

/// Management Perspektiven

Entscheider drängen immer stärker  
in den Strategie-Modus.

/// Direkte Interessenvertretung

Die Notwendigkeit, Unternehmertum  
neu zu positionieren.

/// Lockdown 2.0

Eintritt in eine neue Phase, die  
vielleicht alles verändert.

# WEATHER REPORT.

ad hoc bulletin \_\_\_\_\_ ausgabe november 2020

# #4

ENTSCHEIDER UPDATE FÜR NEUE GASTRONOMIE.  
WELCHE STUFE ERREICHT DER HURRICANE?

# Storm Alert.

# In Zeiten, in denen viele die Welt nicht mehr verstehen, ist man gut beraten, sie nicht im Alleingang steuern zu wollen.

## Editorial

Wir alle wissen: Mancher Manager gefällt sich auch als Politiker. Heute erleben wir: Mancher Politiker versucht sich auch als Manager – mit weitreichenden Konsequenzen für unsere Branche, auf die gerade erneut und massiv Einfluss genommen wird, ohne sie bei der Maßnahmenplanung konstruktiv zu beteiligen. Eine zusätzliche Belastungsprobe für alle.

**D**iese Ausgabe des **WEATHER REPORT** ist eine Sonderausgabe mit einem kurzen Zwischenstand zur aktuellen Lage – aus gegebenem Anlass. Bei dem jüngsten **Navigations Workshop** in Hamburg konnten die Teilnehmer sich erneut zu ihrer unternehmerischen Situation und der Marktlage austauschen, wurden mit exklusiven Fakten und Daten versorgt und konnten sinnvolle Perspektiven und notwendige Maßnahmen entlang von strategischen Insights diskutieren. Soweit, so gut, dazu geben wir Ihnen in den ersten beiden Inhaltsteilen eine kurze Zusammenfassung.

Bezeichnend für die Gesamtsituation war in diesem Fall aber bereits die Planung und Organisation unseres Entscheidungstreffens. Angesichts der im Vorfeld steigenden Zahl von COVID-19 Neuinfektionen und der parallel erlebbaren politischen Aufheizung mussten wir mit einer neuen Stufe allgemeiner Verunsicherung in der Gesellschaft umgehen. Organisato-

ren und Teilnehmer waren gleichermaßen mit der Frage konfrontiert: Ist es verantwortbar, sich ausgerechnet jetzt zu einem „Branchentreff“ zu mobilisieren? Dank einer vernünftigen Abwägung aller Optionen und möglichen Konsequenzen kam das Treffen letztlich erfolgreich zustande; unter Einhaltung aller heute notwendigen Maßnahmen und nach vollständigem Screening mit einem Schnelltest kam es auch zu keiner Komplikation. Vielleicht ist gerade das auch symptomatisch für die Diskussion über Risiken und Zwangsmaßnahmen, die unserer Branche nachgesagt bzw. auferlegt werden. Die Gastronomie ist nicht das Problem und muss das energisch kommunizieren.

Darüber machen wir uns im dritten Abschnitt dieses **WEATHER REPORT** Gedanken und teilen diese an dieser Stelle mit Ihnen zuerst.

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



# Morgen ist heute schon gestern: Mit Hochdruck geht es in eine ungewisse Zukunft.

*Es ist längst nicht nur der Zeitdruck, der auf den Entscheidern lastet und der stetig größer wird. Die strategische Relevanz der notwendigen Maßnahmen wird immer gravierender – einerseits, weil sie immer kritischer für die weitere Marktteilnahme werden, andererseits, weil sie immer stärker in bisherige Geschäftsmodelle eingreifen. Und das wohl dauerhaft.*

