

Dieser Beitrag ist in ähnlicher Form erschienen in Zeller, M (2022): Konzept-, Marken- und Führungsstärke in der (System)Gastronomie in Deutschland zwischen Krise und Aufbruch, Janßen, S./ Kirstges, T./ Kull, S./ Neumann, M./ Schmoll, E. (Hrsg): Jahresband 2022 des Fachbereichs Wirtschaft – Gesammelte Erkenntnisse aus Lehre und Forschung, S. 335-349, ISBN 978-3-643-15179-7.

Markus Zeller

Konzept-, Marken- und Führungsstärke in der (System)Gastronomie in Deutschland zwischen Krise und Aufbruch

Nachdem die letzten 20 Jahre und insbesondere der Zeitraum 2011 bis 2019 überwiegend vom Wachstum im deutschen Gastgewerbe geprägt waren, folgten der unerwartete coronabedingte Umsatzeinbruch 2020 und 2021 sowie zusätzlich die Auswirkungen durch den Krieg in der Ukraine ab Ende Februar 2022.

Als Folge dieser Krisen (jedoch auch unabhängig davon) bestehen aktuelle und zukünftige Branchen-Herausforderungen, beispielsweise in den Bereichen einer stark schwankenden, heterogenen, sich veränderten Nachfrage, bei Preis- und Kostensteigerungen, bei den Lieferketten, im Personalmangel, bei der Digitalisierung sowie bei den erforderlichen Maßnahmen in den Bereichen Klimaschutz und Tierwohl.

Auf der anderen Seite bietet der gastronomische Markt zahlreiche Chancen für einen Aufbruch: Die Einschränkungen der Pandemie haben nachhaltig aufgezeigt, wie wichtig eine vielfältige Gastronomie ist, als öffentliches Wohnzimmer, als Ort für Kommunikation und sozialen Austausch, für Erlebnis und Genuss sowie als Anker für attraktive Innenstädte und Stadtteile, für lebenswerte ländliche Regionen sowie für touristische Destinationen. Die Gastronomie ist somit ein Paradebeispiel für die Überschneidung der Angebote für Freizeit und Tourismus (für Einheimische und Gäste).

Dieser Beitrag beschäftigt sich mit der jüngeren Entwicklung der Gastronomie bzw. Systemgastronomie mit Fokus auf Deutschland und analysiert, wie sich Konzepte und Marken für aktuelle und zukünftige Krisen positionieren können. Abschließend soll die notwendige Führungsstärke, u. a. für erforderliche Maßnahmen im Change-management und der Mitarbeiterbindung betrachtet werden und im Ausblick die Rolle der akademischen Ausbildung thematisiert werden.

Zur Einordnung der Temini Gastronomie und Systemgastronomie und weiterer Differenzierungen in der Branche erfolgt zunächst ein kurzer Überblick der relevanten Fachbegriffe auf Basis der Marktsegmentierung des Statistischen Bundesamts bzw. des Zahlenspiegels¹ des Deutschen Hotel- und Gaststättenverbands (Dehoga). Das Gastgewerbe setzte sich danach aus den Bereichen Beherbergung (u. a. Hotels), Gaststätten (speisen- und getränkegeprägte Gastronomie) und Caterer zusammen. Die Begriffe Gastronomie und Gaststätten werden somit synonym verwendet. Im englischsprachigen Raum wird überwiegend der Begriff Restaurant verwendet und entspricht der speisengeprägten Gastronomie. Die weiteren Differenzierungen nach Betriebsarten² erfolgen in der Gastronomie z. B. nach Bars, Cafés und Restaurants, wobei Begriffe wie Imbisshallen und Schankwirtschaften im aktuellen Sprachgebrauch kaum noch Verwendung finden. Der Begriff Außer-Haus-Markt umfasst das Angebot von Verpflegung (Essen und Trinken) außerhalb der Wohnung und beinhaltet somit Gaststätten, gastronomische Angebote in der Hotellerie aber auch z. B. die Versorgung mit Speisen und Getränken in Mensen, Betriebskantinen und Krankenhäusern.

