

/// Aufbruch

Jetzt ist der richtige Zeitpunkt für Veränderungen.

/// Professionalisierung

Auch Gastgeber müssen unternehmerisch denken.

/// Restauranterlebnis

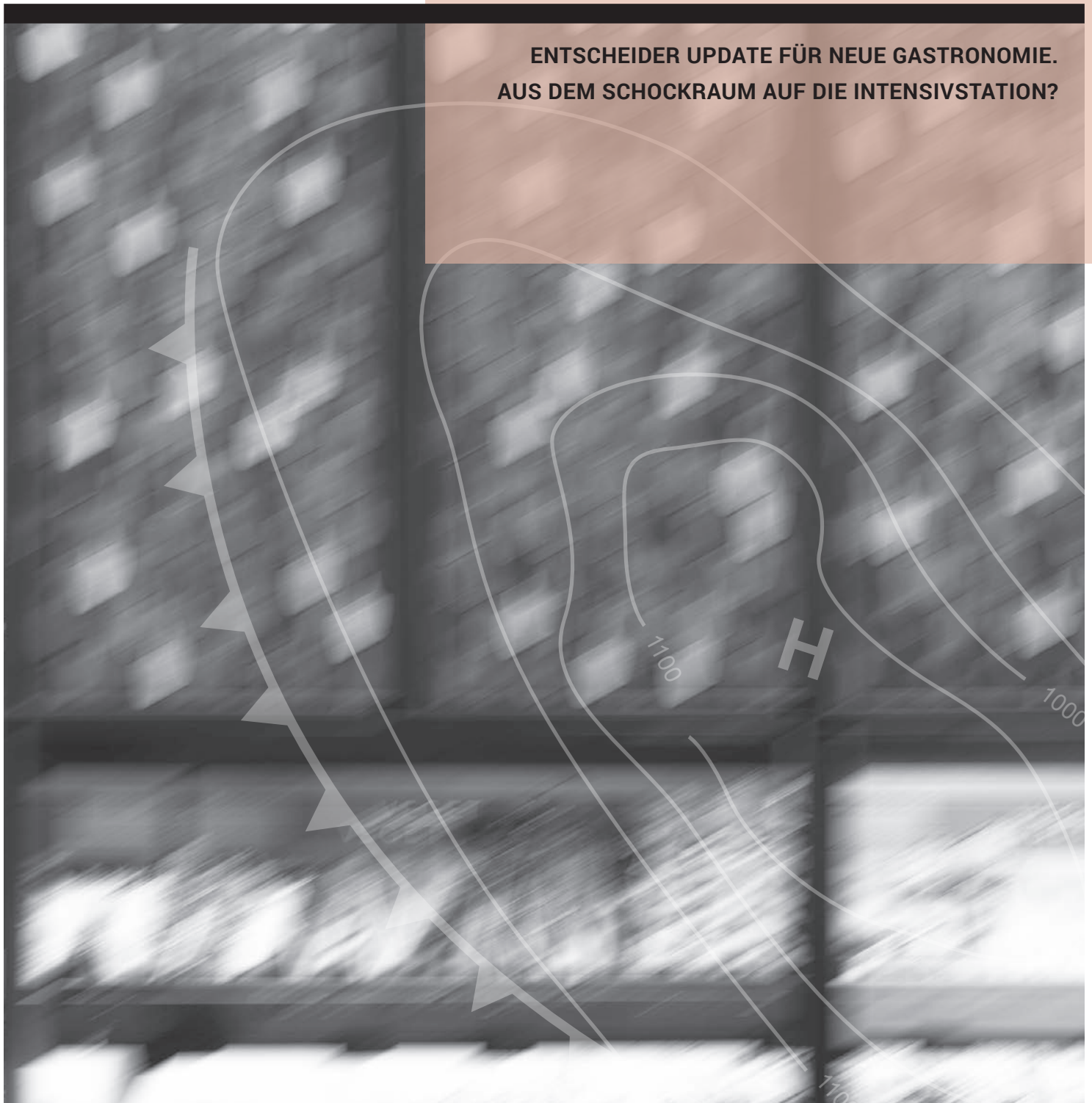
Die Nähe zum Gast scheitert nicht am Sicherheitsabstand.

WEATHER REPORT.

magazin _____ ausgabe juli 2020

#2

ENTSCHEIDER UPDATE FÜR NEUE GASTRONOMIE.
AUS DEM SCHOCKRAUM AUF DIE INTENSIVSTATION?



