

Axel Gruner
Burkhard von Freyberg
Moritz Euchner

Gastronomie managen

Umsatzchancen nutzen, Kostenfallen
meiden

Axel Gruner | Burkhard von Freyberg | Moritz Euchner

Gastronomie managen

Umsatzchancen nutzen, Kostenfallen meiden

Unveränderter Nachdruck der 1. Auflage, vormals
erschienen bei Matthaes Verlag GmbH 2016

Axel Gruner
hospitality consulting & training
München, Deutschland

Burkhard von Freyberg
Zarges von Freyberg Hotel Consulting
München, Deutschland

Moritz Euchner
Aleno AG
Zürich, Schweiz

ISBN 978-3-658-36437-3

ISBN 978-3-658-36438-0 (eBook)

<https://doi.org/10.1007/978-3-658-36438-0>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2016

Ursprünglich erschienen bei Matthaes Verlag GmbH, Stuttgart, 2016

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany



GRUSSWORT

Der Einstieg in die Gastronomie, aber auch das Betreiben eines etablierten Restaurants ist nicht so einfach, wie Gäste oftmals vermuten, wenn sie sagen: »Ein Bier zapfen und ein Schnitzel oder einen Burger braten kann ich auch.« Über die Hälfte aller Gastronomie-Eröffnungen schließt nach maximal zwei Jahren. Zurück bleiben oft hohe Schulden und die Erfahrung des Scheiterns. Unternehmensgründer sollten vor dem Einstieg mehrere Jahre Berufspraxis gesammelt und so viel Kapital auf der Seite haben, dass sie mindestens zwei Jahre ohne Betriebseinnahmen auskommen können. Doch selbst, wenn dies der Fall ist, dürfen sich Existenzgründer zu Beginn keine größeren unternehmerischen Fehler leisten.

Aufgaben wie die regelmäßige Überprüfung der Betriebsabläufe, der Einkauf, die Optimierung der einzelnen Betriebsbereiche, das Kostenmanagement, das Formulieren der Vorgaben sowie Marketing und Kommunikation gehören ebenso zu einem erfolgreichen gastronomischen Konzept wie die Fähigkeit, marktgerechte Speisen und Getränke anzubieten.

Zudem sollte sehr viel Wert auf eine optimale Auswahl und Ausbildung des Teams gelegt werden, um die Philosophie wie auch die Qualitätsstandards des Unternehmens zu erfüllen.

Wie der (angehende) Wirt strategisch und operativ vorgeht, wie unnötig anfallende Kosten vermieden sowie Umsatzchancen genutzt werden, zeigt das Buch Gastronomie managen in hervorragender Weise auf. Eine Pflichtlektüre für Gastronomen!



Thomas Hirschberger, Mehrheitsgesellschafter der Sausalitos Holding GmbH und Geschäftsführer der Hans im Glück Franchise GmbH

INHALTSVERZEICHNIS

GRUSSWORT	5
VORWORT	9
DIE DEUTSCHE GASTRONOMIE IM ÜBERBLICK	11
So sind gastronomische Betriebe strukturiert	14
Organisationsformen	14
Betriebsarten	16
Aktuelle Herausforderungen und Problemfelder	20
Der Produktlebenszyklus in der Gastronomie	23
Lebenszyklusphasen	24
Check: Wo stehe ich?	27
DIE PRE-OPENING-PHASE – DIE WEICHEN STELLEN!	29
Vorsicht Kostenfallen!	31
Kosten: Verträge mit langfristiger Erfolgsauswirkung	32
Einmalige und oft überhöhte Kosten	41
Kosten der Unternehmensgründung	44
Umsatzpotenziale heben	48
Den Markt strategisch im Blick haben	48
Produkt- und Servicequalität als Garant für Erfolg	56
Die vier Erfolgsfaktoren der Gastronomie kennen	56
Effizient und kostengünstig vorab Bedarf wecken	58
DIE EINFÜHRUNGSPHASE – ES GEHT LOS!	63
Die noch hohen Kosten senken	64
Der Wareneinsatz – vielseitig beeinflussbar	65
Kostenintensiv und elementar wichtig: das richtige Personal	85
Ausstattung und Ambiente – was brauche ich, was nicht?	96
Den noch geringen Umsatz steigern	100
Die richtige Preispolitik – Kalkulieren, Bauchgefühl oder Markt?	100
Umsatzbringer Speisekarte – elementares Verkaufsinstrument!	109
Veranstaltungen – »mitnehmen was geht«	119
DIE WACHSTUMSPHASE – AN DEN SCHRÄUBCHEN DREHEN!	121
Die Kostenquoten optimieren	122
Standardisierung in der Produktion	122
Prozessoptimierung – wo gibt's Verbesserungsmöglichkeiten?	126
Qualitätssicherung durch Checklisten – nicht nur für »große« Betriebe	128