Die Systemgastronomie definiert sich gegenüber Einzelbetrieben bzw. der Individualgastronomie durch standardisierte und multiplizierte Konzepte, die zentral gesteuert werden.³

Eine zeitgemäße Segmentierung der Systemgastronomie sowie der Gastronomie insgesamt erfolgt nach Kriterien wie Serviceform oder Standort und somit in die Kategorien Quickservice (z. B. Abholung der schnell zubereiteten Speisen an einer Theke), Fullservice (mit Bedienung am Tisch),

¹ Vgl. Dehoga, 2022a.

² Vgl. Dehoga, 2022b.

³ Vgl. Haase, J., et al., 2019, S. 12.

Freizeit-, Verkehrs- und Handelsgastronomie sowie Event-, Messe- und Sport-Catering.⁴ Nur unzureichend abgebildet sind mit diesen Begriffen Konzepte, die überwiegend Delivery anbieten (Lieferservice von fertig zubereiteten Speisen) sowie Betriebe im Bereich Fast Casual, die bei Service und Qualität Attribute von Full- und Quickservice mischen (z. B. mit frischen, höherwertigen Produkten sowie Bestellung und Bezahlung an einer Theke).

1 Entwicklung der (System)Gastronomie in Deutschland

Bei der Analyse der bisherigen und Prognose der zukünftigen Entwicklung der System- bzw. Individualgastronomie in Deutschland hilft die Betrachtung der zeitlich vorgelagerten gastronomischen Marktphasen in den USA.

1.1 Gastronomischer „Vorreiter“ USA

Im Zeitraum 1945 bis 2019 können in den USA vier gastronomische Phasen differenziert werden:⁵ Zunächst die Zeit der Generalisten (1945-1965), in der inhabergeführte Restaurants möglichst viele Zielgruppen mit einer breiten Speisekarte angesprochen haben und anschließend die Zeit der Spezialisten (bis 1995), in der die Konzentration auf z. B. Burger oder Pizza den Erfolg ausmachte. In den 90er Jahren rückte der individuelle Gästebedarf in den Fokus, unterstützt u. a. durch neue technologische Möglichkeiten im Sinne einer „Mass Customization“ (individualisierte Massenproduktion z. B. durch Technikeinsatz) und einer starken Expansion von profilierten gastronomischen Konzepten. Diese Dominanz von einzelnen breit aufgestellten Marken führte ab 2010 schrittweise zu einer Marktsättigung. Neben Marken für die breite Zielgruppe führte eine sogenannte „Upscale Evolution“ zu neuen Premium-Angeboten (z. B. Premium Burger und Craft Beer). Gast und Konzept begegnen sich nun häufig auf Augenhöhe. Dabei geht es darum, eine Balance zwischen Spezialisierung, Effizienz und Gästewünschen herzustellen. Prozesse, Produktion und Kommunikation arbeiten zunehmend mit digitalen Möglichkeiten.

⁴ Vgl. ebd., S. 38ff.

⁵ Vgl. Müller, C. C., 2013, S. 22ff.

1.2 Gastronomischer „Nachfolger“ Deutschland

Im Vergleich zu den USA ist der gastronomische Markt in Deutschland bis heute stärker von inhabergeführten Individualbetrieben geprägt. Ursachen der verzögerten Systematisierung lagen bzw. liegen u. a. in der Vielschichtigkeit der regionalen Ess- und Trinkgewohnheiten, aber auch z. B. in der Rolle von Brauereien bei der Finanzierung von gastronomischen Einzelbetrieben. Einige internationale Marken scheiterten mit ihren im Ausland erfolgreichen Konzepten beim Markteintritt durch die fehlende Anpassung an Gästebedürfnisse in Deutschland. Andere Unternehmen wie McDonald's belegen bereits seit 1971, dass nicht nur Wienerwald (in den 60er/70er Jahren) und Nordsee in Deutschland erfolgreich sein können.

