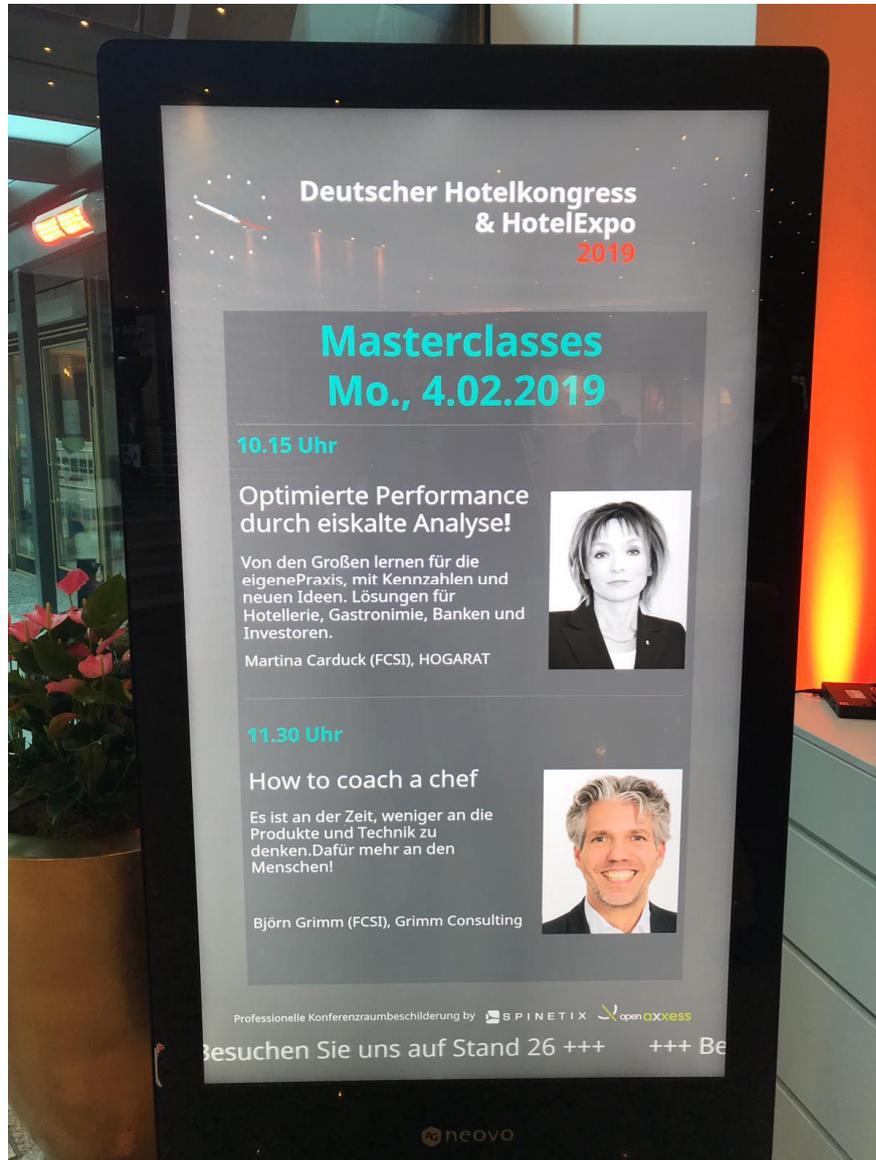


**Optimierte Performance durch klare Analyse | Von den Großen lernen für die eigene Praxis, mit Kennzahlen und neuen Ideen.**



Interview Martina Carduck, FCSI  
Deutscher Hotelkongress 2019, 4. Februar 2019, Berlin, Interconti Hotel