Veränderungen und Wandel in der Gastronomie

Ein Management-Barometer

Themen, die eine neue Normalität beschreiben und die Branche verändern werden. Aus der Sicht von Entscheidern. Für Entscheider.

In einer Situation, in der die nahe und auch die fernere Zukunft in vielen Wirtschaftsbereichen so ungewiss ist wie nie zuvor, ist Orientierung wichtiger als je zuvor. Orientierung, die nicht nur Herausforderungen aufzeigt, sondern auch Wege zu ihrer Bewältigung skizziert.

Um diese Orientierung zu bieten, befragen wir regelmäßig Entscheider zu ihrer Sicht der Dinge. Zu aktuellen Veränderungen und Aussichten in turbulenten Zeiten. Jede einzelne Meinung ist subjektiv und spiegelt die individuelle Situation des Einzelnen. Zusammengenommen ergeben die Sichtweisen ein stimmiges Bild von der Richtung, in die sich die Branche entwickelt. Von den Handlungsfeldern, die wichtig werden. Und den Lösungen, die über den Tag hinaus Relevanz besitzen. Die Ergebnisse werden regelmäßig in diesem *Weather-Report* vorgestellt und interpretiert.

Hierbei ist der Name Programm. Denn es geht um die aktuelle Großwetterlage. Darum, welche Veränderungen und Entscheidungserfordernisse die Unternehmen treiben und umtreiben. Und es geht darum, einen Forecast zu bekommen, der Orientierung gibt.

Die für den *Weather-Report* befragten Manager und Unternehmer nehmen Stellung zu Veränderungen bei sozialen Interaktionen, zu Entwicklungen im Konsumverhalten. Und zu Managementfeldern wie Standortplanung und Raumnutzung. Aber auch zukunftssträchtige Themen wie Digitalisierung und die Innovation in Geschäftsmodellen stehen im Fokus.

Alle Veränderungen – seien sie aktuell oder erst am Horizont erkennbar – werden in der kommenden Zeit dazu führen, dass vieles neu bewertet und organisiert werden muss. Auf das Management im Foodservice kommen wahre Mammutaufgaben zu. Der *Weather-Report* bietet Orientierung und Richtung.

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



Entscheider Update für neue Gastronomie // Teil II

Aus dem Schockraum auf die Intensivstation? Was Unternehmen jetzt tun müssen, um in einer neuen Realität erfolgreich bestehen zu können. Ein aktualisierter Report aus unserer Branche.

Nach Wochen, mittlerweile Monaten der neuen Regeln, der lokalen Lockdowns, der landesweiten Einschränkungen und schließlich der Wiedereröffnung, schärft sich unser Bild von einer neuen Normalität, die alle Lebensbereiche erfasst. Besonders auch die Gastronomie, was abzusehen war.

Die Pandemie hinterlässt deutliche Spuren und führt in der Branche zu nachhaltigen Veränderungen. Hilfspakete, Subventionen und Schadensersatz bieten hier notwendige, aber nur kurzfristig wirksame Unterstützung und müssen zur Umsetzung der nun erforderlichen Maßnahmen genutzt werden.

Große Teile der Individualgastronomie sehen sich mit einer dramatischen, so nicht erwarteten Umsatzsituation

konfrontiert, sind gleichzeitig in ihren Handlungsoptionen beschränkt und müssen sich mit der drohenden Aufgabe bzw. Insolvenz ihres Unternehmens auseinandersetzen. Demgegenüber entwickeln sich systemische Formate überraschend gut, generieren Umsätze über den Erwartungen und zeigen, dass strategische Arbeit mit dem Fokus auf die Kundenbeziehungen und das Geschäftsmodell gerade in der Krise zum entscheidenden Faktor wird. Für viele zum Überlebens-Faktor.

Anknüpfend an die Gespräche, die wir mit Managern und Unternehmern aus der Gastronomie und benachbarten Branchen über die disruptiven Veränderungen geführt haben, folgt jetzt, nach einer weiteren Interviewrunde, ein Update und eine erneute Einordnung.

„ In Kürze: Die Dringlichkeit des Handlungsbedarfs hat nicht an Brisanz verloren, dafür aber an Realität zugenommen. Aus der anfangs nur schwer zu ordnenden Vielzahl von Problemen und Herausforderungen, die eine nie dagewesene Situation verursacht oder auch nur verschärft hat, lassen sich allmählich diejenigen herauslösen, die unsere besondere Aufmerksamkeit verlangen.



