Gastwelt 2026/2027

Die Gastwelt in den Jahren der Selektion und Konsolidierung | Ein Gastbeitrag von Björn Grimm, Grimm Consulting

Wer heute durch Deutschlands Innenstädte geht, erlebt auf den ersten Blick eine widersprüchliche Situation. Viele Restaurants wirken gut besucht, Innenstädte sind belebt und Tourismusregionen melden stabile Gästezahlen. Gleichzeitig häufen sich Insolvenzen, Betriebsaufgaben und Verkaufsanzeigen. Selbst etablierte Familienbetriebe kämpfen zunehmend um ihre wirtschaftliche Zukunft. Es gibt keinen Mangel an Schwierigkeiten.
Seit mehr als zwanzig Jahren begleite ich als Unternehmensberater Gastronomie-, Hotel- und Gemeinschaftsverpflegungsbetriebe. In dieser Zeit durfte ich gemeinsam mit meinem Team über 3.500 Betriebe kennenlernen – von der Ein-Raum-Gastronomie über TV- und Sterne-Köche bis hin zum Landgasthof, von der Gemeinschaftsverpflegung bis zur öffentlichen Hand. Die Summe der aktuellen Veränderungen markiert keine vorübergehende Krise, sondern einen strukturellen Wandel der gesamten Gastwelt. Probleme überlappen sich und können in Teilen nicht mehr nacheinander bewältigt werden.



Das Problem ist nicht der Umsatz – sondern die Produktivität Viele Unternehmen haben heute weniger ein Umsatz- als vielmehr ein Produktivitätsproblem. Steigende Personal-, Waren-, Energie- und Finanzierungskosten reduzieren die Wertschöpfung jedes zusätzlich erwirtschafteten Euros. Deshalb lautet meine zentrale These: Effizienz schlägt Umsatz.
Professionelle und gut gehende Gastronomie muss heute deutlich stärker betriebswirtschaftlich geführt werden. Nicht allein Gästezahlen, sondern Deckungsbeiträge, Produktivität und Ertragskraft entscheiden über die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens. Gerade vor dem Hintergrund, dass die Margen deutlich geringer ausfallen, wird die Luft zunehmend dünner. Zwischen Umsatz und Gewinn liegen viele Kostenpositionen, die es im Blick zu halten gilt.

Es darf aber auch keine Zeit verloren werden – es drängt. Denn jeder Monat, der betriebswirtschaftlich verloren ist, ist verloren und zahlt auf das Jahresergebnis ein. Nur wenige Betriebe schaffen es, in wenigen Saisonmonaten für die ganzjährig notwendigen Ergebnisse zu sorgen. Denn getilgt wird bekanntlich vom Gewinn. Und der Unternehmensgewinn muss nicht nur dem Finanzamt Freude bereiten.

Neue Dekade – jetzt muss geleistet werden! Die vergangenen Jahre waren sehr stark davon geprägt, viel für die Mitarbeitenden zu tun. Vom Lohn über das Jobticket bis hin zur Gesundheitsvorsorge und einem vernünftigen Umgangston ist viel passiert. Wir erinnern uns, dass wir bis vor Corona noch bei unter 10 Euro beim Mindestlohn gelegen sind – ein beschämender Wert. Die statistischen Zahlen zeigen, dass viele Maßnahmen wirken und die Branche an Reputation, Mitarbeitenden und Auszubildenden gewonnen hat. Der Fachkräftemangel scheint sich nur noch für Regionen und einzelne Betriebe zu manifestieren. Berücksichtigt man weiter, dass es gut 20.000 Betriebe weniger auf dem Markt gibt, haben sich die Mitarbeitenden innerhalb der Branche gut und neu verteilt!
Nun ist es umso wichtiger, dass all die geldwerten Vorteile und Leistungen auch nachhaltig finanzierbar bleiben. Es wurde viel getan – nun muss aber auch das Ergebnis stimmen und die bezahlten Mitarbeiterstunden zu deutlich besseren Erträgen führen. Aus meiner Sicht folgt nun eine Dekade der betriebswirtschaftlichen Optimierung. Wer monetär viel will, muss sich nun zunehmend an den Erträgen messen lassen. Wir unterhalten uns in unseren Beratungen häufiger über Anpassungen im Stellenplan, als dass neue Mitarbeitende akquiriert werden sollen. Rechnen war lange Zeit nicht so wichtig wie heute! Um es deutlich zu benennen: Je gastronomischer Vollzeitstelle (FTE) müssen mittlerweile mehr als 120.000 Euro Netto-Umsatz generiert werden.

Klemmbrett-Controlling Moderne Gastronomiebetriebe benötigen belastbare Steuerungsinstrumente: Prime Cost, Deckungsbeiträge, Liquiditätsplanung, Personalbedarfsplanung etc. sind keine „Nice-to-haves", sondern elementare Steuerungsinstrumente. Daten aus der BWA und den Restaurantkassen sind zeitnah zusammenzuführen. Wer immer noch mit klassischen Kalkulationsaufschlägen arbeitet, steuert sein Unternehmen mit dem Blick in den Rückspiegel und vermeidet qualitative Verbesserungen auf dem Teller. Und diese wird umso wichtiger, denn der Gast akzeptiert keine weiteren Preissprünge ohne qualitative Verbesserungen am Produkt und bei den Servicekräften. Eine Konsequenz, die zahlreiche Betriebe im Gastverhalten bereits spüren und mit Umsatzrückgängen zu kämpfen haben. Eine Unlust entsteht, wenn nichts mehr Lust bereitet.