<p>1. Was macht einen Gastronomiebetrieb erfolgreich?</p>	<p>Da gibt es eine Menge Dinge, die wichtig sind. Ich will sie einmal clustern in äußere Rahmenbedingungen, innere Faktoren/also Operatives und alles, was mit Verträgen und Regelungen zur Lastenverteilung zwischen Mieter und Vermieter zu tun hat.</p> <p>Zunächst einmal muss klar erkennbar sein, wofür ein Betrieb steht! In der Systemgastronomie ist das ja meist klar gegeben, in der Individualgastronomie aber oft nicht. Dann müssen das Konzept und die Lage zusammenpassen, also keine Hochfrequenzlage bezahlen, wenn man ein Fine Dining-Restaurant betreiben will. Zur Lage gehört auch, dass man eine tolle Terrasse hat, am besten in Süd-Westlage, wegen der Sonne. Ohne Terrasse geht es gar nicht!</p> <p>Und jetzt sind spätestens die Mitarbeiter an der Reihe: Sie machen die gesamte Stimmung im Betrieb aus. Sie müssen Gastgeber sein, mit Lust und Leidenschaft dabei. Damit das so sein kann, ist aber auch die Teamführung gefragt, die wertschätzend mit den Mitarbeitern umgehen sollte.</p> <p>Ich will die acht Kernthemen einmal hier zusammenfassen:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Klare Profilierung und Authentizität</li> <li>2. Konzept und Lage müssen zusammenpassen!</li> <li>3. Gastgeber sein! Mit den „richtigen Menschen arbeiten“ – Lust und Leidenschaft</li> <li>4. Interior Design: Farben, Licht, Table top</li> <li>5. Immer wichtig: Preis-/Leistung !!</li> <li>6. Permanente Innovation und Blick für die Details</li> <li>7. Betriebswirtschaftlicher Durchblick</li> <li>8. Vertrag und Lastenverteilung</li> </ol>
<p>2. Wenn Sie ein Restaurant betreten, wonach richtet sich ihr erster Eindruck?</p>	<p>Da geht es mir nicht anders als den meisten Menschen, unbewußt/bewußt nimmt man auf, ob das Gesamtkonzept stimmig ist oder nicht, man spürt, ob eine Harmonie vorhanden ist. Auch das Licht und die Musik spielen eine wichtige Rolle, natürlich auch die Sauberkeit.</p> <p>Signale gibt es schon VOR dem Eintritt   Speisekartenkasten   Terrasse, vergessene Aschenbecher auf unordentlichen Tischen.... vernachlässigte Blumenkübel..... Und dann kommt der Blick auf die Speisekarte (nicht zu groß, wie steht es mit der Frische? Gibt es eine Tageskarte?, Wie sieht die Speisekarte überhaupt aus (abgegriffen, wertig gemacht? Informativ usw. Spätestens jetzt fällt der Blick auf die Mitarbeiter, das table top, die Sauberkeit.</p> <p>Es sind vor allem die Details, an denen man erkennt, ob der Betrieb mit Liebe und Herzblut und professionell geführt wird.</p>

<p>3. Auf alle Fälle können wir feststellen, dass in unserer heutigen schnelllebigen Zeit Vorsicht geboten ist. Kein noch so guter Betrieb darf sich darauf ausruhen, dass das schon immer so war und immer so bleiben wird.</p> <p>Gibt es Faktoren, wo bei Ihnen als Beraterin die Alarmglocken schellen?</p>	<p>Auch Klassiker-Betriebe, namhafte Läden mit Superprodukten und Superservice müssen mit der Zeit gehen. Jüngstes Beispiel: Der bekannte Fernseh- und Sterne-Koch Johann Lafer schließt sein Sterne-Lokal auf der Stromburg... und entwickelt ein anderes Restaurant-Konzept:</p> <p>Er sagt, er will nachhaltiger werden, volksnäher und er will unpräzisen Service bieten.</p> <p>Das ist sicher eine Antwort auf die Zeichen der Zeit! Die Menschen wollen immer noch gute Produkte, aber es soll Spaß machen, einfach sein..... gute Lebensmittel, einfaches Table top, gemeinsames Essen, Community Table, kein steifes Ambiente.</p> <p>Wir stellen fest, dass die gesellschaftliche Entwicklung, der demografische Wandel, die rasche Veränderung unseres Arbeitslebens, der Wunsch nach Einfachheit (in der immer komplexer werdenden Welt) auch Einfluss auf die Gastronomie hat. Und die reagiert, wie wir sehen ... mit frischen neuen Konzepten und bietet den Menschen das, was sie im Alltag vermissen.</p> <p>Die Alarmglocken schrillen dann, wenn ich sehe, dass es keine Entwicklung gibt.</p> <p>Andererseits darf man sich aber auch fragen, wie lange wird ein Trend anhalten? Man denke nur an das <b>vegane Thema</b>. Ein Megatrend? Ein vorübergehender Hype? Wenn man auf ein Thema setzt, sollte man selbst überzeugt sein, dass es eine Weile trägt.</p>
<p>4. Wo sehen Sie <b>aktuell Trends</b> und neue Entwicklungen in der Gastronomie?</p>	<p>In der Bevölkerung hat sich das Bewusstsein für Essen stark verändert, veganes und vegetarisches Essen haben sich voll etabliert. Pop-up-Restaurants sind hipp... die mir wichtig erscheinenden aktuellen Trends will ich kurz nennen (und mit Fotos vorstellen):</p> <p><b>Kommunikation Koch – Gast und Gäste miteinander</b></p> <p>Stuhl an Stuhl, Gäste treten miteinander in Kontakt, ohne sich zu kennen, und sie haben den direkten Draht zum Koch, sitzen mitten in der Küche.</p> <p>Viele Menschen leben ja heute alleine, da müssen neue Kommunikationsformeln geschaffen werden. Die Gastronomie übernimmt hier zunehmend auch familiäre Funktionen.</p> <p><b>Top-Frische</b></p> <p>Lebensmittel sind schon pur so gut, dass es nur noch wenig braucht, um sie in Szene zu setzen.</p> <p><b>Nose to Tail-Trend</b></p> <p>Dieser Trend bedient die Themen Nachhaltigkeit, Reduzierung von Nahrungsabfällen, Wertschätzung für alle Produkte, die Möhre genauso wie das Lammfilet.</p>