Den steigenden Umsatz ankurbeln	130
Die Bekanntheit steigern	130
Neue Vertriebskanäle und Marktsegmente finden	134
Impulse für aktiven Verkauf – Beraten statt verkaufen ist die Devise!	135
DIE REIFEPHASE – NICHT UNBEDINGT DAS RAD NEU ERFINDEN!	145
Die eigenen Kosten kennen	146
Personalfuktuation verringern	146
Kennzahlen: die Kosten regelmäßig kontrollieren	150
Umsätze stabil halten in schwierigeren Zeiten	154
Die Renner-Penner-Analyse – mehr Umsatz aus der Karte holen	154
Neue Absatzchancen finden	156
Leistungsverbesserungen und Zusatzleistungen einführen	158
Der Betrieb ist »reif« für neue Einflüsse und Ideen	160
DIE SÄTTIGUNGSPHASE – GEZIELT NEUE IMPULSE SETZEN!	163
Kosten einsparen ohne Qualität einzubüßen	164
Gezielt das Angebot überarbeiten	165
Nicht nur der Betrieb, auch der Betreiber entwickelt sich weiter	168
Der Umsatz am Maximum – was nun?	168
Innovation – wer nicht innoviert, verliert	168
Investition – den Betrieb auch äußerlich in Schuss halten	170
DIE DEGENERATIONSPHASE – TRENDWENDE ODER UNTERGANG?	173
Kosten in Zeiten des Abschwungs	174
Umsatz – den Relaunch schaffen	175
Mit externer Hilfe zum Neuanfang?	175
Den Betrieb verkaufen, bevor es zu spät ist	176
5 vor 12 – Reißleine ziehen und den Wandel einleiten	177
FAZIT UND AUSBLICK	179
AUTOREN	184
DANK AN DIE EXPERTEN	186
QUELLENVERZEICHNIS	192
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	200
BILDNACHWEIS	200



VORWORT

Die Gastronomie als Profitcenter! Oder wie Sie mit Bewirtung Geld verdienen! Das Buch zeigt auf, wie Sie unnötig anfallende Kosten vermeiden sowie Umsatzchancen nutzen. Zudem dienen wertvolle Praxistipps erfolgreicher Gastronomen der Veranschaulichung. Diese Impulse sollen Sie in besonderem Maße als (angehenden) Gastgeber dabei unterstützen, entsprechende Handlungsempfehlungen im Betrieb umzusetzen. Durch die Orientierung am Produktlebenszyklus einer Unternehmung werden Sie von den Anfängen über die Revitalisierung bis zur potenziellen Schließung eines Betriebes begleitet. Dies soll Ihnen je nach individueller Phase des eigenen Betriebes aufzeigen, welche Optimierungsmaßnahmen Sie jeweils ergreifen können.

So verlockend es für einen Gastronomen in Zeiten hartumkämpfter Märkte auch sein mag, Kosten zu sparen, sollten Sie bei der Lektüre dieses Buches jedoch stets im Hinterkopf behalten, dass Qualität ihren Preis hat. Demnach lassen sich Kosten auch nur so weit reduzieren, wie es die Konzeption und der individuelle Service- und Qualitätsstandard zulassen. Diese Meinung teilen auch weitgehend die Wirte, die für dieses Buch befragt wurden. Übereinstimmend kamen sie zu dem Ergebnis, dass Umsatzoptimierung wichtiger ist als Kostensenkung.

Bloße Einsparungen mögen zwar kurzfristig auf der Kostenseite zum Erfolg führen, langfristig jedoch quittiert der Gast Qualitätsrückgänge mit dem Wechsel zur Konkurrenz. Im Verlauf dieses Buches wird Ihnen aufgezeigt, dass gerade der bewusste Schritt gegen Kostenoptimierung zu Gewinnsteigerungen führen kann. Dennoch gibt es in gastronomischen Betrieben an vielen Stellen Möglichkeiten, überhöhte oder gar unnötige Kosten zu vermeiden, die praxisnah dargelegt werden.