## 1. Marktinsights (Marktdaten: NPD Group)

- / 19,5 Milliarden EURO Umsatzverlust seit März 2020
- / Quickservice hat anteilig am wenigsten Umsatz verloren
- / Hauptursachen nach Lockdown 1: Home-Office, Home-Learning, Event-Verbot
- / Konsumententwicklung nach Wiedereröffnung: Keine schlagartige Umsatzerholung
- / Hauptverlierer langfristig: Strukturverschiebung im Umfeld Arbeit, Lernen, Veranstaltungen
- / Prognose Home-Office: 15-20% der Arbeitszeit wird langfristig zuhause geleistet werden (Schätzung UK im Vergleich: 35-40%).
- / Unternehmen werden zunehmend und dauerhaft an neuen Travel-Policies festhalten
- / Prognose 2021 in Europa: -19% (SD 4%) gegenüber 2019

## 2. Referenzen international

### Beispiel 1 // UK

Direkter Umsatz-  
anschub durch  
Konsumanreiz:  
"Eat out to help out."

Rahmenbedingun-  
gen: 50% Discount auf  
Inhouse-Food bis 10  
Pfund pro Person

Laufzeit begrenzt  
auf August 2020,  
immer von Montag  
bis Mittwoch

Ergebnis:  
Umsatzniveau stieg  
auf den höchsten  
Stand seit Beginn  
der Pandemie  
(bis auf 63%)

Revitalisierung-  
Effekt: Langfristiges  
Umsatzplus gegen-  
über der Zeit vor der  
Promotion

### Beispiel 2 // USA

120 Milliarden USD  
im HEROES ACT  
für Gastronomie  
vorgesehen

NY: Ford Foundation stellt  
für New York die Relevanz  
der Gastronomie-Branche für  
die soziale „Konnektivität“  
und psychologische Gesund-  
heit fest – Restaurants seien  
für die wirtschaftliche und  
kulturelle Vitalität des Staates  
besonders wichtig.

### 3. Gästeverhalten

- / Hygiene, Vertrauen und Social Distancing sind wesentliche Faktoren für den Gast, um Restaurants erneut zu besuchen.
- / Vertrauen spielt bei den Konsumenten eine übergeordnete Rolle, sie suchen nach Orientierung und Halt und binden sich häufiger an etablierte und bekannte Marken. Dabei spielt die persönliche Beziehung zu den Betreibern eine tragende Rolle, das Gefühl einer „Community“ trägt viele durch die Unsicherheiten der Pandemie-Phase.
- / Skepsis wird zu einem häufigeren Konsum-Widerstand – auch früher selbstverständliche Prozesse und Qualitäten werden hinterfragt.
- / Paradox: Pandemie führt bei vielen Konsumenten zu einer neuen Bereitschaft, die Veränderung von etablierten Zuständen, Produkten und Preisen auch zu akzeptieren – jetzt scheint die Zeit für die Schaffung wirklich neuer Standards zu sein.

### 4. Kommunikation

- / Kommunikation ist der Schlüssel zur Verbindung und Vermittlung in Richtung aller Interessengruppen: Gäste, Mitarbeiter, Kapitalgeber, Vermieter, Lieferanten, Medien und Politik.
- / Während des ersten Lockdowns wurden kommunikative Versäumnisse wahrgenommen, inhaltlicher und formaler Natur, die von den Gästen emotional aufgenommen worden sind und negativ die steigende Skepsis gegenüber der Gesamtbranche befeuert haben.
- / Die Kommunikation der Branche sollte als Ziel nicht die Richtigstellung haben, sondern die proaktive Steuerung der Außenwahrnehmung und die proaktive Pflege von Beziehungen mit allen Anspruchsgruppen. Auch an einem besseren Verständnis für das Geschäftsmodell „Gastronomie“ muss proaktiv gearbeitet werden, damit seine gesellschaftliche sowie wirtschaftliche Rolle angemessen gewürdigt wird.

