

// Stillstand

Die Pandemie hält alles an – und wird es dann beschleunigen.

// Wertewandel

Vor dem Neuanfang steht die Neuordnung.

// Miteinander

Zeit für ein Ende der Einzelkämpfermentalität.

WEATHER REPORT.

magazin _____ ausgabe april 2020

#1

**GASTRONOMIE NACH CORONA: 10 PUNKTE,
DIE EINE NEUE NORMALITÄT BESCHREIBEN
UND DIE BRANCHE VERÄNDERN WERDEN.**



Veränderungen und Wandel in der Gastronomie

Ein Management-Barometer

Corona hat die Gastronomie zum Stillstand gezwungen. Und nun startet sie in einem vollkommen veränderten Umfeld. Wir suchen Antworten auf die wichtigsten Fragen. Aus der Sicht von Entscheidern. Für Entscheider.

Gastronomie lebt von einem ganz besonderen Lebensgefühl: Es geht um Nähe, Gesellschaft, Erlebnis und Genuss. Darum, den Gästen das Gefühl von Leichtigkeit zu vermitteln und eine Auszeit vom Alltag zu geben.

Mit Corona sind jetzt eine ganze Reihe von neuen Regeln auf die Branche zugekommen. Und sie wirken sich fundamental auf das Erlebnis *Gastronomie* aus.

Für Entscheider stellen sich aktuell ganz neue Fragen: Wie wirken sich Distanzen auf das Erleben der Gastronomie aus? Was und wie wollen die Gäste nach Wochen am heimischen Herd in der Gastronomie essen?

Schon jetzt wird deutlich, dass Corona bestehende Trends beschleunigt und der Veränderungsbedarf für die Branche sehr groß sein wird. Unklar ist aber, wo genau Handlungsbedarf besteht. An welchen Stellen zuerst Hand angelegt werden muss und wo vielleicht eher Ruhe das Gebot der Stunde ist.

Sicher ist, dass die kommenden Monate für die Entscheider eine zu große Herausforderung werden. Denn die Vielfalt der Entscheidungen und die

Komplexität der Veränderungen werden zu einer emotionalen und mentalen Belastung führen.

Mit dem **Weather-Report** möchten wir Führungskräften eine Orientierung geben. Regelmäßig, fokussiert auf die wichtigsten Fragen und mit Insights von führenden Entscheidern.

Er umreißt die wichtigsten Themen und arbeitet die wichtigsten Hypothesen für die kommende Zeit heraus.

Wir wünschen Ihnen viele neue Ansatzpunkte für Ihr Unternehmen, um sich gut für die neue Normalität aufzustellen.

Erste Teilnehmer:

Karl Brauckmann Valora Food Service Deutschland GmbH // **Johannes Bühler** HANS IM GLÜCK Franchise GmbH // **Stephan v. Bülow** Eugen Block Holding GmbH // **Kent Hahne** Apeiron Restaurant & Retail Management GmbH // **Michael Heinritzi** Heinritzi Betriebs GmbH // **Clarissa Käfer** Käfer AG // **Roland Koch** Gastro Consulting SKM GmbH // **Max Kochen** Beets & Roots GmbH // **Rudi Kull** Kull KG // **Nikki Lukas** GREENKARMA GmbH // **Gregor Meyer** Meyer Catering & Service GmbH // **Jonathan Ostholt** What's Beef?! Frankfurt // **Stefan Schneck** Nola's Catering GmbH // **Stefan Tewes** Coffee Fellows GmbH // **Stefan Weber** casualfood GmbH // **Hermann Weiffenbach** // Enchilada Franchise GmbH



Top Management Befragung

Gastronomie nach Corona: 10 Punkte, die eine neue Normalität beschreiben und die Branche verändern werden.

1. DIE KONSEQUENZEN AUS DER KRISE WERDEN IMMER DEUTLICHER SICHTBAR. SIE WERDEN UNSERE BRANCHE NACHHALTIG VERÄNDERN.

Übergangsregelungen sind nichts anderes als Sterbeverlängerungen. Die wenigen Großen werden es schaffen, die vielen Kleinen wird es so nicht mehr geben.