Das jährliche Wachstum der Systemgastronomie bzw. die Entwicklung der vom Fachmagazin Foodservice analysierten größten 100 Betriebe im Gastronomiemarkt in Deutschland (die sogenannten „Top 100 der deutschen Profi-Gastronomie“) übersteigt allerdings in den letzten Jahrzehnten die Entwicklung des Gesamtmarktes und somit die der Individualgastronomie. In Abbildung 1 wird dazu als Beleg die Umsatzentwicklung (zum Vorjahr) von Gaststätten und „Top 100 Betrieben“ indexiert zwischen 2001 und 2021 dargestellt. Im Zeitraum bis 2019 verdoppelte sich der Umsatz der „Top 100“ nahezu. Anzumerken ist an dieser Stelle, dass der Vergleich der beiden Datenquellen (Statistisches Bundesamt für Gaststätten und Foodservice für „Top 100“) einige Ungenauigkeiten aufweist. Zwar können die „Top 100 Unternehmen“ weitgehend mit dem Markt der Systemgastronomie gleichgesetzt werden, allerdings fehlen kleinere systemgastronomische Unternehmen. In der Umsatzentwicklung der Gaststätten sind die „Top 100“ teilweise ebenfalls enthalten – nicht jedoch die Unternehmen, die in der Umsatzsteuercategorie überwiegend „nicht gastronomische Umsätze“ tätigen wie z. B. Ikea.

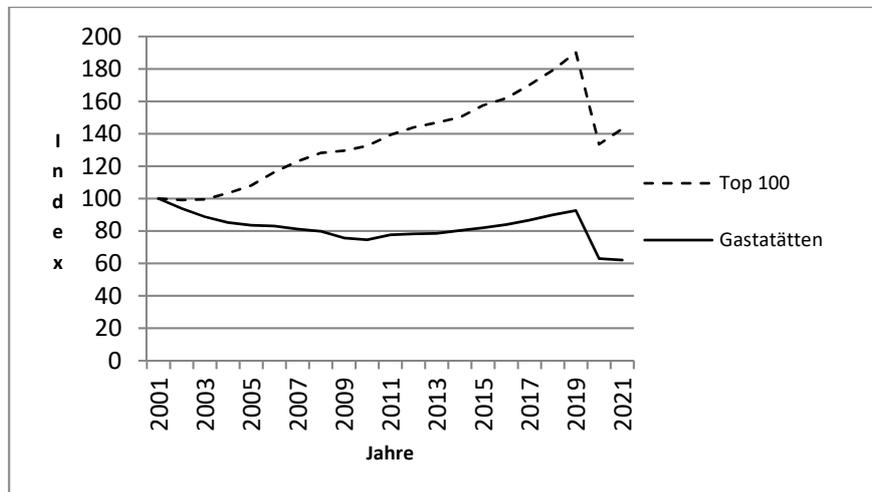


Abb. 1: Indexierte Umsatzentwicklung „Top 100“ und Gaststätten in Deutschland (Quelle: Foodservice und Zahlenspiegel Dehoga)

Dieses Wachstum entstand u. a. aus der internationalen Dynamik der systemgastronomischen Marken und Unternehmen sowie aus Veränderungen in der deutschen Gesellschaftsstruktur wie beispielsweise durch mehr Single-Haushalte, mehr berufstätige Frauen, weniger Struktur bei den Mahlzeiten, mehr schnelle Zwischenmahlzeiten bzw. insgesamt eine steigende Mobilität – sowohl zwischen Wohn- und Arbeitsort als auch in der Freizeit. Die Nachfrage nach schnellen Mahlzeiten, verfügbar überall dort, wo Menschen unterwegs sind, trifft auf das Angebot von Selbstbedienungs- bzw. Quickservice-Restaurants. Einfluss hatten ebenfalls die Erlebnisorientierung der Gäste bzw. der Wunsch nach Kommunikation, die von systematisierten Konzepten im Segment der Freizeitgastronomie aufgegriffen wurden.

1.3 Coronabedingte weltweite gastronomischen Parallelen

Die Corona Pandemie ab 2020 führte zu neuen Marktbedingungen in vielen Teilen der Welt, mit zeitweiligen Schließungen der Gastronomie, Kontaktbeschränkungen, Lockdown, Home-Office etc. und zu einer Zunahme der angebotenen „Logistiklösungen“ in der Gastronomie, wie Takeaway, Drive-In, Curbside-Pickup (Essen wird am gekennzeichneten Parkplatz durch das Autofenster geliefert) und Delivery.

Nach über zwei „Corona-Jahren“ zeigt sich im Sommer 2022, dass es einerseits kein absehbares dauerhaftes Ende aller pandemiebedingten Einschränkungen gibt und mehr noch, dass die zukünftige Gästenachfrage mit hoher Wahrscheinlichkeit nicht der erhofften Fortschreibung der positiven Entwicklung bis 2019 entspricht und falls doch, dann fehlt das Personal, um denkbare Nachholeffekte zu befriedigen.