Sie als (angestellter) Unternehmer müssen Ihr Konzept täglich hinterfragen und die Stellschrauben marktgerecht justieren. Es muss Ihnen richtig Spaß bereiten, die betrieblichen Abläufe zu optimieren und somit höhere Margen zu generieren. Es wird Sie innerlich, nicht nur ökonomisch freuen, wenn Sie besser sind als Ihre Marktbegleiter. Die Lektüre dieses Ratgebers ist einer der maßgeblichen Schritte zu Ihrem langfristigen Unternehmenserfolg und ergänzt unsere bisherigen Publikationen zur erfolgreichen Führung von gastgewerblichen Betrieben, Erlebnisinszenierung und Nachhaltigkeit.

München, im Februar 2016

Axel Gruner

Burkhard von Freyberg

Moritz Euchner



© Der/die Autor(en), exklusiv lizenziert durch
Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2016
A. Gruner et al., *Gastronomie managen*,
https://doi.org/10.1007/978-3-658-36438-0_1

DIE DEUTSCHE GASTRONOMIE IM ÜBERBLICK

¹ Grundlage und Quellen für den Branchenreport Gastronomie der Statista GmbH sind Ergebnisse und Werte von: Statistisches Bundesamt, Deutsche Bundesbank, Bundesagentur für Arbeit, Statistisches Amt der Europäischen Union (Eurostat), Allgemeine Hotel- und Gastronomiezeitung, DEHOGA, Deutscher Industrie- und Handelskammertag, Deutscher Tourismusverband, Wirtschafts-Woche, Internationaler Währungsfonds

² Zur Berechnung des EBT (Earnings before taxes; Gewinn vor Ertragssteuern) wird der Umsatzerlös um den Material- und Personalaufwand, weitere betriebliche Aufwendungen sowie Abschreibungen auf das Anlagevermögen bereinigt. Zum Umsatz hinzugerechnet werden sonstige betriebliche Erträge sowie Zuschreibungen zum Anlagevermögen. Der daraus resultierende operative Gewinn berücksichtigt zusätzlich das Finanzergebnis (Janßen et al. 2015 S. 14).

Struktur und Umsatzzahlen

Ein Blick in den Statista Branchenreport für Gastronomie 2015¹ identifiziert einige strukturelle Besonderheiten des Gaststättengewerbes. Die Marktstruktur weist demnach eine starke Fragmentierung auf. So dominieren Kleinstbetriebe mit weniger als zehn Beschäftigten. Besonders speiseorientierte Einrichtungen wie Restaurants, Gaststätten, Imbissstuben und Cafés tragen einen gewichtigen Anteil zur wirtschaftlichen Bedeutung und dem Erscheinungsbild des Gaststättengewerbes bei. Rund 92 Prozent der Branche generiert im Laufe des Geschäftsjahres Umsätze bis 500.000 € und sorgt damit knapp für die Hälfte des Branchenumsatzes. Im Vergleich zu anderen Branchen spielen Großunternehmen im Gaststättengewerbe eine eher untergeordnete Rolle, wobei eine Entwicklung hin zu größeren Betriebsstrukturen zu beobachten ist. Lediglich 0,01 Prozent der gastronomischen Betriebe können einen Umsatz von über 100 Mio. € aufweisen, dennoch kommt ihnen mit einem Anteil von rund 8 Prozent am gesamten Branchenumsatz eine durchaus wichtige wirtschaftliche Bedeutung zu. In der Gesamtwirtschaft hingegen tragen Unternehmen mit Umsätzen dieser Größenordnung mit über 50 Prozent zum Gesamtumsatz bei. Die EBT-Marge² im Gastgewerbe ist im Jahre 2012 auf 3,7 Prozent gesunken und befindet sich damit im Vergleich zu anderen Dienstleistungsbranchen im Mittelfeld. Auffallend ist, dass mit zunehmender Unternehmensgröße die EBT-Marge kleiner wird – so weisen Unternehmen mit einem Umsatz von weniger als 2 Mio. € die größte EBT-Marge von 5 Prozent auf (Janßen et al. 2015 S. 12ff; Maack et al. 2013 S. 7). Auch wenn die Statistik Gastronomiebetriebe zu normieren und zu kategorisieren versucht, sind deren unterschiedliche Ausprägungen ähnlich zahlreich wie die Sandkörner des Nordseestrandes. Letztendlich ist es der Betreiber bzw. der Wirt, der den Unterschied macht. Herbert Seckler, Inhaber der Sansibar Sylt im Interview, fasst das Konzept der Sansibar zusammen: »Wir verkaufen Urlaub. Dafür brauche ich kein Konzept, sondern ein gutes Bauchgefühl dafür, was unsere Gäste glücklich macht; denn nur begeisterte Gäste kommen immer wieder – und erzählen den anderen, was für ein Erlebnis es war, in der Sansibar zu sein (Gruner et al. 2014 S. 159).«