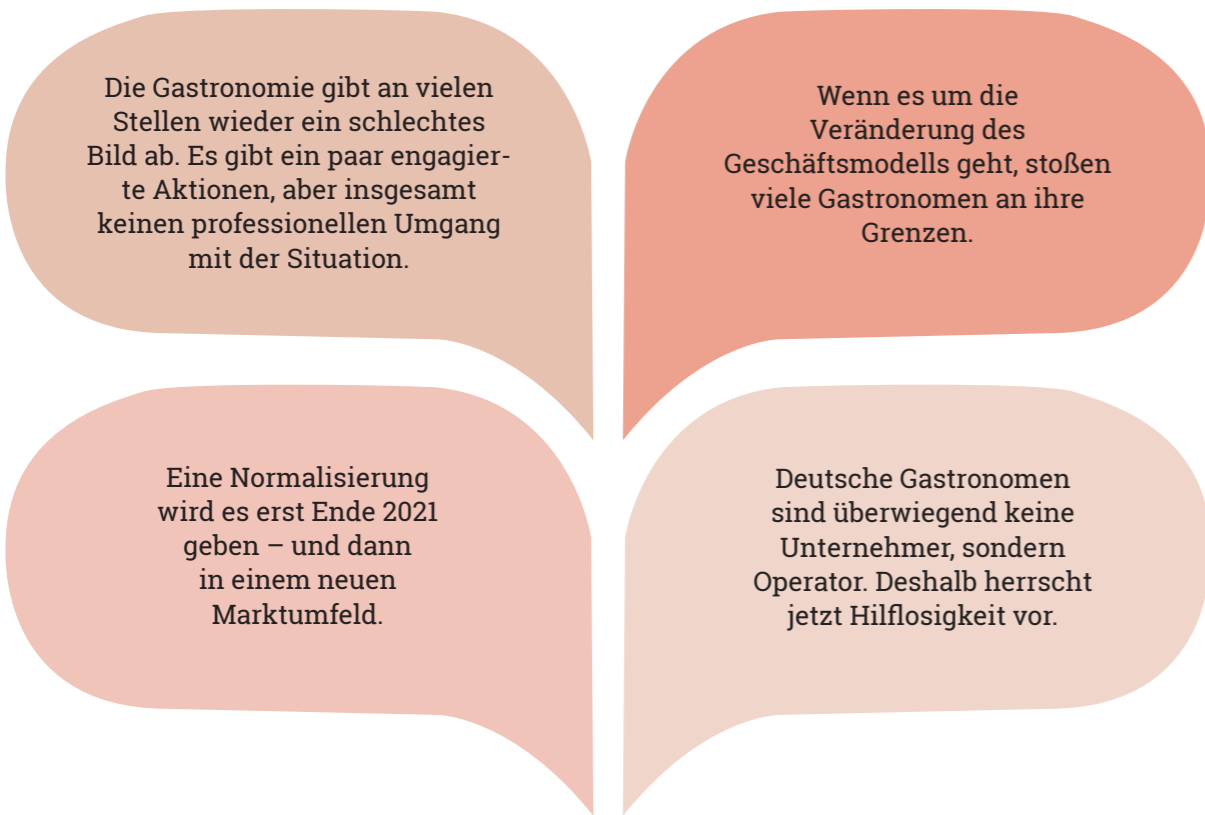
Thema **Management**

/// HYPOTHESE

” *Erkenntnisfähigkeit und Veränderungsbewusstsein sollten zu einem unternehmerischen Aufbruch führen, nicht zur Regression. Hier muss sich die Branche bei der dringend notwendigen Professionalisierung auch helfen lassen.*

Eine kritische Frage:

Haben die Unternehmen aktuell ihre Kostenstruktur im Griff und treffen angemessene Entscheidungen oder setzt sich die kaufmännische Hilflosigkeit fort?



Mehr als je zuvor kommt es in dieser Situation auf betriebswirtschaftliches Gespür an, auf solides kaufmännisches Wissen und entsprechende Strategien. Mancher mag damit kokettiert haben, ein Gastgeber und kein Manager zu sein, im Bewusstsein, dass die Gäste es ihm eher zugutehalten, denn als Schwäche auslegen würden.

Was man sich aber in guten Zeiten erlauben konnte, ist nun zum Verhängnis geworden. Man mag das operative Geschäft in Perfektion beherrschen, doch spätestens wenn äußere Umstände, wie die aktuelle Krise, eine Überprüfung des eigenen Geschäftsmodells und strategische Anpassungen erfordern, bleiben die rein operativ qualifizierten Gastronomen ratlos zurück.