Prognosen sind insgesamt schwieriger bzw. Gäste weniger berechenbar geworden: In welchem Umfang und wie lange wird sich die Inflation in Form einer Konsumzurückhaltung bemerkbar machen bzw. wie wird sich die Kaufkraft insgesamt in den nächsten Jahren entwickeln? Wie werden sich Globalisierung und Weltordnung verändern? Wo und wie werden wir zukünftig leben und arbeiten (und somit essen und trinken)? Wie werden sich Steuern, Energie, Zinsen und Ausgaben für den Klimaschutz bei den Betriebskosten auswirken? Welche Chancen ergeben sich aus der Digitalisierung sowie Automatisierung? Lässt sich die Nachfrage durch „Künstliche Intelligenz“ künftig exakt planen und somit Personal- und Mitteleinsatz?

Diese offenen Fragen lassen sich erweitern und abhängig von der persönlichen Einstellung noch optimistischer im Hinblick auf Chancen stellen. Im Kern bleibt allerdings die Herausforderung, gastronomische Konzepte zukünftig möglichst anpassungsfähig zu gestalten. Der folgende Abschnitt beschäftigt sich daher mit Kriterien für anpassungsfähige und somit starke Konzepte.

2 Konzeptstärke

In der Forschung werden Fragen zur Anpassungsfähigkeit von Unternehmen im Zusammenhang mit dem Begriff Resilienz diskutiert, d. h. der Fähigkeit eines Unternehmens, starke und schnelle Veränderungen bei sozialen, wirtschaftlichen oder politischen Rahmenbedingungen auszuhalten.⁶ Im Gastgewerbe wird der Begriff u. a. im Zusammenhang mit der Corona-Krise diskutiert.⁷

Wie lässt sich nun die gewünschte Anpassungsfähigkeit im Hinblick auf Veränderungen z. B. bei der Gästenachfrage auf gastronomische Konzepte

⁶ Vgl. Günther, E., 2018; Meyer, F. M., 2022, S. 11 ff.

⁷ Vgl. Gardini, M. A., 2021, S. 3 ff.

übertragen? Bislang sind diese Konzepte eher langfristig ausgelegt. Mietverträge für zum Konzept passende Räumlichkeiten werden über viele Jahre abgeschlossen (z. B. auf 10 Jahre + Option) und die konzeptbedingte Einrichtung auf ähnlich lange Laufzeiten finanziert und abgeschrieben. Eine notwendige Konzeptanpassung nach wenigen Jahren würde in der Regel zu Nachinvestitionen führen, die (weil nicht eingeplant) eine Herausforderung für die Wirtschaftlichkeit darstellen.

Ein möglicher Ansatz für eine verstärkte Resilienz bei neuen bzw. überarbeiteten Konzepten besteht in der Fähigkeit, alle Vertriebskanäle digital zu „bedienen“, d. h. die Speisen und Getränke können im gastronomischen Betrieb verzehrt, selbst abgeholt oder (nach Hause oder ins Büro) geliefert werden. Dauerhaft erfolgreiche hybride Konzepte⁸ sind dabei nicht nur im Quickservice (z. B. McDonald's, KFC) sondern auch im Fullservice umsetzbar (z. B. MoschMosch, Hans im Glück, L'Osteria).

Ein weiterer Ansatz für die Anpassungsfähigkeit sind kleinere Flächen, mobiles Inventar, (mobile) Foodtrucks, kürzere Mietverträge und insgesamt geringere Investitionen. Verändern sich Frequenzen an Standorten durch mehr oder weniger Reisetätigkeit, Homeoffice, Einzelhandels-/Büro-/Wohnflächen, dann können sich diese Konzepte räumlich anpassen. Standorte ohne Außengastronomie widersprechen dem bereits vor Corona bestehenden Gästewunsch „draußen zu sitzen“, sobald es die Witterung oder entsprechende Schirme und Wärmequellen zulassen. Sollten erneut Abstandsregelungen der Gesundheit bzw. der gefühlten Sicherheit von Gästen dienen, dann steigt die Bedeutung von Außenflächen weiter.

