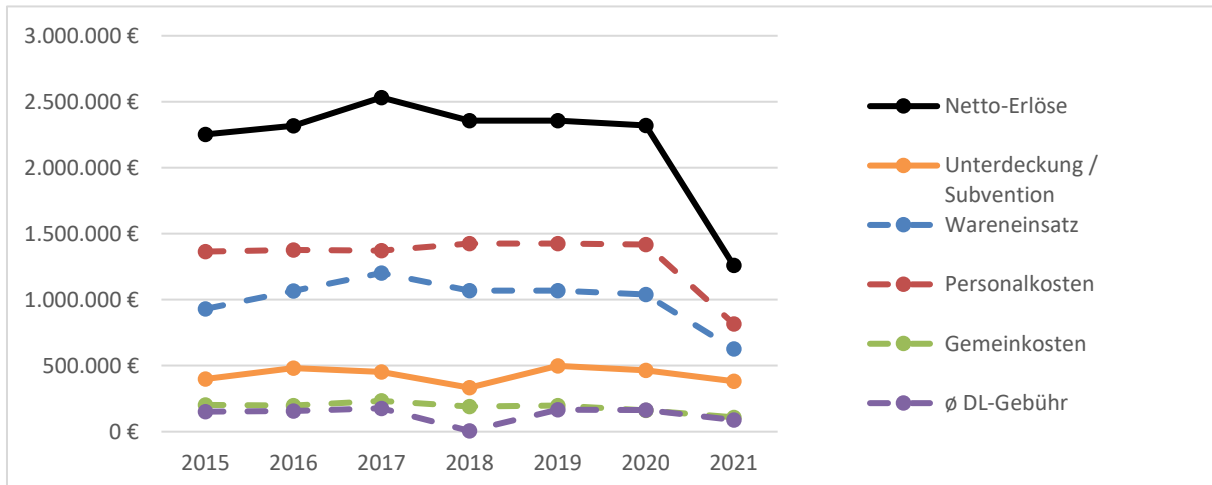


## Betriebsgastronomie in Zeiten der Covid-19-Krise

Die **Umsatzkurven** der Caterer verlaufen steil nach unten. Die Frequenzen sind dramatisch gesunken, die **Kosten** lassen sich nicht im selben Maße reduzieren. Zwar kann der **Wareneinsatz** den Gästezahlen angepasst werden, aber Qualitätsstandards setzen hier die Grenze.

Noch schwieriger ist es beim **Personal**: Um den Betrieb aufrecht zu erhalten, ist ein Personalstamm nötig, auch bei geringen Frequenzen und Umsätzen. Der frühere deckungsbeitragsstarke Umsatzgarant „Konferenzservice“ ist in Pandemiezeiten passé. Höhere Unternehmenssubventionen sind nicht die Lösung der Probleme.



Grafik: Ein anonymisiertes Beispiel für die gegenwärtige Umsatzentwicklung in der Betriebsgastronomie  
Quelle: SN-Beratung

Lösungen kann nur die konsequente Abkehr von Vor-Corona-Standards bringen. Flexibilität ist hier das Zauberwort: bezogen auf das Personal, insbesondere die Servicezeiten, bezogen auch auf die Nutzung von Räumen und Technik. Auch Gäste müssen flexibel in Hinblick auf ihre Erwartungshaltung sein, Frontcooking und schicke SB-Counter sind gegenwärtig nicht immer realisierbar. Flexibel sollte auch der Gästekreis gesehen werden: Eine Öffnung nach außen kann neue externe Umsätze generieren.

All das, begleitet durch offene Kommunikation, Marketing, Servicefreude und Dienstleistungs-kompetenz, ermöglicht das Durchstehen der Krise, vielleicht sogar Gewinne.

