



SPECIAL
Rettungsanker
Gastronomie?

DER MIETER IM FOKUS

Handelsimmobilien neu denken

In Kooperation mit



Ausgabe 2018/2019



Three illuminated vertical advertisements for Müller products are displayed in the upper window section. The leftmost ad features a woman holding a glass of orange juice, with the word "ORANGEN" at the top. The middle ad features the Müller logo, a stylized "M" with a crown, and the word "MILCH" below it. The rightmost ad features a glass of chocolate milkshake, with the word "SCHOKOLADE" at the top.

Müller
...PÜRER GENUSS!
Schokolade & Co. | 100% Milch & Zucker

HIGHLIGHTS DER STUDIE

- Der Einzelhandel profitiert von einer robusten Konjunktur und ist auf Wachstumskurs. Für 2018 wird ein neuer Rekordumsatz erwartet.
- Viele Händler sind dennoch zurückhaltender in der Expansion als in den Vorjahren; Anbieter von Lebensmitteln und Drogeriewaren sowie Discountanbieter expandieren weiterhin stark.
- Es findet eine Selektion im Markt der Non-Food-Anbieter statt bei der sich starke, differenzierende Positionierungen und innovative Konzepte durchsetzen.



- Der Umsatz mit **Gastronomie und Convenience Food** wuchs in den letzten 10 Jahren doppelt so stark wie der restliche Handel.
- Gastronomische Angebote** entwickeln sich zu einem Anker im Handel. Innenstädte und Shopping Center müssen ein breites Food-Angebot bieten.
- Es wird sich in den kommenden Jahren viel tun in der **Gastronomie**: hohe Löhne und regulatorische Vorgaben bremsen die Expansion internationaler Ketten. Noch!
- Nebenkosten** sind ein rotes Tuch für Mieter – viele klagen über hohe Kosten und mangelnde Bemühungen der Immobilienmanager zur Optimierung.
- Flexible Mietregelungen** auf dem Vormarsch – Fixmiete verliert weiterhin an Bedeutung, ist aber noch immer die beliebteste Mietregelung.
- Umdenken** ist gefragt in verdichteten Räumen: Handelsimmobilien entwickeln sich von single-use zu mixed-use Immobilien.

INHALT

VORWORT	8	
1	DER HANDEL SUCHT NEUE ALLIANZEN	14
1.1	Marktüberblick: Entwicklung im Einzelhandel	14
	EXKURS – Experteninterview Edeka Zurheide	19
1.2	Einzelhandel: Welche Trends bestimmen die Entwicklung der Branche?	22
	EXKURS – Experteninterview Lidl	30
1.3	Ausblick auf die Entwicklungen im Einzelhandel	34
2	FOKUSTHEMA: GASTRONOMIE IM HANDEL	38
2.1	Definition von Gastrokonzepten	38
2.1.1	Entwicklung der Gastronomie	39
	EXKURS – Experteninterview Five Guys	43
2.1.2	Entwicklung der Systemgastronomie	50
	EXKURS – Experteninterview McDonald's	52
2.1.3	Entwicklung der Handelsgastronomie	59
2.1.4	Shoppingcenter plus: Wie Gastronomie den Freizeitwert steigert	62
2.1.5	Vom klassischen Food Court zur modernen Food Hall: Gastrogenerationen in Shoppingcentern	64
	EXKURS – Experteninterview Sonae Sierra	66
2.1.6	Gastronomie in Fachmarkttagen	72
	EXKURS – Experteninterview L'Osteria	73

2.2	Trends in der Gastronomie – Chancen und Risiken	78
2.2.1	Wie die Gesellschaft die Entwicklung in der Gastronomie bestimmt	78
2.2.2	Trend: Gerichte müssen individualisierbar sein	78
2.2.3	Trend: Nachhaltigkeit als Chance des Wachstums in der Gastronomie	81
2.2.4	Trend: Die Küche ist weltoffen	85
2.2.5	Trend: Die Zukunft ist gesund, schnell und bequem	87
2.2.6	Trend: Must-Have der Gastronomie: der Wohlfühl-Erlebnis-Faktor EXKURS – Experteninterview Hans im Glück	90 91
2.2.7	Trend: Wie die Digitalisierung die Gastronomie verbessert	97
2.2.8	Standorttrends in der Gastronomie	97
2.2.9	Risiken und Herausforderungen für die Gastronomie	100
3	DIE MIETERMEINUNG – ERGEBNISSE DER BEFRAGUNG	104
3.1	Ergebnisse der Mieterbefragung	104
3.2	Management von Immobilien als Schlüssel für die Zukunft	120
3.3	Detailbetrachtung der Gastronomie	121
	Glossar	126
	Abbildungsverzeichnis	128

VORWORT

Sehr geehrte Leserin, sehr geehrter Leser,

mit der nun das vierte Jahr in Folge vorliegenden Marktstudie „Der Mieter im Fokus“ wollen wir – zusammen mit ausgewiesenen Experten und auf Basis fachlich fundierter Methodik – einen Beitrag dazu leisten, die Transparenz im komplexen Markt für Handelsimmobilien und Shopping-Center spürbar zu verbessern. Dabei kommt es uns entscheidend darauf an, unser gewonnenes Wissen anschaulich darzustellen, sodass die Branche insgesamt davon profitieren kann.

Vor dem Hintergrund der seit Jahren andauernden spannenden Entwicklung im Retailer-Markt haben wir uns in dieser Studie entschlossen, uns intensiv der wachsenden Bedeutung der Gastronomie und den damit einhergehenden vielfältigen Trends zu widmen. Den sichtbaren Veränderungsprozessen im Modehandel, mit denen wir uns in der letztjährigen Studie auseinandergesetzt haben, steht mancherorts die Gastronomie als „Retungsanker“ gegenüber. Doch das wirft Fragen auf: Welche Art von Gastronomie und wie viel davon verträgt ein Einzelhandelsstandort auf Dauer? Und welche Ansprüche hat ein – im Prinzip weitestgehend gesättigter – Kunde in Zukunft an sein Shopping-Center?

Betrachtet man weltweit die zahlreichen filialisierten Gastronomieketten und deren Standorte, so fällt auf, dass Deutschland im internationalen Vergleich deutlich im Hinterfeld rangiert. Woran liegt das? Konkret: Welche Hürden stehen derartigen Konzepten in Deutschland im Weg? Die Beiträge in der vorliegenden Studie fassen die Erkenntnisse unserer Untersuchung zusammen und sollen den Entscheidungsträgern der Branche helfen, erfolgreiche Einzelhandelsstandorte zu entwickeln und dauerhaft zu betreiben.



Florian Lauerbach
Geschäftsführer
ILG Gruppe



Harald Ortner
Geschäftsführer HBB
Hanseatische Betreuungs- und
Beteiligungsgesellschaft mbH

Entscheidend ist dabei auch, den fachlich fokussierten Blick auf den Mieter zu richten. Mit dem repräsentativen Mix aus Einzelhändlern ist es uns auch dieses Jahr gelungen, in unserer Befragung deren Erwartungen, Anforderungen und Expansionsbestrebungen aufzuspüren und damit im Wege einer Trendanalyse rückblickend die gravierenden Entwicklungen der vergangenen vier Jahre aufzuzeigen.

Wir hoffen, Ihnen mit den zusammengestellten Analysen, Experteninterviews und Konzeptvorstellungen eine spannende Lektüre zu bereiten, und wünschen Ihnen eine erkenntnisreiche Lektüre. Für Ihr geschätztes Feedback stehen wir Ihnen gerne persönlich zur Verfügung.

Florian Lauerbach
Geschäftsführer, ILG Gruppe

Harald Ortner
Geschäftsführer, HBB Hanseatische Betreuungs- und
Beteiligungsgesellschaft mbH

VORWORT

Sehr geehrte Leserin, sehr geehrter Leser,

mit der Studienreihe „Der Mieter im Fokus“ schaut die Partnerinitiative der ILG und HBB mit fachlich versiertem Blick auf die existenziellen Details der Handelsimmobilienbranche. Die Erkenntnisse und Interpretationen werden zusammen mit engagierten Partnern, zu denen sich der German Council of Shopping Centers in diesem Jahr auch zählen darf, kostenfrei der Branche zur Verfügung gestellt. Dafür gebührt den Initiatoren eine besondere Anerkennung.

Denn dieses nicht unwichtige Detail zeigt einmal mehr auf, dass zur Gewinnung des Kunden als Konsumenten letzten Endes wir alle am gleichen Strang ziehen müssen und eine authentische hohe Qualität in jeder Hinsicht zu liefern haben, um gegen einen wachsenden reinen Online-Handel weiterhin stationär überzeugen zu können.

Dieser Qualitätsanspruch gilt insbesondere rund um das Thema „Gastronomie in Handelsimmobilien“ aller Art. Als „Königsdisziplin“ innerhalb eines ausgewogenen Mieter-Mix-Konzeptes darf daher das Etablieren eines Food-Court durchaus vom Anspruch her definiert werden. Wenn auch im Prinzip die gleichen „Mieter-Regeln“ gelten, so entscheiden wichtige Details über den Erfolg der Gastronomie für das gesamte Center.

Jeder Mieter muss seinen Kunden in das Center miteinbringen, ja hineinziehen. Bei Textilien ist es nachvollziehbar, dass der Konsument sich auch zwei, drei Kleidungsstücke kauft. Im Food-Court ist aber nach einem vollen Teller Schluss und nur noch ein Espresso oder Eis grenzt die natürliche Nachfrage des normalen Kunden ab. Mehr Geld kann keiner dort ausgeben. Daher ist sehr genau darauf zu achten, mit welchem maßgeschneiderten



Christine Hager

Vorstandsvorsitzende des German Council of Shopping Centers e. V. und Managing Director
Head of Shopping Center Asset Management bei der Redos Gruppe

Angebot die Gastronomie die definierten Zielkunden des Centers anspricht und zu einem spürbaren positiven Aufenthaltserlebnis verhilft. Über allem muss daher ein hohes Maß an Qualität stehen. Wie schafft und erhält man diese dauerhaft? Ein falsch gekauftes T-Shirt wird vom Kunden in seinem Umfeld anders kommuniziert als ein unbefriedigendes Esserlebnis. Und auch hier gilt: Am Ende zählen besonders die Kunden für eine Handelsimmobilie, die mit dem lebenswichtigen „Wiederholungsbesuch“ echte Treue zeigen.

Die Vielfalt des Angebotes kann die große Bandbreite der Küchen dieser Welt einerseits abbilden, andererseits ist aber eine dem individuellen Angebot angemessene Aufenthaltsqualität durch funktionale Infrastruktur und architektonische Gestaltung zu schaffen.

Gerade bei neu zu entwickelnden Gastronomiebereichen in Centern, die sich im Refurbishment befinden, ist dieser Anspruch, im Rahmen der vorgegebenen Möglichkeiten, oft nur mit viel Fingerspitzengefühl erfolgreich umzusetzen. Die für den Standort angemessene Größe herauszufinden stellt hierbei eine besondere Herausforderung dar.

Blicken wir abschließend in die Zukunft und definieren Handelsimmobilien als Omni-Channel-Stars, dann erscheint es existenziell sinnvoll, eine Lieferzone für die Gastronomie zu schaffen, sodass deutlich nach Ladenschluss die unterschiedlichsten Lieferservices weiterhin Umsatz im Food-Court generieren.

Kurzum: Es ist äußerst hilfreich, sich in dieser hier vorliegenden Studie intensiv mit dem Trendthema Gastro-

nomie in Handelsimmobilien zu befassen, um von den Erfahrungen anderer profitieren zu können. Ein Testessen mit der Familie kann da mitunter auch ganz hilfreich sein ...

Christine Hager
Vorstandsvorsitzende des German Council
of Shopping Centers e.V. und Managing Director
Head of Shopping Center Asset Management
bei der Redos Gruppe

1

DER HANDEL
SUCHT NEUE ALLIANZEN



- 🌀 Der Einzelhandel ist weiter auf Wachstumskurs. Für 2018 wird ein neuer Rekordwert von € 523 Mrd. an Einzelhandelsumsatz erwartet.
- 🌀 In den Nonfood-Branchen findet eine Selektion statt: starke, differenzierende und innovative Konzepte setzen sich durch.
- 🌀 Lebensmitteleinzelhändler verlagern ihre Standorte näher zum Kunden.
- 🌀 Der Erlebniseinkauf ist für stationäre Händler von entscheidender Bedeutung. Als Entertainer und sozialer Treffpunkt kann sich der Handel gegenüber dem Onlinehandel profilieren.
- 🌀 Spezialisierung, Individualisierung und Digitalisierung sind richtungsweisende Trends für die Zukunft des Einzelhandels.
- 🌀 Handelsimmobilien entwickeln sich von single-use zu mixed-use Immobilien.



1. DER HANDEL SUCHT NEUE ALLIANZEN

Der deutsche Einzelhandel profitiert weiter von einer robusten Konjunktur und ist auf Wachstumskurs. Zurückführen lässt sich diese positive Entwicklung unter anderem auf die günstige Arbeitsmarktsituation, die für Sicherheit sorgt, auf steigende Einkommen und die gute allgemeine Wirtschaftslage.

1.1 MARKTÜBERBLICK: ENTWICKLUNG IM EINZELHANDEL

Die Umsatzentwicklung im Einzelhandel steht in engem Zusammenhang mit dem Aufwärtstrend bei den privaten Konsumausgaben insgesamt und der **Trendwende beim Anteil des Einzelhandels an diesen** (vergleiche Abbildung 1.1). In den Jahren zuvor nahm der Anteil der einzelhandelsrelevanten Ausgaben an allen Verbrauchsausgaben stetig ab. Grund dafür waren zum einen bewusste Konsumententscheidungen, die zulasten des Einzelhandels getroffen wurden. Hierzu zählen beispielsweise Ausgaben für Freizeitaktivitäten und Urlaub. Zum anderen können die gestiegenen Kosten für Wohnraum und der erhöhte Aufwand für die private Altersvorsorge als Gründe angeführt werden. Diese privaten Ausgaben in anderen Branchen entzogen dem Handel potenzielle Einnahmen, sodass dieser nicht von gestiegenen Konsumausgaben profitieren konnte. Seit 2013 allerdings hat sich der Anteil des Handels an den Konsumausgaben stabilisiert. Er ist sogar gewachsen und wird sich 2018 aller Voraussicht nach gegenüber dem Vorjahr auf dem gleichen Niveau halten. Bei weiter steigenden Konsumausgaben – erwartet wird eine Zunahme auf rund 1.770 Milliarden Euro – bedeutet dies weiter steigende Einzelhandelsumsätze. Zum Vorjahr wird eine Steigerung um knapp 2 Prozent erwartet. Damit ist eine echte Trendwende im Konsumverhalten spürbar, die die gegenüber anderen Ländern traditio-

nell eher schwach ausgeprägte Binnennachfrage in Deutschland stärkt.

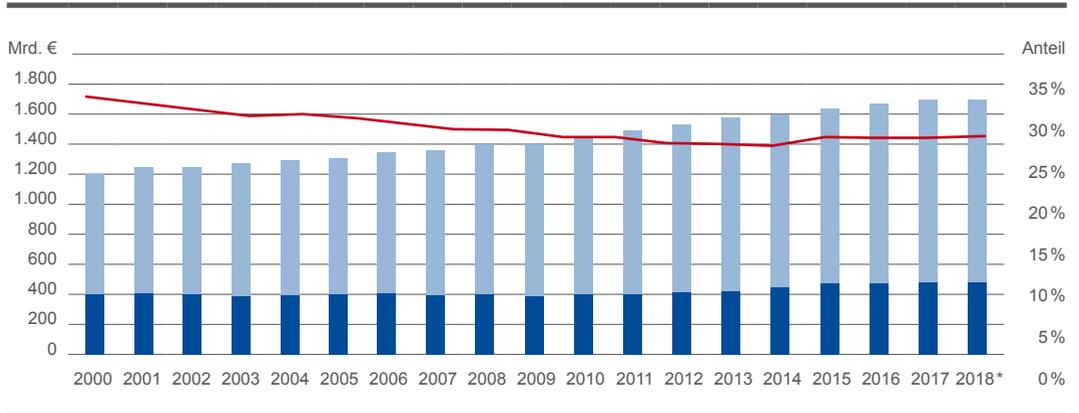
Bei den Verwendungszwecken der privaten Konsumausgaben für 2017 hat sich gegenüber dem Vorjahr kaum eine Veränderung ergeben (vergleiche Abbildung 1.2). Die Wohnausgaben nehmen nach wie vor knapp ein Fünftel des privaten Konsums ein, wobei dieser relative Anteil seit 2013 geringer wird. An zweiter Stelle stehen Ausgaben für Freizeit, Unterhaltung und Kultur, die im Vergleich zu den vergangenen zwei Jahren geringfügig zugenommen haben. Diese Ausgaben werden vermehrt in Kombination mit Gastronomieangeboten getätigt.

Für das Jahr 2018 wird eine Umsatzsteigerung im Einzelhandel von rund 2,0 Prozent gegenüber dem Vorjahr prognostiziert – ein neuer Rekordwert von 523 Milliarden Euro soll erreicht werden (vergleiche Abbildung 1.3). Dies ist insbesondere vor dem Hintergrund einer **seit 2012 anhaltenden Wachstumsphase** bemerkenswert, denn solche Zahlen sind für den Einzelhandel nicht selbstverständlich. In den Jahren 2015 bis 2017 wurden zudem sehr hohe relative Umsatzsteigerungen von 4,4 Prozent (2015), 3,0 Prozent (2016) und 4,1 Prozent (2017) zum Vorjahr erreicht – also Werte, die auch inflationsbereinigt für Wachstum stehen. Gleichwohl muss die Entwicklung des Einzelhandels in Deutschland dif-

ferenziert betrachtet werden. Trotz insgesamt steigender Nachfrage wächst der Marktanteil des Online-Handels weiter und setzt den stationären Handel nach wie vor unter Druck. Für 2018 wird prognostiziert, dass der

Umsatz im Bereich E-Commerce 53,4 Milliarden Euro und einen Anteil von 10,2 Prozent am Einzelhandelsumsatz erreicht (vergleiche Abbildung 1.4). Zum Jahr davor würde dies einem Anstieg von knapp 10 Prozent

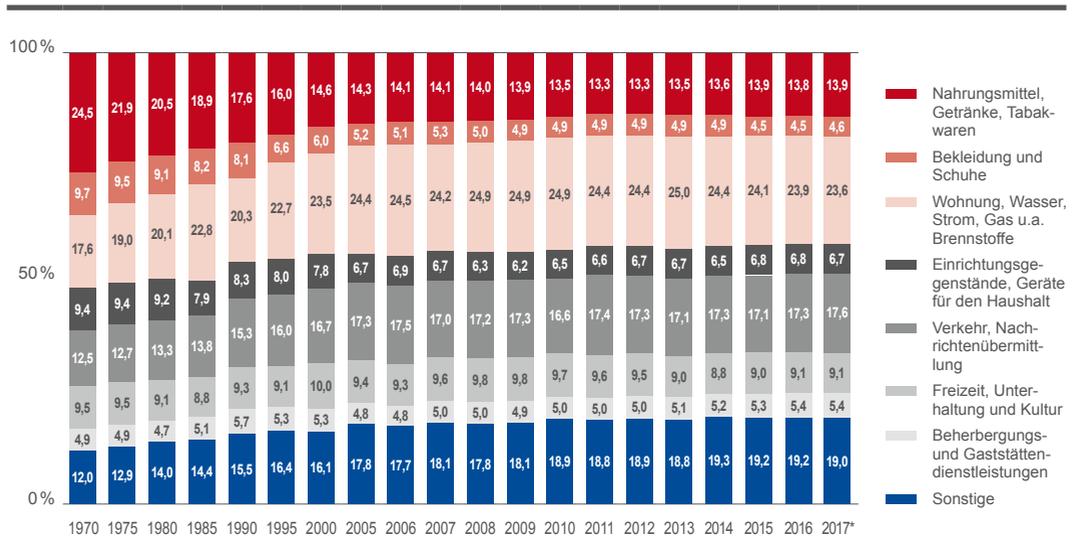
ABBILDUNG 1.1 Private Konsumausgaben, Einzelhandelsumsatz 2000 – 2018*



Quelle: Statistisches Bundesamt 2017, HDE 2017

■ Private Konsumausgaben (in Mrd. €) ■ Einzelhandelsumsatz (in Mrd. €) ■ Anteil Einzelhandelsumsatz (in %) * Prognose

ABBILDUNG 1.2 Konsumausgaben der privaten Haushalte im Inland nach Verwendungszwecken



Quelle: Statista 2018, eigene Bearbeitung * vorläufig

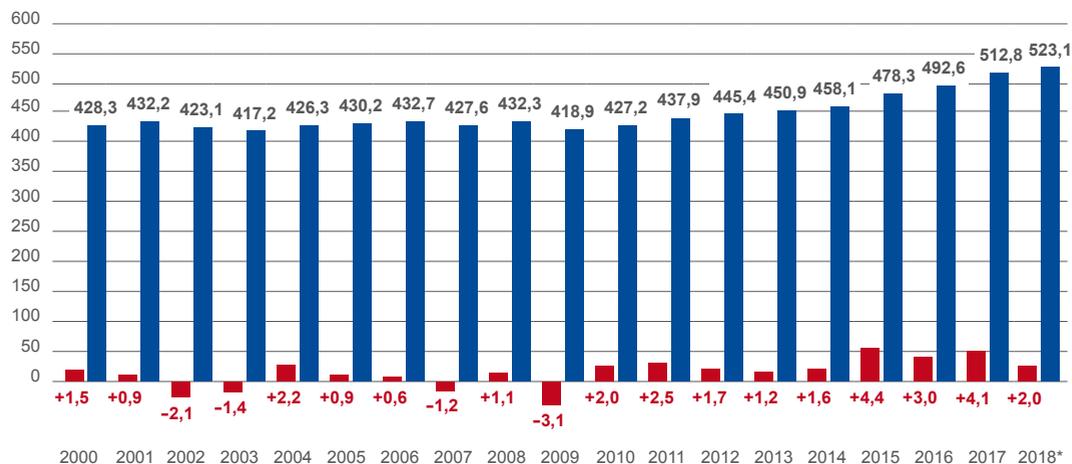
entsprechen – das bedeutet fast eine Vervielfachung des Umsatzes seit 2005. Das Umsatzwachstum ist besonders auf zwei Faktoren zurückzuführen. Zum einen hat 2017 laut dem HDE Online-Monitor 2018 die Anzahl der Online-Einkäufer um 7 Prozent zum Vorjahr zugenommen. Vor allem die Generation 60+ weist mit 44 Prozent ein starkes Wachstum auf. Zum anderen nimmt die Zahl der Online-Bestellungen zu. Diese erhöhte sich im Jahr 2017 um 17 Prozent.

Interessant ist die Entwicklung von Online- und Offline-Marktanteilen einzelner Branchen. Abbildung 1.5 zeigt die Entwicklung der Marktanteile im Online- und Offline-Handel für den gesamten Einzelhandel sowie für die Leitbranchen FMCG (Fast Moving Consumer Goods) für den kurzfristigen Bedarf sowie Fashion und Accessoires für den mittelfristigen Bedarf. Die guten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen führen zu einem Umsatzwachstum von 5,1 Prozent im gesamten Einzelhandel bis 2020. Insbesondere der Online-Handel profitiert von der positiven Entwicklung in diesem Zeitraum. Der Umsatz steigt dort um 28,8 Prozent, womit der Markt-

anteil von 9,5 Prozent auf 11,6 Prozent steigt. Der Umsatz im stationären Einzelhandel wächst im gleichen Zeitraum nur um 2,6 Prozent. Die Branchenunterschiede bleiben groß. Trotz eines starken prozentualen Wachstums des Online-Umsatzes bei den FMCG in Höhe von 74,4 Prozent bis 2020 steigt auch der stationäre Umsatz um 3,6 Prozent. Der Marktanteil des Online-Handels am Gesamtmarkt für FMCG wird sich von 3,9 Prozent auf 6,8 Prozent steigern. In der Branche Fashion und Accessoires wächst der Marktanteil von 25,6 Prozent auf 30,4 Prozent, dies entspricht einem Umsatzwachstum von 23,6 Prozent im Online-Handel. Belastend für den stationären Handel ist die Schrumpfung des Umsatzes um 2,5 Prozent zwischen 2017 und 2020.