Insgesamt anpassungsfähiger erscheinen nach den Erfahrungen der letzten Krisen gastronomische Konzepte, die analog zum Lebensmitteleinzelhandel im Hinblick auf die Versorgung der Bevölkerung mit Essen und Trinken „systemrelevant“ sind. Somit sind Angebote, die ausschließlich oder überwiegend auf Abholung und Delivery ausgelegt sind als resilienter einzustufen. Sogenannte Ghostkitchen, also Produktionsküchen ohne Gästefrequenz, sind im Hinblick auf die Anforderungen an die geeignete Location bei Lage, Größe und Zuschnitt tendenziell am anpassungsfähigsten.

⁸ Vgl. Weiß, G., 2022, S. 44.

Die hier genannten Kriterien für resiliente Konzepte betreffen grundsätzlich sowohl die System- als auch Individualgastronomie. Bei der Konzeptentwicklung in der Individualgastronomie geht es zusätzlich darum, einerseits eine Positionierung zu besetzen, die überregionale Anbieter nicht spielen können (z. B. die flexible Anpassung an lokale kulinarische Präferenzen sowie die authentische Besetzung der Regionalität) und andererseits darum, die Prozesse hinter den Kulissen zu professionalisieren z. B. über Kooperationen bei Einkauf, Digitalisierung und Personalentwicklung. Durch die zentrale Steuerung liegen hier häufig die Stärken der Systemgastronomie, ebenso wie in der Fähigkeit, eine definierte Qualität konstant zu erfüllen.

Flexible Vertriebskanäle, Angebote und Raumkonzepte sind im Hinblick auf die Positionierung einer gastronomischen Marke jedoch nicht ohne Risiko: Wofür steht die Marke und wie kann Identität (Selbstbild) und Image (Fremdbild) gepflegt werden, wenn Gäste z. B. noch nie vor Ort in einem Betrieb waren? Der nächst Abschnitt beschäftigt sich daher mit dem Aspekt der Markenstärke.

3 Markenstärke

Die fünf wertvollsten Marken der Systemgastronomie weltweit sind McDonald's, Starbucks, KFC, Subway und Domino's.⁹ Zum besseren Verständnis der Situation von gastronomischen Marken in Deutschland hilft wie bereits in Abschnitt 1 der Vergleich mit den USA. Dort kommt beispielsweise Ende 2020 bei 330 Millionen Einwohnern und rund 13.700 McDonald's Restaurants¹⁰ je ein Betrieb der Burger-Marke auf ca. 24.000 Einwohner. In Deutschland liegt diese Kennzahl bei 57.000 Einwohner je McDonald's Restaurant. D. h., die Präsenz von McDonald's als Marktführer in Deutschland ist mit seinen über 1.000 Filialen bereits auf einem niedrigeren Niveau als in den USA.

Noch deutlicher wird der Unterschied bei der Betrachtung von weiteren gastronomischen Marken in Deutschland. Nur wenige Marken (wie z. B. Burger King, Subway, Domino's, Nordsee, KFC, Pizza Hut, Coffee Fellows, Burgerme, Dean & David und L'Osteria) haben über 100 Betriebe.

⁹ Vgl. Kanter Millward Brown, 2021.

¹⁰ Vgl. McDonald's, 2021.

Starbucks, die zweitwertvollste systemgastronomische Marke weltweit, verfügt in Deutschland nur über 160 Cafés – in den USA sind es über 15.000.¹¹ Warum sind diese Zahlen wichtig? Es ist davon auszugehen, dass die Anzahl, Qualität und Dauer der Gäste-Kontakte in den Betrieben einen großen Einfluss auf Bekanntheit und Image haben¹², ebenso wie die Marktanteile.