## Alle sind offenbar noch nicht genug. Also versuchen wir es mal ganz anders.

*Einigkeit herrscht darüber, dass Interessenvertretungen helfen, Meinungen zu verbreiten und zu erzeugen – sofern man bei der Wahl der Mittel zu geeigneten Instrumenten greift. Heute braucht man hierfür schnelle Kommunikation, direkte Reaktions- und Dialogfähigkeit über Plattformen, die natürlich auch digital sind, wenn man sie klug und gewissenhaft einsetzt, und einen nachvollziehbaren, glaubhaften und vertrauenswürdigen Absender. Um diesem Absender eine Gestalt zu geben, hat sich jetzt eine strategische Arbeitsgruppe konstituiert.*

Als wir aus der Marke **WEATHER REPORT** heraus vor einigen Monaten das Entscheider-Forum **Navigations Workshop** entwickelt haben, war uns als Berater nicht bewusst, wie stark das Bedürfnis der Manager und Unternehmer danach sein würde. Unser Anliegen war, Ihnen einen Kreis zu bieten, den Sie für informierte Experten-Updates und einen moderierten Austausch untereinander nutzen können. Das Interesse war von Anfang an groß und das Format des **Navigations Workshops** beginnt, sich zu institutionalisieren. Das ist gut für alle.

Jetzt gehen die Teilnehmer sogar noch einen Schritt weiter: Sie nutzen das Momentum und beschließen die Schaffung einer neuen Interessenvertretung der

hochkarätigen Runde. Als ein Engagement von maßgeblichen Unternehmen aus der Branche, die gemeinsam auch die Interessen aller vertreten wollen – zusätzlich und ergänzend zu den Aktivitäten von Verbänden und anderen Institutionen. In dem Selbstverständnis einer pragmatischen Netzwerkorganisation statt einer weiteren statischen Institution. Und damit vielleicht etwas direkter, etwas kommunikativer und etwas spontaner. Einfach als eine gute Ergänzung zu bestehenden Initiativen, die bereits erfolgreich arbeiten und wirken.

Der Interessenvertretung – die noch kein offizielles Label hat – geht es darum, im Interesse der Unternehmer und Unternehmen zu kommunizieren, die an der notwendigen und gerechtfertigten

/// INTERESSENVERTRETUNG

Verbesserung des Branchen-Images interessiert sind. Es geht um eine Kommunikation, die nicht nur hinter den Kulissen stattfindet und die viele Menschen erreicht. Also die Öffentlichkeit ebenso wie die politische Bühne, andere Unternehmen und Unternehmer aus der Gastronomie genauso wie Investoren, Vermieter, Lieferanten und viele Mitarbeiter. Mit einer einfachen und inhaltlich fokussierten Kommunikation, die wirkt. Und ohne eigene wirtschaftliche Interessen.

Nach unserem heutigen Verständnis übernimmt die Interessenvertretung – Ihre Interessenvertretung – eine zeitlich

begrenzte kommunikative Aufgabe auf der strategischen Ebene, um nicht bloß für die aktuell dringend notwendige Unterstützung der Branche zu werben, sondern auch ein tieferes Verständnis ihrer unternehmerischen Notwendigkeiten und der komplexen Wirksamkeiten im Arbeitsmarkt sowie assoziierten Sektoren wie beispielsweise dem Handel und der Immobilienwirtschaft zu fördern. Die deutsche Gastronomie hat sich lange nicht selbstbewusst genug zu einem Industriezweig erklärt, das muss sich jetzt ändern. Und somit dient diese Initiative allen.

**Die Initiatorenrunde:**

- Stephan v. Bülow // Eugen Block Holding GmbH (Sprecher)
- Clarissa Käfer // Käfer AG
- Prof. Dr. Torsten Olderog // AKAD University & SODA GROUP
- Torsten Petersen // Enchilada Franchise GmbH
- Kerstin Rapp-Schwan // Schwan Restaurants
- Patrick Rütter // tellerrand consulting GmbH
- Mirko Silz // FR L'Osteria SE (Sprecher)



/// LOCKDOWN 2.0

## Es gibt im Management immer Möglichkeiten zur konstruktiven Gestaltung. Ein unspezifischer Lockdown ist nur eine verzweifelte politische Maßnahme.

*Der aktuelle LOCKDOWN ist für uns eine Farce. Die Branche ist in heller Aufregung, die auch durch die Option opulenter Entschädigungszahlungen nur bedingt gemildert wird. Zu stark ist die Befürchtung, dass gerade etwas Grundsätzliches zerstört wird: Das Vertrauen aller.*

Der erneute Lockdown trifft die Branche hart – und unerwartet. Viele haben gehofft, durch umfassende Hygienemaßnahmen ihr Geschäft zurückzugewinnen. Vergebens, wie sich jetzt zeigt. Das ist unverhältnismäßig für alle und endgültig für viele.