Die aktuelle Krise hat das Potenzial, die Struktur unserer Branche grundlegend zu verändern. Die Gastronomie wird nach neuen Regeln funktionieren und diese Regeln gelten schlagartig. Anpassungszeiten wird es nicht geben.

Der Gast nach Corona ist nicht der gleiche wie vorher.

2. DER GAST NACH CORONA IST NICHT DER GLEICHE WIE VORHER.

Wenn wir glauben, das Mitgefühl mit unserer Branche hält an, sind wir naiv. Mit den nächsten Kontoauszügen ist das Mitgefühl der Menschen schnell vorbei.

Die Menschen werden zukünftig mehr als vorher überlegen, ob ihnen ein Restaurant wirklich mehr bietet, als sie in ihren eigenen vier Wänden schon haben.

Uns muss bewusst sein, dass die Gäste zukünftig in allen Bereichen eine höhere Sensibilität haben werden und dementsprechend handeln.

Wir brauchen echte Innovation in der Gastronomie, aber nicht nur im Sortiment. Der Gast möchte die Vergangenheit in die Zukunft bringen. Der Gast braucht Orientierung, Führung und Sicherheit.

Aktuell durchlaufen viele Menschen einen Kontrollverlust auf ganz persönlicher Ebene, der die Gesundheit und die Unversehrtheit bedroht. Emotional führt dies (wie in jeder Krise) zum dringenden Wunsch nach Normalität – die Erfahrungen werden aber dazu führen, dass viele Menschen ihr Verhalten und ihre sozialen Normen anpassen. Den unbeschwerten Gast, der an engen Tischen sitzt und Hygienedefizite stillschweigend hinnimmt, wird es nicht mehr geben.

Gleichzeitig werden die Gäste zu den bekannten Erwartungen an die gastronomische Leistung zurückkehren. Solidarität in Form von Verständnis für eingeschränkte Leistung wird sich nicht langfristig halten, zumal die Sensibilität für Produktherkunft, Qualität und Zubereitung und damit der kulinarische Anspruch insgesamt weiter wächst. Die Besuche in der Gastronomie kommen noch stärker auf den Prüfstand, dabei werden soziale Aspekte für die Menschen eine zunehmende Rolle spielen.

Top Management Befragung

3. ALS KONSEQUENZEN AUS DER KRISE SIND VERÄNDERUNGEN MÖGLICH – UND NÖTIG.

Niemand wird denken: Alles ist wieder beim Alten. Aber viele werden denken: Es ist eine gute Zeit für grundlegende Veränderungen.

Die Rahmenbedingungen müssen neu definiert werden. Systemrelevante Industrien heben alle die Hand – wir gehören als Kulturgut definitiv dazu.

Bereinigungseffekte können auch nach innen wirksam werden und ein neues Wir-Gefühl in der ganzen Branche erzeugen.

Banken- und Flüchtlingskrise waren auf einer abstrakten Ebene. Corona betrifft jeden ganz persönlich. Dies ermöglicht aktuell Veränderungen im Zeitraffer mit gleichzeitig hoher Akzeptanz in der Bevölkerung. Die Gastronomie muss diese Situation als Zeitenwende verstehen und grundlegende Veränderungen am Geschäftsmodell angehen. Die Pandemie wirkt wie ein Trendbeschleuniger: In allen Bereichen entsteht dadurch Innovationsdruck.

Aber auch die Beziehung der Gastronomie zu Staat und Gesellschaft wird sich neu ausrichten. Fragen nach Systemrelevanz als Versorger und der Rolle als Kulturgut werden gestellt werden. Die Antwort darauf wird nicht alleine die Politik geben, sondern sie wird von den Menschen direkt kommen, wenn sie überlegen, wie wichtig ihnen Gastronomie nicht als Branche, sondern als Teil ihrer Nachbarschaft ist.