Der dominierende Online-Händler ist Amazon, der einschließlich Amazon Marketplace im Jahr 2017 rund 46 Prozent des gesamten deutschen Online-Umsatzes erwirtschaftet hat. Otto, Media Markt, Zalando und Saturn belegen die Plätze zwei bis fünf der stärksten Online-Händler in Bezug auf das absolute Umsatzwachstum (vergleiche HDE Online-Monitor 2018).

ABBILDUNG 1.3 Einzelhandelsumsatz in Mrd. € (ohne Kfz, Tankstellen, Brennstoffe, Apotheken)

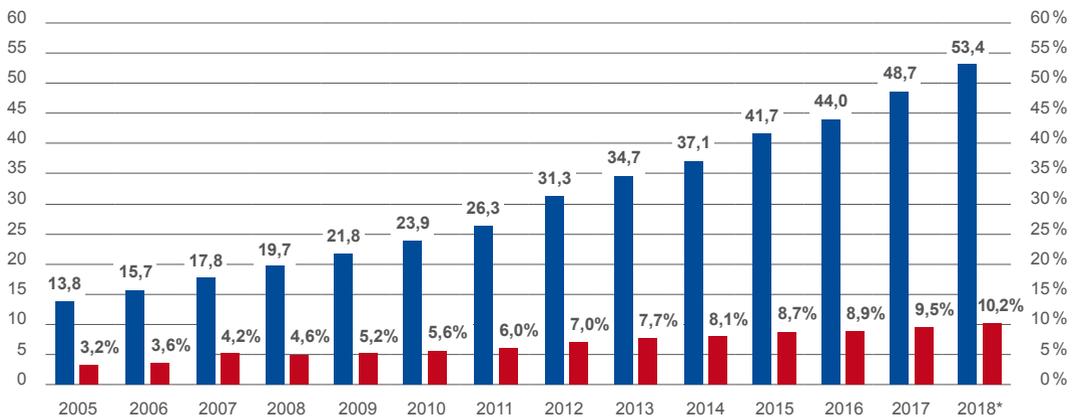


Quelle: Statistisches Bundesamt; HDE; eigene Bearbeitung
Berechnungen ohne Umsatzsteuer; Einzelhandel ohne Kfz,
Tankstellen, Brennstoffe, Apotheken

■ Einzelhandelsumsatz (in Mrd. €)
■ Veränderungen zum Vorjahr (in %)

* Prognose

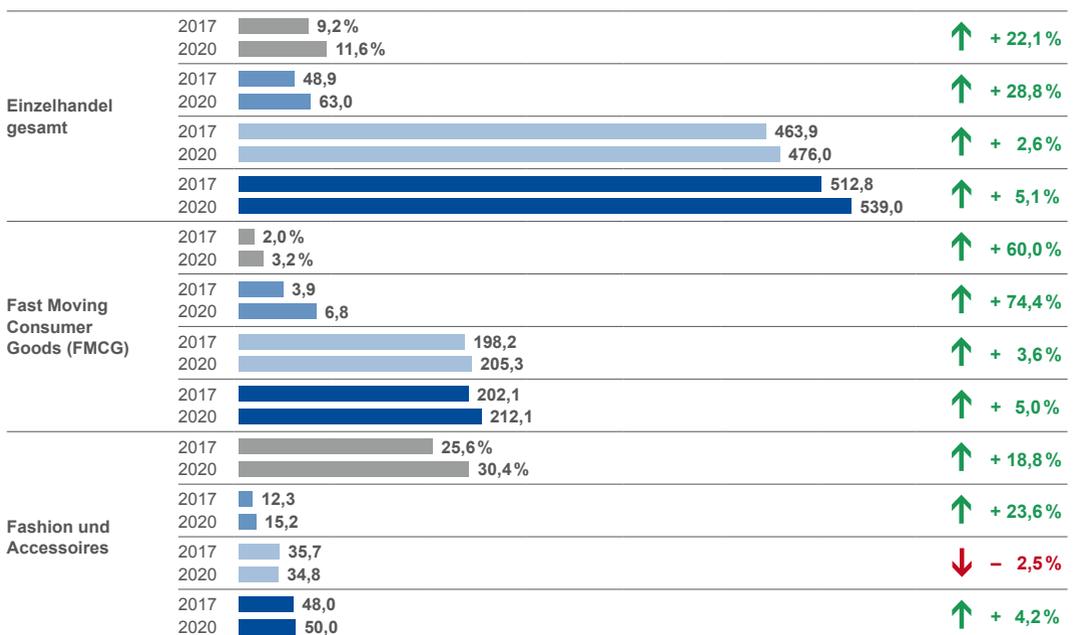
ABBILDUNG 1.4 Entwicklung des E-Commerce-Umsatzes und -Anteils am Einzelhandelsumsatz



Quelle: Statistisches Bundesamt 2017, HDE 2017, eigene Bearbeitung – Berechnungen ohne Umsatzsteuer, Einzelhandel ohne Kfz, Tankstellen, Brennstoffe, Apotheken

■ E-Commerce-Umsatz (in Mrd. €) * Prognose
 ■ Anteil des E-Commerce am Einzelhandel (in %)

ABBILDUNG 1.5 Entwicklung von Online- und Offline Marktanteilen



Quelle: HDE Online-Monitor, 2018/2020 Prognose IFH, 2018

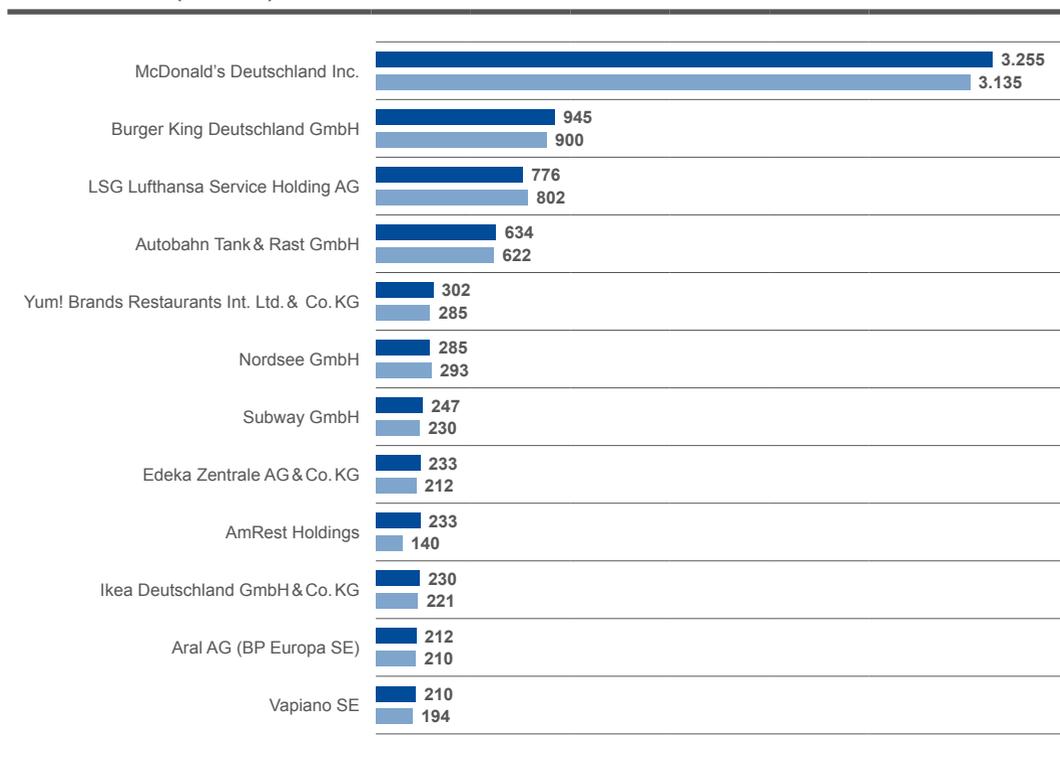
■ Marktanteile online in % ■ Umsatz online in Mrd. € ■ Umsatz stationär in Mrd. € ■ Umsatz gesamt in Mrd. €

Der Trend zur „Smartphonisierung“ ist im Online-Handel immer deutlicher zu erkennen. Während 2015 der Online-Umsatz durch Smartphones noch 19,7 Prozent und durch Notebooks oder Desktop-Computer 71,2 Prozent betrug, liegen die Umsatzanteile 2017 bei 29,3 Prozent und 57,9 Prozent (vergleiche HDE Online-Monitor 2018).

Zusätzlich zu den Entwicklungen im reinen Einzelhandel entwickelt sich die Gastronomie zum Hoffnungsträger für Handelsimmobilien. Sie ist dabei immer mehr ein identifikationsstiftendes Element in Handelslagen, Handelsimmobilien und Handelskonzepten (vergleiche Fokusthema Gastronomie im Handel in Kapitel 2).

Von den Top-12-Systemgastronomen in Deutschland (vergleiche Abbildung 1.6) konnten mit Ausnahme der LSG (Lufthansa), die nicht mit den anderen Anbietern vergleichbar ist, von 2016 auf 2017 alle Umsatzzuwächse verbuchen.

ABBILDUNG 1.6 **Umsätze der Top 12 Systemgastronomen in Deutschland für die Jahre 2016 und 2017 (in Mio. €)**



> WIR MÜSSEN IM VERGLEICH ZUM INTERNET IMMER BESSER SEIN <

Experteninterview mit Heinz Zurheide
Inhaber Zurheide Feine Kost KG



Marco, Heinz und Rüdiger-Zurheide,
Zurheide Feine Kost KG

Im März haben Sie in Düsseldorf einen „Supermarkt der nächsten Generation“ eröffnet. Sind 10.000 Quadratmeter die Zukunft des Lebensmitteleinzelhandels?

Nein, mit Sicherheit nicht. Das wird immer von der jeweiligen Kaufkraft und dem jeweiligen Standort abhängig sein. Unser Supermarkt in Düsseldorf bietet die notwendigen Bedingungen, um einen Supermarkt dieser Dimension betreiben zu können. Wir haben dort viel Laufkundschaft, Touristen, zahlreiche Arbeitnehmer aus Büro und Verwaltung oder auch ausländische Geschäftskunden, die sich von diesem Konzept angesprochen fühlen. Allerdings gibt es solche Rahmenbedingungen nicht überall, und somit sind Lebensmittelgeschäfte mit einer Fläche von 10.000 Quadratmetern nicht automatisch profitabel und realisierbar. Zumal es auch einige Zeit dauert, bis so ein Projekt schwarze Zahlen schreibt. Außerdem müssen

die Kunden für einen Supermarkt dieser Größenordnung zunächst sensibilisiert werden. Sie kennen dieses Größenformat und ein Sortiment mit 60.000 Artikeln nicht. Sie müssen es kennenlernen und sich vor allem zurechtfinden. Bei einer Fläche von 10.000 Quadratmetern verlaufen sich unsere Kunden auch mal, im Gegenzug gibt es aber immer wieder etwas zu entdecken.

Einkaufen wird immer mehr zu einem Erlebnis. Welche Bedeutung spielt dabei ein Gastronomiebereich in Supermärkten beziehungsweise welche Möglichkeiten und Chancen bieten sich für die Supermärkte?

Das Erlebnis beim Einkaufen wird künftig eine immer größere Rolle spielen, da die Anzahl der Verkaufsflächen nicht abnehmen wird. Die Möglichkeiten und Chancen eines Erlebniseinkaufs hängen immer vom Konzept und vom Betreiber ab. Denn wenn der Gastronomiebereich attraktiv gestaltet wird, können sich die Kundenfrequenzen sowie die Verweildauer im Supermarkt erhöhen. Unser Konzept lautet: „Bestes Essen im Supermarkt“.

Durch die gastronomischen Angebote in unseren Supermärkten haben unsere Kunden die Möglichkeit, bei der Herstellung der Produkte zuzuschauen, wodurch wir ein Highlight beim Einkaufen geschaffen haben. Ein Gastronomiebereich im Supermarkt hilft, sich in der heutigen Zeit, in der Discounter oder auch der Online-Handel starke Konkurrenten sind, behaupten zu können.

Welche Rolle kommt aktuell und in Zukunft dem Außer-Haus-Verzehr in Lebensmittelmärkten zu?

Das wird von der Qualität abhängen, die der Einzelhandel bietet. Ein Gastronomieangebot in Lebensmittelmärkten ist wichtig, um sich auch künftig, vor dem Hintergrund des starken Wettbewerbs, am Markt halten zu können. Durch einen Gastronomiebereich in Supermärkten können notwendige Frequenzen erzeugt werden. Beispielsweise ist unser Restraunt im Frischecenter in Düsseldorf-Reisdorf immer gut besucht, und wir müssen mit Reservierungen arbeiten.

Ihr neuer Flagship-Store in Düsseldorf ist in einem ehemaligen Kaufhof-Gebäude entstanden. Können Sie sich vorstellen, dass in Zukunft weitere Supermärkte in leerstehenden Warenhäusern eröffnet werden?

Wie schon erwähnt, weist unser Standort in Düsseldorf passende Rahmenbedingungen für dieses Format auf. Aber das Konzept eines Supermarktes in einem Warenhaus ist durchaus auch auf kleinere Städte übertragbar. Natürlich ist das kein Supermarkt, der sofort hoch frequentiert ist. Es dauert seine Zeit, bis sich ein derartiges Konzept etabliert. Insbesondere in Deutschland ist so etwas in dieser Größenordnung unbekannt, weshalb die Kunden für dieses Format des Supermarktes erst einmal begeistert werden müssen.

Der Flagship-Store ähnelt in seiner Struktur dem Shop-in-Shop-System und aufgrund seiner Kombination von Handel und Gastronomie eher einem Shopping-Center als einem „klassischen“ Edeka Zurheide. Könnten Sie sich auch vorstellen, einen solchen Store innerhalb oder in der Nähe eines Centers zu eröffnen?

Das ist absolut abhängig vom Standort, der zur Verfügung steht. Wie wir uns in der Zukunft weiterentwickeln werden, lässt sich derzeit aber noch nicht sagen. Wir müssen jetzt erst mal abwarten, wie sich unser Super-

markt in Düsseldorf entwickelt. Die Erkenntnisse, die wir hier sammeln, werden dann entscheiden, wie es weitergeht.

Gibt es Überlegungen, einzelne Gastronomiekonzepte daraus zu Stand-alone-Konzepten – womöglich in Shopping-Centern – weiterzuentwickeln?

Nein. Unser gastronomisches Angebot ist in unsere Zurheide-Supermärkte integriert. Es handelt sich um unser Gesamtkonzept, das eine Kombination aus Supermarkt und Gastronomie darstellt, weshalb in diese Richtung keine Überlegungen bestehen.

Der Supermarkt wird zur Wohlfühlzone. Wie haben sich Kundenbedürfnisse und das Verbraucherverhalten verändert? Wie reagieren Sie auf wachsende und sich verändernde Kundenanforderungen?

Für Zurheide war der Supermarkt schon immer eine Wohlfühlzone. Es lässt sich bei den Kunden feststellen, dass sie mehr Qualität wollen und auch ein höheres Bewusstsein für Lebensmittel entwickeln. Der Gedanke „Hauptsache, es ist günstig“ lässt nach, mittlerweile ist Genuss genauso wichtig wie ein guter Preis. Diesem sich verändernden Kundenverhalten kommen wir mit unserem Konzept nach, indem wir qualitativ hochwertige Produkte verkaufen. Allerdings sind wir trotzdem kein Gourmet-Tempel, als der wir oftmals betitelt werden. Wir möchten mit unserem Konzept alle Kunden ansprechen und bieten etwas für jedes Portemonnaie an. Denn durch ein Angebot ausschließlich für die „Oberen Fünftausend“ könnten wir uns nicht am Markt halten. Außerdem wird es den Kunden immer wichtiger, dass Einkaufen Spaß macht. Diesem Wunsch versuchen wir mit unserem Konzept nachzukommen. Unsere Idee ist es, dass die Kunden den Supermarkt als einen Treffpunkt sehen, wo man nicht nur einkaufen, sondern Zeit verbringen und sich inspirieren lassen kann. Durch unsere Manufakturen, Grillpoints und Restaurants mit offenen Küchen und die hauseigene Produktion haben wir ein Einkaufserlebnis geschaffen. Damit rückt das Einkaufen im klassischen

Sinne in den Hintergrund und der Fokus liegt auf dem Erleben.

Ein anderes Vertriebskonzept bei Edeka ist „Edeka Xpress“ mit einem höheren Convenience-Anteil. Wie wichtig sind Ihrer Meinung nach Convenience- und To-go-Produkte?

Der Vertrieb von Convenience-Produkten ist immer vom Standort abhängig. Beispielsweise würde ein Edeka Xpress in einer Siedlungslage und mit einer Verkaufsfläche unter 1.000 Quadratmetern nicht funktionieren, während sich eine Location in der Innenstadt, vielleicht in einem Business-Viertel oder an Verkehrsknotenpunkten, rentiert. Eine allgemeine Nachfrage nach diesen Produktgruppen ist natürlich vorhanden, allerdings variiert diese mit dem jeweiligen Standort.

Würde es zu Edeka Zurheide passen, einen Convenience-Store in einem Food-Court oder allgemein in einem Shopping-Center zu eröffnen?

Nein, auf keinen Fall. In unseren Supermärkten werden zwar auch Convenience-Produkte verkauft, allerdings umfasst das Konzept von Zurheide viel mehr, und zwar eine Kombination aus Supermarkt und gastronomischem Angebot. Wir möchten unseren Kunden einen Erlebniseinkauf bieten und sie zum Verweilen einladen; demnach entsprechen solche Konzepte und Standorte nicht unserem Selbstverständnis.

Ist und bleibt der Lebensmittelhandel Ankermieter in Shopping-Centern oder kann er dieser Rolle nicht (mehr) gerecht werden?

Das lässt sich pauschal nicht beantworten. Letztlich ist das immer vom jeweiligen Shopping-Center abhängig.

Wie verändert sich Ihrer Ansicht nach der Anteil der im Internet gehandelten Lebensmittel in den kommenden Jahren? Welche Strategie verfolgen Sie in diesem Zusammenhang?

Wir müssen im Vergleich zum Internet immer besser sein, weshalb wir unseren Kunden auch ein Einkaufserlebnis bieten möchten. Deshalb haben unsere Kunden die Möglichkeit, unsere Produkte zu riechen, zu schmecken und zu genießen.

In unseren Supermärkten, vor allem an unserem neuen Standort in Düsseldorf, können unsere Kunden immer wieder etwas Neues entdecken, erleben und direkt verkosten. In den einzelnen Abteilungen haben sie die Möglichkeit, bei der Zubereitung der Produkte zuzuschauen, was ein besonderes Erlebnis ist und schließlich auch zum Verweilen bei uns einlädt. Mit unserem Konzept möchten wir immer einen Sprung voraus sein und unseren Kunden etwas Besseres bieten. Für uns ist Stillstand Rückschritt, und daher versuchen wir immer wieder, etwas zu machen was ansonsten kein anderer macht.

Wie hoch ist der Anteil der Non-Food-Produkte bei Edeka Zurheide, und welche Bedeutung schreiben Sie dieser Produktgruppe zu?

Der Non-Food-Anteil liegt bei uns zwischen drei und fünf Prozent; daran erkennen Sie die Zurheide-Strategie. Wir positionieren uns als Supermarkt und somit liegt der Fokus unseres Sortiments auf dem Lebensmittelbereich. Das unterstreicht auch unser Name „Zurheide Feine Kost“. Dennoch finden Sie bei uns beispielsweise auch Hygieneartikel wie in jedem anderen Supermarkt.

Stichwort „Trend zur Reurbanisierung des Lebensmittel Einzelhandels“: Welche Auswirkungen hat die Verlagerung von Supermärkten in Stadtzentren mit kleineren Verkaufsflächen auf das Sortiment?

Wenn die Verkaufsflächen kleiner werden, reduziert sich natürlich auch das angebotene Sortiment. Demnach ist es wichtig, dass am jeweiligen Standort das richtige Sortiment angeboten wird, nämlich das, das im jeweiligen Umfeld auch wirklich nachgefragt wird.

1.2 EINZELHANDEL : WELCHE TRENDS BESTIMMEN DIE ENTWICKLUNG DER BRANCHE ?

Trends können über die Zukunft des Einzelhandels entscheiden. Trends sind ein wichtiger Teil im Leben vieler Menschen. Sie werden von den Medien aufgegriffen, ja sogar gemacht. Für Unternehmen bedeutet, einen Trend zu setzen oder im Trend zu liegen, die Chance zu nutzen, die eigene Attraktivität zu steigern. So kann sich ein Konzept aus der Vielfalt der Anbieter hervorheben und mehr Kunden gewinnen. Bekannte Marktteilnehmer, die ihr Konzept den jeweils aktuellen Trends anpassen, kommen nicht aus der Mode.

Zunehmende Individualität, sich verändernde Kundenbedürfnisse, ein sich wandelndes Mobilitätsverhalten und die Veränderungen sozio-ökonomischer Faktoren prägen die Gesellschaft und damit auch den Einzelhandel. Handel ist Wandel. Der Einzelhändler ist gefordert, sich zu verändern, anzupassen und mit neuen Konzepten zu glänzen. Der Wandel vollzieht sich schnell, und somit können immer wieder neue Händler einfach in den Markt eintreten und eine Konkurrenz für die bestehenden Händler sein. Strikt gegeneinander abzugrenzen sind die aktuellen Trends allerdings nicht. Vielmehr verschmelzen sie an einigen Stellen und treiben sich gegenseitig voran.

In Zukunft werden jene Einzelhändler erfolgreich sein, die ihren Kunden ein Einkaufserlebnis bieten, das durch seine Individualität und Einfachheit überzeugt und moderne Technologien mit einbezieht.

Flächenknappheit fordert neue Konzepte

Flächenknappheit wird vor allem in Metropolen zunehmend zu einer Herausforderung. Sie fordert Händler, Investoren und Immobilieneigentümer dazu auf, neue Konzepte zu entwickeln, um den wenigen verfügbaren Platz besser zu nutzen. Die Nachverdichtung scheint in vielen Fällen die einzige Lösung zu sein. Gleichzeitig kommt diese Entwicklung dem gewandelten Konsumverhalten entgegen. Denn vor allem in den Städten

lassen sich die Kunden heute lieber beliefern, als selbst zum Händler zu fahren. Führende Händler aller Branchen merken, dass der Standort am Autobahnkreuz immer weniger geeignet ist, Kunden an sich zu binden.

Um fehlenden Wohnraum zu schaffen, wird das Wohnen über dem Supermarkt nicht nur diskutiert, sondern auch immer öfter umgesetzt. Zahlreiche eingeschossige Bauten der Lebensmittelfilialisten verschwenden mit ihren Parkplatzanlagen aus Sicht der Politik und Stadtplanung zu viel Platz. Mittlerweile sind auch die Händler der Meinung, dass es sich anbietet, die Kunden in Wohnungen über dem eigenen Markt zu haben. Denn wer über einem Supermarkt wohnt, kauft seine Lebensmittel nicht online bei der Konkurrenz. So wurde ein ehemaliger Rewe-Markt in Frankfurt am Main abgerissen, um Platz für einen neuen Markt mit 27 Wohnungen zu schaffen. Aber nicht nur Wohnungen kommen als Form der Nutzung über den Lebensmittelgeschäften infrage. Dort, wo Wohnen planungsrechtlich untersagt ist, können die Filialen mit Praxen oder Restaurants überbaut werden. In Nürnberg hat eine Norma-Filiale die obere Etage einem Kindergarten zur Verfügung gestellt. Ein anderes Beispiel ist Hamburg, wo der Discounter Lidl ins Erdgeschoss eines neu entwickelten Hotels gezogen ist. Die Möglichkeiten sind endlos.

Handelsimmobilien entwickeln sich somit von Single-Use- zu Mixed-Use-Immobilien, die eine Mischung verschiedener Nutzungen aufweisen. Dieses Phänomen beschränkt sich allerdings auf den Kernbereich der Metropolregionen mit angespannten Wohnungsmärkten.

