letzten Übung. Vier Minuten.

ÜBUNG 4 · PHASE 3 TESTING

Die Postkarte an mich selbst

Bis zum _____ teste ich _____ mit _____ und messe _____.

Erster Schritt: am _____ um _____ Uhr.

1. Postkarte ausfüllen: ein Datum, ein Baustein, ein Partner, eine Zahl. Und Ihre eigene Adresse.
2. Dem Nachbarn vorlesen.
3. Karte beim Gastgeber-Service abgeben. Sie kommt in acht Wochen per Post zu Ihnen.

4

Minuten

allein, dann laut · Postkarte

ZUM MITNEHMEN

Drei Sätze

1. Kalkulation und Kreativität sind Partner. Jede Idee braucht beide, nur zu verschiedenen Zeitpunkten.

2. Innovation ist ein Rhythmus, und Ihr Rhythmus könnte z.B. die Saison sein.

3. Tradition ist Innovation, die geblieben ist. Was ist die nächste Schwarzwälder Kirschtorte?

Es gibt selten einfache Lösungen für komplexe Herausforderungen.

Aber es gibt immer einen einfachen nächsten Schritt.
Ihrer steht auf der Postkarte :)

ZUM SCHLUSS: IHRE TEAMS

Hospitality Team Development Index

Was man misst, kann man entwickeln.

Eine Umfrage für Gastronomie und Hotellerie, für Inhaber:innen, Führungskräfte und Teams.
Daraus entsteht der erste Branchen-Benchmark für Teamentwicklung in Deutschland.
Ihr Betrieb kann später sehen, wo er im Vergleich steht.



Jetzt scannen und mitmachen



Vielen Dank.

Andreas Tuffentsammer

+49 176 2125 5866

andreastuffentsammer.de

restauranthero.de