4. DAS MITEINANDER IN DER GASTRONOMIE MUSS SICH SICHER ANFÜHLEN.

Wir müssen Lösungen und Hygienemaßnahmen jetzt definieren, beschließen und auf der Umsetzungsebene einheitlich und dauerhaft kommunizieren.

Es klingt vielleicht anmaßend, aber wir können zukünftig nicht alle Gäste einfach von der Tür zum Tisch führen, ohne sicher zu sein, dass sie gesund sind.

Die Pandemie
wirkt wie ein
Trend-
beschleuniger.

Menschen werden sich auch im gastronomischen Alltag schnell an technische Scanner gewöhnen, wenn es um ihre Sicherheit geht.

Vertrauen in soziale Interaktionen ist das Fundament der gastronomischen Dienstleistung. Sichtbare Desinfektion, Mundschutz und Handschuhe haben sich zu Vertrauensankern im Miteinander entwickelt. Sie werden sich zu einem neuen Standard entwickeln, aber keinesfalls alle Gäste überzeugen.

Hygienemaßnahmen werden auch die Beziehung zwischen Gastgeber und Gast betreffen. Denn jeder Gast wird zum Risiko für den Betrieb. Sicherheit für Mitarbeiter und Gäste wird zum Maßstab. Unternehmen müssen Ideen entwickeln, um ihre Gastgeberrolle neu zu gestalten und den Menschen auch zukünftig ein Gefühl des herzlichen Miteinanders zu ermöglichen, nicht nur trotz aller Regeln und Maßnahmen, sondern gerade, weil sie aufmerksam und fürsorglich sind.

Top Management Befragung

5. DIE FÜHRUNG VON GASTRONOMIEBETRIEBEN WIRD SICH GRUNDLEGENDE ÄNDERN.

Das Geschäftsmodell Gastronomie muss sich grundlegend verändern. Es wird vielfältiger und komplexer werden. Und es wird viele Innovationen am Markt geben.

Das Geschäftsmodell war auch schon vor Covid-19 in vielen Betrieben nicht mehr ausreichend profitabel und damit robust, um eine Krise zu überstehen.

Es zeigt sich, dass die Gastronomie-Manager mit der Situation völlig überfordert sind. Vielleicht, weil wir uns in der Gastronomie immer noch nicht wirklich professionell aufgestellt haben.

Kleinere Betriebe konnten ihre Türen öffnen und ihr Geschäft lief. Diese Zeiten sind definitiv vorbei. Professionelles Marketing ist ab sofort relevant für alle.

Die Gastronomie ist traditionell ein Spielfeld von Individualisten und impulsiven Machern. Diese Positionen wird sie über Jahre verlieren. Kluge Unternehmenslenker und professionelle Manager mit einem Gefühl für Gästebedürfnisse und Kulinarik werden bei der neuen Führung gefragt sein. Cash-Flow und Kapitalrentabilität werden zumindest ebenso wichtig sein wie Kulinarik und Handwerk.

Marketing als profitable Ausrichtung von Betrieben auf dem Markt wird zum Hygienefaktor, und Konzepte werden Kapital- und Kreditgebern als Geschäft erklärt werden müssen.

6. KOMMUNIKATION UND BEZIEHUNGSaufbau WIRD DER SCHLÜSSEL ZUM ERFOLG IN DER KRISE.

Das ist die Zeit der Marken – wenn diese sich richtig verhalten. Im Augenblick bieten sie aber nur Services und noch keine Orientierung.

Wenn die Touristen ausbleiben, muss die touristische Gastronomie sich verstärkt auch um lokale Kunden kümmern. Warum auch nicht.

Selbst die Nachbarschaft bedeutet nicht automatisch Kundschaft. Gastronomie muss wieder aktiv eine Position im sozialen Gefüge einnehmen.

Menschen werden zukünftig die soziale Kompetenz von Gastronomen wieder mehr schätzen als ihre kulinarische Kreativität.