Kapitalgeber beobachten den unprofessionellen und zögerlichen Umgang mit der Krise mit wachsender Skepsis. Die Unternehmer selber werden als Investitionsrisiko wahrgenommen und Investitionsentscheidungen überdacht. Will die Branche wieder breiten Zugang zum Kapitalmarkt erhalten, muss sie sich auf diesem Gebiet Vertrauen erarbeiten.

Erschwerend wirkt sich gerade für kleine Individualisten die schiere Masse an Einzelentscheidungen aus, die durch die neue Situation erforderlich geworden sind. So mancher verharrt noch immer in Schockstarre. Doch Rettungsschirme und Zuschüsse sind kein Allheilmittel, vielmehr müssen alte Muster hinterfragt und neue Lösungen entwickelt werden. Dabei können Netzwerke helfen und der Austausch mit den vermeintlichen Konkurrenten: Warum nicht Synergieeffekte schaffen, indem man sich zusammenschließt und an gemeinsamen Marketing- und Kommunikationsstrategien, an Einkaufsgemeinschaften oder Personaltauschmodellen arbeitet?

Fazit

Die frühere wirtschaftliche Sorglosigkeit der Branche ist in der Krise zu einem echten Problem geworden: Die Bereitschaft und die Fähigkeit zur wirtschaftlichen Führung & Steuerung wird zur Kernanforderung an das Management eines Gastronomiebetriebes.

Thema **Geschäftsmodelle**

/// HYPOTHESE

„ *Gastronomie muss ihre Wertschöpfung breiter aufstellen, dabei aber ihre bewährten Produkte durch zukünftige Services nicht schwächen, weil z.B. die Qualitäten uneinheitlich und die Prozesse nicht integriert sind.*

Eine kritische Frage:

Ist jetzt der richtige Zeitpunkt für langfristige und weitreichende Veränderungen von Geschäftsmodell und Konzept?

Wir beobachten eine große Akzeptanz für Veränderungen, gerade was Einschränkungen der Karte angeht.

Wenn es um die Veränderung des Geschäftsmodells geht, stoßen viele Gastronomen an ihre Grenzen.

Wir können es uns nicht erlauben, die Mehrwertsteuersenkung weiterzugeben – allerdings scheint bei den Preisen aktuell ein gewisser Spielraum vorhanden zu sein: Anpassungen rutschen problemlos durch.

Wir setzen auf kleinere Karten im Konzept und sortieren großzügig aus: Manche Systembausteine werden komplett eliminiert.

Der Alltag hat durch Corona viele große und kleinere Veränderungen erfahren, mit denen sich jeder auf seine Weise irgendwie arrangieren musste und die in der Regel erstaunlich schnell akzeptiert wurden. Mittlerweile hat sich eine gewisse Routine im Umgang mit Neuerungen eingestellt, die Unternehmer nicht nur für akut notwendige Umstellungen, sondern auch für weitere sinnvolle Anpassungen genutzt haben und weiter nutzen können – vor allem im Hinblick auf die Wirtschaftlichkeit und damit die Zukunftsfähigkeit ihres Betriebes.

Jetzt ist ein guter Zeitpunkt, um Arbeitsabläufe zu prüfen und ggf. umzustellen, um das Sortiment zu reduzieren und die einzelnen Speisen auf ihre Delivery- und Take-away-Qualitäten hin zu beurteilen und zu optimieren, denn auch wer dieses Angebot erst in der Krisenzeit etabliert hat, sollte längst festgestellt haben, dass hier eine wichtige Säule im Geschäftsmodell entstanden ist – die allerdings nicht in jedem Restaurant erzwungen werden kann, ohne die Erlebnisse der Gäste vor Ort zu kompromittieren.

Konzepte für die Zeit nach der Krise werden sich sehr klar profilieren müssen, um Gäste zurückzugewinnen. Sie müssen dem Gast einen sehr guten Grund geben, die Gastronomie wieder zu besuchen. Nur so können Marktanteile, die an den LEH verloren wurden, wieder zurückgewonnen werden. Für diese notwendige Profilierung bieten sich viele Trends von Regionalität über Frische und Qualität bis hin zu speziellen Ernährungsformen an – und sie alle müssen in der Lage sein, höhere Zahlungsbereitschaften bei den Gästen zu entwickeln. Denn die Gastronomie nach Corona wird teurer sein müssen als zuvor. Und sie muss die höheren Preise vertreten können.