Insofern war es wenig überraschend, dass in einer Markenanalyse der Systemgastronomie im Jahre 2020 nur wenige Marken eine hohe ungestützte Marken-Bekanntheit in Deutschland erreichen (Abfrage nach Markennamen ohne eine Markenliste, siehe Abb. 2). Unmittelbar im Bewusstsein einer größeren Anzahl von Befragten sind vor allem McDonald's und mit größerem Abstand auch noch Burger King sowie KFC, Pizza Hut und Subway.¹³

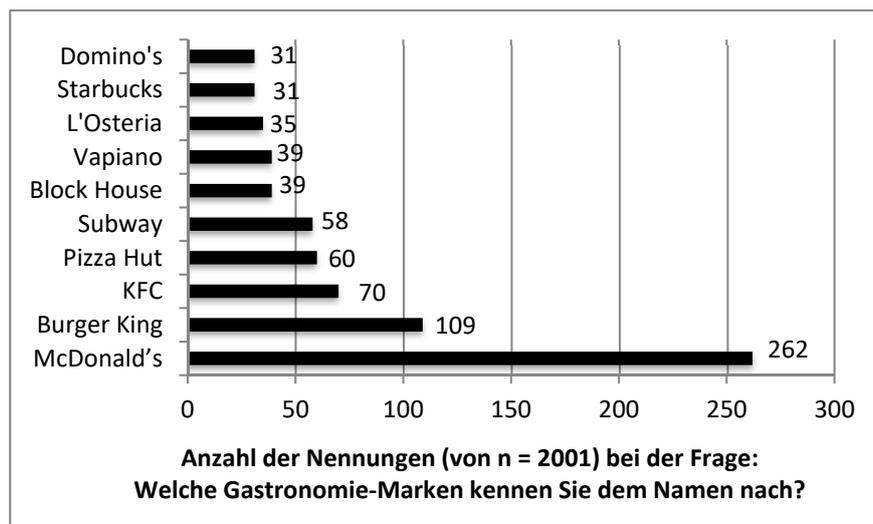


Abb. 2: Ungestützte Markenbekanntheit in der Systemgastronomie in Deutschland (Quelle: HHS Markenbarometer Systemgastronomie 2020)

¹¹ Vgl. Knoema, 2022.

¹² Vgl. Wißmann, K., 2020, S. 46f.

¹³ Vgl. HHS Markenbarometer Systemgastronomie, 2020.

Im Rahmen der o.g. Studie wurden weitere Imagedimensionen wie Service, Preis-Leistung und Sympathie bei den Gästen in Deutschland abgefragt. Im Ergebnis zeigte sich ein linearer Zusammenhang zwischen Bekanntheit und Imageausprägung. Beispielsweise erzielen bekannte Marken häufiger eine Zustimmung bei der Frage nach einem guten oder sehr guten Preis-Leistungs-Verhältnis. Die „beste“ Marke kommt jedoch gerade einmal auf 35% gute bzw. sehr gute Nennungen beim Preis-/ Leistungs-Image.

Auf dieser Basis und im Hinblick auf die in Abschnitt 2 angesprochenen Herausforderungen können als Ziele und Maßnahmen für die gastronomische Markenführung einerseits die Steigerung der Markenbekanntheit und andererseits die stärkere Positionierung und Differenzierung genannt werden, um den linearen Zusammenhang zwischen Bekanntheit und Image zu durchbrechen. Besonders wichtig erscheint diese Markenstärke bei einer Zusammenarbeit mit Lieferplattformen wie Lieferando. Hier ist folgende Frage zu stellen: Welcher Marke gegenüber ist der Gast loyal (Lieferplattform oder gastronomischer Produzent)? Eine Relevanz haben hier die häufig niedrigen Kommunikationsbudgets in der Gastronomie allgemein in Deutschland und im Vergleich zwischen internationalen Marken, Lieferplattformen und regionalen kleinen gastronomischen Marken.

Eine starke Marke hilft auch bei der Mitarbeitergewinnung. Motivierte Mitarbeiter sind wiederum notwendig, um die Markenversprechen beim Gast einzuhalten. Insofern soll im nächsten Abschnitt abschließend auf das Thema Führung eingegangen werden.

4. Führungsstärke

Vergleichbar mit anderen Filialsystemen besteht eine Herausforderung bei der Führung in der Systemgastronomie zunächst darin, dass die Betriebsleitungen aus der Zentrale herausgeführt werden bzw. durch Regionalleitungen, d. h. in beiden Fällen, ist die übergeordnete Führung überwiegend

nicht im Betrieb selbst. Der Spieler wird zum Trainer und muss die Mannschaft von außerhalb des Spielfelds anleiten.¹⁴ In der systemgastronomischen Realität lässt sich dieses Bild noch erweitern: Der Trainer kennt häufig nur das Spielresultat. Das Spiel selbst hat er nicht gesehen.