Anstieg der Systemgastronomie und Caterer

Die sich ändernden Konsumgewohnheiten befördern das Wachstum der Systemgastronomie und stellen die traditionelle Gastronomie vor Herausforderungen. Obwohl nur 10–15 Prozent der Gastronomiebetriebe zur Systemgastronomie zählen, ist ihr Anteil an den Branchenumsätzen mit mehr als 30 Prozent deutlich größer (Maack et al. 2013 S. 7). Zudem erwiesen sich die systemgastronomischen Unternehmen in den letzten Jahren als »krisenfester«. So konnte dort selbst in den vergangenen, wirtschaftlich schwierigen, Jahren, in welchen das Gastgewerbe deutliche Verluste hinzunehmen hatte, stets ein prozentualer Umsatzzuwachs verzeichnet

werden. (DEHOGA. n. d. Umsatzentwicklung im Gaststättengewerbe insgesamt und der Systemgastronomie von 2003 bis 2014). Ähnlich positive Zahlen konnten die Subbranche der Caterer und Erbringung sonstiger Verpflegungsdienstleistungen, Cafés und Imbissstuben verbuchen (Janßen et al. 2015 S.13). Gerade die Systemgastronomie weist eine extreme Konzentration hinsichtlich der Umsatzzahlen auf. So setzen die beiden Branchengrößen McDonald's und Burger King knapp ein Viertel des gesamten systemgastronomischen Umsatzes um (BdS. n. d. Ranking der umsatzstärksten systemgastronomischen Marken in Deutschland von 2012 bis 2014 (in Millionen Euro). Den Großteil erwirtschaftet dem genannten Ranking zufolge das Quickservice-Segment (z.B. McDonald's, Burger King, Nordsee) mit einem Anteil von über 50 Prozent, gefolgt von der Verkehrsgastronomie (z.B. LSG, Autogrill, Yorma's) mit knapp 25 Prozent. Weitere Segmente wie der Fullservice- (z.B. Block House, L'Osteria, Hans im Glück), Freizeit- (Enchilada, Europa Park, Mitchells & Butlers), Handel- (z.B. IKEA, Le Buffet, Metro Group) und Event-Catering-Bereich (z.B. Kofler & Kompanie, Do & Co, Käfer) teilen sich die verbliebenen Prozentpunkte auf (DEHOGA. n. d. Umsatzverteilung in der Systemgastronomie im Jahr 2014 nach Segmenten, DEHOGA 2015 S.2ff).

Neuanmeldungen rückläufig, Beschäftigtenzahlen steigend

Trotz rückläufiger Anzahl der steuerpflichtigen Unternehmen sowie einem konstanten Rückgang der Gewerbeanmeldungen der Branche, lassen konstante Wachstumsraten und positive Prognosen auf gute Entwicklungen hoffen. Ebenso positiv zu nennen ist der Rückgang von Insolvenzanträgen, die 2013 im Vergleich zum Vorjahr um 17,2 Prozent verringert werden konnten. Weitere Rückgänge waren bei der Forderungshöhe und der von der Insolvenz betroffenen Beschäftigten zu erkennen (Statista. n. d. Prognostizierte Umsatzentwicklung in der Gastronomie in Deutschland in den Jahren von 2007 bis 2018 (in Milliarden Euro); o.V. 2015 S.17ff; Janßen et al. 2015 S.19ff).

Mit rund zwei Millionen Erwerbstätigen im gesamten Gastgewerbe bzw. rund 350.000 sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in der Gastronomie gehört die Branche mit zu den beschäftigungsintensivsten in Deutschland. Die Anzahl der Beschäftigten in der Gastronomie wächst stetig, wenn auch geprägt von saisonbedingten Schwankungen. Kennzeichnend hier sind die geringen akademischen Hintergründe sowie die hohe Konzentration (knapp 70 Prozent) der Altersstruktur auf die Altersklassen zwischen 25 und 50 Jahren (Statistisches Bundesamt. n. d. Anzahl der Erwerbstätigen im Gastgewerbe in Deutschland von 1991 bis 2014 (in 1.000); Bundesagentur für Arbeit. n. d. Anzahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in der Gastronomie in Deutschland von 2012 bis 2014).