Die Daten müssen aber auch in der Praxis validiert und hinterfragt werden. Ich nenne es „Klemmbrett-Controlling", wenn eine Betriebsleitung mit eben diesen Instrumenten einfach nur die Arbeit, die Arbeitsschritte und die Nutzung der Ressourcen erfasst, hinterfragt und in Lösungen denkt. Denn Umsatzvolumen rettet kein Geschäftsmodell, wenn Fehler multipliziert werden. Der Wettbewerb ist professioneller – Mittelmaß wird zum Risiko Systemisch betriebene Unternehmen investieren konsequent in Beratung, Digitalisierung und Prozessmanagement. Mittelmaß und austauschbarer Durchschnitt verlieren an Bedeutung. Gewinnen werden die Betriebe, die sich auf eine klare Positionierung,

professionelle Abläufe und konsequente Führung einstellen. Das Gästeverhalten ist sehr volatil und die Erwartungen an Erlebnisse hoch. Dazu gehört weitaus mehr, als ein Handheld zu bedienen, Produkte an den Tisch zu bringen und eine den Gast nötigende Trinkgeldfunktion auf dem Kassendisplay zu präsentieren. Qualität ist Trend – wir sollten uns nicht selbst abschaffen, indem wir uns zu Tode optimieren. High Touch (Gast) muss auf High Tech (Backoffice) treffen.

Eine Empfehlung aus dem Coaching ist die, dass man es bei ausbleibendem Erfolg anders probieren sollte. Welche belastbaren Argumente sollte es dafür geben, dass ein Konzept, das in der Vergangenheit nicht funktioniert hat, nun zukünftig erfolgreich sein wird? Dieser Frage muss man sich stellen, um endlich in Alternativen zu denken.
Nicht selten verneinen Unternehmer meine Frage, ob sie selbst zu einem ersten Date in den eigenen Betrieb einladen würden! Wenn die Euphorie in den sozialen Medien ähnlich verhalten ist, bleibt eine Menge zu tun.
Convenience nutzen und die Küche als Produktionsstätte neu denken Convenience ist weder Fluch noch Allheilmittel. Entscheidend ist, welche Tätigkeiten im eigenen Haus für den Gast tatsächlich einen wahrnehmbaren Mehrwert schaffen. Professionell eingesetzte Convenience kann Fachkräfte entlasten und Prozesse verbessern, ohne Qualität oder Glaubwürdigkeit zu beeinträchtigen. Die Kunst ist es, Convenience so einzusetzen, dass der Gast sie nicht spürt. Köche sollen zukünftig nur noch das kochen, was wichtig ist.

Machen wir in unserer Küche die Überstunden oder verlagern wir Arbeit an Dienstleistende, die es mitunter besser, schneller und günstiger können? Denn diese „Eh-da-Management"-Mentalität kostet zu viel Geld und lässt sich in den Verkaufspreisen unserer Speisen und Getränke nicht weiter darstellen.
Die Küche muss als das verstanden werden, was sie ist – eine Produktionsstätte, aus der Ertrag generiert werden muss. Der mitunter teuerste Raum ist dazu verdammt, als Fabrik im Unternehmen zu dienen. Wenn die Küche schneller ist als der Service, dann hat man es geschafft. Die Prozesse greifen ineinander über und bringen Druck an den Pass!

Idealerweise sind die Speisen mit einer definierten Anzahl an Handgriffen zusammengebaut, sehen gut aus und schmecken auch noch. Sechs Stunden Mise en place für zwei Stunden Geschäft sind finanziell nicht mehr darstellbar. Ein Küchenchef muss das wissen, verstehen und tagtäglich in die Umsetzung bringen. Denn für das Kochen und die Sicherstellung von HACCP allein können die teilweise absurden Gehaltsvorstellungen nicht bezahlt werden. Die Wertschöpfung (und nur diese berechtigt die Gehälter) liegt darin, dass ein Küchenchef mit der Produktionsstätte „Küche" zum Unternehmenserfolg beiträgt.
Jetzt entscheidet sich, wer morgen noch am Markt ist Wir müssen akzeptieren, dass wir in einer neuen Realität leben. Es stellt sich weniger die Frage, ob wir steigende Kosten akzeptieren, als vielmehr, wie die Finanzierung sichergestellt werden kann. Es wird nie wieder so werden, wie es einmal war. Dazugehört auch die Einsicht, dass unsere Mitarbeitenden immer mehrsprachiger werden, die heutigen Abschlussprüfungen nicht mehr den unseren entsprechen und sich kaum jemand unbezahlte Überstunden mehr leisten mag. Warum auch?
Die kommenden Jahre werden anspruchsvoll bleiben. Gleichzeitig sind die Chancen für professionell geführte Unternehmen selten größer gewesen. Kosten, Digitalisierung, Fachkräftemangel und Wettbewerbsdruck sind keine isolierten Probleme – sie sind Managementaufgaben. Resilienz ist keine Reaktion, sondern eine Managementkompetenz.

Wer seinen Betrieb heute konsequent weiterentwickelt, wird zu den Gewinnern des kommenden Jahrzehnts gehören. Stammgäste hindern einen oft an der Weiterentwicklung – deshalb gilt es, immer nach vorne gerichtet zu denken und die aktuelle Zeit als Wendepunkt zu verstehen. Denn die Strategie, die wir brauchen, heißt Flexibilität! Jetzt ist es an der Zeit, Verantwortung zu übernehmen und die Mitarbeitenden nicht im Stich zu lassen.
Tipp: In diesem Jahr noch die BAFA-Förderung nutzen – mit bis zu 50 % Zuschuss. Sprechen Sie uns gerne an!
Grimm Consulting Unternehmensberatung für die Hotellerie und Gastronomie, Björn Grimm
Münzstraße 2, 21335 Lüneburg
www.gastronomieberatung.de
info@gastronomieberatung.de