Bei dieser Art der Führung geht es darum, dass andere Personen dazu motiviert und befähigt werden, die Leistung direkt am Gast zu erbringen bzw. erbringen zu lassen. Es geht somit, um die Fähigkeit zu delegieren und um ein Führungskonzept, das als Servant Leadership bezeichnet wird.¹⁵ Diese „dienende“ Führungskraft gibt Orientierung, macht Mut und hilft bei der Ausrichtung auf die zukünftigen Notwendigkeiten.

Hier schließt sich der Kreis zur notwendigen Anpassungsfähigkeit von gastronomischen Unternehmen heute, mittel- und langfristig. Für die notwendige Kraft und Bereitschaft zur ständigen Veränderung brauchen Unternehmen einerseits motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie andererseits Top-Führungskräfte, die in der Lage sind, eine Unternehmenskultur und eine Gemeinschaft mit Teamspirit aufzubauen und zu leben, also Rahmenbedingungen zu schaffen, die offen machen für neue Herausforderungen. Es geht darum, den Wandel aktiv zu managen, Visionärin und Visionär mit einem klaren Blick für die Zukunft zu sein und als Führungskraft „zu dienen“, damit andere führen können und wiederum andere in vorderster Linie im magischen Quadratmeter zwischen Servicemitarbeiter und Gast dauerhaft dafür sorgen, dass ein Fit zwischen Markenidentität und Markenimage vorhanden ist, d. h. dass Markenversprechen und Gästerlebnis zueinander passen.¹⁶

5. Fazit und Ausblick

Die aktuellen und zukünftigen Herausforderungen in der Gastronomie sind groß. Gleichzeitig kommt der gastronomischen Vielfalt eine wichtige Bedeutung bei der Schaffung von attraktiven Lebensräumen und touristischen

¹⁴ Vgl. Müller, C. C., 2013, S. 70ff.

¹⁵ Vgl. Greenleaf, R. K., 1970.

¹⁶ Vgl. Burmann, C./Blinda, L./Nitschke, A., 2003, S. 5 ff.

Destinationen zu. Die Systemgastronomie wird in Deutschland eine zunehmende Rolle spielen und ihre Stärken, u. a. im Bereich der Markenführung und Qualitätssicherung, ausspielen.

Sowohl für die System- als auch für die Individualgastronomie liegt ein zentraler Erfolgsfaktor in der Anpassungsfähigkeit, denn die Rahmenbedingungen werden in der Zukunft mit hoher Wahrscheinlichkeit weniger stabil sein, als beispielweise im Zeitraum 2010 bis 2019.

Kriterien für diese notwendige Resilienz sind unter anderem Konzept-, Marken- und Führungsstärke. Beim Konzept geht es u. a. um (digitale) Angebote auf allen Vertriebskanälen und um die Nutzung technologischer Fortschritte im Bereich der Automatisierung sowie bei der Umsatzplanung zur effizienten Mitarbeitereinsatz- bzw. Einkaufsplanung und Kapazitätsauslastung. Zusätzlich geht es auch um die Fähigkeit, Standorte anzupassen bzw. mit mobilen Konzepten wie z. B. Foodtrucks zu arbeiten.

Bei der notwendigen Markenstärke besteht in Deutschland insbesondere noch Nachholbedarf im Bereich Bekanntheit und Positionierung bzw. Differenzierung bei den überwiegend nationalen bzw. kleineren Marken, die nur selten deutlich über mehr als 100 Standorte verfügen.

Eine zentrale Rolle kommt wenig überraschend der Qualität der Führung zu. Hier geht es darum, eine Unternehmenskultur zu schaffen, die offen ist, für einen ständigen Wandel. Bei der notwendigen Qualifizierung der aktuellen und zukünftigen Führungskräfte nimmt die akademische Ausbildung in den Disziplinen Tourismus-, Hotel-, Restaurant-, Event- und Freizeitmanagement eine wichtige Funktion ein. Im Schulterschluss mit Unternehmen, Verbänden, Politik und Verwaltung geht es um geeignete Maßnahmen, mit denen die vielfältigen Chancen für eine Karriere im Umfeld von Tourismus, Freizeit, Hotellerie, Gastronomie und Event positiv aufgezeigt werden, um das in jüngster Vergangenheit vor allem durch die Auswirkungen der Corona-Pandemie tendenziell negative Bild der Branche zu überwinden.