Fazit

Trends, die sich bereits vor Corona abgezeichnet haben, wurden durch die Krise verstärkt und beschleunigt. Veränderungen im Konzept und Betrieb werden nun schneller und bereitwilliger vom Gast akzeptiert.

Thema Digitalisierung

/// HYPOTHESE

” Digitalität löst viele Probleme. Sie schafft aber selten die Erlebnisse, die Menschen mit Gastronomie in Verbindung bringen. Dieser Grundsatz darf unter keinen Umständen in Vergessenheit geraten.

Eine kritische Frage:

Welche Rolle kommt der Digitalisierung im Zuge dieser Transformationsprozesse zu? Löst Digitalisierung die Kernprobleme?



Die Digitalisierung wurde in vielen Betrieben bisher eher am Ende der Prioritätenliste eingeordnet, wenn sie denn überhaupt als Aufgabe angesehen wurde. Nun profitieren Unternehmen, die digitale Prozesse bereits implementiert haben oder zumindest die notwendigen Voraussetzungen dafür geschaffen hatten.

In gastronomischen Geschäftsmodellen sollte sich durchsetzen, was in anderen Teilen der Wirtschaft längst Standard ist: Digital first! Ob es um die Abwicklung des Delivery-Geschäfts, Preorder-Möglichkeiten für die Kunden, digitale Speisekarten oder einfach um Apps für den Kundendialog und das CRM geht. Überall besteht umfangreicher Nachholbedarf. Und dieser beschränkt sich keinesfalls auf Front-of-House – denn auch interne Prozesse weisen gravierenden Nachholbedarf in Bezug auf Prozessplanung und -steuerung, Controlling und Ressourcenmanagement auf.

Gäste tun sich mit derartigen Änderungen im Ablauf weit weniger schwer als Skeptiker behaupten – wie auch aktuelle Beispiele aus digitalen Bestellsystemen zeigen. Angesichts der Situation erwarten die meisten sogar digitale Auswahl-, Bestell- und Bezahloptionen.

Vor allem kleinere und sehr traditionell geführte Unternehmen stehen durch die Digitalisierung vor einer enormen Herausforderung. Sie können Veränderungen häufig nur langsam vollziehen und benötigen Orientierung.

Fazit

Das Thema Digitalisierung wurde zu lange vernachlässigt bzw. falsch priorisiert. Dabei ist es DIE wesentliche Veränderung, die jetzt in allen Bereichen vorangetrieben werden muss.

Thema **Kundenverhalten**

/// HYPOTHESE

” *Vorrangig ist es eine latente Angst, die viele Menschen vom nächsten Restaurantbesuch abhält. Einigen fehlt aber auch das frühere Maß an Entspannung und Komfort, das vielleicht heute schon möglich wäre.*

Eine kritische Frage:

Woran liegt es, dass die Gäste weiterhin sehr zurückhaltend sind, was Besuche in der Gastronomie angeht? Oder trifft die Beobachtung nicht zu?

Innenstadtlagen laufen gerade nicht so gut. Stadteillagen oder auch küstennahe Standorte hingegen schon.

Die Außengastronomie zieht wieder ganz gut an, die Leute haben einfach Angst vor geschlossenen Räumen.

Wer Angst hat, geht nicht ins Restaurant. Und leider gehören gerade die zahlungskräftigeren Gäste oft einer Risikogruppe an.

Die Erfolge beim Re-Start waren sehr unterschiedlich: Mancherorts standen Menschen Schlange vor ihrem Lieblingslokal, um einen der wenigen Plätze zu erhalten, anderswo blieben Gastronomen in großzügig bemessenen Gasträumen mit sich und ihrem Personal allein; manche Betriebe öffneten gar nicht erst wieder.

Neue Regeln und Vorsichtsmaßnahmen nehmen dem Erlebnis Gastronomie die Unbeschwertheit. Ob es nun darum geht, nicht mehr einen beliebigen Platz wählen zu können, ob das Ambiente leidet, weil Tische umgestellt und reduziert werden mussten, ob die Datenerfassung als lästig empfunden wird und der Gedanke an eine drohende Quarantäne

den Besuch verleidet, oder man sich um das eigene Erkrankungsrisiko sorgt: Aus Gästesicht büßt das emotionale Restauranterlebnis in geschlossenen Räumen einen beträchtlichen Teil seiner Qualität ein. Außenflächen überzeugen weiterhin durch gefühlte Freiheit und sonnige Unbeschwertheit.