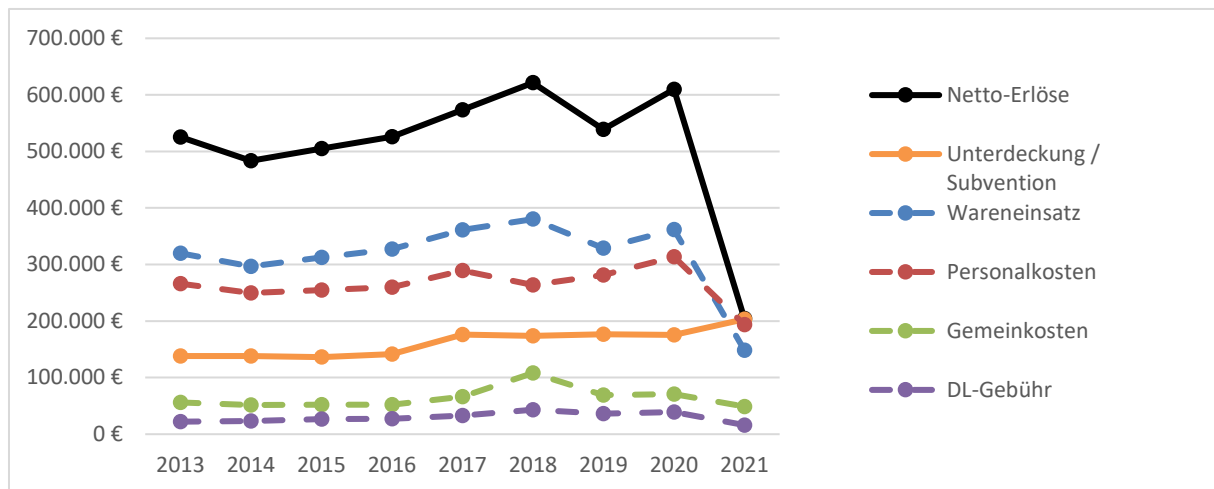
## Caterer, Corona und Cateringverträge – die seltsamen Blüten der Vertragsfreiheit

Corona hat den Caterern bereits einiges abverlangt: Unter strengsten hygienischen Bedingungen ein akzeptables gastronomisches Angebot für eine dramatische reduzierte Gästezahl bereitzuhalten, Waren- und Personaleinsatz zu minimieren, kaum noch Konferenzservice anbieten zu können und das alles bei drastisch gesunkenen Netto-Erlösen, das ist schon eine wahre Leistung.

Vergleicht man die Umsatzentwicklungen verschiedener Caterer in verschiedenen Betrieben, fällt auf, dass aber nicht alle gleichermaßen von der Pandemie und ihren Folgen betroffen sind. Wie kann das sein? Worin liegt das Geheimnis der Caterer, die recht ungeschoren durch eine doch für alle kritische Zeit kommen? Was können wir von ihnen lernen? Oder sehen wir hier nur Etappensieger, die am Ende des Rennens auf der Strecke bleiben?

Vielleicht wählen wir zur Unterscheidung der existentiell gebeutelten Caterer und denen, die relativ entspannt weiter machen, die Adjektive risikobereit bzw. risikoscheu. Zugunsten einer pointierten Darstellung verzichten wir auf die Betrachtung des Mittelfeldes und konzentrieren