Diese Entwicklung ist zwar nicht ganz neu, gewinnt nun jedoch richtig an Fahrt. Pioniere waren die Supermärkte, insbesondere Rewe mit dem 2008 gestarteten City-Konzept. Auch die Rewe-Schwester Penny ist früh auf den Zug aufgesprungen. Die Marktführer im Lebensmitteldiscount Aldi und Lidl haben ebenfalls zeitig punktuell entsprechende Projekte entwickelt, etwa in der Münchner Schwabseestraße. Neu sind die weiter zunehmende

Flexibilität und die gestiegene Zahl projektierte Standorte. Lidl plant das neue Filialkonzept „Metropolfiliale“ und denkt auch über kleinere Verkaufsflächen nach (vergleiche Interview in dieser Ausgabe). Aldi plant nach eigenen Angaben in den nächsten fünf bis sieben Jahren mit 2.000 Wohnungen an 30 Standorten über oder neben einer Filiale. Die allgemeine Flächenknappheit in den Metropolen erschwert es dem Lebensmitteleinzelhandel zudem, eine Baugenehmigung zu erhalten. Die ergänzenden Nutzungen können aber die Wahrscheinlichkeit für eine Genehmigung erhöhen, denn Städte brauchen vor allem Flächen für Wohnraum. Marco Atzberger vom EHI Retail Institute beschreibt die Situation folgendermaßen: „Mit solchen Plänen kommen Händler den Anforderungen von Städten entgegen, die dringend Wohnraum brauchen.“ Er folgert daraus: „Handelsketten dürften mit gemischt genutzten Immobilien auch leichter Baugenehmigungen in Städten erhalten.“

Die Reurbanisierung der Nahversorger lässt erkennen, dass diese künftig näher bei ihren Kunden sein wollen beziehungsweise müssen. Im Zuge dessen – und vor dem Hintergrund der knappen Flächen in Städten – ist ein Trend zu kleineren Store-Konzepten zu erkennen. Rewe City und EDEKA Xpress sind Konzepte der Lebensmittelhändler, durch die kleine Flächen in Innen-

städten bespielt werden können. Auch andere Anbieter haben Kleinflächenkonzepte am Start, scheuen aber meist davor zurück, dem Kind einen eigenen Namen zu geben. Die Kleinkonzepte sind auch auf ein Convenience-Sortiment ausgerichtet, das zunehmend nachgefragt wird. Daneben ist die Revitalisierung des Bestandsnetzes flächendeckend weiterhin ein großes Thema. Nach wie vor gibt es außerdem starke Einzelhandelsstandorte, die noch einzelne qualitative oder quantitative Lücken im Besatz haben und daher auch künftig für die Neuansiedlung klassischer Konzepte infrage kommen.

Erlebniseinkauf durch die Integration weiterer Angebote

Anpassungsfähigkeit und Kreativität sind seitens der Einzelhändler stärker gefragt denn je. Denn wer am Markt bleiben will, muss sich immer wieder etwas Besonderes überlegen und die Kunden überraschen. Nur wer offen für Neues ist, kann seine Kunden zufriedenstellen.

Der Online-Handel verändert den stationären Handel und ist eine ernst zu nehmende Konkurrenz. Um sich gegen diese Konkurrenz durchzusetzen, ist der **Erlebniseinkauf** von entscheidender Bedeutung, vor allem um sich als stationärer Händler gegenüber der größeren

ABBILDUNG 1.7 In ein Wohngebäude integrierte Systemgastronomie frittenwerk



Vielfalt an Produkten und den in der Kundenwahrnehmung oft günstigeren Preisen im **Online-Handel profilieren** zu können. Der Einzelhandel muss mehr als up to date sein, um zu überleben. Er ist künftig noch stärker **Entertainer und sozialer Treffpunkt**. Beispielsweise können Einzelhändler Workshops oder Kurse in ihren Geschäften passend zum Sortiment anbieten. Eine andere Möglichkeit ist die Integration von Gastronomie. Ein Paradebeispiel hierfür ist das Familienunternehmen Zurheide, das sich mit seinen Supermärkten einer neuen Dimension des Erlebniseinkaufs widmet (vergleiche Experteninterview in dieser Ausgabe). Im derzeit größten Supermarkt von über 10.000 Quadratmetern im Düsseldorfer Crown werden neben einer Vielfalt an Lebensmitteln für jedes Portemonnaie unter anderem eine Mozzarella-, Champagner- und Sushi-Bar, Grillpoints und eine Pastamanufaktur angeboten. Darüber hinaus sind ein Gourmetrestaurant und ein vegetarisches Restaurant im Supermarkt Zurheide zu finden. Diese Form der Integration von Gastronomie in den Supermarkt stellt den aktuellen Superlativ dar und bietet den Kunden immer wieder etwas Neues zum Entdecken und Genießen – Einkaufen wird zum Erlebnis. Auch andere Einzelhandelsbranchen integrieren Gastronomieangebote in ihr Geschäft. Im Modehaus L&T in Osnabrück wird die Gastronomie gezielt in den Ver-

kaufsraum integriert und durch eine Markthalle ergänzt (vergleiche Abbildung 1.8 sowie Konzeptvorstellung in dieser Ausgabe).

Erlebniseinkauf lässt sich aber auch auf andere Weise umsetzen. Vor allem mit seinem neuen Sporthaus hat L&T den Erlebniseinkauf auf eine höhere Stufe gehoben. Die stehende Surfwelle, genannt „Hasewelle, lädt nicht nur zum Surfen ein, sondern auch zum Treffen und Zuschauen (vergleiche Abbildung 1.9). Außerdem gibt es ein Fitnessstudio, in dem ein Training auf bis zu 8.000 Höhenmetern simuliert wird, und viele weitere Möglichkeiten, um die Funktionsfähigkeit der Sportbekleidung zu testen (vergleiche Abbildung 1.9). Künftig wird der Einzelhändler der Gewinner sein, der seinen Kunden ein Freizeiterlebnis und einen Begegnungsort sowie ein ansprechendes Ambiente und besondere Produkte bietet. Der Erlebnis-Charakter wird mehr über den Erfolg entscheiden als die Produkte, die angeboten werden.

Um diesen Kundenansprüchen gerecht zu werden, wird es auch wichtiger werden, kompetente Mitarbeiter im Einzelhandel zu beschäftigen, denn die Servicequalität entscheidet mit über den Erfolg. Da Kunden sich durch das Internet über Produkte informieren können, müssen

ABBILDUNG 1.8 L&T-Markthalle



die Mitarbeiter gut ausgebildet sein, um in der Beratung einen Mehrwert bieten zu können.

Erlebniseinkauf durch Spezialisierung

Die Spezialisierung von Geschäften kann ebenfalls zu einem Einkaufserlebnis führen, durch das sich der Einzelhändler gegen die Konkurrenz durchsetzen kann. Eine Spezialisierung im Einzelhandel ist kundenorientierter, attraktiver und erhöht die Verweildauer. Umsetzen lässt sich diese in unterschiedlichem Maße. **Pop-up-Stores** sind innovative Konzepte, in denen nur für einen bestimmten Zeitraum ein exklusives Sortiment angeboten wird – oftmals in Verbindung mit einem einzigartigen Einkaufserlebnis. Auch werden Showrooms eröffnet oder bestehende Geschäfte zu solchen umfunktioniert. Die Kunden können die Produkte ausprobieren, erleben und anschließend online bestellen. Auf diese Weise ermöglicht Samsung in seinem Store „Samsung 837“ in New York City seinen Kunden ein Einkaufserlebnis. Diese Konzepte bieten sich für Warengruppen an, die die Kunden zunächst ausprobieren und anfassen möchten. Zudem sind sie flexibel und können auf die Kundenwünsche ausgerichtet werden. Insbesondere Online-Anbieter eröffnen solche Store-Konzepte, um mit ihren Kunden in Kontakt zu treten und den eigenen Bekanntheitsgrad zu steigern. Künftig wird sich der Ein-

zelhandel weiter differenzieren, und er muss sich auf Nischenprodukte und -konzepte spezialisieren, um die Kunden für sich zu gewinnen.

Erlebniseinkauf durch Virtual Reality und Augmented Reality

Einkaufserlebnis durch Digitalisierung – eine noch neue, aber zukunftssträchtige Möglichkeit für den Einzelhandel. Insbesondere **Virtual Reality**, die eine reale Umgebung simuliert, und **Augmented Reality**, die Realität und Virtualität miteinander vereint, schaffen zahlreiche Möglichkeiten, sich am Markt gegen Konkurrenten durchzusetzen – beispielsweise mit intelligenten Spiegeln, die dem Kunden weitere Artikel anzeigen und auf Aktionen hinweisen, oder mit digitalen Style-Beratern, die den Kunden ausmessen, den Look analysieren und ein neues Outfit vorschlagen.

IKEA hat einen Virtual Reality Showroom entwickelt, in dem die Kunden in einen virtuellen Raum versetzt werden. Sie können sich somit auf eine neue Art und Weise inspirieren lassen und die Produkte in verschiedenen Konstellationen und Ausführungen begutachten. Ein anderes Beispiel ist die „Zara AR App“. Mit dieser wird den Kunden in einigen Stores in Deutschland ein Augmented-Reality-Erlebnis geboten. Die App erweckt

ABBILDUNG 1.9 „Hasewelle“ und City Gym im Mode- und Sportheus L&T



bekleidete Schaufensterpuppen zum Leben. Kleidungsstücke werden im Schaufenster mit dem Smartphone fokussiert, und anschließend erscheint ein Hologramm eines Models, das die Kleidungsstücke präsentiert. Die Looks können entweder direkt bestellt oder in der Filiale gekauft werden. Wenn die Zara-Kunden zudem online bestellen und die Ware in der Filiale abholen, können sie ihre Bestellung im Voraus an einem Model durch die App betrachten. Zara möchte mit dieser Idee den Kunden eine neue Dimension des Shopping-Erlebnisses bieten. In diesem Zusammenhang wird auch Künstliche Intelligenz eine immer wichtigere Rolle spielen, mit der sich solche technischen Ideen umsetzen lassen.

Der Digitalisierung sind keine Grenzen gesetzt

Künstliche Intelligenz kann auch in der Logistik eingesetzt werden und somit zu Verbesserungen für Händler und Kunden führen. Mithilfe von Netzwerkkameras und entsprechender Software kann zusätzlich analysiert werden, wie sich die Kunden im Geschäft verhalten. Diese Analysen ermöglichen es dem stationären Handel, künftig noch besser auf das Verhalten der Kunden zu reagieren und beispielsweise Werbemaßnahmen anzupassen. Das Sammeln und Verwenden von Kundeninformationen wird künftig immer wichtiger, um sich gegen die Wettbewerber im Einzelhandel durchzuset-

zen. Informationen über das Verhalten und die Präferenzen von Kunden ermöglichen Analysen und führen zu einem besseren Angebot und Service, weil sich der Einzelhändler auf seine Kunden einstellen kann. Folglich erhöht sich die Kundenbindung. Seit 2015 eröffnet der Internetkonzern Amazon stationäre Buchläden in den USA. Das Angebot wird auf Basis des Kundenverhaltens auf der Internetseite zusammengestellt. In New York sind nur Bücher im Store ausgestellt, die mit mindestens vier von fünf Sternen bewertet wurden, oder Bücher, die innerhalb von höchstens drei Tagen gelesen wurden. Im New Yorker Store wurde außerdem ein Extrabereich mit Büchern eingerichtet, die vor allem den New Yorker Kunden gefallen haben. Das Unternehmen Amazon nutzt seine Daten, die es durch die Online-Plattform generiert, um im stationären Handel das richtige Angebot aufzustellen. Dadurch lässt sich das Sortiment für die Kunden vor Ort spezialisieren, und es können auch kleinere Flächen – die New Yorker Filiale hat 370 Quadratmeter – bespielt werden.

Kunden möchten Produkte, die ihnen gefallen, am liebsten sofort besitzen. Außerdem werden sie zunehmend bequemer – eine Entwicklung, die durch die Digitalisierung vorangetrieben wird. Die sozialen Netzwerke ermöglichen es immer mehr, auf direktem Weg einen

ABBILDUNG 1.10 Food Court im Forum Hanau und Mercado beef & bar im City Center Langenhagen



Einkauf zu tätigen. Auch Amazon hat sich etwas einfaches lassen, um dieses Bedürfnis der Kunden zu befriedigen: den Amazon Dash Button. Per Knopfdruck kann der Kunde das jeweilige Produkt, meistens einfache Haushaltsprodukte wie Waschpulver, bestellen. Künftig wird es entscheidend sein, dass Bestellungen zum einen schnell und einfach erteilt werden können, und zum anderen, dass die Waren auch schnell beim Kunden ankommen. Die modernen Technologien liegen im Trend, weil sie dem Händler zahlreiche Möglichkeiten bieten, ein Einkaufserlebnis für die Kunden zu bieten und das Einkaufen an sich einfacher zu gestalten.

Unified Commerce ist die Zukunft des Handels

Um auch in Zukunft im Einzelhandel erfolgreich zu sein, müssen die Händler auf mehreren Kanälen aktiv sein. Denn weder der reine Offline- noch der reine Online-Handel ist der Garant für langfristigen Erfolg. **Unified Commerce heißt die Zukunft des Handels.** Dieses Konzept beschreibt die Verbindung sämtlicher Verkaufskanäle, und zwar in Echtzeit. In der Software werden alle Stationen des Verkaufs zusammengefügt. Ziel ist es, den Kunden ein Einkaufserlebnis zu bieten, das über alle Kanäle hinweg einheitlich ist – beispielsweise dadurch, dass die Bezahlung über eine einzige Plattform erfolgt und sich somit der Einkaufsprozess für den Kunden vereinfacht. Während beim Omni-Channel-Handel jede Plattform einzeln verwaltet werden muss, wird beim Unified Commerce eine zentrale Plattform eingerichtet.

Click&Collect – online bestellen und im stationären Geschäft abholen – wird dadurch vereinfacht. Die Vorteile von Click&Collect gegenüber dem klassischen Online-Shopping sind vielfältig. Zunächst entfallen die Versandkosten. Außerdem kann das Paket zu flexiblen Zeiten abgeholt werden. Für Berufstätige stellt die Abholung eines Pakets bei der Post aufgrund der Öffnungszeiten teilweise eine Herausforderung dar. Click&Collect kommt den Berufstätigen entgegen, da Einzelhändler oftmals längere Öffnungszeiten haben. Zudem sind die Bestellungen meistens schneller verfügbar, und dem Kunden stehen weitere Serviceleistungen und Beratun-

gen zur Verfügung, die er im Online-Handel nicht erhält. Nicht zuletzt profitiert auch der Händler davon, denn wenn der Kunde im Laden ist, kann er ihm noch weitere Produkte anbieten. Zu den Einzelhändlern, die diesen Service anbieten, gehören zum Beispiel Roller, C&A, Tchibo und Hornbach. Nur der Name des Services ist noch stark verbesserungsfähig: Laut einer Umfrage des IfH Köln wissen 90 Prozent der Verbraucher nicht, was sie sich unter Click&Collect vorstellen sollen.

Auch für den Online-Handel wird es bedeutsam, mehr als nur einen Kanal zu bedienen, um den Kundenwunsch nach einem Einkaufserlebnis zu befriedigen. Amazon und Google setzen bereits auf stationäre Geschäfte. Neben Buchläden eröffnet Amazon auch Supermärkte unter dem Namen Amazon Go. Im Angebot sind hauptsächlich Convenience-Produkte. Der Clou ist, dass sich die Kunden in keiner Schlange anstellen müssen, sondern die Filiale mit den Produkten einfach verlassen können. Möglich ist dies durch Sensoren und die Amazon-Go-App, die vor dem Betreten des Supermarktes gescannt wird.

Individualisierung

Der **Megatrend der Individualisierung** macht sich auch im Einzelhandel bemerkbar. Individualität wird immer wichtiger, sie ist Ausdruck der Persönlichkeit und ermöglicht es, sich von der Masse abzuheben, was zunehmend von den Kunden verlangt wird. Individualisierte Produkte liegen im Trend – sie werden verstärkt nachgefragt, und immer mehr Hersteller bieten individualisierbare Produkte an. Während 30 Prozent der Befragten schon einmal derartige Waren genutzt haben, gaben 47 Prozent der für das Consumer Barometer 2017 von KPMG und IfH Köln Befragten an, dass sie sich vorstellen können, auf solche Angebote zurückzugreifen. Bei Nivea kann die Cremedose mit einem persönlichen Bild versehen werden, bei myMüsli das Müsli selbst zusammengestellt werden, und bei Adidas und auch Nike können Schuhe nach den eigenen Vorstellungen designt werden: Auch künftig wird sich der Einzelhandel mit den Individualisierungsmöglichkeiten seiner Produkte aus-

KONZEPTVORSTELLUNG

Lengermann & Trieschmann (L&T)

Lengermann & Trieschmann in Osnabrück – bekannt als L&T – ist das größte inhabergeführte Modehaus in Norddeutschland. 1935 von Friedrich Lengermann und Alfred Trieschmann auf einer Fläche von 3.500 Quadratmetern gegründet, hat sich das Modehaus bis heute auf eine Fläche von über 20.000 Quadratmeter vergrößert.

Das Sortiment eines der größten inhabergeführten Modehäuser Europas umfasst Damen-, Herren- und Kinderbekleidung sowie Wäsche, Textilien, Accessoires und Gepäck. Insgesamt werden den Kunden ungefähr 500 verschiedene Modemarken und 120 Shop-in-the-Shop-Systeme geboten.

Neben dem Modehaus in der Großen Straße in Osnabrück gehören noch weitere Geschäfte zum Unternehmen: zwei Boutiquen für große Größen, das Sneaker-Geschäft #5HASESNKRS und ein Outlet.

Eines der größten Projekte des Unternehmens eröffnete im März 2018: das neue L&T-Sporthaus mit einer Fläche von 5.000 Quadratmetern. Das Besondere an dieser Location ist, dass Erlebnis hier großgeschrieben wird. Neben einem breiten Angebot an Sportbekleidung und -geräten gibt es unter anderem eine Wanderschuh-Teststrecke, Kälte- und Regenkammern und das Fitnessstudio CITY GYM, in dem wie auf einer Höhe von 2.500 Metern trainiert werden kann. Die Bedingungen können sogar auf eine Höhe von bis zu 8.000 Metern angepasst werden.

Das Highlight des Sporthauses ist aber die Hasewelle – eine stehende Welle, die zum Surfen einlädt. Mit diesem neuen Konzept eines Sporthauses hat sich das Unternehmen etwas Außergewöhnliches ausgesucht mit dem Ziel, einen Kundenmagneten und Treffpunkt zu schaffen, den stationären Handel attraktiv zu gestalten und somit dem Online-Handel entgegentreten.



Quelle: L&T Lengermann & Trieschmann GmbH & Co. KG

Durch dieses innovative Konzept schafft das Unternehmen eine neue Dimension des Erlebniseinkaufs.

Außerdem wird im ehemaligen Sportbereich von L&T im Herbst 2018 der Young Fashion Store SYGN eröffnet, um die Digital Natives anzusprechen. Die Besonderheit des Store-Konzeptes sei, dass verschiedenste Marken angeboten werden, was heute nur noch selten zu finden ist.

Zudem gehört seit 2007 eine Markthalle mit Gastronomie- und Feinkostangeboten zu L&T. Auch die Markthalle wird weiterentwickelt: mehr Gastronomie, weniger Feinkost und ein urban-industrielles Design. Aber auch innerhalb des Modehauses können die Kunden im Café, an der Bar oder im Restaurant verweilen und genießen.

Seit der Gründung hat sich L&T vom traditionellen Modehaus hin zu einem Anbieter im Lifestyle- und Erlebnissegment entwickelt. Das Unternehmen probiert neue

Konzepte aus, macht Einkaufen zum Erlebnis und ist offen gegenüber neuen Trends. Dabei steht der Kunde im Mittelpunkt: Mit persönlichen Gesprächen versucht L&T, den Wünschen seiner Kunden gerecht zu werden, und auch die Werbung per E-Mail wird gezielt und nicht pauschal verschickt. Zusätzlich bietet L&T ein breites Markenangebot, eine hohe Serviceleistung und ein ansprechendes sowie qualitativvolles Ambiente.

Durch dieses Gesamtpaket sowie durch verschiedene Veranstaltungen hat sich L&T auch im Umland von Osnabrück einen Namen gemacht. Diese Veränderungen sollen das Einzugsgebiet vergrößern und Osnabrücks Rolle als Oberzentrum langfristig gewährleisten.



Quelle: L&T Lengermann & Trieschmann GmbH & Co. KG



»OB IN DER METROPOLE MIT DEM ÖPNV ODER AUF DEM LAND MIT DEM AUTO: EINKAUFEN MUSS SCHNELL UND UNKOMPLIZIERT FUNKTIONIEREN«

Experteninterview mit Alexander Thurn
Geschäftsleiter Immobilien, Lidl Deutschland



Alexander Thurn, Lidl Deutschland

Lidl hat mit der Metropolfiliale ein flexibles Filialkonzept entwickelt, das sich perfekt in dicht besiedelte innerstädtische Gebiete einfügt. Eine Metropolfiliale erstreckt sich über mehrere Ebenen mit ebenerdigem Parkmöglichkeiten, einer großzügigen Verkaufsfläche im ersten Obergeschoss und der Möglichkeit der Aufstockung für weitere Nutzungen, wie beispielsweise Büros und Wohnungen. Bald eröffnet die erste Lidl-Metropolfiliale in Frankfurt. Ist das „die Zukunftslösung“ für den Discount in dicht besiedelten innerstädtischen Gebieten oder sind in den nächsten Jahren auch andere Filialkonzepte von Lidl in Wohnhäusern zu erwarten?

Die Expansion wird insbesondere in den dicht besiedelten Städten und Ballungsräumen immer schwieriger. Daher haben wir mit der Lidl-Metropolfiliale schon vor einiger Zeit eine zusätzliche Option entwickelt, um wei-

tere Standorte in Städten realisieren zu können. Die Metropolfiliale ist sicherlich ein kreativer Ansatz, um die zentralen Themen wie bequeme Parkmöglichkeiten, einfache Anlieferung sowie großzügige Verkaufsfläche im dichten urbanen Raum vereinen zu können. Sie ist jedoch nur ein Baustein, da gerade in urbanen Zentren hohe Flexibilität und individuelle Planung notwendig sind.

Welche Auswirkungen hat die Verlagerung von Discountern in Stadtzentren mit möglicherweise kleineren Verkaufsflächen auf das Sortiment?

Wir arbeiten ständig am Sortiment, denn die Lebens- und Konsumgewohnheiten unserer Kunden verändern sich laufend. Wir werden uns sicherlich dahingehend verändern, dass wir bei kleineren Verkaufsflächen nicht das komplette Sortiment anbieten können. Wir richten uns immer am jeweiligen Bedarf vor Ort aus. Das Grundsortiment sollte dabei stets gleich bleiben, weil der Kunde in jeder Filiale ein bestimmtes Angebot erwartet, egal wie groß die Filiale ist.

Ist die Herausforderung von Freeständern zur Integration in Wohnhäuser nicht größer als die in höherfrequentierte Einkaufslagen, wie Innenstädte und Shopping-Center?

Grundsätzlich ja, die Anforderungen sind tatsächlich deutlich höher, allerdings ist das nichts Neues für uns. Wir haben bereits in der Vergangenheit Filialen in Bestandsgebäuden realisiert, gerade in Metropolen wie Berlin oder München. In Shopping-Centern haben sie in der Regel vorgegebene Grundrisse, die großzügiger



Quelle: Lidl Dienstleistung GmbH & Co. KG

sind als in Bestandsgebäuden. Besondere Herausforderungen bei der Integration in Bestandsgebäude gibt es vor allem hinsichtlich der Gebäudeleittechnik oder der Kühlung. Auch die Logistik, also die Belieferung, ist in diesem Zusammenhang ein spannendes Thema, da die Anfahrbarkeit mit Standard-Lkws in dicht besiedelten Regionen nicht immer gegeben ist.

Der Discounter wird zur Wohlfühlzone. Wie haben sich Kundenbedürfnisse und das Verbraucherverhalten verändert?

Kunden erwarten, schnell und günstig einkaufen zu können. Vor diesem Hintergrund wollen wir unseren Kunden den Einkauf so einfach wie möglich machen und ihnen die beste Qualität zum gewohnt günstigen Lidl-Preis bieten. Sowohl in Metropolen, wo Kunden auf öffentliche Verkehrsmittel angewiesen sind, als auch im ländlichen Raum muss Einkaufen schnell und unkompliziert funktionieren. Zugleich sollte der Einkauf während der Ein-

kaufphase so angenehm wie möglich sein. Wir arbeiten täglich daran, diesen Anforderungen gerecht zu werden.