Eine weitere Herausforderung bei den Gästezahlen: Homeoffice und Kurzarbeit in den Unternehmen, Onlinekurse und Heimunterricht in Schulen und Universitäten haben konsumfreudige Zielgruppen schrumpfen lassen. Und es steht nicht zu erwarten, dass sie perspektivisch ihr altes Niveau wieder erreichen.

Fazit

Der Gästerückgang hat nicht primär wirtschaftliche Gründe: Vorrangig werden die Menschen von Ansteckungsrisiken getrieben, hinzu kommt eine subjektiv verminderte Erlebnisqualität in den Restaurants. Die Abgabe persönlicher Daten und eine drohende Quarantäne bremsen die Konsumlust zusätzlich. Homeoffice und Homeschooling reduzieren die Konsumgelegenheiten im Alltag.

Thema **Loyalitätsmanagement**

/// HYPOTHESE

” Die Nähe zum Gast entsteht längst nicht mehr nur während des Restaurantbesuchs. Individualisierte Kommunikation gehört heute einfach zu jedem guten Produkt und sollte auch in der Gastronomie entsprechend geplant, kalkuliert und umgesetzt werden.

Eine kritische Frage:

Welche Relevanz hat die Beziehung zum Gast? Und kann man die aktuelle Situation nutzen, um diese Beziehung sinnvoll zu stärken?



Die Beziehung zum Gast ist eine zentrale Voraussetzung für den Aufbau neuer Vertriebskanäle und für langfristigen Erfolg. Denn nur wer seine Kunden und ihre Erwartungen, Bedürfnisse, Wünsche kennt, kann proaktiv darauf eingehen und entsprechende Angebote machen. Alle anderen müssen warten, dass der Gast von allein wieder zu ihnen kommt.

Dabei sollte dieses „Kennen“ keine Einbahnstraße sein: Auch Gastronomen müssen, wie andere Unternehmer auch, Gesprächsbereitschaft und Kundennähe im weitesten Sinne signalisieren, etwa über soziale Netzwerke.

Doch das Thema wird von vielen vernachlässigt: Sei es, weil sie Daten haben, aber nicht verknüpfen und nutzbar machen, sei es, weil sie hinter das Thema Kundenbindung bereits einen Haken machen, wenn der Gast einen Newsletter abonniert, oder die Unternehmensseite bei Facebook überhaupt existiert.

Fazit

Die Branche hat keine Gäste-Insights und bezieht ihre Marktinformationen primär aus Beobachtungen. Strukturierte Gästebeziehungen sind eher die Ausnahme als die Regel. Gehandelt wird annahmenbasiert, doch im Grunde herrscht Orientierungslosigkeit.

Ausblick.

/// HYPOTHESE

” *Trotz der existenziellen Notwendigkeiten sollten die Unternehmen einen Schritt nach dem anderen gehen: Die strategische Planung darf die operative Umsetzungsebene nicht überholen, sondern muss die Machbarkeit immer im Blick behalten. Das wäre vernünftig.*

Auch in Krisenzeiten brauchen unternehmerische Entscheidungen eine sinnvolle Priorisierung, damit die Vielzahl notwendiger Veränderungen nicht zu Chaos und damit zu einer Verstärkung der allgemeinen Verunsicherung führt – sowohl auf der Ebene der Führungskräfte und der Mitarbeiter als auch letztlich auf Seiten der Gäste.

Im Rahmen der geplanten Fortsetzung unserer Interview-Reihe werden wir auch in dieser Hinsicht die aktuellen Erfahrungen ausgewählter Entscheider weiterhin einfangen und einordnen. Wir hoffen, auf diese Weise einen sinnvollen und pragmatischen Beitrag zu leisten, damit eine zügige aber auch eine sichere Stabilisierung möglichst vieler Unternehmen gelingen kann.

Und nun?

Welche Prioritäten setzen Sie, welche Maßnahmen sind für Ihr Unternehmen jetzt die vordringlichsten? Bei welchen haben Sie die Möglichkeit und den Spielraum, diese auf die kommenden Monate zu verschieben und welche Handlungsfelder würden Sie bevorzugt mit externer Unterstützung angehen, um Entlastung und zusätzliche Sicherheit zu gewinnen?

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

Herausgeber:

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

soda-group.com