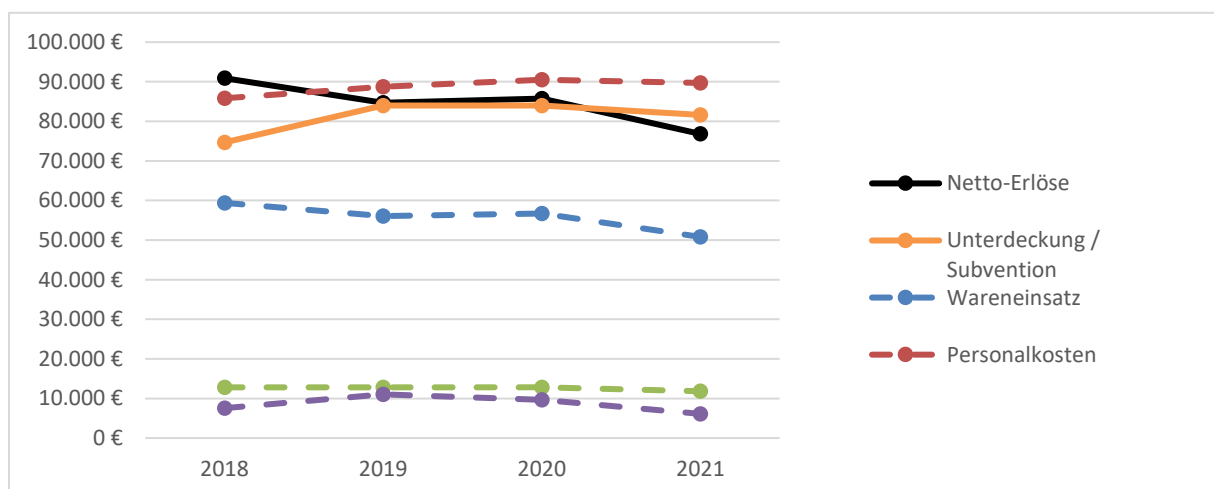
uns auf die risikobereiten Caterer, die aktuellen Verlierer der Krise, und die risikoscheuen Caterer, die momentanen Gewinner.



Grafik: Ein anonymisiertes Beispiel für die Umsatzentwicklung eines *risikobereiten* Caterers  
Quelle: SN-Beratung

Beim Blick auf die Budgetdaten der Risikobereiten zeigt sich, dass sie in den letzten Jahren ihre **Netto-Erlöse** hochhalten konnten, meist steigend, mit wenigen Schwankungen, wenn der Aufwärtstrend doch mal gebrochen wurde. Die Kurven der Kostenfaktoren **Personal-** und **Wareneinsatz** laufen nahezu parallel und bis 2020 (Zeit vor der Pandemie) auf einem relativ gleichbleibenden Niveau. Die kühnsten Vertreter der Risikobereiten können ihre Personalkosten tatsächlich unter den Wareneinsatzkosten halten. Die Subventionen lagen bei den risikobereiten Caterern in den letzten Jahren zwischen 8 und 20 Prozent, tendenziell konstant, wenn auch leicht steigend. Mit dem Corona-Crash haben einige Unternehmen die Bezuschussung erhöht, andere die Subventionshöhe unverändert gelassen. Wie mag es im nächsten Jahr aussehen?

Aber vor einem Ausblick, der übrigens wenig mit Orakeln zu tun hat, sondern klare Prognosen erlaubt, schauen wir aber noch mal auf die risikoscheuen Krisengewinner.



Grafik: Ein anonymisiertes Beispiel für die Umsatzentwicklung eines *risikoscheuen* Caterers  
Quelle: SN-Beratung

Man findet unter ihnen tatsächlich Kandidaten, deren Umsatzrückgänge zu vernachlässigen sind. Zwar wurde der **Wareneinsatz** leicht reduziert, aber am **Personal** wurde nicht nur nicht gespart, nein, man konnte die Ausgaben sogar noch erhöhen! Schließlich haben sich die Risikoscheuen schon vor Corona Subventionen in Höhe von 50 Prozent gesichert. Jetzt liegen sie bei fast 60 Prozent. Damit lassen sich steigende Ausgaben bei sinkenden **Erlösen** doch erst mal kompensieren ... Kocht dort Gott? Oder ist den Risikoscheuen nicht vielmehr gemein, als dass sie sich auf Verträge berufen können, die entweder aus der Steinzeit oder dem Sozialismus zu stammen scheinen?