Einkaufen wird immer mehr zu einem Erlebnis. Welche Bedeutung spielt dabei ein Gastronomiebereich im Lebensmitteleinzelhandel beziehungsweise welche Möglichkeiten und Chancen bieten sich für die Discounter und Supermärkte?

Das hängt zurzeit sehr stark vom Format ab. Im Discountbereich haben die Kunden keine dahingehenden Erwartungen, jedoch ist die Ausrichtung des Sortiments von entscheidender Bedeutung: Der Kunde erwartet eine große Anzahl hochwertiger Frischeprodukte sowie To-go-Artikel. Dennoch haben wir einige Standorte, bei denen wir sehr erfolgreiche Kooperationen eingehen. Früher waren es Backshops, die angebaut waren, heute sind es eher Partnerschaften im gastronomischen Bereich, durchaus auch mit den gleichen Bäckereien. Diese Partnerschaften sind allerdings abhängig vom Standort und von der Region.

Wie wichtig sind Ihrer Meinung nach Convenience-Food und To-go-Produkte? Welche Rolle kommt dem Außer-Haus-Verzehr in den Lebensmittelmärkten zu?

Da sich das Kundenverhalten in den vergangenen Jahren durchaus verändert hat, spielen Convenience- und To-go-Produkte tatsächlich eine große Rolle. Dabei gibt es jedoch große Unterschiede zwischen den ländlichen und bestimmten städtischen Gebieten. Wir haben Standorte, die sehr stark durch die sogenannte Tagesbevölkerung wie Arbeitnehmer geprägt sind. Dort sind Convenience-Food und To-go-Produkte natürlich wichtiger als in Bereichen mit reiner Wohnbevölkerung.

Wie verändert sich Ihrer Ansicht nach der Anteil der im Internet gehandelten Lebensmittel in den kommenden Jahren? Welche Strategie verfolgt Lidl in diesem Zusammenhang?

Es ist immer noch so, dass der Konsument die Ware beim Lebensmitteleinkauf sehen will, gerade wenn es um frische Ware wie Obst, Gemüse oder Backartikel geht. Daher sind wir überzeugt, dass auch in naher Zukunft der stationäre Handel insbesondere im Lebensmittelbereich seine Bedeutung behalten wird. Wir beobachten natürlich auch sehr aufmerksam die Veränderungen.

Wie hoch ist der Anteil der Non-Food-Produkte bei Lidl, und welche Bedeutung schreiben Sie dieser Produktgruppe zu?

Non-Food ist ein wichtiger Bestandteil unseres Sortiments. Die Kunden erwarten attraktive Non-Food-Produkte, die sehr preiswert und von sehr guter Qualität sind.

Also gibt es bei Ihnen keine Bestrebungen, den Non-Food-Bereich noch weiter auszubauen?

Bei der Sortimentsgestaltung richten wir uns an den Kundenbedürfnissen aus und passen unser Sortiment ständig an. Auch über unseren Online-Shop haben die

Kunden die Möglichkeit, rund 30.000 attraktive Non-Food-Artikel zu erwerben.

Wie viele Lidl-Fillialen sind in Shopping-Centern ansässig?

Im Shopping-Center-Bereich nimmt der Einkauf von Lebensmitteln eine eher untergeordnete Rolle ein, sodass wir unseren Anteil in Einkaufszentren sehr gering halten und Filialen nur an ausgewählten Standorten betreiben. Darüber hinaus sind diese Filialen weniger profitabel, da unter anderem neben der Miete auch centertypische Nebenkosten anfallen.

Welche Kriterien muss ein Shopping-Center erfüllen, damit es für Sie von Interesse ist?

Besonders entscheidend ist die Lage des Zentrums. Wie viel Bevölkerung ist in der Umgebung, wie ist das Shopping-Center geprägt, und wie läuft das Center? Darüber hinaus ist die Lage innerhalb des Centers wichtig: In der Regel versuchen die Betreiber der Shopping-Center, die Lebensmittelhändler im Untergeschoss zu platzieren. Das ist oft schwierig, da man von außen nicht gesehen wird. Darüber hinaus haben unsere Kunden, anders als bei Textilanbietern, in der Regel einen Einkaufswagen, den sie vom Lebensmittelmarkt zum Pkw transportieren. Bei einer Platzierung im Untergeschoss sind keine kurzen und direkten Wege zu den Parkplätzen möglich.

Ist und bleibt der Lebensmitteleinzelhandel Ankermieter in Shopping-Centern, oder wird diese Rolle zunehmend verdrängt?

In Einkaufszentren sind in der Regel mehrere Lebensmittelanbieter vertreten bis hin zu großflächigen Anbietern. Grundsätzlich kommt es immer sehr auf das Format an.

Wie sieht die Standortstrategie von Lidl aus?

Die Strategie ist im Prinzip recht einfach umschrieben: Wir wollen da sein, wo unsere Kunden sind. Wir betrei-

ben aktuell rund 3.200 Filialen in Deutschland, es gibt noch einige Gebiete, in denen wir aus unserer Sicht noch nicht oder noch nicht ausreichend vertreten sind. Wir versuchen also mit unseren Expansionsbestrebungen, jede Möglichkeit, sofern sie auch wirtschaftlich sinnvoll ist abzudecken. Unsere Strategie besteht somit darin, weitere Standorte zu erschließen und weiter zu expandieren. Außerdem wird das bestehende Portfolio optimiert. Dabei stellen wir uns modular auf verschiedene Locations ein. In München, Berlin und Hamburg müssen wir beispielsweise anders an die Standorte herangehen als zum Beispiel im ländlicheren Bereich.

Was sind die wichtigsten Standortkriterien der Zukunft für Sie? Spielen künftig auch veränderte Einzugsgebiete aufgrund neuer, kleinerer Konzepte eine Rolle?

Wir sehen es nach wie vor als unsere Aufgabe, uns am Kunden zu orientieren. Deshalb haben wir unsere

Standortkriterien angepasst und können modular auf die Kundenanforderungen reagieren. Wie kauft der Kunde ein? Wie bewegt er sich? Haben wir Stadtteile mit wenig Verkehr, in denen viel unter Nutzung des öffentlichen Personennahverkehrs eingekauft wird? Dann sind Standorte möglich mit keinen oder wenigen Parkplätzen. Haben wir Standorte an Verkehrsknotenpunkten, an denen viel mit dem Auto eingekauft wird, ist immer noch der Parkplatz ein ganz entscheidender Faktor. Es ist ein Unterschied, ob man Textilien kauft mit wenig Gewicht oder ob jemand Milch, Wasser und Mehl für eine ganze Familie erwirbt. Da haben Sie relativ schnell viel Gewicht zu tragen. Es ist also entscheidend, vor Ort und gleichzeitig attraktiv zu sein. Denn eines ist auch immer wieder zu beobachten: Wenn der Kunde mit den Einkaufsmöglichkeiten vor Ort nicht zufrieden ist, dann setzt er sich ins Auto und fährt zur nächstmöglichen bequemen Location. Wir brauchen also Standorte, die sowohl mit dem Pkw angefahren werden können als auch in Lauflagen sind.



Quelle: Lidl Dienstleistung GmbH & Co. KG

einandersetzen müssen, um die Kundennachfrage zu befriedigen und zukunftsfähig zu bleiben. Standardisierte Produkte sind nicht mehr das, was die Kunden sich wünschen.

1.3 AUSBLICK AUF DIE ENTWICKLUNGEN IM EINZELHANDEL

Der Einzelhandel ist in guter Verfassung und wird auch bis 2020 Umsatzzuwächse erzielen, allerdings nicht gleichermaßen in allen Branchen. Es sind vor allem die Fast Moving Consumer Goods (Lebensmittel, Drogerie, Reformwaren, Getränke), die trotz starken prozentualen Wachstums auch stationär Umsatzzuwächse erzielen werden. Dagegen schrumpfen die stationären Marktanteile vieler Non-Food-Branchen weiter.

Dennoch behaupten sich leistungsstarke nationale und internationale Non-Food-Anbieter auch stationär, da sie die oben beschriebenen Trends antizipieren und in ihre Geschäftsmodelle integrieren. Der Handel testet aktuell sehr viele digitale Möglichkeiten entlang der Customer Journey von der Produktsuche bis zum PoS (Point of Sale) auf Relevanz beim Verbraucher, was zu einer Bereicherung der Geschäftsmodelle führt und das stationäre Einkaufserlebnis sowie die Verzahnung der Kanäle verbessert. **Die Verzahnung der Kanäle führt dazu**, dass das Ladenlokal selbst mehrere Funktionen einnimmt.

Es ist entweder Beratungspunkt, Abholpunkt, Zahlungspunkt oder Showroom oder alles in einem, aber eben immer häufiger in Kombination mit Online-Aktivitäten. Dadurch trägt das Ladenlokal bei Multi-Channel-Anbietern auch maßgeblich zu steigenden Online-Umsatzzuwächsen bei. Die Attraktivität und Rentabilität eines Standorts lässt sich nicht mehr nur aus dem Umsatz-/Mietverhältnis ableiten. **In Zukunft zählt die Gesamtwertschöpfung in einem Einzugsgebiet über alle Kanäle hinweg.**

Auf einen Nenner gebracht lassen sich die Rahmenbedingungen für Immobilieninvestitionen wie folgt beschreiben: **Neue Flächen entstehen nur noch in Wachstumsregionen, ansonsten findet eine Entwicklung im Bestand statt.** Die guten Konzepte verdrängen die schlechten Konzepte, und die guten Standorte verdrängen die schlechten Standorte. Das bedeutet, dass in Zukunft neben einer sorgfältigen Analyse der Standortfaktoren auch die **Konzepte der Betreiber** und deren Fähigkeit, sich auf die dynamische Entwicklung und die relevanten Trends im Handel einzustellen, **auf den Prüfstand** kommen müssen.

Darüber hinaus ergeben sich Substitutions- und Attraktivitätssteigerungsmöglichkeiten durch die weitere Integration von Gastronomie in Handelsimmobilien unter Berücksichtigung der Prämissen aus dem Fokusthema „Gastronomie im Handel“ in Kapitel 2.



Forum
GUMMERSBACH

geöffnet
Mo. bis So.
9.00 - 18.00

Das neue
kulturelle
Zentrum

Forum
GUMMERSBACH

geöffnet
Mo. bis So.
9.00 - 18.00

Das neue
kulturelle
Zentrum

Forum
GUMMERSBACH

geöffnet
Mo. bis So.
9.00 - 18.00

Das neue
kulturelle
Zentrum

Forum GUMMERSBACH

2

FOKUSTHEMA:
GASTRONOMIE
IM HANDEL





☼ Zwischen 2007 und 2017 wuchs der Umsatz in der Gastronomie sowie mit Convenience Produkten doppelt so stark wie im Einzelhandel.

☼ Innenstädte und Shoppingcenter müssen ein breites Angebot, von Fast Food bis zur anspruchsvollen Full Service Gastronomie bieten, um die Gastronomie als Anker zu positionieren.

☼ Es ist mit einer deutlichen Zunahme der Filialisierung des Gastronomieangebots in Deutschland zu rechnen.

☼ In fachmarktorientierten Lagen sind großflächige Konzepte mit eigener Anziehungskraft von zunehmender Bedeutung.

2. FOKUSTHEMA: GASTRONOMIE IM HANDEL

Die Verbindung aus Gastronomie und Handel ist von zunehmender Bedeutung für den Erfolg eines Einzelhandelsstandortes. Die Akteure aus den beiden Bereichen können stark voneinander profitieren und somit langfristig erfolgreich zusammenarbeiten. Besonders in Shopping-Centern ist das Food-Angebot mittlerweile als klarer Anker auszumachen, aber auch in Fachmarktlagen expandieren moderne Konzepte der Systemgastronomie und beleben die Standorte. Die Kunden erwarten dabei ein breit diversifiziertes Angebot an gastronomischen Einrichtungen, die modern gestaltet sind. Die wachsende Bedeutung der Gastronomie in der Gesellschaft zeigt sich in steigenden Umsätzen. Das Umsatzwachstum der vergangenen zehn Jahre ist doppelt so hoch wie dasjenige des Einzelhandels. Insbesondere die Systemgastronomie ist als Wachstumstreiber zu identifizieren. Für eine erfolgreiche Symbiose muss die Gastronomie an Einzelhandelsstandorten den Erwartungen der Kunden entsprechen.

2.1 DEFINITION VON GASTRO-KONZEPTEN

Die Gastronomie ist neben der Hotellerie ein Teil des Gastgewerbes. Gastronomische Angebote umfassen die Ausgabe von Speisen und Getränken an Ort und Stelle gegen ein Entgelt. Die Gastronomie befriedigt neben den Grundbedürfnissen Hunger und Durst zusätzlich den Bedarf an einem Freizeiterlebnis. Oberhalb der Gastronomie ist der Begriff „Außer-Haus-Konsum“ zu verorten. Dieser umfasst zusätzlich zur Gastronomie Lieferservice und die Verpflegung mit Convenience-Produkten.

Für ein einheitliches Verständnis in der Studie werden im Folgenden zentrale gastronomische Konzepte definiert.

Unter der Bezeichnung **Fullservice-Gastronomie** versteht man gastronomische Angebote mit umfassenden Serviceleistungen. Darunter fallen insbesondere die Bestellung, Bedienung und Bezahlung am Tisch. Die Serviceleistungen führen häufig zu einer längeren Verweildauer der Gäste. Beispiele für Fullservice-Gastronomie sind die Konzepte von Hans im Glück und L'Osteria. Der Begriff **Freizeitgastronomie** umfasst die getränkebetonte Gastronomie. Im Vordergrund des Angebotes steht das Freizeiterlebnis. Kommunikation und Unterhaltung in einer Gruppe sind wesentliche Kriterien für das Aufsuchen eines solchen Angebotes. Die Formate Sausalitos und ALEX sind Vertreter der Freizeitgastronomie.

Betriebe aus dem Bereich **Quickservice-Gastronomie** bieten im Gegensatz zur Fullservice-Gastronomie keine umfassenden Serviceleistungen an. Die Bedienung erfolgt hauptsächlich über eine Serviertheke. Die Produkte bestehen zu einem Großteil aus Fast Food. Bekannte Beispiele sind McDonald's und Vapiano.

Das Betreiben eines gastronomischen Angebotes durch einen Einzelhändler auf dessen Ladenfläche wird als **Handelsgastronomie** bezeichnet. Handelsgastronomie dient der gastronomischen Versorgung der Einzelhandelskunden und der Steigerung des Einkaufserlebnisses. Vorreiter handelsgastronomischer Einrichtungen waren die großen Möbelhäuser, allen voran IKEA, ebenso wie die Warenhäuser mit Konzepten wie Dinea von Galeria Kaufhof.

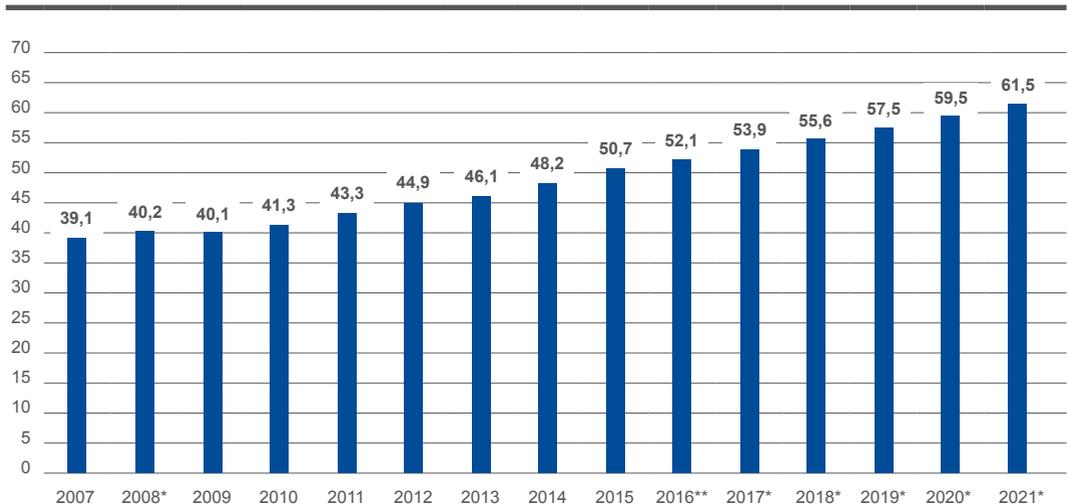
Unter **Event-/Messe-/Sport-Catering** wird eine Dienstleistung im Sinne der Versorgung mit verzehrfertigen gastronomischen Angeboten zu einem bestimmten Anlass verstanden.

Die **Verkehrsgastronomie** umfasst gastronomische Angebote an Standorten die von den Kunden hauptsächlich aufgrund von Einrichtungen der Verkehrsinfrastruktur aufgesucht werden (Tankstellen, Bahnhöfe, Flughäfen). Beispiele sind Yormas und Petit Bistro.

2.1.1 Entwicklung der Gastronomie

Die Umsatzentwicklung der Gastronomie in Deutschland verläuft seit Jahren positiv. **Der Umsatz stieg zwischen 2007 und 2017 um fast 38 Prozent, von 39,1 Milliarden auf 53,9 Milliarden Euro an. Das ist ein doppelt so hoher Anstieg wie im Einzelhandel, der im gleichen Zeitraum um 19,8 Prozent gewachsen ist.** Für die Jahre bis 2021 wird weiterhin ein dynamisches Wachstum prognostiziert (vergleiche Abbildung 2.1). Ein Ende ist nicht in Sicht. Mit Blick auf die Menge der gastronomischen Einrichtungen ist jedoch festzustellen, dass die Anzahl der Verkaufsstellen in der Gastronomie nicht zunimmt. Selektiv nimmt diese, wie an den aktuellsten verfügbaren Daten von 2016 (Stand 2018) abgelesen werden kann, sogar ab. Zwischen 2014 und 2016

ABBILDUNG 2.1 Umsatzentwicklung in der Gastronomie zwischen 2007 und 2021 (in Mrd. €)



schlossen bundesweit circa 1.500 Restaurants und 1.000 Schankwirtschaften ihre Pforten; gleichzeitig erhöhte sich die Zahl der Imbisse um circa 2.500 Einrichtungen (vergleiche Abbildung 2.2). Das Umsatzwachstum korrespondiert nicht mit einer steigenden Anzahl an Gastronomiebetrieben. Dies hängt mit einem Strukturwandel in der Gastronomielandschaft zusammen. Die klassischen, kleinen, selbstständigen Restaurants und Gasthäuser werden von den großen Playern der Systemgastronomie (Kategorie Imbissstuben/Imbisshallen) substituiert. Die Folge ist, dass die Menge an gastronomischen Einrichtungen insgesamt leicht abnimmt, das Volumen jedoch steigt, ähnlich wie wir es seit Jahren im Lebensmitteleinzelhandel oder derzeit in der Hotellerie sehen. Die wachsende Relevanz von gastronomischen Angeboten ist durch strukturelle Veränderungen in der Gesellschaft geprägt und somit als nachhaltiges Wachstum zu deklarieren (siehe Kapi-

tel 2.2). Gleichzeitig steigt die Innovationskraft der Gastronomie, sodass nahezu jeder potenzielle Kunde ein passendes Menü auf der Karte eines Gastronomen findet. Der eigene Esstisch kann folglich problemlos durch ein Außer-Haus-Angebot substituiert werden. Insgesamt wird der Außer-Haus-Verzehr zukünftig weiter an Bedeutung gewinnen.

Der steigende Stellenwert der Gastronomie findet sich auch im Einzelhandel wieder. Die Ausstattung mit gastronomischen Angeboten in einer Einkaufsstraße, einem Shopping-Center oder einer Fachmarktlage wird in die Auswahl der Einkaufsdestination einbezogen. Dabei sind die Anforderungen an Gastronomen vielfältig: Eine hohe Qualität der Produkte, eine hohe Verweilqualität, ein gewisser Erlebnisfaktor und das Vermitteln von gesellschaftlichen Werten sollten erfüllt sein, um vom Kunden als attraktives Angebot wahrgenommen zu werden.

ABBILDUNG 2.2 Anzahl der Unternehmen in der Gastronomie nach Erscheinungsform

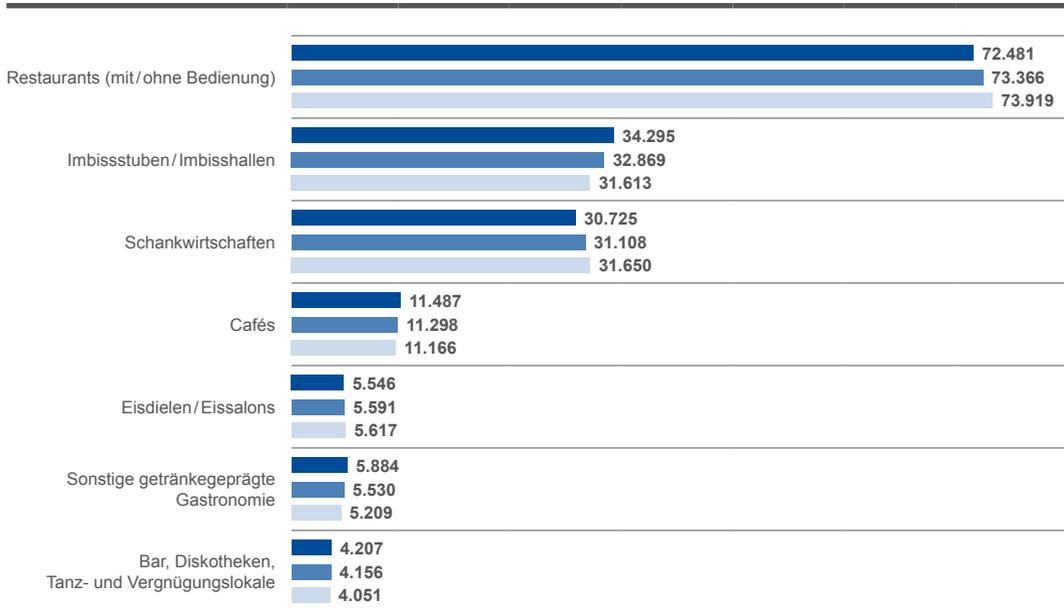
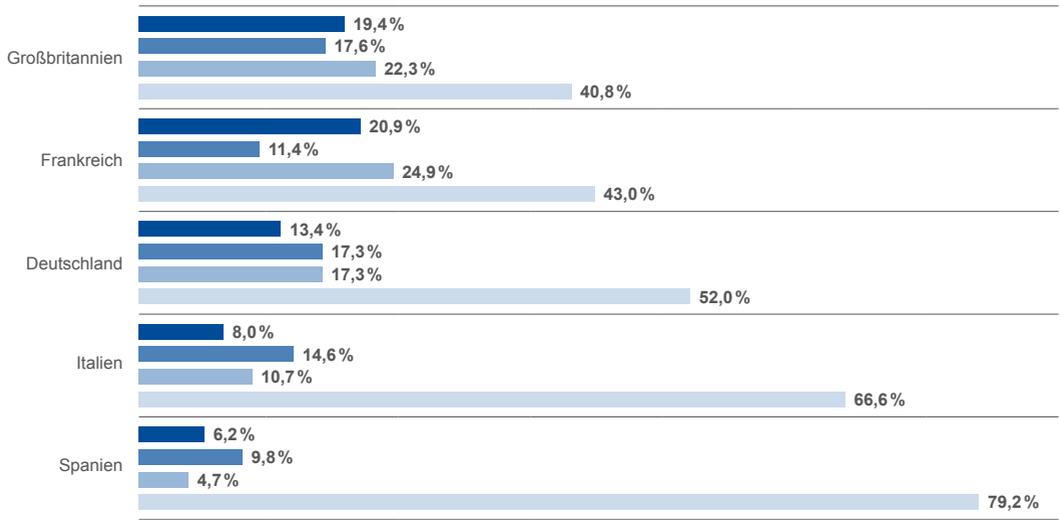
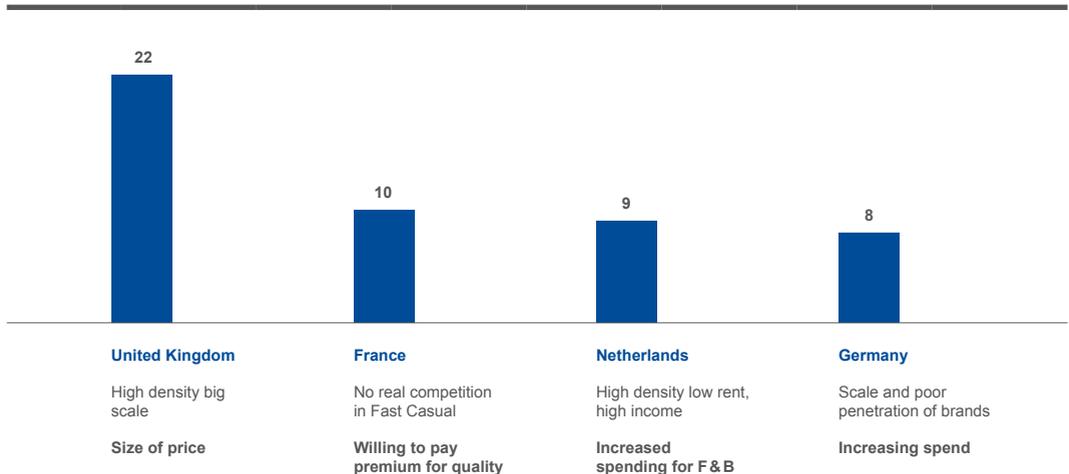


ABBILDUNG 2.3 Europäischer Vergleich des Außer-Haus-Konsums nach Ländern 2017 (in %)



Quelle: The NPD Group ■ to go ■ zu Hause ■ in der Arbeit/Schule ■ im Restaurant

ABBILDUNG 2.4 Einschätzung der Attraktivität von europäischen Märkten für Investoren aus der Gastronomiebranche



Quelle: aperitivo Score einer Befragung unter 15 internationalen Gastronomie-Unternehmen.
 Attraktivstes Land in Europa = 5 Punkte Zweitplatziertes = 3 Punkte Drittplatziertes = 1 Punkt

Das Potenzial des deutschen Marktes gilt als bei Weitem noch nicht ausgeschöpft. Im europäischen Vergleich liegt der deutsche Konsument im Mittelfeld des Außer-Haus-Konsums. Abbildung 2.3 zeigt dessen prozentuale Aufteilung in Deutschland im Vergleich zu den Referenzmärkten Großbritannien, Frankreich, Italien und Spanien. Der deutsche Markt liegt in allen Angebotsstandorten im Durchschnitt, sodass in den einzelnen Angeboten des Außer-Haus-Konsums noch Entwicklungspotenzial steckt. Die Einschätzung der Attraktivität des deutschen Gastronomiemarktes durch ausländische Investoren (vergleiche Abbildung 2.4) zeigt zudem, dass auch in dieser Kategorie erhebliche Potenziale vorhanden sind. Besonders im Vergleich zu Großbritannien ist der deutsche Markt relativ unterentwickelt, aber auch Frankreich und die Niederlande sind im europäischen

Vergleich attraktivere Zielmärkte für ausländische Investoren. Vor dem Hintergrund der steigenden Bedeutung der Gastronomie für den Einzelhandel ist es wichtig, die Attraktivität von Einkaufsdestinationen auch für ausländische Gastronomieinvestoren zu steigern, um neue Partner zu gewinnen.