Während die Zuwachsraten unter den Beschäftigten konstant bleiben, nimmt die Zahl der Ausbildungsverhältnisse im Gastgewerbe weiter rapide ab. Mehr als 10.000 Ausbildungsplätze waren im Jahre 2015 unbesetzt: jeder dritte Platz für Restaurantfachkräfte und fast jeder fünfte für

Köche. Gleichzeitig brach fast die Hälfte der jungen Leute die Ausbildung zum Koch ab. Fast 40 Prozent waren es bei den Hotelfachkräften. Bei den Top 25 der am häufigsten gewählten Ausbildungsberufe belegt das Gastgewerbe seit mehreren Jahren die letzten Plätze. Gründe sind häufig die fachliche Qualität der Ausbildung, regelmäßige Überstunden und die Unwissenheit der Vorgesetzten über den Umgang mit der Generation Y.

Geografisch betrachtet siedelt sich der Großteil der Gastronomiebetriebe besonders in West- und Süddeutschland an, was jedoch wohl auf die höhere Bevölkerungsdichte im Westen des Landes zurückgeführt werden kann.

Weiterhin geringes Lohnniveau

Auch wenn in den vergangenen Jahren eine kleine Gehaltserhöhung verzeichnet werden konnte, so ist nach wie vor die im Vergleich zu vielen anderen Branchen eher niedrige Bezahlung ein weitverbreitetes Thema. Hinzu kamen deutliche Gehaltsunterschiede zwischen den Geschlechtern und Leistungsgruppen wie z. B. von Arbeitnehmern in leitender Funktion und ungelernten Arbeitnehmern sowie den jeweiligen Subbranchen. Demnach verdienen Frauen im Durchschnitt, ungeachtet der Qualifikation, weniger als die männlichen Kollegen. Zudem konnte die Subbranche der Caterer und Erbringer sonstiger Verpflegungsdienstleistungen durchschnittlich mehr Monatsbruttoverdienst aufweisen als Restaurants und Gaststätten (Maack et al. 2013 S. 153; Janßen et al. 2015 S. 24ff).

SO SIND GASTRONOMISCHE BETRIEBE STRUKTURIERT

Um das Gaststättengewerbe treffend zu kennzeichnen und einen anschaulichen, strukturierten Überblick zu erlangen, werden nachfolgend die diversen Organisationsformen dargelegt.

Organisationsformen

Zur Einordnung der verschiedenen Organisationsformen in der Gastronomie lassen sich fünf grobe Unterteilungen treffen. Ein wichtiges Einordnungskriterium ist die jeweils unterschiedliche Nachfrage, welche

sich durch die diversen Bedürfnisse und Situationen widerspiegelt. So besteht z.B. ein bedeutender Unterschied zwischen der Freiheit der Auswahl der Altenheimverpflegung und der bewussten Entscheidung für ein Restaurant. Cousins unterscheidet hier zwischen »captive markets, semi-captive [und] non-captive markets«. Demnach hat der Konsument entweder gar keine Auswahl wie beispielsweise ein Krankenhauspatient, eine eingeschränkte Auswahl wie z.B. ein Flugzeug-/ oder ein Bahnreisender oder eine gänzlich freie Auswahl wie z.B. der Verbraucher bei der Frage, welches Restaurant er auswählen möchte (Cousins et al. 2002 S.11).

<i>Individualgastromonie</i>	<i>Systemgastronomie</i>	<i>Hotelgastronomie</i>	<i>Handelsgastronomie</i>	<i>Gemeinschaftsverpflegung</i>
Konzept, Betreiber und Standort spielen eine wichtige Rolle	Standardisierung ermöglicht große Ausbringungsmengen, weithin Bekanntheit und Expansionsmöglichkeit in Form von Franchise- oder Filialmodellen	Gastronomie als zusätzliches Leistungsangebot und Umsatzbringer des Hotels	Zumeist in Warenhäusern, um in erster Linie Hunger und Durst der Kunden zu stillen, um ein Abwandern zu vermeiden	Versorgung möglichst vieler Menschen in Großbetrieben wie z. B. Kantinen, Krankenhäuser, Pflegeheime

- **Individualgastronomie:** Betriebe der Individualgastronomie sind beispielsweise Gaststätten, Bars, Cafés, die keiner gastronomischen Marke (beispielsweise McDonald's, Pizza Hut, Coffee Fellows) angehören. Einen großen Stellenwert nimmt hier die Persönlichkeit, das qualitative Angebot sowie das individuelle Konzept des jeweiligen Betreibers ein (Gruner/von Freyberg 2013 S.11). Der Gastwirt selbst trägt die Verantwortung für den Erfolg des Unternehmens. Probleme und Risiken können in mangelnder Erfahrung und/oder Inkompetenz des Betreibers liegen, jedoch auch in unzureichenden finanziellen Möglichkeiten (von Freyberg 2015 S.82).