**Teilen als Trend - Community Table**

Der Trend bedient das Thema des Teilens in unserer Sharing Community – alles ist so wie daheim am Küchentisch! Family Style Dining, große Platten, tiefe Schüsseln, alles mitten auf dem Tisch und jeder nimmt, wozu er Lust hat.

Der klassische kleine 2-er Tisch steht infrage!

**Fusion von Küchenstilen**

Arabisch-israelisch | euro-asiatisch | pan-asiatische Cross-over-Küche als Ausdruck eines interkulturellen Stils und des Zusammenwachsens der Nationen.

**Auflösung der klassischen Menüfolge**

kleine Portionen, vieles zum Teilen, auch Bowls haben eine enorme Beliebtheit erlangt.

**Vorkasse / Digitalisierung / Bezahlen per App und zwar vorher**

Auch das ist ein Trend, der Prozesse erleichtert und das zeitraubende Bargeldhandling überflüssig macht.

Was ich ganz besonders beeindruckend finde ist, dass die Kraft der Kleinen in Deutschland immer noch groß ist, die Individualgastronomie ist immer noch der wichtigste Treiber für Innovation und Qualität!

Das ist das Eine. Reden wir aber auch von einem Trend, der die Gastronomie betrifft, sie verändert: der Fachkräftemangel oder überhaupt der Mangel an Menschen, die gerne in Küchen und Restaurants arbeiten. Selbst ungelernetes Personal für die Gastronomie zu begeistern gestaltet sich als schwierig. Prozesse in der Küche und im Service müssen auf diese Veränderung Rücksicht nehmen. Auch Rezepturen werden sich verändern, alles muss einfacher werden, so einfach, dass auch Nicht-Köche nach einer kurzen Lernphase damit klarkommen.

Dazu kommen auch immer strengere Vorschriften und die bevorstehenden Veröffentlichungen über Portale wie Foodwatch, die Gästen die Möglichkeit bieten, ganz problemlos die Ergebnisse der letzten Kontrollen in den Betrieben anzusehen. Das alles wird sich auch auf den Markt auswirken. ,