Die Haupthemmnisse einer schnellen Expansion von internationalen Food-Konzepten auf dem deutschen Markt sind relativ hohe Lohnkosten und strengere regulatorische Vorgaben. **Die Expansion erfolgt dadurch langsamer als in anderen Ländern, wird jedoch nicht aufgehalten. Insgesamt wird die Konsolidierung im Gastronomiebereich durch die Expansion zahlreicher Food-Konzepte der nationalen und internationalen Systemgastronomie weiter an Fahrt gewinnen.**



Fachmarktzentrum Ahlen

› BEI UNS KANN SICH JEDER GAST SEINEN PERSÖNLICHEN LIEBLINGS-BURGER AUS ÜBER 250.000 KOMBINATIONSMÖGLICHKEITEN ZUSAMMENSTELLEN ‹

Experteninterview mit Jörg Gilcher
Head of Germany, Five Guys Deutschland GmbH



Jörg Gilcher, Five Guys Deutschland GmbH

Was sind die elementaren Bestandteile der Expansionsstrategie der Five Guys Deutschland GmbH?

Oberste Priorität bei Five Guys hat immer die Qualität vor der Quantität. Das gilt genauso für die Standortwahl, bei der wir sehr sorgfältig vorgehen, und nicht immer sind die besten Locations auch sofort verfügbar. Neben den klassischen Premiumlagen in der City sowie in Shopping-Centern testen wir zudem Standorte an Bahnhöfen, Flughäfen oder Outlet Malls. Wir möchten lernen, wie Five Guys an diesen unterschiedlichen Lagetypen funktioniert und passen unsere Strategie auf Basis dieser Erkenntnisse ständig an.

Worin sehen Sie die wichtigsten Standortkriterien der Zukunft?

Five Guys wird auch weiterhin in innerstädtischen Premiumlagen von Ballungsräumen zu finden sein, um

möglichst vielen Menschen unsere frisch und individuell belegbaren Burger und Fries zugänglich zu machen. Mit den bisherigen Openings in der Mitte und im Westen Deutschlands – nämlich Frankfurt und Essen – sowie den anstehenden Neueröffnungen in Berlin und München sind wir ab Ende 2018 bereits in unterschiedlichen Regionen und einigen der größten urbanen Zentren des Landes vertreten.

Sie haben schon zwei Stores in Essen und Frankfurt eröffnet, demnächst gibt es neue in München, Berlin und Oberhausen. Welche Standorte kommen für Sie als Nächstes infrage und wie viele Stores wollen Sie 2019 eröffnen?

Für 2019 sind natürlich noch weitere Standorte in Planung und wir würden gerne zehn bis 15 Restaurants pro Jahr in Deutschland eröffnen. Selbstverständlich spielen die Verfügbarkeit und die Attraktivität der Standorte dabei eine mitentscheidende Rolle. Aktuell schauen wir unter anderem in Mannheim, Heidelberg, Wiesbaden, Köln und Düsseldorf nach geeigneten Locations.

Wie gelingt es Ihnen, ein deutschlandweites Netz an Filialen aufzubauen und nachhaltig profitable von weniger erfolgversprechenden Standorten zu unterscheiden?

Neben den Erfahrungen, die wir bereits in anderen europäischen Ländern gesammelt haben und die sich auch auf Deutschland anwenden lassen, lernen wir mit jeder Neueröffnung in Deutschland dazu und können unser Standortprofil ständig nachjustieren.

Bei Ihrer Expansion suchen Sie nach hochfrequentierten, innerstädtischen Premiumlagen in Fußgängerzonen sowie in großen Shopping-Centern. Wie schätzen Sie mittel- und langfristig das Potenzial von Mittel- bis Kleinstädten ein?

Sehr gut! Zunächst gilt es ja, die Marke Five Guys bekannt zu machen und dies geht eben am besten durch Standorte in hochfrequentierten, innerstädtischen Premiumlagen in Fußgängerzonen sowie in großen Shopping-Centern. In Phase zwei spielen jedoch die unzähligen mittelgroßen Städte eine wichtige Rolle für die weitere Expansion.

Inwiefern unterscheiden sich Ihre Standortkriterien im deutschsprachigen Raum von denen im Ausland?

Wir sind durchaus in der Lage, die Learnings aus den anderen europäischen Ländern wie England, Frankreich und Spanien auch auf Deutschland anzuwenden.

Für die USA gelten andere Kriterien. Insofern war insbesondere England seit 2013 ein wichtiger Wegbereiter für die Expansion in ganz Europa.

Was sind aus Ihrer Sicht die wichtigsten Erfolgsfaktoren für einen erfolgreichen filialisierenden Gastronomiebetrieb?

Der wichtigste Erfolgsfaktor sind die Mitarbeiter. Wir könnten die besten Restaurants an den besten Standorten bauen – ohne die richtigen Mitarbeiter, die es erst zu einem echten Five-Guys-Erlebnis machen, wäre das alles nichts wert.

Was unterscheidet Sie von anderen Burger-Konzepten in Deutschland, zum Beispiel „Hans im Glück“ oder „Peter Pane“?

Wir bei Five Guys haben den Anspruch, die besten Burger und Fries zu servieren, die man herstellen kann.



Die Frische und die Qualität unserer Produkte stehen für uns an oberster Stelle; so werden beispielsweise unsere Kartoffeln jeden Morgen frisch gewaschen und geschnitten. Außerdem werden die Fries ausschließlich in reinem Erdnussöl frittiert. Unsere Patties für die Burger werden jeden Morgen frisch per Hand geformt und am selben Tag gegrillt – in unseren Stores befinden sich keine Mikrowellengeräte, Tiefkühler oder Timer. Alles wird frisch und individuell vor den Augen unserer Gäste zubereitet. Dabei kann sich jeder Gast seinen persönlichen Lieblings-Burger aus über 250.000 Kombinationsmöglichkeiten zusammenstellen. Neben unseren Burgern und Fries bieten wir unseren Gästen auch frische Hot Dogs, vegetarische Sandwiches sowie Milchshakes an. Zudem stehen unseren Gästen kostenlos Erdnüsse zur Verfügung. Ein Besuch bei Five Guys ist aufgrund unseres Flairs auch immer ein Erlebnis: Dafür sorgen unter anderem die Rockmusik und unser gut gelauntes Personal sowie das für Five Guys typische Interieur wie zum Beispiel die rot-weiß gekachelten Wände.

Welche Bedeutung kommt bei Ihrem Konzept dem einzelnen Filialleiter zu?

Der Restaurantleiter ist für uns eine der wichtigsten Positionen im ganzen Unternehmen. Er oder sie ist ständig vor Ort, ist dabei wichtigster Ansprechpartner für das Team im Restaurant sowie jeden Gast und stellt unsere operativen Standards sicher. Aus der Ferne lässt sich das nicht machen.

Sie eröffnen im Herbst eine Filiale in den Riem Arcaden in München und suchen nach weiteren Standorten in Einkaufszentren. Was muss ein Einkaufszentrum mitbringen, damit es für Sie ein interessanter Standort ist?

Vieles: eine gute Erreichbarkeit, Zentralität, den richtigen Mieter-Mix und natürlich eine ausreichend hohe Frequenz – und idealerweise ein Umfeld, das auch an Sonntagen für hohe Besucherzahlen sorgt.



Quelle: Five Guys Deutschland GmbH

Wie müsste eine Fläche innerhalb eines Centers aussehen, damit sie ideal für Five Guys ist? Kommen Food Courts für Sie infrage?

Bei unseren Restaurants achten wir auf eine Mindestgröße ab 300 Quadratmetern und unsere bevorzugte Raumgröße liegt zwischen 400 und 450 Quadratmetern. Darüber hinaus spielen hohe Decken sowie eine große Fensterfront – gerne mindestens acht Meter, die für viel Licht im Raum sorgen – eine wichtige Rolle. Dabei sind auch mehrstöckige Flächen sehr interessant für uns.

Um unseren Gästen eine rundum tolle Aufenthaltsqualität zu bieten, legen wir zudem Wert auf eine schöne Außenterrasse.

Wo sehen Sie die höchsten Synergieeffekte beziehungsweise Kopplungspotenziale für Ihr eigenes Konzept? Ist es für Sie vorstellbar, mit anderen Gastronomiekonzepten als Konglomerat, bestehend aus mehreren Restaurants, zu arbeiten?

Five-Guys-Gäste schätzen unser einzigartiges Konzept, die Individualisierbarkeit und das typische Flair. Es ist daher für uns kein Problem, an Standorten vertreten zu sein, an denen es auch eine Vielzahl anderer gastronomischer Angebote gibt. Der Mercedes-Platz in Berlin ist dafür ein gutes Beispiel.

Welche Standortlagen in einem Einkaufszentrum sind demnach für Sie besonders interessant?

Wir sind gerne dort, wo unsere Standortkriterien erfüllt werden können. Also am liebsten in einer Mieteinheit mit Tageslicht, einer großen Glasfront und vielleicht sogar einer Terrasse. Auch lieben wir eine Lage im Einkaufsbereich.

Einkaufen wird immer mehr zu einem Erlebnis. Welche Rolle kommt dabei der Gastronomie zu, beziehungsweise welche Möglichkeiten und Chancen bieten sich ihr?

Der Gastronomie kommt dabei eine ganz wesentliche Rolle zu, da sie das Bedürfnis der Kunden nach mehr Erlebnis und Kommunikation perfekt bedient. Der Trend hin zu einem höheren Anteil an Gastronomieangeboten in den Shopping-Centern oder auch in den Innenstadtlagen beginnt in Deutschland gerade erst richtig.

KONZEPTVORSTELLUNG

Five Guys

Es war einmal eine Familie mit vier Söhnen im US-Bundesstaat Virginia. Zusammen mit dem Vater waren es fünf Männer – five guys. 1986 eröffneten sie ihr erstes Burger-Restaurant, das ausschließlich auf frische Produkte setzt sowie Tiefkühlware und Mikrowellengeräte aus seinen Küchen verbannt. Stattdessen werden die Kartoffeln vor Ort von Hand geschnitten und in reinem Erdnussöl frittiert.

Bei Five Guys kann der Gast seine Burger, Hot Dogs und Sandwiches aus zahlreichen Toppings und Saucen individuell gestalten. Von klassischen Toppings wie Salat, Tomaten und sauren Gurken über Jalapeños und gegrillte Champignons stehen dem Gast insgesamt über 250.000 individuelle Kombinationsmöglichkeiten zur Verfügung.

Bis 2001 eröffnete die Murrell-Familie nach dem ersten großen Erfolg fünf weitere Stores in Virginia und Washington, D.C., und begann 2002 mit Franchising. Seitdem wurden weltweit über 1.500 Restaurants eröffnet, unter anderem in den USA, in Saudi-Arabien und

Kanada. 2013 kam Five Guys mit einer Filiale in London erstmals nach Europa. Der Markteintritt in Deutschland erfolgte 2017 mit der Eröffnung des ersten Five Guys auf der Frankfurter Zeil. Mit einer Filiale im Shopping-Center am Limbecker Platz in Essen sowie mehreren geplanten Locations in München, Berlin und Oberhausen wird die am stärksten wachsende Burger-Kette der USA auch in Deutschland immer stärker präsent. Five Guys erfreut sich großer internationaler Beliebtheit und erwirtschaftete 2016 einen Umsatz von 823 Millionen US-Dollar.

Bei seiner Expansionsplanung sucht Five Guys hoch frequentierte innerstädtische Premiumlagen in Fußgängerzonen sowie in großen Shopping-Centern. Die für Oktober 2018 geplante zweistöckige Neueröffnung samt Außenterrasse in den Münchner Riem Arcaden bietet auf einer Gesamtfläche von 550 Quadratmetern Raum für 190 Sitzplätze. Für die kommenden Jahre plant Five Guys, seine Expansion im deutschsprachigen Raum stark auszubauen, und es sollen weitere Filialen der Burger-Kette in den Ballungsgebieten Deutschlands, Österreichs und der Schweiz entstehen.



Quelle: Five Guys Germany GmbH



KONZEPTVORSTELLUNG

Coffee Fellows

Im Jahr 1999 in München gegründet, umfasst das internationale Filialnetz von Coffee Fellows heute 233 Cafés, davon über 200 in Deutschland. Das Familienunternehmen startete mit einem Shop in München und ist heute in Ländern wie Österreich, Schweiz, den Niederlanden, Belgien und Luxemburg zu finden. Die hohe Expansionsgeschwindigkeit mit einem Wachstum des Filialnetzes von circa 20 Prozent gegenüber dem Vorjahr ist unter anderem auf die Kooperation von Coffee Fellows mit der Tank- & Rast Gruppe an deutschen Autobahnraststätten zurückzuführen. Insgesamt hat sich die Anzahl der Filialen damit in den vergangenen zwei Jahren etwa verdoppelt.

Standorte sind bevorzugt in Städten ab 20.000 Einwohnern in Innenstadtlagen, Shopping-Centern, Flughäfen wie auch Hotellobbys zu finden. Kriterien bei der Standortfindung sind insbesondere eine Raumfläche von mindestens 90 Quadratmetern und zusätzlicher Außensitzfläche sowie eine gute Anbindung an öffentliche Verkehrsmittel. Coffee Fellows bietet dem Kunden neben Kaffeespezialitäten auch Snacks an und hat sich

dabei auf Variationen von Bagels spezialisiert, aber auch süße Teilchen befinden sich im Sortiment. In Sachen Kundenfreundlichkeit integriert das Unternehmen vereinzelt digitale Komponenten, wie Ladestationen, die direkt in die Tische eingebaut sind. In Zukunft werden dem Kunden in einigen Filialen auch das Preordering und die Online-Bezahlung über eine App zur Verfügung gestellt.

Das Unternehmen investiert aktuell viel in die Vermarktung seines Konzepts. Mit neuen Flagship-Stores und aufwendiger Ausstattung der Filialen wird die Individualität jedes einzelnen Stores hervorgehoben. Anfang 2018 wurde in Dortmund das „Coffee Fellows Hotel“ eröffnet. In der Lobby befindet sich der Coffeeshop, und die Zimmer sind im typischen Design inklusive Logo gehalten. Mit seinen 200 Standorten hat Coffee Fellows im Kaffeebar-Ranking Starbucks in Deutschland aktuell überholt und steht hinter McCafé und Tchibo auf Platz drei. Allein in Deutschland verzeichnete Coffee Fellows ein Umsatzwachstum von 36,5 Prozent von 2016 (52 Millionen Euro) auf 2017 (71,0 Millionen Euro).



Quelle: BBE Handelsberatung GmbH



KONZEPTVORSTELLUNG

Kaimug

Kaimug – übersetzt „Perle“ – präsentiert als Fast-Casual-Restaurant seinen Gästen die thailändische Küche. 1996 startete der Gründer Bernd Ungewitter mit seinem Konzept in einem Imbisswagen. Aufgrund der hohen Nachfrage wurde dieser schnell in einen größeren umgetauscht und 2003 eröffnete Ungewitter sein erstes Restaurant in den Fünf Höfen in München.

Mittlerweile gibt es 16 Restaurants – neun in Deutschland, sechs in der Schweiz und eines in Frankreich. Hauptstandort in Deutschland mit sechs Filialen ist München, wo es neben den klassischen Restaurants auch zwei Kaimug-Boxen für To-go-Gerichte gibt. Aber auch in andere Richtungen expandiert Kaimug: Vier Betriebsrestaurants, beispielsweise bei Audi in Ingolstadt, und auch einige Food-Trucks werden vom Unternehmen geleitet.

Kaimug bietet seinen Gästen sowohl Gerichte nach thailändischem Originalrezept als auch eigene kreative Gerichte an, die mit frischen Zutaten zubereitet werden. Ein Highlight sind die Soßen, Suppen und Pasten, die aus einer Manufaktur in Thailand stammen. Eine weitere

Besonderheit ist die offene Küche, die es den Restaurantbesuchern ermöglicht, bei der Zubereitung ihrer Speisen zuzuschauen. Zudem bietet Kaimug seinen Gästen Kochkurse an, damit sie die thailändische Küche auch zu Hause genießen können. Alternativ kann auch über Deliveroo bestellt werden. Im Umkreis von München besteht außerdem ein Catering-Service, der bei Bedarf mit Live-Cooking oder einem Food-Truck gestaltet werden kann.

Die Restaurants haben ein modernes und klares Innendesign, das im vergangenen Jahr weiterentwickelt wurde. Der Standort in Frankfurt am Main wurde als Absolut Thai Concept Store eröffnet und glänzt durch ein neues Innendesign und ein Angebot, das vom Frühstück über das schnelle Mittagessen bis hin zum Abendessen reicht. Zudem gibt es mittlerweile in einigen Restaurants Veggie-Speisekarten.

Im Jahr 2017 erwirtschaftete die Kaimug GmbH einen Umsatz von 12,9 Millionen Euro, was einem Anstieg von 3,2 Prozent zum Vorjahr entspricht.



Quelle: BBE Handelsberatung GmbH

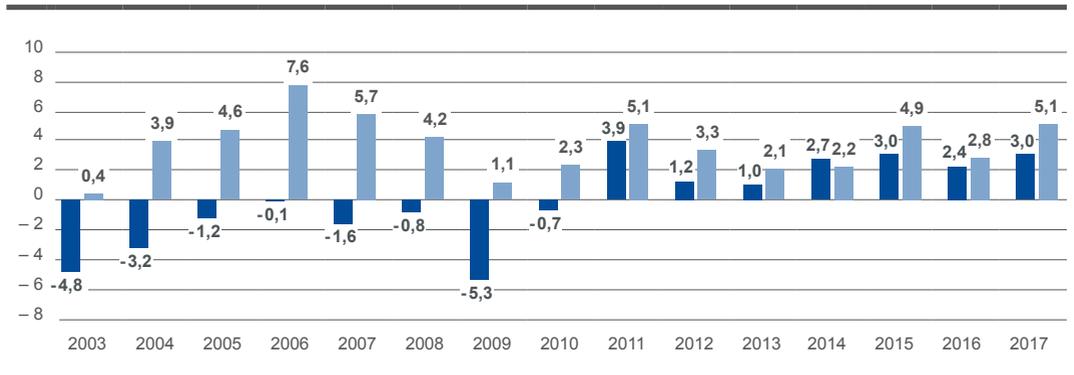


2.1.2 Entwicklung der Systemgastronomie

Die Systemgastronomie ist einer der Treiber der positiven Entwicklung der Gastronomie. Die Top-100-Systemgastronomen weisen seit 2003 jedes Jahr ein im Vergleich zum gesamten Gaststättengewerbe überdurchschnittliches positives Wachstum auf – selbst in den Jahren, in denen das Gaststättengewerbe insgesamt ein negatives Wachstum aufzuweisen hatte. Die Systemgastronomie steht somit für eine stabile positive Entwicklung (vergleiche Abbildung 2.5).

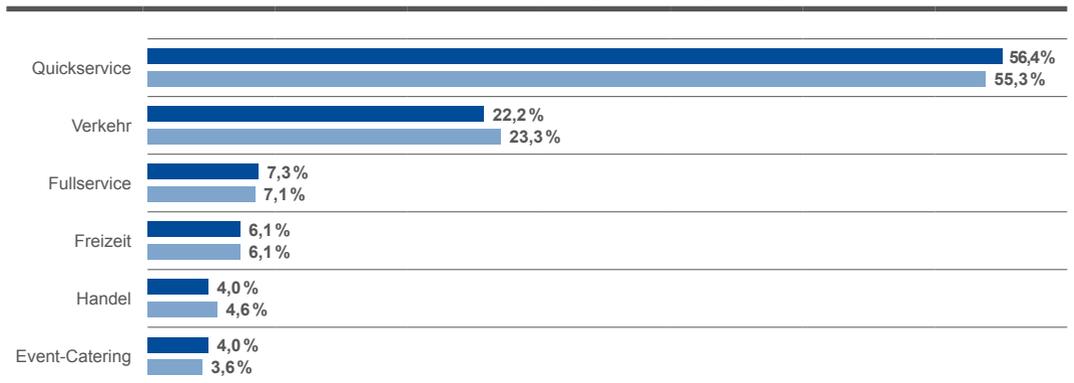
Innerhalb der Systemgastronomie sind die Quickservice-Restaurants der mit Abstand größte Markt. Mehr als 56 Prozent der Umsätze vereinte diese Form der Systemgastronomie im Jahr 2017 auf sich. Ein weiterer großer Markt ist die Verkehrsgastronomie mit 22,2 Prozent Umsatzanteil in der Systemgastronomie. Die Konzepte Fullservice-Restaurant, Freizeitgastronomie, Handelsgastronomie und Event-Catering vereinen zusammen knapp über 21 Prozent des Umsatzes auf sich. Abbildung 2.6 zeigt zusätzlich die Veränderungen der

ABBILDUNG 2.5 Umsatzentwicklung in der Systemgastronomie im Vergleich zum gesamten Gaststättengewerbe (in %)



Quelle: Statista, Statistisches Bundesamt. ■ Gaststättengewerbe insgesamt ■ Top 100 Unternehmen/Systeme der Gastronomie

ABBILDUNG 2.6 Umsatzanteile und -wachstum der Konzepte in der Systemgastronomie



Quelle: Statista, DEHOGA ■ 2107 ■ 2016

Umsatzanteile in der Systemgastronomie zwischen 2016 und 2017. Die positivste Entwicklung ist bei den Quickservice-Restaurants festzustellen. Diese sind damit nicht nur der größte, sondern auch der dynamischste Markt innerhalb der Systemgastronomie.