Die Empörung und die Aufregung sind daher verständlich und angemessen. Aber sie sind kein strategischer Weg, um mit der Situation umzugehen. Zwei Erkenntnisse haben die letzten Tage gebracht: Zum einen ist der Lockdown eine politische Option, die bereitwillig genutzt wird und zum anderen ist die Gastronomie noch immer der übliche Verdächtige für die Verbreitung des Virus. Was bedeutet das für uns als Branche?

Die wichtigste Botschaft ist, dass nun das Motto 'Nach dem Lockdown ist vor dem Lockdown' gilt. Wir müssen diese Situation zumindest für die kommenden 12 Monate eher als Normalität denn als Ausnahme betrachten. Es gilt, eine strategische Antwort auf die Herausforderungen zu finden, statt im operativen Tagesgeschäft hängen zu bleiben.

Zwei strategische Dimensionen müssen wieder in den Mittelpunkt gerückt werden: Zum einen der veränderte Gast und seine Bedürfnisse. Hier wirken die Suche nach Sicherheit und die Sehnsucht nach Normalität komplex zusammen. Beides muss in einem Gastronomieerlebnis verbunden und kommuniziert werden.

/// LOCKDOWN 2.0

Und zum anderen das Geschäftsmodell, das mit diesem Gast Geld verdient. Es muss flexibel sein und gleichzeitig verlässliche Gastronomieerlebnisse an variablen Orten ermöglichen. Gast und Geschäftsmodell zusammen bilden die Basis für eine neue Gastronomie, die mit der Pandemie umgeht, anstatt nur auf sie zu reagieren.

## Mit den Worten des Beraters:

Der erneute LOCKDOWN ist für uns eine Maßnahme, deren kurzfristige politische Intention für uns alle zwar nachvollziehbar ist, deren Folgen aber weitreichend und unabsehbar sind und langfristig spürbar sein werden. Nichts spricht gegen ein kollektives und solidarisches Gewissen im Umgang mit einer gravierenden Pandemie – aber alles spricht gegen die beispiellose Instrumentalisierung unserer Industrie als Problem-Motor, für den es weder Belege noch Beweise gibt.

Wir wollen und müssen mit Ihnen gemeinsam Wege finden, um auch Ihr Unternehmen fit zu machen für eine Zukunft, in der Ihr Produkt nicht mehr selbstverständlich ist, in der Ihre Kunden nicht mehr selbstverständlich kommen und in der die Rahmenbedingungen für erfolgreiches Unternehmertum nicht mehr selbstverständlich existieren, weil sich die Paradigmen gerade ändern.

*Wir kennen die Zukunft nicht.  
Aber wir können dabei helfen,  
Ihre Zukunft zu gestalten.*



*Auf der strategischen Ebene reden wir nicht mehr nur über COVID-19, sondern über die Bereitschaft für den Umgang mit so etwas wie COVID-24. Und das wird auf uns alle zukommen wie das Amen in der Kirche.*

## SODA GROUP

Die Herausgeber:  
Dr. Tillman Bardt  
Prof. Dr. Torsten Olderog  
Axel Weber

So können Sie uns telefonisch erreichen:  
+49 (0) 234 50797-0

Für einen Rückruf wenden Sie sich bitte an:  
[strategy@soda-group.com](mailto:strategy@soda-group.com)

[soda-group.com](http://soda-group.com)

### Gender-Disclaimer

Das in diesem Dokument verwendete generische Maskulinum schließt auch weibliche Personen und Personen mit anderen Geschlechteridentitäten ein. Unsere Intention: Die gewählte männliche Form bezieht sich gleichermaßen auf weibliche und diverse Personen. Auf eine Mehrfachnennung wird in der Regel zugunsten einer besseren Lesbarkeit verzichtet.