<p>5. Ein altes Sprichwort sagt: „Du bist was Du isst!“ Hat sich nicht überhaupt die Rolle des Essens verändert? Dabei spreche ich nicht von der Unsitte, jeden Teller zu fotografieren, bevor man sensorisch genussvoll den Duft und den Geschmack aufnimmt.</p> <p>Ist „Eating the new fashion“?</p>	<p>Ja, diese Frage ist klar zu beantworten. Man sieht das ja schon, wenn man sich in den Fußgängerzonen unserer Städte umschaut....</p> <p>Nach einer Studie von JLL nimmt die Gastronomie inzwischen 24% der Fläche in den Innenstadtlagen ein, direkt nach Textil (30%) und vor der Kosmetik (11%) und immer häufiger wird Einzelhandelsfläche umgewandelt in Gastronomiebetriebe.</p> <p>Ja, ganz klar, Essen läuft der Mode den Rang ab! In unserer digitalisierten Welt ist das gemeinsame Essen das einzig Analoge, was wir noch machen. Menschen sehnen sich nach sinnlichen Erfahrungen. Da ist Essen ideal. Es läßt sich eben nicht streamen.... Und es ist auch das sozialste, was wir Menschen tun können.</p> <p>Es ist auch noch nie so viel über Essen geredet worden wie heute. „Millennials“ beschreiben sich als „Foodies“, als Zeitgenossen, die ihren Lebensstil darüber definieren, was wie und wo sie essen. Es ist eine weltweite Food-Bewegung geworden aus Vegetariern, regionalen Genießern (»Rettet das hallische Fleckvieh«), Slowfood-Aktivisten, Ernährungspäpsten, Promi-Köchen, der Street-Food-Community, Bioessern, Gesundheitsfanatikern usw.</p> <p>Das was wir essen reflektiert unsere Werte und Einstellungen genauso, wie das, was wir tragen. Das hat natürlich zur Folge, dass die Gastronomie inzwischen auch als Mieter ernst genommen und umworben wird.</p>
<p>6. Diese Veränderung betrifft alle, den Systemer wie die klassische Gastronomie. Welche Auswirkungen haben diese Entwicklungen auf das <b>Hotelrestaurant</b>? Provokativ gefragt: hat das Hotelrestaurant eine Zukunft oder sollte man es ganz weglassen, wie es z.B. Motel One praktiziert?</p>	<p>Der Hotelier kann sich heute nicht mehr darauf verlassen, dass seine Hotelgäste sein Restaurant füllen. Die sind oft auch austauschbar und seelenlos mit ihren weißen Tischdecken und riesigen Buffetanlagen. Das braucht niemand mehr. Und ich verstehe gut, dass insb. die Budget-Hotellerie sich auf die Kernleistung des Übernachtens konzentriert. Und natürlich auch die Hotels in Innenstadtlagen mit einem Riesenangebot an Gastronomie im nahen Umfeld.</p> <p>Aus meiner Sicht erlebt das Hotel-Restaurant aber gerade eine Renaissance, es wird aufgeladen mit Erlebnis und Energie, es wird völlig unabhängig vom Restaurant wahrgenommen, wird zur Ausgeh-Location auch für Einheimische. Dafür muss es natürlich alles Formelhafte, Langweilige abstreifen.</p> <p>Als Beispiele können die Restaurants in den 25h Hotels genannt werden, die wie mit dem Neni in München ein ganz eigenes Ausgeh-Erlebnis bieten. Wenn dann die Einheimischen auch kommen, ist es wieder für die Hotelgäste attraktiver und so wird daraus eine Win-Win-Situation. Auch SAS Radisson und Mercure haben ihre Hotelgastronomie komplett geliftet. Und sie sind nicht die Einzigen. Man kann überall sehen, dass die große Hotelmarken ihre Restaurants inzwischen aus dem Dornröschenschlaf erweckt haben. Hyatt ist hier lange Zeit ein Vorreiter gewesen.</p> <p>Entweder man wird mit starkem Konzept zur Ausgeh-Location oder man holt sich die Profi-Gastronomen ins Haus. So ist die Pasta-Pizza-Salat Kette</p>