Kommunikation wird zum Mittel gegen Unsicherheit und zur Grundlage der Wertschätzung. Wer nicht kommuniziert, verstummt.

Kommunikation betrifft vor allem den Markt in regionaler Nähe. Beziehungen bilden die Grundlage für Stabilität im Geschäft, und Marken ebnen den Weg zu neuen Gästen. Konzepte mit klarer Positionierung und sympathischer und persönlicher Ansprache geben den Menschen die Orientierung, die sie jetzt und künftig brauchen.

Soziale Medien avancieren in vielen Betrieben vom netten Nebenbei zum Kernaspekt der Kommunikation und zum breiten Pfeiler in der Strategie.

Kommunikation
wird zur
Grundlage der
Wertschätzung.



Top Management Befragung

7. DIGITALISIERUNG ALS TREND WIRD SICH VERSTÄRKEN UND ALLE BEREICHE DER GASTRONOMIE VERÄNDERN.

Jetzt zeigt sich, wie wichtig die Kontrolle über die digitalen Prozesse und die Steuerung der eigenen Services ist.

Digitalisierung kommt jetzt auch im Kleinbetrieb an. Wer überleben will, muss mehr bieten als einen Sponsored Link im Delivery-Portal.

Digitalität bedeutet Effizienz und Transparenz. Beides müssen Unternehmer endgültig akzeptieren und für sich als Chance begreifen.

Digitalisierung verändert gerade ganze Industrien und erreicht jetzt mit voller Wucht die Gastronomie. Gäste erleben Digitalität in der Quarantäne als Selbstverständlichkeit. Und sie erwarten sie bei ihren Gastgebern.

In den Betrieben ebnet die Digitalisierung den Weg zur Gastronomie 4.0. Mit tiefer Integration in alle Prozesse. Digital wandelt sich von einer interessanten Option zur unverzichtbaren Geschäftsgrundlage.

Die Digitalisierung erreicht jetzt mit voller Wucht die Gastronomie.

8. DIE VERÄNDERUNGEN BEI FÜHRUNG UND MITARBEITERN WERDEN VIELSCHICHTIG UND ZUM TEIL WIDERSPRÜCHLICH SEIN.

Personalbeschaffung war in der Vergangenheit schon ein Problem. Jetzt ist die Gastronomie auch noch die Krisenbranche. Wer heuert nun bei uns an?

Der Anspruch an Fachkräfte wird sinken. Automatisierung und Prozesse werden den Bedarf an Personal massiv verringern.

Kurzarbeit und Entlassungen sind kein Garant für das Überwinden des Fachkräftemangels. Der Bedarf an Händen wird sinken, der Bedarf an Talenten wird bleiben. Und die drastischen Auswirkungen der Krise auf die Mitarbeiter werden zukünftig zu einem Rekrutierungsproblem werden.

Der Bedarf an qualifiziertem Personal bleibt nach wie vor hoch. In den Betrieben, die überleben, wird dieser noch weiter steigen.

Die Anforderungen an Mitarbeiter werden steigen und die kluge Führung der Mitarbeiter zur Voraussetzung für das Gasterlebnis werden.

Top Management Befragung

9. RÄUME WERDEN IN DER GASTRONOMIE KURZ- UND MITTELFRISTIG EINE NEUE ROLLE SPIELEN.

Neue Services in der Gastronomie brauchen kleinere Flächen, niedrigere Mieten und einen flexibleren Umgang mit Verträgen.

Wenn auf einer minimalen Fläche eine maximal tolerierbare Anzahl von Menschen bedient werden soll, müssen sich Innenarchitekten zukünftig anstrengen.

Jetzt zeigt sich, welcher Kostenfaktor wirklich existentiell werden kann: Es ist die Miete.

Ehemalige A-Lagen an Hochfrequenzstandorten kollidieren mit neuartigen, langfristigen Sicherheitsmaßnahmen nach Corona. Verkehrsstandorte werden sich sehr schwer tun, Nachbarschaftslagen und ländliche Standorte werden ein Comeback erfahren.