Die Konzepte der Systemgastronomie passen sich in der Gestaltung der Konzepte den Kundenwünschen an. Insgesamt werden die Betriebe über eine moderne Architektur und neue Bediensysteme ansprechender designt mit dem Ziel, Aufenthaltsqualität und Verweil-

dauer zu erhöhen. Gleichzeitig wird die Qualität der Produkte fortlaufend den aktuellsten Standards angepasst. Eine für die Immobilienwirtschaft positive Entwicklung innerhalb der Gastronomiebranche ist die dynamische Ausbreitung von Konzepten der Systemgastronomie im Vergleich zu betreiberabhängigen Einzelbetrieben. Die betreiberunabhängigen Betriebe der Systemgastronomie steigern die Professionalität, Verlässlichkeit und Bonität der Unternehmen. Die Systemgastronomie ist dadurch ein berechenbarer und interessanter Partner für die Immobilienwirtschaft.



Forum Hanau

› DAS WICHTIGSTE STANDORT- KRITERIUM SIND UNSERE GÄSTE ‹

Experteninterview mit Andreas Weber
Head of Real Estate, McDonald's Deutschland LLC



Andreas Weber, McDonald's Deutschland LLC

Digitalisierung, Individualität und Flexibilität – auch die Gastronomie kommt an diesen aktuellen Gesellschaftstrends nicht vorbei. „Restaurant der Zukunft“ heißt das neue Konzept von McDonald's. Mit der Erweiterung des Produktportfolios sind Sie dabei, ein hochwertigeres und gesünderes Image zu etablieren. Was bedeutet diese Umstellung konkret?

Mit dem Umbau der Restaurants nach dem Konzept „Restaurant der Zukunft“ präsentiert McDonald's Deutschland ein umfassend verändertes Restaurantkonzept, das die Basis zum Beispiel für digitale Innovationen und neue Produktangebote ist. Ein entscheidendes Element ist dabei die Individualisierung, ein gesellschaftlicher Trend, den das Unternehmen mit verschiedenen Bausteinen aufgegriffen hat. So bietet sich dem Gast in den umgebauten Restaurants die Möglichkeit, nach Wunsch seine Bestellung digital am Bestellterminal oder analog am Counter aufzugeben.

Ebenso können die Produkte in diesen Restaurants individueller gestaltet werden, indem nicht nur Zutaten weggelassen, sondern auch hinzugefügt werden können. So erhält jeder Gast sein Lieblingsprodukt, so wie er es möchte – und zwar nach der Bestellung just in time für ihn zubereitet. Auf Wunsch erhält der Gast sein gewähltes Produkt auch gleich mit dem Tischservice an den Platz gebracht. Abgerundet wird dieses neue Restaurantenerlebnis durch eine Modernisierung und Umgestaltung des Gastraums.

Mit der Ausweitung des Konzepts „Restaurant der Zukunft“ hat McDonald's Deutschland auch das Produktangebot in allen Aspekten kontinuierlich weiterentwickelt, wobei hier nicht ein gesünderes Image im Vordergrund steht. Mit der Produktlinie „The Signature Collection“ wurde das Burger-Erlebnis im Restaurant der Zukunft signifikant verbessert. Für die Signature-Burger werden Brote im „Brioche-Style“ und Rindfleisch-Patties verwendet, die etwas dicker und gröber verwohlt sind. Darüber hinaus können McDonald's-Fans seit Mai 2017 alle „Basics“-Produkte wie beispielsweise den Cheeseburger auch zur Frühstückszeit bestellen.

Die konsequente Einführung neuer Qualitätsprodukte und -standards wurde auch im McCafé umgesetzt. Außerdem bietet das Unternehmen Kaffee im „Barista-Style“ auch am Counter und im Drive an. Dies bedeutet, dass die Mitarbeiter die Kaffeespezialitäten an allen Bestellpunkten in Siebrägermaschinen zubereiten. Verwendet wird dabei Kaffee aus 100 Prozent Arabica-Bohnen von Segafredo. Seit 2015 ist der Rollout dieses Konzepts in vollem Gange. Zum Jahresende 2017



Quelle: McDonald's Deutschland LLC

waren bereits über 570 Restaurants umgerüstet, rund 350 weitere werden 2018 folgen. Bis Ende 2019 wird dann der Großteil der Restaurants umgebaut sein.

Sehen Sie das neue Konzept als Antwort auf die Digitalisierung oder überwiegend als Reaktion auf den zunehmenden Wettbewerb?

Das „Restaurant der Zukunft“ ist mehr als eine Antwort auf die Digitalisierung. Es ist eine Antwort auf die Bedürfnisse unserer Gäste. Denn der Gast steht bei uns immer im Mittelpunkt.

Wir tragen dabei nicht nur dem Wunsch nach Individualität Rechnung, wir bieten dem Kunden auch, passend zur heutigen Zeit, einen Service ganz nach seinem Geschmack mit vielen digitalen Elementen. Dies macht einen Besuch im Restaurant für unsere Gäste mehr denn je zum Erlebnis – und wenn wir uns damit positiv von den Wettbewerbern abheben, umso besser.

Was sind die wichtigsten Standortkriterien der Zukunft für Sie?

Das wichtigste Standortkriterium sind unsere Gäste. Deren Erwartung an McDonald's ist, dass unsere Standorte dort sein müssen, wo sie leben, arbeiten, unterwegs sind oder ihre Freizeit verbringen. Für die verschiedenen Besuchssituationen haben wir daher unterschiedliche Restaurantkonzepte entwickelt: Einmal große, frei stehende Restaurants an inner- und außerstädtischen Verkehrsachsen mit Drive-Schalter, Spielmöglichkeiten und allen anderen Aspekten, die einen McDonald's-Besuch ausmachen. Zweitens: Ähnlich große Restaurants mit der vollen McDonald's-Experience, aber ohne Drive-Schalter in städtischen Bereichen sowohl in Bestands- als auch Neubauimmobilien. Und ergänzend dazu eine Vielzahl flächeneffizienter Restaurants in reinen Frequenzlagen wie Bahnhöfen oder Shopping-Centern. Dabei haben wir nicht nur die wachsenden städtischen Agglomerationen mit all ihren

Facetten im Auge, auch regionale und überregionale Verkehrsachsen und Verkehrsknotenpunkte spielen dabei eine wichtige Rolle.

Wie gelingt es Ihnen, ein deutschlandweites Netz an Filialen zu steuern sowie langfristig profitable von weniger erfolgversprechenden zu unterscheiden?

McDonald's und seine Franchisenehmer investieren sehr viel in einen neuen Standort. Entsprechend genau untersuchen wir eine potenzielle Location im Vorfeld der Entscheidung und gehen langfristige Vertragsverhältnisse ein. Dabei können wir auf unsere Erfahrungen mit inzwischen fast 1500 Restaurants in Deutschland zurückgreifen. Aber trotz aller Professionalität gibt es im Einzelfall immer wieder Standorte, die sich anders entwickeln, als wir es uns erhofft haben, zum Beispiel durch infrastrukturelle Veränderungen im Umfeld. In diesen Fällen versuchen wir, den Standort einvernehmlich mit unseren Franchisenehmern und Vertragspartnern zu optimieren. Im Manage-

ment des gesamten Immobilienportfolios unterstützt uns dabei Jones Lang LaSalle als erfahrener Partner.

Was sind aus Ihrer Sicht die wichtigsten Erfolgsfaktoren für einen erfolgreichen Systemgastronomen?

In einem immer komplexer werdenden Lebensumfeld wissen unsere Gäste, was sie bei uns erwarten können. Einheitliche Qualitätsstandards schaffen dabei Vertrauen und Verlässlichkeit. Das ist genauso wichtig wie das offene Ohr, das ein Systemgastronom trotz übergreifender Standards für die Wünsche seiner Gäste haben muss. Dies in Verbindung mit der Leidenschaft für die Gastronomie und dem Mut, immer neue Wege zu gehen, ist unser Erfolgsrezept.

Spüren Sie die Konkurrenz durch das zunehmende Angebot an Burger-Läden? Sehen Sie beispielsweise „Hans im Glück“ oder „Peter Pane“ als direkten Konkurrenten?



Quelle: McDonald's Deutschland LLC

Im Gegenteil, wir freuen uns über den aktuellen Burger-Trend. Jeder professionelle und qualitativ hochwertige Mitanbieter trägt zu einer positiven Wahrnehmung des Burger-Business bei. Die Besuchsanslässe und Zielgruppen sind dabei durchaus unterschiedlich, tragen aber insgesamt zu einer positiven Entwicklung der Branche bei.

Sie haben viele Filialen in Einkaufszentren. Was muss ein Center mitbringen, damit es ein Standort für Sie ist?

Center sind ein sehr spezielles Thema in der Standortentwicklung. Einerseits bieten sie ein sehr professionell gemanagtes Umfeld, andererseits sind alle Mieter, ob Gastronomie oder Retail, in weiten Teilen von der Performance und der Kundenakzeptanz des Centers abhängig. Kaum ein Einzelmietler, insbesondere aus der Gastronomie, ist in der Lage, Frequenz ins Center zu ziehen. Es kommt hier sehr stark auf die Gesamtkonzeption an. Die richtige Balance zu finden stellt insbesondere in Zeiten des stetig wachsenden Online-Handels eine enorme Herausforderung für die Centerbetreiber dar.

Wie müsste eine Fläche innerhalb eines Centers aussehen, damit sie ideal für McDonald's ist?

In erster Linie benötigen wir natürlich, wie an allen anderen Standorten auch, eine entsprechende technische Infrastruktur für den Betrieb einer McDonald's-Küche. Diese Anforderungen unterscheiden sich aber nicht wesentlich von anderen gastronomischen Anbietern.

Eine Lage im Bereich der Hauptfrequenz ist uns ebenfalls sehr wichtig, unabhängig davon, ob dies eine separate Gastronomiefläche mit eigener Lobby oder eine Food-Court-Fläche ist. Und nicht zuletzt achten wir in Centern ganz besonders auf eine Flächengröße, die zu der zu erwartenden Gästeanzahl passt und auf einen für McDonald's-Belange optimalen Flächenzuschnitt. Vor dem Hintergrund vergleichsweise hoher Miet- und

Mietnebenkosten ist dieser Aspekt essenziell für den wirtschaftlichen Erfolg eines Center-Standorts.

Welche Standortlagen in einem Einkaufszentrum sind demnach für Sie besonders interessant? Spielt es eine Rolle, ob eine Randlage mit Öffnungsmöglichkeiten auch über die herkömmlichen Ladenöffnungszeiten besteht?

Wie gesagt, Besuchsfrequenz, Größe, Zuschnitt sowie haustechnische Eignung sind wesentliche Faktoren für den Erfolg eines McDonald's-Restaurants in einem Center. Die Möglichkeit, das Restaurant unabhängig von den herkömmlichen Ladenöffnungszeiten zu betreiben, ist ein zusätzlicher, nicht zu vernachlässigender Aspekt, der jedoch nicht für alle Center in gleicher Weise gilt. Bei Centern auf der „grünen Wiese“, die von den Kunden gezielt angefahren werden, spielen über das Center hinausgehende Öffnungszeiten kaum eine Rolle.

In innerstädtischen Centern mit entsprechenden Freizeitangeboten im Umfeld jedoch kann der Gäste- und Umsatzanteil in den Abendstunden nach Center-Schließung vor allem an Wochenenden durchaus relevante Größenordnungen erreichen. Es kommt also auf die spezifische Situation vor Ort an.

Inwiefern spielen Synergie- beziehungsweise Kuppelungseffekte mit anderen gastronomischen Einrichtungen in Shopping-Centern eine Rolle für Ihr eigenes Konzept?

Eine eindeutige Antwort auf diese Frage gibt es meines Erachtens nicht. Natürlich unterstützt ein attraktives und vielfältiges Gastronomieangebot die Akzeptanz und den Erfolg eines Centers und damit auch der einzelnen Mieter. Einerseits schätzen es gerade Gästegruppen, aus ganz unterschiedlichen Angeboten auszuwählen und ihr Essen dann beispielsweise gemeinsam in einem Food-Court zu genießen – eine Möglichkeit, die es außerhalb von Centern eher selten gibt. Andererseits gibt es auch zahlreiche Gäste, die sich von der Vielfalt und häufig

auch der unruhigen Atmosphäre eines Food-Court „überfordert“ fühlen und sich ganz bewusst in Restaurant mit eigenem Lobbybereich zurückziehen, um dort in Ruhe ihr Essen zu genießen. Anders als im Retail-Bereich sind in der Gastronomie die Synergie- und Kopplungseffekte für den Einzelnen aufgrund der persönlichen „Aufnahmefähigkeit“ natürlich begrenzt. Hat sich ein Gast für ein Angebot entschieden, wird er kaum wenig später ein zweites Angebot wahrnehmen (können). Synergieeffekte beschränken sich damit neben dem genannten Gruppeneffekt auf komplementäre Angebote, zum Beispiel ein Eis oder einen Kaffee nach einem McMenü.

Einkaufen wird immer mehr zu einem Erlebnis. Welche Rolle kommt dabei der Gastronomie zu beziehungsweise welche Möglichkeiten und Chancen bieten sich ihr?

Wir beobachten diese Entwicklung sehr aufmerksam. In vielen Centern reicht das reine Retail-Angebot längst nicht mehr aus, um Kundenfrequenzen stabil zu halten oder gar zu steigern. Forciert wird diese Entwicklung durch ein nahezu ungebremstes Wachstum des Online-Handels mit all seinen Vor- und Nachteilen.

Vor diesem Hintergrund sehen viele Center-Betreiber die Gastronomie als Kundenmagnet, der die Attraktivität und den Erlebnis-Charakter eines Centers steigern und den schwächelnden stationären Retail-Sektor stützen soll. Dabei gilt es aber zu berücksichtigen, dass bei stagnierender Kundenfrequenz im Center auch das Wachstumspotenzial der Gastronomie insgesamt begrenzt ist. Für den einzelnen Gastronomen mag die Verteilung des „Kuchens“ auf immer mehr Anbieter sogar kontraproduktiv sein.

Es gilt hier aus meiner Sicht sehr überlegt zu agieren und die richtige Balance zwischen Angebotsvielfalt und wirtschaftlicher Tragfähigkeit sowohl für das Gesamtsystem Center als auch für den einzelnen Mieter zu finden.

Warum haben Sie sich entschieden, einen Lieferservice anzubieten? Ging es hier darum, neue Wachstumspotenziale auszuschöpfen?

Mit der Einführung des Lieferservice „McDelivery“ ist McDonald's Deutschland im vergangenen Jahr einem großen Gästewunsch nachgekommen. Wenn sie sich im Liefergebiet befinden, bekommen McDonald's-Fans ihre Burger dorthin gebracht, wo sie gerade sind. Bestellen können sie über www.foodora.de, www.lieferheld.de, www.pizza.de sowie über die Apps dieser Anbieter. Die Auslieferung des Essens übernimmt dabei unabhängig von der gewählten Bestellplattform weiterhin der nationale Logistikpartner foodora. Aktuell bringen bundesweit bereits rund 190 McDonald's-Restaurants in 37 Städten Big Mac & Co. zu den Fans.

KONZEPTVORSTELLUNG

McDonald's-Konzept „Restaurant der Zukunft“

Kellner statt Kassierer, elektronisches Bestellen statt langes Anstehen, Gourmet-Burger auf Holzbrettern statt Big Macs in Pappschachteln – das klingt nicht nach McDonald's – oder doch?

Das neue Konzept „Restaurant der Zukunft“ wurde mit der Wiedereröffnung des Flagship-Stores am Frankfurter Flughafen 2015 eingeführt. Seitdem sollen 500 Millionen Euro in den Umbau zum „Restaurant der Zukunft“ investiert werden.

Die Zukunft von McDonald's ist innovativ und individuell mit dem Ziel, vor allem die 13- bis 25-jährige Kundschaft noch erfolgreicher anzusprechen. Sie ist innovativ durch die neue „Signature“-Gourmet-Linie mit den Burgern Signature Classic, BBQ & Guacamole, aber auch durch die Touch-Screen-Bildschirme, an denen optional bestellt werden kann. Und sie ist individuell, weil es nun möglich ist, seinen Burger selbst zu konfigurieren.

Deutschland ist nach den USA, Japan und China das Land mit den viertmeisten McDonald's-Restaurants – hier findet sich durchschnittlich alle 16 Kilometer eine Filiale. Im Juli 2018 waren bereits 685 Filialen umgebaut, bis 2019 soll es in Deutschland nur noch das „Restaurant der Zukunft“ geben. Außerdem plant McDonald's bis 2019 auch 100 neue Restaurants an Autobahnraststätten.



Quelle: McDonald's Deutschland LLC



KONZEPTVORSTELLUNG

Vapiano

Die 2002 mit dem ersten in Hamburg gegründete italienische Lifestylemarke Vapiano begründete mit seinem „Fast Casual Dining Konzept“ eine neue Kategorie innerhalb der Systemgastronomie. Offene Kochstationen, Bestellen und Abholen in Eigenregie beim Vapianisti, Terminal oder via App, ein Angebot aus individualisierter Pizza und Pasta.

Bereits zwei Jahre nach Eröffnung des ersten Restaurants begann die internationale Expansion von Vapiano als Franchise-Konzept. Mitte 2018 gibt es bereits 215 Restaurants in 33 Ländern (Stand Juli 2018), allein 76 Restaurants davon in Deutschland. Nachdem im Jahr 2017 weltweit 27 Neueröffnungen erfolgten, wird die internationale Expansion mit geplanten 33 bis 38 neuen Filialen in 2018 fortgesetzt. Vapiano ist einer der größten Systemgastronomen aus Deutschland mit weltweitem Erfolg. Die Mischung aus Fast-Casual und Casual Dining Konzepten erzielte in Deutschland 2017 einen geschätzten Gesamtumsatz von 210 Mio. €, was einem Umsatzwachstum von geschätzten 8,5% entspricht.

Standortkriterien sind stets eine Außenterrasse, hohe Decken und helle Räume in Städten mit mehr als 100.000 Einwohnern. Bevorzugte Nachbarn für das Tagesgeschäft stellen sowohl exklusive Geschäfte und hochwertige Boutiquen dar als auch Bürostandorte mit etwa 10.000 Angestellten in einem Umkreis von einem Kilometer. Für das Abendgeschäft ist ein gutes Wohnumfeld nötig. Idealerweise hat ein Vapiano eine Fläche von 600 m² bis 1.000 m², davon mindestens 300 m² im Erdgeschoss, vorzugsweise in einer Ecklage mit einer zehnhundert Meter langen Fensterfront. Im Haus oberhalb des Gastronomiebetriebes sollten keine Anwohner wohnen. Neben der internationalen Expansion wird der Liefer- und Abholservice weiter ausgebaut. Zudem testet Vapiano derzeit zwei neue Restaurantformate. So wurde zum einen in Toulouse der zweite Vapiano-Freestander als Pilot eröffnet. Zum anderen testet Vapiano mit dem Vapiano-Mini ein kleineres Storekonzept auf einer deutlich reduzierten Fläche von mindestens 400 m² und geringeren Investitionskosten. Das Mini-Konzept eröffnete testweise bereits in Wien, Ingolstadt und Berlin.



Quelle: VAPIANO SE



2.1.3 Entwicklung der Handelsgastronomie

Einzelhändler spielen als Gastronomen ebenfalls eine bedeutende Rolle auf dem Markt. Dabei ist das Angebot längst nicht mehr nur als Service für die Shopping-Kundschaft des eigentlichen Kerngeschäftes interessant. Die Handelsgastronomie hat sich vielmehr als eine eigene Attraktion auf der Fläche der Einzelhändler etabliert. Der Verlust von relativen Umsatzanteilen in Abbildung 2.6 erklärt sich zum einen mit der sinkenden Bedeutung großer Warenhäuser, die traditionell hohe Umsätze mit der hauseigenen Gastronomie erzielt haben, zum anderen fallen mittelständische Händler mit kleinerer Verkaufs- und Gastronomiefläche aufgrund zu geringer Umsätze ihres gastronomischen Angebotes aus der Statistik. Für den einzelnen Händler ist die Gastronomie jedoch ein wichtiger Anziehungspunkt für Kunden.

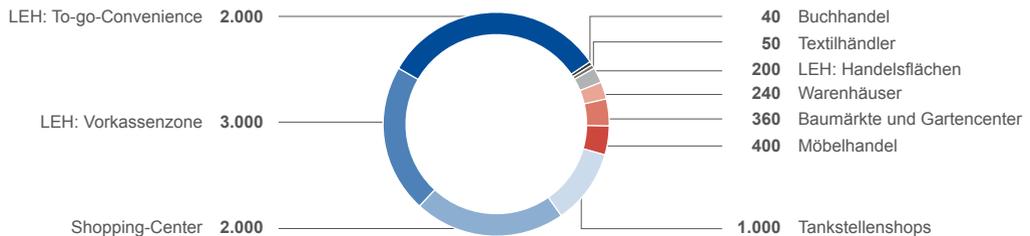
Die steigende Bedeutung der Handelsgastronomie zeigen Bemühungen der Einzelhändler, diese attraktiver zu gestalten – der Möbelhändler IKEA forscht beispielsweise an neuen trendorientierten Produkten für seine Gastronomie wie dem fleischlosen Hotdog, um neue Kundenkreise anzusprechen. Aber auch Lebensmitteleinzelhändler erkennen die Potenziale der Handelsgastronomie und denken die To-go-Theke weiter. Die Zurheide Feine Kost KG nutzt eigene Gastronomiebereiche auf der Fläche ihrer EDEKA-Märkte, um den Erlebnischarakter des Einkaufens zu stärken und

dadurch die Verweildauer und Kundenfrequenz zu erhöhen (vgl. Interview in dieser Ausgabe). Ein gastronomisches Angebot bietet den Einzelhändlern zudem eine Abgrenzungsmöglichkeit gegenüber dem Online-Shopping, da es einen Zusatzwert für den Kunden bietet, den ein Online-Shop nicht aufweisen kann. Die Handelsgastronomie kann somit durchaus als eigener Anziehungspunkt für die Wahl eines Einzelhändlers angesehen werden.

Neben der in dieser Studie zugrunde gelegten Definition von Handelsgastronomie wird die Handelsgastronomie in anderen Studien auch als Gastronomie an einem durch den Einzelhandel geprägten Standort verstanden. Diese Definition bietet die Möglichkeit, die Bedeutung gastronomischer Angebote an verschiedenen Handelsstandorten zu vergleichen (vergleiche Abbildung 2.7).

Der Umsatz der Handelsgastronomie betrug auf Basis der „Standortdefinition“ 2017 rund 9,29 Milliarden Euro und macht über 17 Prozent des Umsatzes der gesamten Gastronomiebranche aus. Den größten Anteil tragen die Lebensmitteleinzelhändler mit den klassischen convenience-orientierten Angeboten in den Vorkassenzonen und To-go-Theken aus. Ein weiterer großer Player der Handelsgastronomie sind nach dieser Definition Shopping-Center mit einem Umsatz von 2 Milliarden Euro.

