

Systemgastronomie: Fluch oder Segen?

Gastro Suisse ist der grösste gastgewerbliche Arbeitgeberverband für Hotellerie und Restauration in der Schweiz. Der Verband hat knapp 20 000 Mitglieder, davon rund 2500 Hotels. Wir wollten von Michael Siebenmann die Trends und Gegentrends erfahren, gerade auch im Licht der Systemgastronomie.

Von **Melanie Käser***

MELANIE KÄSER Was hat Ihre Mitglieder die letzten zwei Jahre beschäftigt?

MICHAEL SIEBERMANN Die Coronakrise war ein extremer Eingriff in die unternehmerische Freiheit. Das Gastgewerbe wurde zu einem der grössten Leidtragenden. Hohe Flexibilität war gefragt. Die Krise hat die Branche wohl nicht von Grund auf verändert, aber Entwicklungen beschleunigt. Eine davon war sicher die steigende Bedeutung von Take-aways und Lieferdiensten.

Hat Corona die Zusammenarbeit mit selbstständigen Partnern – beispielsweise im Rahmen eines Franchising – gefördert?

Bereits vor der Krise konnten wir bei unseren Verbandsmitgliedern einen Trend zur Gruppenbildung feststellen. Darunter waren auch viele, die sich für Franchisesysteme entschieden haben. In unseren Mitgliederstrukturen konnten wir aber keine markante Veränderung hin zu Franchisesystemen erkennen.

Welche Vorteile sehen Sie für Gastrounternehmen, die mit Franchisesystemen, zum Beispiel der Systemgastronomie, wachsen wollen?

Die Systemgastronomie hat viele Vorteile. Die Eintrittshürden sind relativ niedrig. Man muss sich nicht gross um Angebotsgestaltung, Lieferketten oder das Marketing kümmern, sondern kann Bewährtes übernehmen und sich auf das Tagesgeschäft konzentrieren. Die Konzepte sind oft auch einfach multiplizierbar. Eigene Entfaltungsmöglichkeiten sind dagegen eher beschränkt möglich und finden an anderer Stelle innerhalb der Unternehmung statt. Für viele Gastronomen ist das eigene Restaurant eine Herzensangelegenheit. Sie wollen sich nicht in ein Standardschema einfügen.

Sie haben einen Fünf-Punkte-Plan gegen den Fachkräftemangel präsentiert. Mir ist der 2. Punkt aufgefallen: «Gezielte Unternehmerschulung auf den Themen Führung und Wertschätzung». Haben Gastrobetriebe Aufholbedarf bei der Unternehmens-

führung? Werden Betriebe vielleicht zu «klassisch» als Patronbetriebe geführt?

Wie in allen Branchen gibt es gute und schlechte Beispiele. Der klassische «Patron» ist sicher nach wie vor präsent. Mich stört aber, dass das Wort einen so negativen Beigeschmack bekommen hat. Wenn ein Betrieb von einer Patronin geführt wird, ist das ja nicht automatisch schlecht. Sie kann sich doch auch als positive Identifikationsfigur präsentieren. Es hängt vielmehr davon ab, wie die Person ihre Rolle ausübt und wie sie auf die Erwartungen und Ansprüche einer neuen Generation von Arbeitnehmenden eingehen kann. Ziel dieses Aspekts im Fünf-Punkte-Plan von Gastro Suisse muss es sein, Unternehmern Wege aufzuzeigen, wie

sie sich als moderne Chefs präsentieren können.

Welche Risiken sehen Sie für Gastrokonzepte, die aus dem Ausland kommen? Gute Flächen sind begrenzt, die Mieten hoch. Viele Systemgastronomieunternehmen konzentrieren sich auf Hochfrequenzstandorte. Es ist eindrücklich, zu sehen, wie viel es ausmacht, wenn ein Konzept nur ein wenig abseits vom Passantenstrom steht. Ich habe das selbst erlebt: zwei Standorte derselben Marke, 25 Meter Luftlinie voneinander entfernt am Bahnhof Zürich, dasselbe Angebot, derselbe Preis. Beim einen standen Kundinnen Schlange, der andere war gähnend leer. Andererseits ist an diesen Premium-Locations aufgrund eines Überangebots auch der Konkurrenzdruck hoch. Für weniger bekannte, junge Brands ist es schwieriger, sich durchzusetzen. Meine Erfahrung hat gezeigt, dass internationale Franchise-Unternehmer die lokalen Märkte nicht immer genau analysieren und auf ihre Erfahrungen aus anderen Ländern

vertrauen. Das kann schnell schiefgehen. Man könnte meinen, dass dies nur jüngeren, kleinen Unternehmen passiert, die den Schritt in die Internationalisierung wagen. Aber eigentlich ist es eher umgekehrt: Die grossen Konzerne sind oft behäbiger und tun sich schwerer in der Anpassung an unterschiedliche Marktausprägungen.

Wie sehen Sie die Gastroszene in fünf Jahren in der Schweiz?

Das Gastgewerbe ist robust, anpassungsfähig und hat schon manchen Megatrend überlebt. Ich glaube daher nicht, dass die Branche in fünf Jahren strukturell wirklich signifikant anders aussehen wird; immer unter der Voraussetzung, dass schnell nachhaltige Lösungen für den akuten Fachkräftemangel gefunden werden und der Arbeit im Gastgewerbe wieder der Stellenwert gegeben werden kann, den sie auch verdient.

Es bleibt also, wie es ist?

Persönlich sehe ich zwei Stossrichtungen: einerseits die klassische bediente

Gastronomie, die vermutlich eine gewisse Premiumisierung durchmachen wird, also den Mittelweg finden muss zwischen steigenden Erwartungen der Gäste und den betriebswirtschaftlichen Ansprüchen eines Massenmarktes: kleinere Karten, hochwertige, lokale Produkte, hohe Aufenthaltsqualität im Lokal, aber wohl auch höhere Preise. Auf der anderen Seite werden ganztagestaugliche Out-of-Home- und Fast-Casual-Konzepte weiterhin an Bedeutung zunehmen. Ich bin der Ansicht, dass sich diese Strömungen gut ergänzen. Während im ersten Fall das Essen im Restaurant zu einem soziokulturellen Event wird, ist es im zweiten Fall vielmehr eine Notwendigkeit, die sich aus dem Tagesablauf ergibt, der man aber trotzdem möglichst komfortabel und individuell nachgehen möchte.

*Das Interview wurde von Melanie Käser, Geschäftsführerin von Swiss Distribution, geführt. Sie befasst sich vertieft mit Vertriebsfragen, u.a. auch als Rechtsanwältin.



Michael Siebenmann ist Leiter Marketing und Mitglied der Geschäftsleitung bei GastroSuisse. Der Absolvent der Hotelfachschule Luzern hat zuvor in mehreren nationalen und internationalen Systemgastronomieunternehmen gearbeitet.

«Meine Erfahrung hat gezeigt, dass internationale Franchise-Unternehmer die lokalen Märkte nicht immer genau analysieren und auf ihre Erfahrungen aus anderen Ländern vertrauen.»