	<p>L'Osteria inzwischen Hotelpartner bei Steigenberger in Rostock und in einem Hotel in Hannover.</p> <p>Interessant ist auch der Weg, den z.B. Ruby geht. Hier gibt es zwar keine Restaurants, aber tolle Lobbies mit Barcharakter und Wohlfühlatmosphäre.</p> <p>Fazit: Es geht immer mehr darum, dass sich Menschen treffen und austauschen. Dafür bietet die Gastronomie den Rahmen und die Bühne.</p>
<p>7. Einen ganz radikalen Schnitt hat vor kurzem Brenners Parkhotel gemacht. Im neuen Fritz &amp; Felix gibt es keine Trennung mehr von Küche, Restaurant und Bar! Fritz &amp; Felix möchte Esszimmer sein und Wohnraum, Arbeitsplatz und Relax-Zone, Genussoase und einfach ein lässiger Treffpunkt.</p> <p>Fritz &amp; Felix führt den Fuchs im Logo – ein schlaues Konzept?</p>	<p>Mit dem Fritz&amp;Felix reagiert das Hotel auf die Trends, von denen wir hier schon die ganze Zeit sprechen. Die Menschen mögen das steife Hotelrestaurant nicht mehr, auch, wenn es höchst wertvoll ausgestattet ist. Die Menschen lieben eine schöne Umgebung, aber bitte locker und fröhlich!</p> <p>Es ist also ein schlaues Konzept und es ist eine Zwangsläufigkeit. Es musste geradezu so kommen.</p> <p>Es sind die Zeiten vorbei, wo der Service vornehmer war als die Gäste, wo man vor Ehrfurcht erstarrt ist und es kaum gewagt hat, einmal laut zu lachen.</p> <p>Brenners setzt da einen starken Akzent und könnte als Vorreiter gelten für neue Wege in der Gastronomie der alt-ehrwürdigen Grandhotels. Das Modell wird sicher Schule machen und Impulsgeber sein für andere, die in derselben Liga spielen.</p> <p>Ich sprach eben davon, dass Herr Lafer sein Sterne-Restaurant ummodelt. Das ist ja genau das!</p>
<p>8. Wir dürfen schon jetzt gespannt auf die Entwicklung sein. Als Kontrastprogramm schlage ich vor, dass wir einen Blick auf das Essen im beruflichen Alltag werfen. Sie beraten große und namhafte Unternehmen, wenn es um neue Konzepte der Betriebsgastronomie geht. Fließen diese neuen Trends auch die Mitarbeiterverpflegung ein?</p>	<p>Ja, ganz klar. Sehr stark sogar. Die Kantine ist tot. Es lebe das Lunch-Restaurant. Kantinen sind heute Casual Dining Restaurants, mit großen offenen Küchen und Countern, an denen frisch gekocht wird, alles ein bisschen im Vapiano-Style: zuschauen, wie das Essen angereichtert wird, vielleicht auch noch ein bisschen mitreden nach dem Motto: Ja, bitte etwas mehr Spinat, dafür nur ein Fischfilet usw.</p> <p>Die großen Unternehmen sind mittlerweile auch bereit, einiges in ihre Mitarbeiterverpflegung zu investieren sei es als Ausdruck von Wertschätzung, sei es, um in Zeiten des Fachkräftemangels ein weiteres Argument zur Mitarbeitergewinnung und Mitarbeiterbindung in der Hand zu haben. Und schließlich, weil nur gesunde Mitarbeiter produktive Mitarbeiter sind.</p>