Organisationsformen der Gastronomie

Quelle: Eigene Darstellung

- **Systemgastronomie:** Kennzeichnend für Betriebe der Systemgastronomie ist die entgeltliche Abgabe von Getränken und/oder Speisen, welche an Ort und Stelle verzehrt werden können. Derartige Betriebsstätten verfügen über ein standardisiertes und multipliziertes Konzept, welches zentral gesteuert wird (Gruner 2008, S.322). Nach Bestimmung des DEHOGA bedarf es mindestens drei Betriebe eines Unternehmens um als Systemgastronomie zu gelten.

- **Hotelgastronomie:** Laut DEHOGA ist ein Hotel »ein Beherbergungsbetrieb mit angeschlossenem Verpflegungsbereich« (Gugg/Hank-Haase 1999 S.6) und wird demnach häufig eher als »Zusatzleistung« anstatt als erfolgreiches Profitcenter³ gesehen. Höhere Zimmerpreise sollen den Erfolg des Hotels garan-

³ Ein Profitcenter ist ein »organisatorischer Teilbereich eines Unternehmens, für den ein eigener Periodenerfolg ermittelt wird, indem der Erlös eines Geschäftsbereichs den entsprechenden Kosten gegenübergestellt wird«. (Gruner 2008, S.284)

tieren und zugleich die angehängte Gastronomie subventionieren. In der Realität sollte jedoch das Gegenteil der Fall sein: Mindestens kostendeckend arbeitende Gastronomiebetriebe können und sollten das Image eines Hotels positiv fördern und dazu beitragen, externe Umsatzbringer wie lokales Publikum ins Haus zu holen. Zudem birgt das Bankettgeschäft mit Vorteilen wie Planbarkeit und großem Gästeaufkommen ein hohes Gewinnpotenzial (Grüner/von Freyberg 2013 S. 12). Vermehrt zu beobachten ist eine größer werdende organisatorische Unabhängigkeit gastronomischer Einheiten von Hotels und somit eine steigende eigene Kosten- und Umsatzverantwortung (Fuchs In: Hänssler 2008 S. 129).

- **Handelsgastronomie:** Hierbei handelt es sich um gastronomische Outlets in Handelseinrichtungen wie Waren- und Möbelhäusern (z.B. IKEA, Perfetto Karstadt), die in erster Linie dazu dienen, Hunger und Durst zu stillen. Primär soll der Gast auf diese Weise im Geschäft gehalten werden, um dort weiterhin Einkäufe zu tätigen. Besondere gastronomische Konzepte der Handelsgastronomie ermöglichen es zudem, sich gegen Wettbewerber zu profilieren (Grüner/von Freyberg 2013 S. 13).
- **Gemeinschaftsverpflegung:** Die Gemeinschaftsverpflegung ist in erster Linie gekennzeichnet durch die Versorgung einer großen Anzahl von Verbrauchern in dafür vorgesehenen Einrichtungen wie Kantinen, Krankenhäusern oder Mensen mit Speisen und Getränken. Durch steigende Qualitäts- und Gesundheitsansprüche ist ein Trend von vormalig ausschließlich funktionalen Einrichtungen hin zu gesundheitsorientierten und inszenierten Einrichtungen erkennbar (Grüner 2008 S. 132). Wichtige Unternehmen der Gemeinschaftsverpflegung sind die Compass Group (Eurest, Piccorante, Food affairs), Sodexo oder auch Studentenwerke.

Im Folgenden wird aus Gründen des Umfangs bewusst auf eine tiefergehende Betrachtung der Handelsgastronomie und Gemeinschaftsverpflegung verzichtet. Dies lässt sich damit begründen, dass, wie im ersten Kapitel bereits erwähnt, der Großteil der Gastronomie durch kleine, individuelle Betriebe geprägt wird.

Betriebsarten

Das Erscheinungsbild deutscher Betriebe im Gaststättengewerbe ist vorwiegend geprägt von speiseorientierten Restaurants mit oder ohne Bedienung, wenn auch in abnehmender Tendenz. Während hier die Anzahl rückläufig ist, ist ein Zuwachs bei Cafés und so genannten Imbissbuden erkennbar.