Forschungsbedarf besteht bei der Markenführung, unter anderem im Hinblick auf die Bewertung von Risiken, als Marke den Fokus zu verlieren: Kann eine Marke glaubhaft gleichzeitig für ein besonderes Erlebnis stehen, wenn der Gast zum Essen in das Restaurant kommt und parallel, Markenwerte kommunizieren, wenn das Essen (ggf. über eine Lieferplattform)

Konzept-, Marken- und Führungsstärke in der (System) Gastronomie 13

zum Kunden nach Hause kommt? Für die Systemgastronomie stellt sich zusätzlich die Frage, wie sich regionale Wertschöpfungsketten im Bereich „Erleben und Genießen“ mit den Zielen von national und international tätigen Unternehmen verbinden lassen. Damit der gastronomische Aufbruch gelingt, erscheinen Antworten auf diese Fragen erfolgskritisch.

Quellenverzeichnis

- Burmann, C./ Blinda, L./ Nitschke, A. (2003):** Konzeptionelle Grundlagen des identitätsbasierten Markenmanagements, LiM Arbeitspapiere Nr. 1, Burmann, C. (Hrsg.), Bremen: Universität Bremen.
- Dehoga (2022a):** Zahlenspiegel, URL: <https://www.dehoga-bundesverband.de/zahlen-fakten/zahlenspiegel-und-branchenberichte/>, Zugriff: 06.07.2022.
- Dehoga (2022b):** Betriebsarten, URL: <https://www.dehoga-bundesverband.de/zahlen-fakten/betriebsarten/>, Zugriff: 06.07.2022.
- Gardini, M. A. (2021):** Gastgewerbe zwischen Resilienz und Vulnerabilität, in: Rüdiger, J., Wagner, D., Dreyer, A., Stöckl, A. F. (2021): Kulinarischer Tourismus und Weintourismus, Wiesbaden: Springer.
- Greenleaf, R. K. (1970):** The Servant as Leader, Indianapolis: Robert K. Greenleaf Publishing Center.
- Günther, E. (2018):** Gabler Wirtschaftslexikon, URL: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/resilienz-52429/version-275567>, Zugriff: 06.07.2022.
- Haase, J./ Hayner, D./ Schopohl, M./ Siegert, S./ Warden, S./ Wefers, H.-P./ Zeller, M. (2019):** Systemgastronomie – Kompetent in Ausbildung und Beruf, Hamburg: Verlag Handwerk und Technik.
- HHS Markenbarometer Systemgastronomie (2020):** Luft nach oben, in: Foodservice, 1/2020, Frankfurt am Main: Deutscher Fachverlag.
- Kanter Millward Brown (2021):** BrandZ - Top 100 Most valuable global brands 2020, URL: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/187023/umfrage/markenwerte-der-wertvollsten-fast-food-marken-weltweit/>, Zugriff: 07.07.2022.
- McDonald's (2021):** McDonald's Systemwide Restaurants, URL: <https://corporate.mcdonalds.com/content/dam/gwscorp/assets/investors/financial-information/Supplemental-Information/Restaurants%20by%20Country%202020.pdf>, Zugriff 07.07.2022.
- Meyer, F. M. (2022):** Destination Resilienz – Erfolgreiche Unternehmen in Zeiten der Unsicherheit, Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft.

Muller, C. C. (2013): The Leader of Managers – Leading in a Multi-Unit, Multi-Site & Multi-Concept World, Boston: lulu.com.

Knoema (2022): Number of Starbucks Stores Globally, 1992-2021, URL: <https://knoema.com/infographics/kchdsge/number-of-starbucks-stores-globally-1992-2021>, Zugriff: 08.07.2022.

Weiß, G. (2022): Die Zukunft der Gastronomie ist hybrid, in: Foodservice, 5/2022, Frankfurt am Main: Deutscher Fachverlag.

Wißmann, K. (2020): Luft nach oben, in: Foodservice, 1/2020, Frankfurt am Main: Deutscher Fachverlag.