Raumgreifende Konzepte und Mietverträge, die die Grenzen der Wirtschaftlichkeit von Konzepten ausreizen, haben sich als Achillesferse in der Krise erwiesen. Das Credo vom Standort um jeden Preis und Wachstum als Erfolgsmaßstab gehört der Vergangenheit an.

Die langfristig effiziente Planung und erfolgreiche Bewirtschaftung von Flächen wird zum zentralen Erfolgskriterium im Wettbewerb mit anderen Branchen. Flächenproduktivität und die Ertragsentwicklung auf konstanten Flächen werden zum Kompass im Management.

10. GASTRONOMIE MUSS SICH ALS INSTITUTION UND ALS INDUSTRIE VERSTEHEN, NICHT NUR ALS EINE GRUPPE VON EINZELKÄMPFERN.

Zukünftig brauchen wir offenbar eine geschlossene Identität in der Öffentlichkeit. Und eine Instanz, die diese auch für uns alle vertritt.

Wenn wir als Branche wahrgenommen werden wollen, müssen wir auch akzeptieren, dass die Interessen Einzelner hinter den Interessen der Branche manchmal zurückstehen müssen.

Wenn wir über die Wahrnehmung unserer Branche reden, denken viele nur an die politische Ebene. Wir sollten an der Wahrnehmung bei den Menschen arbeiten.

Eine fragmentierte und heterogene Industrie benötigt eine zentrale Positionierung und eine dementsprechend organisierte Kommunikation in der Öffentlichkeit. Die Landwirtschaft ist ein gutes Beispiel dafür, wie ihre Wahrnehmung zu einem nachhaltig hohen und einheitlichen Stellenwert gefunden hat.

Für die Menschen ist die Gastronomie ein emotionales Barometer für den Zustand der Gesellschaft. Beziehungsweise ihren Ausnahmezustand. Das sollte zu einer deutlich höheren Wertschätzung für die Branche führen und die Motivation beflügeln, dafür auch eine Infrastruktur zu schaffen, die Gastronomie als Teil eines gesunden öffentlichen Lebens möglich und zugänglich macht – auch in schwierigeren Zeiten.

Die Gastronomie ist ein emotionales Barometer für den Zustand der Gesellschaft.

Ausblick.

” Die Wertschöpfung der Branche entspricht nicht ihrer Rolle in der Gesellschaft. Es ist Zeit für eine deutliche Verschiebung in unserem Wertesystem.

Zum jetzigen Zeitpunkt kann niemand das Ausmaß dieser Krise seriös einschätzen: Wir befinden uns in einer Phase, in der Vorhersagen eine besonders kurze Halbwertszeit haben können. Das ist uns vollkommen klar. Doch die Themen, die wir hier gestreift, die Entwicklungen, die wir skizziert haben, werden ihre Relevanz behalten. Covid-19 hat viele Dinge angestoßen und bereits existierende Veränderungsprozesse stark beschleunigt.

Deshalb wollen wir sie im Blick behalten, wollen diese Befragung und die identifizierten Herausforderungen weiter verfolgen.

In den nächsten Wochen und Monaten werden wir unsere Annahmen und Ableitungen überprüfen, um sie zu verifizieren oder auch zu verwerfen, um zu vertiefen und zu differenzieren. Dies tun wir weiterhin im Austausch mit den Entscheidern der Branche. Mit Ihnen.

Und nun?

Welche Maßnahmen haben für Sie in dieser Phase absolute Priorität und was legen Sie erst einmal auf Eis? Versuchen Sie, möglichst weit in die Zukunft zu planen oder agieren Sie eher von Woche zu Woche? Wie bereiten Sie sich auf die Wiedereröffnung vor? Und wie geht es Ihnen und Ihren Mitarbeitern aktuell eigentlich?

Der **Weather Report** ist eine Initiative der SODA GROUP.

Herausgeber:

Dr. Tillman Bardt / Prof. Torsten Olderog / Axel Weber

soda-group.com