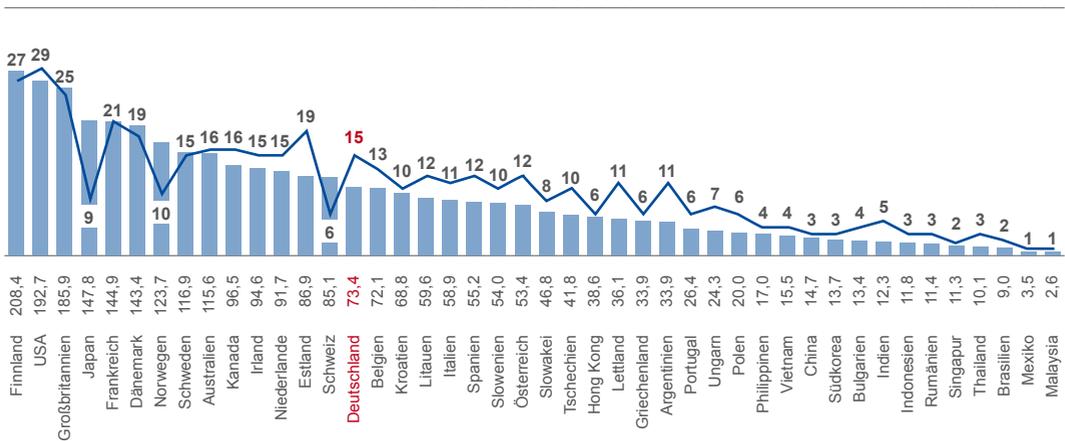
ABBILDUNG 2.7 **Umsatz einzelner Einzelhandelsbranchen innerhalb der relevanten Handelsgastronomie (2017) (Bruttoumsatz* in Millionen)**



Die Bereitstellung eines gastronomischen Angebotes ebenso wie das Angebot an Convenience-Produkten wird in Zukunft immer wichtiger, auch für Nicht-Gastronomiehändler. Der deutsche Markt liegt beim Umsatz mit Convenience-Produkten im weltweiten Vergleich zwar noch deutlich zurück (vergleiche Abbildung 2.8), die Tendenz deutet jedoch auf ein signifikantes Wachstum und eine steigende Bedeutung des Seg-

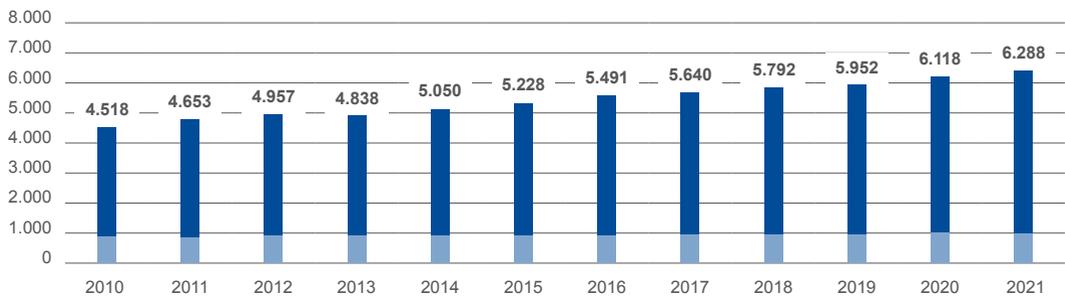
mentes hin (vergleiche Abbildung 2.9). Die Händler stehen somit vor der Herausforderung, das Food-Angebot in ihre Handelsflächen zu integrieren und den Produkt-Mix zu überarbeiten. Besonders vielfältige Möglichkeiten zur Steigerung der Gastronomieattraktivität haben Shopping-Center aufgrund ihrer flexiblen Immobiliennutzungsstruktur sowie der vorhandenen Frequenzen.

ABBILDUNG 2.8 Umsatz pro Kopf in US\$/in Kilogramm mit Convenience Produkten in 2016



Quelle: Statista

ABBILDUNG 2.9 Umsatz mit Convenience Produkten in Mio. € in Deutschland zwischen 2011 und 2021



Quelle: Statista

KONZEPTVORSTELLUNG

Coa

Coa ist ein Akronym und steht für „Cuisine of Asia“. Das in Deutschland führende Asian-Fresh-Casual-Konzept wurde von den in Hongkong aufgewachsenen Brüdern Alexander und Constantin v. Bienenstamm gegründet. Nach ihrer Rückkehr nach Deutschland vermissten die Geschwister die Hongkong-Küche und brachten ihre Ideen nach Deutschland, wo sie 2005 ihr erstes Restaurant in Frankfurt am Main eröffneten, dem alsbald weitere Stores im Frankfurter Raum folgten. Zehn Jahre nach Eröffnung des ersten Restaurants erfolgte ein Relaunch im Jahr 2015, der das gesamte Konzept vom Gericht über die Karte und das Raumkonzept bis hin zum Logo umfasste.

Aktuell gibt es 15 Filialen in Deutschland. Für Herbst 2018 sind drei weitere Neueröffnungen angekündigt: in Berlin am Mercedes Platz, in Dresden am Postplatz und am Kölner Friesenplatz. Insgesamt ist somit für Ende 2018 ein deutschlandweites Filialnetz von 18 Standorten anvisiert. Auch im Ausland existiert bereits das erste Coa-Restaurant: in Prag. Mittelfristig möchte die Kette auf deutschlandweit 40 Coas expandieren.

Coa fokussiert sich bei der Standortsuche auf ebenerdige Locations in einem Umfeld von Geschäften, Büros, Entertainment und Einkaufsstraßen. Dabei sind 1B- oder 2A- und 2B-Lagen am interessantesten, und das in erster Linie in urbanen Szenevierteln oder beliebten Wohngebieten. Restaurants im Main-Taunus-Zentrum in Sulzbach oder in der Frankfurter Skyline Plaza zeigen, dass auch Einkaufszentren eine Option der Standortwahl sein können. In einem Radius von einem Kilometer sollte es 8.000 Büroangestellte geben sowie 5.000 bis 20.000 Einwohner mit mittleren bis hohen Einkommen. Je „quadratischer“ die Immobilie, desto besser. Außerdem darf eine Fensterfront nicht fehlen. Die ideale Fläche liegt bei 400 bis 600 Quadratmetern. Für die Sichtbarkeit ist auch eine Glasfront wichtig und eine Außenbestuhlung ist zwingend erforderlich.

Zentrales Element des Restaurants ist die offene Küche und die damit verbundene sichtbare, frische Zubereitung der Speisen. Inspiriert von den Gar- und Straßenküchen Hongkongs bietet ein Besuch bei Coa einen Taste-Trip durch Asien.



Quelle: Coa Holding GmbH



2.1.4 Shopping-Center plus:

Wie Gastronomie den Freizeitwert steigert

Der Umsatz der Gastronomie wächst von Jahr zu Jahr, Essengehen ist Trend, und gastronomische Angebote bieten dem stationären Handel die Möglichkeit, sich gegenüber dem Online-Handel abzugrenzen. Die Rahmenbedingungen sprechen für eine starke räumliche Verknüpfung von Gastronomie und Einzelhandel. Ideale Orte für diese Symbiose stellen Shopping-Center dar. Auf relativ kleiner Fläche können die Kunden das Shopping-Erlebnis mit dem gastronomischen Erlebnis verbinden. Die Verbindung ist dabei für beide Partner sinnvoll: Auf der einen Seite bringt der Einzelhandel den Gastronomen eine hohe Frequenz an potenziellen Kunden, auf der anderen Seite erhöhen ansprechende gastronomische Angebote den (Freizeit-)Wert des Einkaufserlebnisses.

Trotzdem ist der Anteil der Gastronomie in den deutschen Shopping-Centern mit circa 7 Prozent bisher gering, besonders in älteren Bestandsobjekten – in Polen und Frankreich liegt der Anteil über alle Center bei knapp 15 Prozent. In den Centern schlummern trotz eines Umsatzes von aktuell 2 Milliarden Euro durch die Gastronomie noch erhebliche Potenziale.

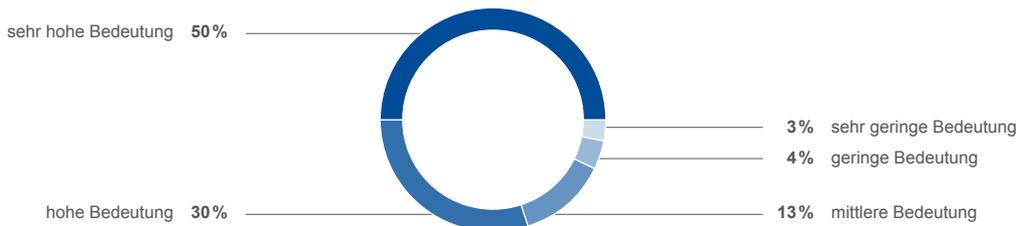
Zahlreiche Center bauen gastronomische Angebote bereits aus, Neubauten setzen auf bis zu 20 Prozent

Gastronomiefläche. Der Trend zu größeren Gastronomieanteilen wird anhalten. Beim Ausbau der gastronomischen Angebote ist darauf zu achten dass es sich um erlebnisorientierte Angebote handelt, die attraktivitätssteigernde Einflüsse auf das Shopping-Center haben und dadurch eine zusätzliche Anziehungskraft bieten. Bei einer ansprechenden gastronomischen Ausstattung kann die Gastronomie als Imagetreiber dienen.

Die Bedeutung der Gastronomie für den Erfolg eines Shopping-Centers zeigt Abbildung 2.10. Rund 80 Prozent der befragten Mieter einer Umfrage für den „Shopping Center Performance Report 2017“ geben an, dass das gastronomische Angebot eine hohe oder sehr hohe Bedeutung für den Erfolg eines Shopping-Centers besitzt. Die Gastronomie nimmt somit eine entscheidende Rolle innerhalb eines Centers ein.

Eine Befragung des Projektentwicklers und Shopping-Center-Managers ECE ergab zudem, dass 40 Prozent der Besucher ein Shopping-Center gezielt nach dem vorhandenen Essensangebot auswählen und 60 Prozent der Kunden das gastronomische Angebot bei jedem Besuch nutzen. Diese Zahlen unterstreichen die hohe Bedeutung des Gastronomieangebotes für ein Shopping-Center – **Kunden sehen das Food-Angebot in Shopping-Centern als klaren Anker.**

ABBILDUNG 2.10 Bedeutung der Gastronomie für den Erfolg eines Shopping Centers (in %)



KONZEPTVORSTELLUNG

Ciao Bella

Seit 2006 entwickelt sich Ciao Bella von einem lokalen Restaurant in der Europa Passage in Hamburg mit Pizza und Pasta zum deutschlandweit agierenden Franchiseunternehmen mit acht Filialen in Eigenbetrieb und 40 Filialen über Franchisenehmer unter anderem in Potsdam, Kiel, Köln und Ulm sowie sechs Restaurants in Hamburg.

Täglich werden drei Pasta-Variationen sowie ein „Special of the week“ angeboten, die entweder in einer „to go box“ gereicht werden oder im Shop verzehrt werden können. Die Kette sucht sich primär hochfrequente Standortlagen, wo die Versorgung der Besucher schnell gehen muss, denn mit ihrem Konzept kommt es nicht zu langen Wartezeiten. Bis zu 100 Kunden können in einer Stunde bedient werden. Damit ist Ciao Bella prädestiniert für Shopping-Center-spezifische Ansprüche. Die meisten Ciao-Bella-Filialen findet man in großen Shopping-Centern wie der Skyline Plaza in Frankfurt

am Main, der Europa Passage in Hamburg oder im A10 Center in Berlin. Beliebte Standorte sind außerdem Hauptbahnhöfe und gut besuchte Einkaufsstraßen, wie etwa die Spitalerstraße in Hamburg, eine der zehn meistbesuchten Straßen Deutschlands. Die jüngst eröffnete Filiale im Alstertal Einkaufszentrum in Hamburg präsentiert sich als neuer Flagship-Store auf 158 Quadratmetern Fläche in einem neuen Design. Grundsätzlich genügen für Ciao Bella Stores circa 40 Quadratmeter. Besonders wichtig sind eine Tagesfrequenz von mehr als 15.000 Personen und die Verfügbarkeit einer gut einsehbaren Thekenfront von mindestens fünf Metern Länge.

Seit 2017 gehört Ciao Bella der Gustoso Gruppe an. Die Systemgastronomiegruppe wurde 2015 gegründet und betreibt Restaurants der Marken Cotidiano, Sushi.Wrap und nun auch Ciao Bella. Der Netto-Umsatz der Gustoso Gruppe lag im Jahr 2017 bei 20,1 Millionen Euro.



Quelle: © ciao bella



2.1.5 Vom klassischen Food-Court zur modernen Food-Hall: Gastro-Generationen in Shopping-Centern

Die steigende Bedeutung der Gastronomie spiegelt sich in der Gestaltung der gastronomischen Bereiche der Center wider. Die erste Generation der Gastronomie in Shopping-Centern war der klassische Food-Court. Auf der vorhandenen Fläche sollten möglichst viele Kunden für einen kurzen Zwischenstopp Platz finden. Die Gastronomie diente als Mittel zum Zweck.

Mit der zweiten Generation von Food-Courts, die in den 2000er-Jahren eingeführt wurde, fand ein Upgrading der einfach gehaltenen Gastronomiebereiche statt. Höherwertige Bestuhlung, ansprechenderes Lichtdesign, eine angenehmere Akustik und weitere Elemente führten zu einer Wohlfühlatmosphäre innerhalb der Food-Courts. Die zweite Generation Food-Courts ist allerdings immer noch durch einen zentralen Essbereich mit umliegenden Ausgabetheken gekennzeichnet. Die dritte Generation an Gastronomiebereichen, die als „Food-Halls“ bezeichnet wird, findet aktuell ihren Weg in die Shopping-Center. Die Food-Halls stellen eine eigenständige Destination innerhalb des Shopping-Centers dar. Im Gegensatz zu den Food-Courts der ersten und zweiten Generationen ist die dritte Generation von einer Durchmischung

verschiedener Konzepte geprägt. So gibt es neben den klassischen Ausgabetheken auch räumlich abgeschlossene Fullservice-Restaurants in den Gastronomiebereichen und Ladenstraßen. Die Atmosphäre wird mit dieser Generation weiter aufgewertet und macht die Food-Hall zu einem Ort der Freizeitgestaltung. **Können die Shopping-Center den Wunsch der Kunden nach einem diversifizierten Angebot nicht Folge leisten, müssen externe Formen der Gastronomie, beispielsweise Food-Trucks, das Angebot der Center entsprechend erweitern.**

Die Abbildungen 2.11 und 2.12 zeigen moderne Food-Halls von Sonae Sierra, die als Benchmarks angesehen werden können. Abbildung 2.11 gibt Einblick in den Gastronomiebereich in einem Center in der portugiesischen Stadt Cascais. Dort wurden vier mäßig laufende Restaurants erfolgreich zu einer Food-Hall mit Marktcharakter umgebaut, um den Erlebnischarakter zu stärken. Abbildung 2.11 zeigt ebenfalls die steigende Bedeutung des Freizeitwertes der Food-Halls der dritten Generation. In dem Shopping-Center „Jardin Plaza Cucuta“ in Kolumbien, das 2019 seine Pforten öffnet, wird es den Besuchern möglich sein zu speisen, während die Füße in einem künstlichen Bach baumeln.

ABBILDUNG 2.11 Food-Hall in Cascais und im Jardin Plaza Cucuta



Abbildung 2.12 verdeutlicht die Durchmischung an Sitzgelegenheiten in modernen Food-Halls. Neben langen Tischen für große Gruppen stehen kleinen Gruppen abgetrennte Bereiche für das gemütliche Verweilen zur Verfügung. Die architektonische Gestaltung der Food-Hall erhöht die Aufenthaltsqualität zusätzlich.

Der großen Bedeutung eines ansprechenden gastronomischen Angebotes in Shopping-Centern stehen hohe Ansprüche der Gastronomen als Mieter gegenüber. Besonders für Fullservice-Restaurants sind der Flächenzuschnitt und die Ausstattung an technischer Infrastruktur elementar. Ohne geeignete Räumlichkeiten können diese ihr Konzept nicht umsetzen. Des Weiteren spielen die Mikrolage des Shopping-Centers und die Lage des Ladenlokals innerhalb des Centers eine entscheidende Rolle. Die Gastronomen brauchen auch außerhalb der Ladenöffnungszeiten der Einzelhändler eine bestimmte Frequenz, zum Beispiel durch eine innerstädtische Lage des Shopping-Centers. Die Mikrolage in der Immobilie ist zum einen für die Sichtbarkeit des Angebotes und zum anderen für die Erreichbarkeit außerhalb der Einzelhandelsöffnungszeiten wichtig. Insgesamt ist es sowohl für den Betreiber des Shopping-Centers als auch für den Gastronomen bedeutsam, dass die Konzepte harmonisieren und beide Partner voneinander profitieren.

ABBILDUNG 2.12 Food-Hall im Shopping-Center ParkLake in Bukarest



› THE PLACES WHERE WE SEE THE MOST WONDERFUL THINGS AND GET LOTS OF INSPIRATION FROM AREN'T SHOPPING CENTERS BUT CITY MARKETS ‹

Interview with Jorge Morgadinho, Director Conceptual Design & Architecture and Miguel Gomes Cunha, Business Development Manager, Sonae Sierra



Jorge Morgadinho, Sonae Sierra



Miguel Gomes Cunha, Sonae Sierra

What is Sonae Sierra's strategy in Germany?

Jorge Morgadinho (JM): Sonae Sierra defines Germany as a priority market because the market is mature and safe. We also have a history and a track record in this country. Sonae Sierra has been actively operating German shopping centers for many years.

Now we are improving the projects we have here and we are looking for new opportunities in Germany, not only as developers but also as service providers. It has not been going as fast and as productive as we would have expected, nevertheless, we are still committed to find the best opportunities in the country.

Miguel Gomes Cunha (MC): We have four different types of activities: investment, development, property management and development services including architecture, engineering and development management.

We are doing this not only for Sonae Sierra projects but also for third party companies with great success.

What are the most important factors in the choice of location?

JM: The choice of location has been one of the major issues why our activities in Germany have not been as fast and productive as we would have expected. We are looking for scale projects and projects in dominant locations. We don't want to have a shopping center in a location that might be ok today but that easily or likely will have a very strong competitor tomorrow that will put us in a secondary position. That's the reason why we are so picky, trying to choose the best locations. So what are the best locations? We believe that consolidated locations are fine. In terms of shopping center development, "green field developments" (outside of cities) are very risky.



Quelle: Sonae Sierra

MC: You never know whether or not the city will grow in that direction. How long will it take for the population to move into those locations? These risk factors are important because shopping centers need business the day after they open to be sustainable businesses. Therefore, downtown refurbishment opportunities seem to be the best opportunities for us in Germany. We long had to deal with stagnating cities and the fact that the population is ageing in Europe. We deal with the reality and adjust our projects. In Colombia and in the north of Africa for example, where the population is younger we are planning with growing cities.

So when we are talking about micro locations, you said that you prefer city centers. Are there any further factors you are taking into account. What about infrastructure like railway stations?

JM: We do not have any preconceived formula that we follow. We go according to whatever opportunities are

arising in front of us. Just to give you an example in Germany: A couple of years ago we won a bid to do a refurbishment of a city center area in Bremen. After designing it, it was going very well but later we decided to break up the project because it was not significant enough for our company and not the best option at that time.

Gastronomy is becoming an increasing important part of shopping malls. In your opinion, which shopping mall is currently the best positioned mall in regards to gastronomy (worldwide, from the Sonae portfolio or from competitors)? If applicable, which is Sonae Sierra's most modern shopping mall concerning to gastronomy?

JM: In terms of our own portfolio we do have a couple of that we now consider to be the best in that area. Those are the ones that we have refurbished or enlarged recently. So I will give you just two examples: One is in Portugal, in Cascais. It's a city next to Lisbon

where we refurbished an area where we had four restaurants that were underperforming so we decided to get rid of them and demolish these restaurants and we created what we call Cascais Kitchen. It's a market with nine kiosks, with sushi, salads, fish, tapas, pasta etc. The other one is the new shopping center called "Park Lake" in Bucharest, Romania which we opened in September 2016. It's again a top dominant location in the capital city of Romania and where we did a third generation food hall (I will explain to you later on what we call the third generation food hall).

MC: We have developed more than 70 food courts all around the world, so we have a lot of experience in this area. However, the places where we see the most wonderful things and get lots of inspiration from aren't shopping centers but city markets and municipality markets like the market hall in Rotterdam and other food markets we did in Portugal. I see one of the most wonderful things in terms of gastronomy on the street. I think it's quite amazing what restaurants you find outside of the

shopping centers in the cities of Germany. For example in Munich next to the Eataly-Market in Schrammehalle and Viktualienmarkt, you find different types of restaurants and shops in the city squares, for me this is the perfect example of a gastronomy area. The feeling that you get in those areas are what we want to transfer into our shopping centers.

What are the elements of your international concepts and how do they differ from (Sonae Sierra's) German malls?

JM: We own 48 shopping centers and manage 82. Taking a look at our portfolio and comparing Germany with other countries we can clearly see that Germany is a country where food courts are smaller and visited for a shorter amount of time. In our opinion, Germans are not typically very fond of big gastronomy areas inside of shopping centers. However, this is changing. We are enlarging the food hall in Alexa in Berlin for it to have more restaurants and more diverse types of seating areas.



Quelle: Sonae Sierra

How does Germany differ from other countries in the gastronomy sector? Is there also a revolution in the type of restaurant in German centers like from fast-food to seated gastronomy?

MC: We have noticed that the people visiting German shopping centers increasingly are looking for restaurants where you can sit down inside and where you have a waiter etc. which are things you do not typically find in shopping centers in Germany.

JM: I think there is a long way to go in the Gastronomy area in shopping centers in Germany, which is good because the opportunity is there. It's definitely an area which is growing a lot because it's the area which is more difficult to be replaced by e-commerce. People like to eat, people like to go outside to eat and people like to feel an experience. It's not the same thing to be at home and order pizza by phone. While you can buy trousers and shoes by phone which is easier – the experience outside chatting with your friends and spending time with your family in a restaurant – that's definitely one of the ways to preserve the sustainability of the shopping center business.

Do you know any German shopping center which is ahead in terms of gastronomy?

JM: I don't think so. Of course I know some that are better than others but I would not say that – from the gastronomy point of view – that one stands out from all the rest.

How would you assess the future relevance of gastronomy for shopping malls? In Germany and internationally?

JM: We have a food court 3.0 generation that we are implementing now. We have already opened three of these and designed 23 different types of gastronomy areas in this new generation in many different countries – from Morocco to Portugal, to Spain, Italy, Colombia, Russia and Slovakia so we are implementing this

new generation of gastronomy areas in many different places and within different cultures.

MC: This is the direction we are taking not only for Sonae Sierra shopping centers but also for the centers of our clients. In fact, these are the majority of our new projects.

Could you please elaborate the 3 different types of food court generation and the difference between food hall and food court?

JM: With every generation, we kept the facets from past generations that were going well and added new ones. We started 1.0 in 1990. The purpose of this generation of food halls was to have as many seats as possible and to make it easy to clean at the end of the day. The idea was to have a quick bite. 15 years ago we started what we call generation 2.0, introducing a warmer feeling to this experience. It was still a food court with tables and chairs in the middle and restaurants on the sides but with more diversity. We introduced high chairs, acoustics, better lighting and so on. We wanted the food courts to feel more like dining areas at home. There is a huge change now that we are introducing the innovative and provocative generation 3.0: We now have lounge areas with a variety of different types of seating, e.g. huge tables with 20 seats. Since there are now specific businesses in the middle, such as a Starbucks or Sushi or a Tea House, we now call the food courts "food halls". With the new variety of restaurants, including larger restaurants, such as a Vapiano, and improving the ambiance, we are prolonging the length of the average stay. You could say that generation 3.0 makes the food halls inside shopping malls a destination of itself.

In your opinion, what are the future trends in gastronomy? How do you combine the retail units and the gastronomy?

JM: We are still concentrating on food and retail areas because of the scale. Now we are specializing more, with some food areas concentrating on fast food and



Quelle: Sonae Sierra

others on traditional restaurants. We are also diversifying locations but of course it is also important to concentrate these things in specific areas. Just as it was 25 years ago, we want to be democratic to other people. When I go out to eat with my family, every person wants to have different things to eat. In a mall you can choose between different kinds of food so we can all eat together.

The generation 3.0 is a combination of 3 things. One is the nicer design, and having spectacular areas in the shopping centers. The second one is the type of leasing we do for units in the food hall area. Food and beverage comprise between 90% and 95%, but there are also newspapers, magazines, flower shops, etc. creating a tenant mix. Finally we have activities like concerts and shows. Food areas are the perfect place for things like that because they are big and they are empty for a long period of time during the day. With these activities the F&B areas are occupied for a longer period of time.

The future trends depend on which country we are talking about. In Brazil for example we have twelve shopping centers and the food gastronomy there is totally different from other countries around the world. The best restaurants in Brazil are in shopping centers because they are the safest places and the most comfortable places in terms of air-conditioning.

MC: We do believe that also in Europe, the best restaurants should be found in shopping centers. And we already see that in some of the shopping centers in Istanbul, Lisbon and Porto where shopping centers assemble the best food of the city. We want to bring the best restaurateurs and shop owners to our shopping centers.

Another example is our new project in Parma where we want to sell fresh vegetables and fruits in the shopping center next to the food hall environment. This is also a trend we want to implement in our present and future projects.