<p>9. Können Sie ein verrücktes Beispiel nennen?</p>	<p>Ja, wir haben zuletzt ein großes, ziemlich technik-affines, man muss schon sagen, webbasiertes Unternehmen beraten. Hier wollte man auch in der Betriebsgastronomie neue Wege gehen. Der hohe technologische Standard des Unternehmens sollte sich auch in der Kantine widerspiegeln. Außerdem hatte man dort sehr flexible Arbeitszeiten, man wollte also weg kommen auch von den üblichen engen Zeitfenstern für Mittagessen in der Kantine.</p> <p>Wir haben dann über eine automatisierte Smart-Lunch-Lösung mit Bereitstellung von via App vorbestellten Speisen und Getränken gesprochen. Man bestimmt selbst, wann das eigene Essen fertig sein soll und holt es in der Kantine nur noch ab. Vorher bekommt man die Info, dass es jetzt fertig ist. Aus einer Food-Wall, wo das Essen dann pünktlich auf einen wartet. Öffnung der Box, ebenfalls mit der App.</p> <p>Das wird dann vielleicht einmal die Kantine 4.0!</p> <p>Erste Konzeptbeispiele gibt es schon am Markt, allerdings bisher nur in der öffentlichen Gastronomie. Es sind die Data Kitchen hier in Berlin in der Rosenthaler Straße und mit Eatsa, in San Francisco (seit 2015). Bislang gibt es allerdings für solche Konzepte nur erste Piloten, eine systematisierte Entwicklung der Lizenzen und Software ist nicht bekannt.</p> <p>Aber es könnte ein Weg sein, die Ansprüche der digitalen Gesellschaft, auch für Kantine umzusetzen.</p>
<p>10. Wir sprechen von Zeiten der Veränderung. "Die Zukunft ist auch nicht mehr das, was sie mal war!" hat schon Karl Valentin gesagt. Wie sieht die Rolle des Gastgewerbes aus? Ist hier ein laues Lüftchen zu verspüren, dass Gastronomie bei Investoren und Vermietern gerne gesehen ist?</p>	<p>Ja, das kann ich nur bestätigen. Wir hatten ja eben schon einmal über darüber gesprochen, dass sich der Anteil der Gastronomieflächen in den Einkaufszentren und Fußgängerzonen derzeit stark erhöht.</p> <p>JLL prognostiziert, dass sich die F&amp;B-Bereiche in Shopping-Centers auf bis zu 20%-Anteil steigern werden. Derzeit sind wir im Durchschnitt bei 15%, vor zehn Jahren waren es noch 7%.</p> <p>Man hat eben erkannt, dass Essen heutzutage einen Großteil der Zeit ausmacht, die Menschen in einem Shoppingcenter verbringen.</p> <p>Und es ist eine Differenzierung gegenüber dem Onlinehandel – place to shop – place to eat – place to be.</p> <p>Nach einer Marktrecherche von ECE nutzen 60% der Besucher von Shopping-Centers die Gastronomie, das gemeinsame Essen kann schon fast als Ritual des Vor-Ort-Einkaufs bezeichnet werden.</p> <p>Auch abseits der Shoppingcenter sehen wir, wie die Gastronomie Einzug in die Modeläden findet, schauen Sie doch mal bei Oberpollinger in München rein oder bei Loden Frey, oder bei Hirmer. Überall gibt es stylische Bars, die für Wohlfühl-Atmosphäre sorgen sollen.</p> <p>Inzwischen hat man in der Immobilienwirtschaft auch erkannt, dass Gastronomie ganze Standorte drehen kann („place making“). Ich will nur das Beispiel Schrammehalle in München am Viktualienmarkt nennen.</p>

	<p>Hier hat man ewig erfolglos herumexperimentiert, bis dann in 2015 „eataly“ kam mit seinem Italo-Gastro-Konzeptmix aus Kaffee-Bar, Restaurants, Einkaufen, Kochschule, Weinbar etc. Einzug hielt und seither sehr erfolgreich ist.</p> <p>Und weil die Gastronomie diese starken Effekte hat, wird sie inzwischen ernster genommen, und dass, obwohl sie nicht die <u>Mieten</u> zahlen kann, die im Einzelhandel aufgerufen werden.</p>
<p>11. Liebe Frau Carduck, Sie sind Betriebswirtin und eine Zahlen-Frau. Ob Existenzgründer und gestandener Gastronom – was kann man sich denn überhaupt leisten oder was muss ein „Laden“ hergeben, damit man davon leben kann?</p>	<p>Was muss ein Laden hergeben, damit man davon leben kann.</p> <p>Wir arbeiten in der Gastronomie mit Umsatzrenditen von Null bis zehn Prozent im Durchschnitt und wenn es nicht in erster Linie um Kaffee und Bargetränke geht.</p> <p>Wenn Sie von einer Umsatzrendite von 10% ausgehen, verdienen Sie vor Steuern rund 100 T€ als Unternehmer, wenn Sie eine Million €uro an Umsatz machen. Das klingt für's Erste nicht schlecht, aber viele vergessen, dass davon Steuern bezahlt, die Altersvorsorge und die Krankenversicherung.</p> <p>Klare Antwort, was muss ein Laden hergeben, wenn man davon leben können will: Einmal mindestens 100 T€. Jedenfalls dann, wenn man richtig rechnet und auch dem eigenen Einsatz einen angemessenen Stellenwert beimißt.</p>

Ende