Exkurs:

Ein Vertrag ist ein Rechtsgeschäft, der auf zwei übereinstimmenden Willenserklärungen basiert. Bei einem Cateringvertrag bietet die eine Partei i.d.R. gewisse Gästezahlen, Räumlichkeiten und Ausstattungen, erwartet im Gegenzug ein angemessenes gastronomisches Angebot. Der Caterer als die andere Partei kann ein gastronomisches Angebot offerieren und erwartet dafür auskömmliche Bedingungen. Was das im Einzelfall heißt, kann stark divergieren. Deshalb kann es im Bereich Catering auch nicht DEN Vertrag geben, der für jede Situation gleichermaßen befriedigend ist. Aber sind die Rahmenbedingungen, ist die Situation abgesteckt und geklärt, welche Parteien zusammenkommen, dann lässt sich sehr wohl ein Vertrag erarbeiten, der allen Beteiligten gerecht wird. Denn darum muss es doch gehen: Die Zusammenarbeit so zu gestalten, dass beide Parteien zufrieden sein können. Übervorteilt eine Seite die andere oder besteht auch nur der Verdacht, ist jedes langfristige konstruktive Miteinander ausgeschlossen.

Wenn es gute Gründe für die Vertragsgestaltung bei unseren risikoscheuen Caterern gibt (und die mag es vermutlich geben), alle Beteiligten mit dem Status quo zufrieden sind oder zumindest leben können, ist ja alles gut. Sollten Zweifel an der Ausgeglichenheit des Vertrages aufkommen, muss das geprüft und auch besprochen werden. Erweisen sich solche Gespräche als schwierig, macht die Zuhilfenahme eines Mediators Sinn. Ist das Binnenverhältnis zu retten, lässt sich die Zusammenarbeit auf eine neue Basis stellen. Zeigt sich das Binnenverhältnis zwischen Unternehmen und Caterer als zerrüttet, muss man sich trennen. Und bei der Suche nach einem neuen Caterer die Erwartungen sehr konkret formulieren.

Aber zurück! Jetzt sind wir nicht bei wechselnden Partnern, sondern wechselnden Bedingungen!

Wie auch immer die Subventionsfrage unter den Vertragsparteien geregelt wurde, für die Caterer kommt zusätzlich zu den gegenwärtigen Problemen ein immenser Innovationsdruck. Auch wenn man mit blauem Auge aus der Krise kommen sollte, haben sich die Voraussetzungen für eine Zusammenarbeit, die für die Caterer auskömmlich sein muss, dauerhaft verändert. Die Gästezahlen, die bislang zugrunde gelegt wurden, werden nicht wieder auf das Niveau vor Covid-19 steigen. Webkonferenzen und Homeoffice senken die Zahl der Mitarbeiter, die tatsächlich im Unternehmen, auf dem Campus, vor Ort sind. Das beeinträchtigt nicht nur die Umsätze, auch das Platzangebot muss neu bedacht werden. Diejenigen, die noch da sind, haben eine veränderte Erwartungshaltung an die Gastronomie im Betrieb. Ist kein Homeoffice angesagt, soll die Zeit im Unternehmen für direkte Kommunikation genutzt werden, digitaler Austausch ist gut, aber ersetzt nur begrenzt die direkte Begegnung. Hier werden die Caterer ins Spiel kommen und die Betriebsrestaurants müssen in Orte der Begegnung auch jenseits des Mittagstisches umgebaut werden. Den flexibel und modular zu gestaltenden Räumlichkeiten entspricht idealerweise die technische Ausstattung. Auch die Frage nach optimierten Produktionssystemen muss gestellt werden, welcher Vorfertigungsgrad passt zum neuen Angebot? Veränderte Arbeitszeiten für den Service sind zwingend, Servicekompetenz sowieso. Wie viel Digitalisierung ist möglich, wer bezahlt was?

Die Reihe solcher Überlegungen lässt sich schier endlos fortsetzen. Und wer schon immer ein risikobereiter Caterer war, wird das Spannende, Herausfordernde und die darin liegenden Chancen sehen, sich mit den Entwicklungen der Gegenwart und Zukunft auseinandersetzen

und seine Lösungen finden. Wer jetzt aber mit einem risikoscheuen Caterer zusammenarbeitet, hört neben Lamento vermutlich nur den Ruf nach mehr Unterstützung. Doch jedes Unternehmen hat den Caterer, den es verdient.