Nachfolgend werden einige der bedeutendsten Betriebsarten und ihre Unterschiede aufgezeigt. Besonders signifikant äußern sich diese durch Hinzuziehen des Marketing-Mixes für Dienstleistungen («7 P's»). Demnach spielen meist unterschiedliche Bedürfnisse wie z. B. das reine Erlebnis (z. B. bei einer Gala), der Urlaub vom Alltag oder die bloße Nahrungsaufnahme eine gewichtige Rolle bei der Wahl der jeweiligen Betriebsart. Entsprechend ist die Produkt-, Preis- oder Lokalauswahl unterschiedlich ausgeprägt und je nach Situation von unterschiedlicher Relevanz (Gruner 2015 S. 14ff).

Instrumente des Marketing-Mix

Product (Angebots- und Servicepolitik)	Angebotsportfolio, Angebots- und Servicequalität
Price (Preis- und Konditionenpolitik)	Preisstrategie, Zahlungsmodalitäten
Place (Distributions- und Standortpolitik)	Vertriebswege, Standortwahl
Promotion (Kommunikationspolitik)	Werbung, Öffentlichkeitsarbeit
Process (Prozesspolitik)	Dienstleistungsprozesse von der Auftragsgewinnung bis zur Rechnungserstellung
People (Personalpolitik)	Mitarbeiter als »Trägermedium«, welche die Dienstleistung erbringen und den Betrieb repräsentieren
Physical Environment (Ausstattungs politik)	Ausstattung intern (Mitarbeiterbereich) sowie extern (Gästebereich)

Quelle: von Freyberg et al. S. 28

Der DEHOGA kennzeichnet die verschiedenen Betriebsarten sinngemäß wie folgt:

- **Restaurant:** Bei Restaurants handelt es sich um »Bewirtschaftungsstätten mit Verkauf von Speisen, im Allgemeinen zum Verzehr an Ort und Stelle, sowie damit verbundenem Verkauf von Getränken, unter Umständen auch mit begleitendem Unterhaltungsprogramm« (www.dehoga-bundesverband.de/zahlen-fakten/betriebsarten/). Es kann in der Form mit oder ohne Bedienung in Erscheinung treten. Kennzeichnend sind häufig auch eine gehobene Küche, gelerntes Fachpersonal sowie bestimmte Themenbezüge wie beispielsweise eine Unterteilung nach Länderküchen (z. B. thailändisches, französisches oder italienisches Restaurant) (Gruner 2008 S. 299).

- **Schankwirtschaft:** Als Schankwirtschaft gelten gastronomische Betriebe, welche den Ausschank von Getränken zum Verzehr an Ort und Stelle anbieten.
- **Imbisshallen:** Als Imbisshallen oder Imbissbuden werden Bewirtschaftungsstätten bezeichnet, die keine bzw. nur wenige Sitzmöglichkeiten haben und ein dünnes Sortimentsangebot von Speisen mit oder ohne Getränkeausschank bieten. Die schnell zubereiteten Speisen werden häufig im Stehen oder gar im Gehen zu sich genommen (z. B. die klassische Currywurstbude). Vorteile für den Gast liegen in der schnellen Verfügbarkeit des Produktes, während der Gastronom Kosten sowohl beim Wareneinsatz als auch beim Personal sparen kann (www.dehoga-bundesverband.de/zahlen-fakten/betriebsarten/; Gruner / von Freyberg 2013 S.14ff). Neue Aufmerksamkeit bekommt diese Betriebsart durch die steigende Nachfrage nach Streetfood, vielerorts serviert von Foodtrucks nach amerikanischem Vorbild.





- **Cafés:** Cafés sind Bewirtungsbetriebe, welche den Verkauf von Speisen, in der Regel insbesondere Konditoreierzeugnisse und weitere kalte Speisen (z.B. belegte Sandwiches, Bagels), anbieten. Ergänzt wird dies durch den zusätzlichen Verkauf von Aufgussgetränken, deren Verzehr generell an Ort und Stelle stattfindet. Cafés können zum einen stark individuell geprägt sein wie z.B. das klassische Café »um die Ecke«, treten jedoch auch häufig in Form vieler systemgastronomischer »Coffee House«-Einrichtungen wie Starbucks oder Coffee Fellows in Erscheinung (Gruner/von Freyberg 2013 S. 14ff).

- **Eisdielen/Eissalons:** Hierbei handelt es sich um Betriebsstätten, die in erster Linie Speiseeis sowie eine ggf. kleine Auswahl von Getränken zum Verzehr an Ort und Stelle oder aber auch zum Mitnehmen anbieten.

- **Bars und Vergnügungslokale; Discotheken und Tanzlokale:** Diese sind Lokale, bei denen der Verkauf von Getränken zum Verzehr an Ort und Stelle angeboten wird und meistens ein begleitendes Unterhaltungsprogramm im Vordergrund steht.

- **Caterer:** Durch die bereits vorab verzehrfertig hergestellten Speisen und ggf. Getränke in einer zentralen Produktionsstätte, können bestimmte Institutionen und Personengruppen wie z.B. Fluggesellschaften, Party- oder Mességäste von Caterern in größeren Mengen und in relativ kurzer Zeit beliefert werden.

- **Kantinen:** Diese Betriebsart der Gemeinschaftsverpflegung bietet in der Regel Speisen und Getränke zum Verzehr an Ort und Stelle an, die häufig zu vergünstigten Konditionen für bestimmte Personengruppen angeboten werden. Konsumenten können beispielsweise Betriebsmitarbeiter, Schüler, Studenten, Messebesucher oder Armeeangehörige sein (www.dehoga-bundesverband.de/zahlen-fakten/betriebsarten/).

de/zahlen-fakten/betriebsarten/).

AKTUELLE HERAUSFORDERUNGEN UND PROBLEMFELDER

⁴ Grundlage für den Branchenbericht sind Antworten von 4.000 Hoteliers und Gastronomen in ganz Deutschland. Die Befragung wurde vom Institut für Management und Tourismus der Fachhochschule Westküste in Heide durchgeführt. Die Beurteilung der Konjunktorentwicklung der Geschäftslage im Zeitraum Oktober 2014 bis März 2015 sowie die Geschäftserwartungen für die Monate April bis September 2015.

Situation laut DEHOGA Branchenbericht im Frühjahr 2015⁴

Hohe Kosten stellen die Gastronomen unverändert vor große Herausforderungen. Während über ein Drittel der befragten Unternehmer Umsatzrückgänge zu verzeichnen hatte, gaben mit 47,4 Prozent knapp die Hälfte an, Einbußen bei den Erträgen zu erleiden. Als Hauptursachen hierfür wurden die hohen Betriebskosten sowie der starke Preisdruck genannt. Hinzu kommen die Personalkosten und der mit dem Mindestlohn verbundene bürokratische Aufwand, welcher für die Betriebe eine zusätzliche Belastung darstellt. Negativ auf die Betriebskosten wirkt sich auch die jüngst eingeführte Allergenkennzeichnungspflicht aus, die für viele Gastronomen als bürokratische Last empfunden wird. In der Konsequenz sahen sich daher viele Betriebe gezwungen, ihre Preise anzupassen.

Aufgrund der eingeführten Neuregelung des Mindestlohnes nannten die Befragten die im Zuge dessen geforderte Arbeitszeitdokumentation als die größte Herausforderung im Betriebsalltag (49 Prozent). Eine weiterhin starke Bedrohung sehen die Bewirtungswirte im Fachkräftemangel und dem damit verbundenen Problem, nur schwer gutes Personal gewinnen zu können.

Diese Herausforderungen wirken sich dementsprechend auf die Zukunftsaussichten der Branche aus. So rechnet ein Viertel der Befragten mit Verlusten für das kommende Jahr, während rund zwei Fünftel, aufgrund des hohen Kostendrucks und des großen Verdrängungswettbewerbs, von sinkenden Erträgen ausgeht. Um diesen entgegenzuwirken, planen 40 Prozent der Gastronomen Preiserhöhungen vorzunehmen, um die Wirtschaftlichkeit des Betriebes gewährleisten zu können.

Signifikant unterschiedliche Perspektiven zeigen sich bei den genannten Herausforderungen zwischen Gastronomiebetrieben mit einem klaren Markenprofil und solchen ohne eine eindeutige Positionierung. Dies verdeutlicht die Relevanz von Alleinstellungsmerkmalen und einem attraktiven Angebot in der Gastronomie, auf die im weiteren Verlauf noch näher eingegangen wird.

Durch die sich stark ändernden Verzehrgeohnheiten und dem wachsenden Trend zu schnellen Snacks und To-go-Mahlzeiten entsteht für die Gastwirte eine neue Herausforderung. Denn zum Nachteil der Branche profitieren von dieser Entwicklung vor allem der Lebensmitteleinzelhandel, Bäckereien, Metzgereien, Imbisse und Tankstellen. Obwohl diese