Based on your experience, what are the gastronomy tenant's wishes for a mall?

JM: Tenants are not looking for a nice view. They go to a new shopping center that they believe in or an existing one that they know is operating very well with many visitors, a nice carpark, safety, good maintenance, cleanliness and these kinds of things. There is not a specific single criterion they are looking for. They want to be in places where they feel well supported by professional property management companies that effectively fulfill their wishes.

What do you think are the requirements of tenants from the gastronomy segment for a rental space?

MC: We just see to make wishes come true. One time, a tenant in Park Lake in Romania wanted a balcony. We accepted that and we did it for him. We are very proactive in trying to fulfill the good wishes of a restaurateur. If they want something it is because they believe that it is good for their business. If it is good for their business and if it isn't bad for the overall business of the shopping center we are more than happy to realize it. It is a win-win situation.

How much does a square meter cost for a gastronomy tenant?

JM: In the common areas, our 3rd generation of food halls is more expensive than the 2nd and the 1st generation so our furniture, lighting and acoustic treatments are more sophisticated so we are spending more money per square meter. The price varies from country to country. Usually you have to pay 600 € per square meter in the gastronomy area in Portugal for furniture, landscaping and decoration. That is the type of investment we are doing for common areas of food halls. In terms of the restaurants themselves it is just a business of a rent exchange.

What criteria do you use to select providers in the gastronomy sector?

JM: We do not have specific criteria. We want to have the best and the most diverse offer inside the shopping center. We want to have the best possible combination: if somebody wants to eat Panini or hamburgers in 10 minutes, they can do that, if somebody wants to have a business meeting while having lunch he also can do that in a comfortable restaurant. We definitely do not want to have the biggest burger operator next to another big burger operator. Diversification is the most important thing in the gastronomy area.

Who should take over services like seating and returning of dishes?

JM: We do everything. The only thing we do not provide are dishes – but of course we clean them. Each tenant has his own cutlery, dishes and glasses. The cleaners of the common areas bring them to the back of the house where all the dishes are cleaned and returned to the different restaurants. The property management company undertakes the whole washing and the returning process. So when we design a gastronomy area we also design the cleaning areas at the back of the house. We also have a security and marketing service. Of course this service increases the rent fee. On the other hand, a clothes shop certainly does not have to pay an extra fee for the washing service. The advantage for the restaurant providers is that they do not have as much staff to employ and in return, we as the management can also control the quality of the service with this system.

MC: The higher charges in food halls have two reasons. The first reason is that the food is more sophisticated so we don't buy a cheap pizza at pizza hut rather we buy a gourmet burger or sushi so the prize is already higher. Secondly, and more importantly people are there during different time of the day because of the diversification. The idea is that we want to have a higher frequency of people over whole day instead of having precise mealtimes. This certainly means higher service costs, but in the end, the whole shopping center is profiting from the footfall.

2.1.6 Gastronomie in Fachmarktlagen

Fachmarktlagen sind Standorte, an denen Handel und Gastronomie ebenfalls erfolgversprechend miteinander verbunden werden können. Die unterschiedlichen Standortbedingungen im Vergleich zu einem Shopping-Center bieten den Betreibern der Gastronomie zahlreiche Vorteile bei der Umsetzung ihrer Konzepte.

In Fachmärkten beziehungsweise Fachmarktlagen ist der Food-Anteil jedoch deutlich geringer als in Shopping-Centern. Die Nachfrage der Kunden nach einem zentralen Food-Court entspricht nicht jener in einem Einkaufszentrum. Je hybrider und größer ein Fachmarktzentrum jedoch ist, desto eher ist der Wunsch nach einem zentralen Food-Angebot vorhanden und desto leichter ist dies organisatorisch umsetzbar. Wachstumsbereiche in Fachmarktlagen sind besonders Convenience-Angebote in ansässigen Lebensmittelmärkten und großflächige Konzepte der Systemgastronomie in Form von Freestandern, die ganzjährig überwiegend eigenständig ihre Frequenz generieren. In Fachmarktlagen ist es den Gastronomen, anders als in Shopping-Centern, möglich, die Immobilien frei nach ihren Vorstellungen zu gestalten. Großflächige Grundstücke und die Möglichkeit zum Neubau von Objekten, im Gegensatz zum Bezug feststehender Grundrisse,

ermöglichen die uneingeschränkte Umsetzung eines Freestander-Konzeptes sowohl in der Innen- als auch in der Außengestaltung. Die freie Gestaltung der Öffnungszeiten, ohne Bindung an die Öffnungszeiten der Einzelhändler, ist ein weiterer Pluspunkt der Fachmarktlagen. Diese bieten zudem den Vorteil der sehr guten Erreichbarkeit mit dem Pkw, die das Einzugsgebiet vergrößert. Zentral für die erfolgreiche Umsetzung eines gastronomischen Angebotes in einer Fachmarktlage ist die Attraktivität des Angebotes. Hier gilt das Gleiche wie für alle Standortlagen: Ein ansprechendes Angebot und eine hohe Aufenthaltsqualität sind wichtige Erfolgsfaktoren.

Moderne Konzepte in Fachmarktlagen vereinen gastronomische Angebote mit einem hohen Freizeitwert und schaffen dadurch Orte der Naherholung, nicht nur der Versorgung. Das Fullservice-Konzept Café del Sol lädt die Kunden beispielsweise auf eine Kurzreise in den Sommerurlaub ein, die L'Osteria-Freestander (vergleiche Abbildung 2.13) lassen die Besucher in die Welt einer typisch italienischen Osteria eintauchen. Beide Konzepte verbinden dadurch das Essengehen mit einem besonderen Erlebnis und treffen den Zeitgeist ansprecherer Gastronomie. Diese Gestaltungsart eines gastronomischen Angebotes wird in Fachmarktlagen künftig weiter an Bedeutung gewinnen.

ABBILDUNG 2.13 L'Osteria-Freestander



› WIR KÖNNEN JETZT IN EINEM CENTER SEIN – OHNE NACHTEILE. SCHÖN, DASS DIE BRANCHE ERKANNT HAT, WAS DIE GASTRONOMIE BRAUCHT ‹

Experteninterview mit Mirko Silz, CEO,
und Johannes Schuster, Assistant CEO, FR L'Osteria GmbH



Mirko Silz, FR L'Osteria GmbH



Johannes Schuster, FR L'Osteria GmbH

Was sind die elementaren Bestandteile der Expansionsstrategie der FR L'Osteria GmbH?

Mirko Silz (MS): Der wichtigste Bestandteil für eine neue L'Osteria war, ist und wird sicherlich immer die richtige Lage sein. Wir haben bereits 94 Standorte eröffnet und mussten in 19 Jahren noch kein einziges Restaurant schließen – diesen Weg müssen wir konsequent weitergehen. Zum grundsätzlichen Verständnis unserer Strukturen muss man wissen, dass unsere Restaurants nicht nur von uns selbst, sondern auch von Franchisepartnern betrieben werden.

Genau genommen gibt es in unserem Unternehmen drei Säulen: die FR L'Osteria GmbH, Joint-Venture-(JV-) Partner und klassische Franchisenehmer. Sowohl Franchise- als auch JV-Partner sind eigenständige Unternehmer, die selbst mit Unterstützung des Franchisegebers ihre neuen Standorte suchen.

Johannes Schuster (JS): Jedoch orientieren sich alle bei ihren Expansionsvorhaben an den drei Restaurantmodellen, die wir betreiben: Innenstadtlagen mit circa 600 Quadratmetern, Freestander und Mini-Flächen mit circa 200 Quadratmetern.

Wir haben klare KPIs, anhand derer wir eine Stadt beziehungsweise Lage bewerten. Diese sind ausschlaggebende Faktoren für die Entscheidung, ob ein Standort belegt werden soll oder nicht.

Was sind die aktuellen und künftigen Standortkriterien für die FR L'Osteria GmbH?

JS: Zum einen spielen die Größe der Stadt und das Einzugsgebiet eine entscheidende Rolle, zum anderen das Verkehrs- oder Passantenaufkommen, bei dem sicherlich zwischen Wohn- und Arbeitsgebiet unterschieden werden muss.



Quelle: FR L'Osteria GmbH

Zurzeit befinden sich die Filialen häufig in Innenstadtlagen deutscher Großstädte, andererseits gibt es auch einige Freestander-Standorte an Stadtrandlagen, zum Beispiel in Marl, Augsburg, Düren oder Berlin Mahlsdorf. Welche Kriterien liegen der Entscheidung für eines der beiden sehr unterschiedlichen Konzepte zugrunde?

JS: Die Kriterien sind nicht so unterschiedlich, lediglich die Gewichtung variiert. Sichtbarkeit, Verkehrs- oder Passantenaufkommen sowie Parkmöglichkeiten sind bei einem Freestander natürlich sehr wichtig.

Oftmals sind L'Osteria-Restaurants in der Nähe kultureller Einrichtungen zu finden, etwa im Gasteig in München oder am Opernplatz in Hamburg. Welche Rolle spielen Synergieeffekte beziehungsweise Kopplungspotenziale bei Ihren Standortentscheidungen?

MS: Sie spielen eine wichtige Rolle, wengleich diese Effekte in verschiedenste Richtungen und Ausprägungen wirken können – ob Kultur wie bei der L'Osteria am Gasteig oder Sport wie in Gelsenkirchen mit einem Restaurant direkt an der Schalke-Arena. Andere Innenstadtlagen sind wiederum in unmittelbarer Nähe zu Haupteinkaufsstraßen gelegen. Wir versuchen, nah an unterschiedlichsten Frequenzbringern angesiedelt zu sein, um dem Gast einen möglichst einfachen Zugang zu unseren Restaurants zu ermöglichen.

Wie gelingt es Ihnen, ein deutschlandweites Netz an eigenen und von Franchisenehmern geführten Filialen zu steuern sowie nachhaltig profitable von weniger erfolgversprechenden zu unterscheiden?

MS: Die nachhaltige Führung aller Restaurants ist eine der wichtigsten Aufgaben, die uns tagtäglich begleiten. Natürlich stehen wir in sehr direktem Austausch mit allen

Partnern, trotzdem haben wir eine sehr dezentrale Struktur geschaffen. Wir haben also Mitarbeiter, die sich international direkt und ausschließlich um die Betreuung und Unterstützung der Partnerrestaurants kümmern. Darüber hinaus betrachten wir jedes Restaurant als ein einzelnes Profitcenter, sprich: Jedes Restaurant muss profitabel wirtschaften.

Was sind aus Ihrer Sicht die wichtigsten Erfolgsfaktoren für einen Systemgastronomen?

MS: Es sind die Menschen. Jedes System ist immer nur so gut wie die Menschen, die es umsetzen. Dies gilt gleichermaßen für die Mitarbeiter in der Verwaltung, für Franchisepartner oder die Kolleginnen und Kollegen in den Restaurants. People – Operations – Zahlen lautet die Erfolgsformel.

Welche Bedeutung kommt bei Ihrem Konzept den verschiedenen Franchisenehmern zu?

MS: Wie bereits eingangs erwähnt, eine sehr wichtige Rolle. Unsere Expansion in der Vergangenheit, aber auch die vor uns liegenden Aufgaben können wir nur mit starken und erfolgreichen Partnern verwirklichen. Sie sind ein integraler Bestandteil all unserer Pläne und Überlegungen. Ohne unsere Franchisepartner wären wir nicht da, wo wir heute stehen, und könnten unsere ehrgeizigen Ziele niemals realisieren.

Sie haben bisher keine Restaurants in Shopping-Centern. Was muss ein Shopping-Center mitbringen, um ein potenzieller Standort für Sie zu sein?

JS: Das ist fast richtig: Wir eröffnen aktuell zwei Restaurants in einem Shopping-Center. Wieso erst jetzt, kann man sich da fragen? Dies hat mehrere Gründe. Einmal konnten Gastronomen früher oftmals nur in den bekannten Food-Courts ansässig werden. Dies hat nie zu uns gepasst, und unsere Größenanforderungen waren dort nie erfüllbar. Des Weiteren sind Öffnungs-



zeiten ein wichtiges Thema: Wir haben in all unseren Restaurants sieben Tage pro Woche geöffnet, und das teilweise bis nach Mitternacht. Auch dies war in vielen Centern nicht umsetzbar. Da man aber nun erkannt hat, dass Food und Gastronomie ebenfalls zum Erfolg eines Centers beitragen, können wir nun auch in einem Center sein ohne wirklich darin zu sein. Was ich damit meine? In Magdeburg und in Stuttgart konnten wir die notwendigen Bedingungen schaffen, indem wir einen eigenen, autarken Eingang unabhängig vom Shopping-Center haben und somit dort sowohl unsere Öffnungszeiten als auch unsere Flächenanforderungen umsetzbar sind.

Welche Standortlagen in einem Shopping-Center sind demnach für Sie besonders interessant?

JS: Wie bereits gesagt, müssen wir so unabhängig von externen Gegebenheiten wie möglich agieren können. Es müssen also in jedem Fall ein eigener Zugang und die entsprechenden Kapazitäten für Nebenräume sowie Außenflächen für Terrassen zur Verfügung stehen.

Wen sehen Sie als Ihre größten Konkurrenten an? Inhabergeführte italienische Restaurants? Welche Konzepte der Systemgastronomie?

MS: Es gibt sicherlich sowohl klassische inhabergeführte Restaurants als auch Systemgastronomiekonzepte, die wir als Mitstreiter im Markt sehen. Natürlich gibt es auch Standorte, die sich mit tollen individuellen Restaurants messen dürfen. Wir kennen unsere Stärken und unser Potenzial, sodass wir uns gerne jeder Herausforderung stellen. Insgesamt befruchtet sich eine gewisse gastronomische Agglomeration auch – Konkurrenz ist somit nicht zwangsläufig negativ zu verstehen, sondern vielmehr Motivation, täglich ein Stück besser zu werden.

Sehen Sie die Möglichkeit der Integration von L'Osteria-Restaurants in einen Food-Court oder eine Food-Hall in Shopping-Centern?

JS: Man sollte niemals nie sagen. Bereits eingangs erwähnten wir unser kleines Restaurantmodell. Dieses könnte man mittelfristig auch in einem Center sehen, wengleich wir hier nun die ersten Erfahrungswerte aus dem ersten operativen Betrieb abwarten wollen, um dann auch in diesem Bereich mit nachhaltigem Wachstum beeindruckend zu können.

Einkaufen wird immer mehr zu einem Erlebnis. Welche Rolle kommt dabei der Gastronomie zu beziehungsweise welche Möglichkeiten und Chancen bieten sich ihr?

JS: Wir sehen ja bereits an den Entwicklungen der vergangenen Jahre, dass es eine sehr wichtige Rolle spielt. Lagen, bei denen es früher undenkbar gewesen wäre, an Gastronomen zu vermieten, werden ihnen heute zur Verfügung gestellt. Gastronomie „versüßt“ im wahrsten Sinne des Wortes den Einkauf: Dank toller kulinarischer Angebote bleiben die Kunden länger und neigen eher zum Verweilen. In anderen Ländern, beispielsweise Frankreich oder England, wird dies noch viel intensiver genutzt und eingesetzt. Gerade wir als L'Osteria wollen mit unseren Leistungen mehr bieten als einen einfachen Restaurantbesuch. Wir schaffen Atmosphäre und gestalten ein Erlebnis. Dieser Mehrwert sollte unverzichtbar sein.

KONZEPTVORSTELLUNG

L'Osteria

Mit dem italienischen Flair und dem authentischen, kulinarischen Erlebnis trifft L'Osteria den Geschmack seiner Gäste. Gegründet wurde die FR L'Osteria GmbH 1999 in Nürnberg. Seitdem hat sich die Zahl der Restaurants auf insgesamt 95 erhöht, 78 der Restaurants liegen in Deutschland. Weitere L'Osteria Restaurants befinden sich in Österreich, der Schweiz, England, Tschechien und den Niederlanden.

Der Eintritt in den niederländischen und tschechischen Markt erfolgte 2018, um das italienische Konzept weiter in Europa zu vermarkten. Auch in Frankreich soll noch dieses Jahr ein erstes Restaurant eröffnet werden. Das Ziel des Unternehmens bis 2021 ist, etwa 200 Restaurants in neun europäischen Ländern zu etablieren. Alleine für Deutschland sind im Jahr 2018 noch 11 Stores geplant. Der Umsatz lag 2017 in Deutschland bei 146,5 Millionen Euro und wies damit ein Wachstum von 27 Prozent im Vergleich zum Jahr 2016 auf. 7,8 Prozent des Umsatzwachstums sind dem Same Store Sales zuzuschreiben. L'Osteria zählt somit aktuell sowohl zu den am stärksten wachsenden als auch

umsatzstärksten Unternehmen in der Full-Service-Systemgastronomie in Deutschland.

L'Osteria zeichnet sich durch die offene Küche, die sogenannte Cucina, maximale Frische und eine sehr attraktive Preisgestaltung aus. Das Angebot überzeugt mit einfachen Gerichten, wie Pizza, Pasta, Antipasti und Salat in bester Qualität. Damit bedient L'Osteria ein breites Kundenspektrum, denn das Angebot wirkt auf alle Altersklassen attraktiv. Das Besondere ist: Seit 2013 wird in der eigenen Manufaktur in Nürnberg frische Pasta hergestellt und an die Restaurants geliefert.

Bei der Standortplanung werden ausgefallene Gebäude bevorzugt. Überzeugen können sie mit einer besonderen Atmosphäre, ein gutes Beispiel hierfür ist das Künstlerhaus in München. Zu finden sind die Restaurants meistens in Innenstadtlagen von Großstädten. Seit 2009 besitzt L'Osteria aber auch eigens gebaute Freestander, die sowohl im Innen- als auch im Außenbereich große Sitzflächen bieten und sich besonders für Fachmarktlagen und Ausfallstraßen eignen.



Quelle: FR L'Osteria GmbH



2.2 TRENDS IN DER GASTRONOMIE – CHANCEN UND RISIKEN

Entscheidend für die Entwicklung von Trends in der Gastronomie sind gesellschaftliche Veränderungen. Der Gastronomieexperte Pierre Nierhaus bezeichnet das Gastgewerbe als den Spiegel der Gesellschaft. Lebensstile haben Einfluss auf die Gastronomie, und die Trends werden durch das Leben der Gäste bestimmt. Der Gast entscheidet durch sein Verhalten und seine Wünsche, wie sich die Gastronomiebranche entwickelt. Wenn ein Gastronom vom wachsenden Umsatzvolumen profitieren möchte, muss er bieten, was von seinen Gästen gewünscht wird. Um zukunftsfähig zu sein, müssen sich Gastronomen mit gesellschaftlichen Prozessen und Themen auseinandersetzen. Aber welche gesellschaftlichen Veränderungen haben einen solchen Einfluss, dass sie Trends und somit die Entwicklungsrichtung der Gastronomie bestimmen können?

2.2.1 Wie die Gesellschaft die Entwicklung der Gastronomie bestimmt

In Deutschland sind die Ausgaben für den Außer-Haus-Verzehr in den vergangenen Jahren stetig angestiegen. Zurückzuführen ist dieser Anstieg auf verschiedene Entwicklungen: Die Mobilität, das verfügbare Einkommen sowie die Frauenerwerbstätigkeit steigen, die durchschnittliche Haushaltsgröße sinkt, und ein Ende der (Re-)Urbanisierung ist nicht in Sicht. Diese Veränderungen führen zu einer steigenden Nachfrage nach gastronomischen Angeboten und erklären den Aufschwung, den diese Branche derzeit erfährt. Gleichzeitig ist die Gastronomie von einem beachtlichen Innovationsgeist und einer hohen Dynamik, auch durch Konzepte aus dem In- und Ausland, geprägt.

Wie beim Einkaufen verlangen Konsumenten immer mehr Erlebnis auch beim Essen sowie ein ansprechendes Ambiente, das zum Verweilen einlädt. Sie möchten Zeit sparen und gleichzeitig gemütlich beisammen sein. Die Ansprüche der Gäste an Gastronomiekonzepte steigen, sie hinterfragen vieles, vor allem vor dem Hintergrund vergangener Lebensmittelskandale. Aber auch

das Bewusstsein für die Gesundheit und die Qualität von Lebensmitteln steigt. Damit nehmen die Ausgabebereitschaft sowie das Bewusstsein und die Verantwortung gegenüber der Umwelt zu. Ressourcenschonung, Kohlendioxidreduzierung und Nachhaltigkeit sind nur einige Themen, die die Gesellschaft aktuell beschäftigen. Die Essgewohnheiten werden zusätzlich durch die zunehmende Reiselust und Mobilität beeinflusst.

Den zahlreichen Lebensstilen, die sich entfalten, liegen verschiedene Bedürfnisse zugrunde. Die Fragmentierung der Gesellschaft führt in der Konsequenz zu einer fragmentierten Gastronomiebranche. Individualität steht für die Möglichkeit, selbst zu bestimmen sowie sich selbst zu verwirklichen und hierfür wird Essen auch in Zeiten von Instagram und Co. immer bedeutungsvoller und definierender. In der heutigen Gesellschaft wird Essen zunehmend entscheidender für die eigene Persönlichkeit und die gesellschaftliche Einbindung – nach dem Motto: Du bist, was du isst.

2.2.2 Trend: Gerichte müssen individualisierbar sein

Individualität ist Ausdrucksform der Persönlichkeit, und die Nachfrage nach individuellen Produkten steigt. Standardisierte Produkte entsprechen oftmals nicht mehr den Ansprüchen der Konsumenten, diese wollen individuell konsumieren. Ergebnisse des Consumer Barometers 2017 der KPMG AG und von IFH Köln sind, dass 30 Prozent der Befragten schon personalisierte Produkte gekauft haben und 54 Prozent der Befragten individualisierbare Produkte besser finden als die vergleichbaren Massenprodukte. Zusätzlich haben 60 Prozent derer, die schon einmal individualisierte Produkte gekauft haben, auch schon Lebensmittel nach eigenen Vorstellungen gestaltet.

Diese Konsumentenbefragung bezieht sich zwar nicht auf die Gastronomiebranche, dennoch ist zu erkennen, dass ein allgemeines Interesse an individualisierbaren Produkten besteht und dieses Bedürfnis auch langfristig in der Gastronomie befriedigt werden muss.

Erkennbar ist der Trend der Individualisierung auch schon in einigen Gastronomiekonzepten: Oliva Kebap, die auch mit dem Slogan „create your food“ werben, McDonald's, wo der Kunde in den Restaurants der Zukunft seinen Burger individuell gestalten kann oder das Burger-Konzept Five Guys (vergleiche Abbildung 2.14), das seinen Gästen 250.000 Kombinationsmöglichkeiten und somit viel Raum für die individuelle Produktgestaltung bietet.

In diesem Zusammenhang besteht auch ein großes Potenzial, Gäste zu binden, die beispielsweise allergiebedingt auf einige Lebensmittel verzichten müssen. Dieses Potenzial ist nicht zu unterschätzen, denn laut einer Studie der Techniker Krankenkasse, die 2016 vom Forsa-Institut durchgeführt wurde und die einen Querschnitt der volljährigen Bevölkerung darstellt, sind 18 Prozent von Lebensmittelallergien und -unverträglichkeiten betroffen.

Daher sollten Gerichte, die allergikerfreundlich sind oder anderen speziellen Ernährungsweisen entgegenkommen, in die Speisekarte aufgenommen werden.

ABBILDUNG 2.14 Bestellung bei Five Guys



KONZEPTVORSTELLUNG

Frittenwerk

Pommes frites, der Klassiker unter den Fast-Food-Produkten – damit wollen die Gründer des Frittenwerks deutsche Großstädte erobern. Dabei setzen sie aber nicht auf den Standard, sondern kombinieren den Klassiker mit Street-Food-Kreationen aus aller Welt.

2014 in Düsseldorf-Bilk gegründet, ist das Unternehmen heute an sechs Standorten im Westen Deutschlands. Dabei sorgen aktuell rund 200 Mitarbeiter für das kulinarische Erlebnis. Die Restaurants befinden sich in Innenstadtlagen in hoch frequentierten Einkaufsstraßen sowie an Hauptbahnhöfen. Frittenwerk setzt mit einem eigenen Food-Truck auch verstärkt auf den aktuellen Trend Street-Food und bietet seine Speisen direkt auf die Hand an. Für Festivals, Großveranstaltungen wie auch Firmenfeiern kann der Truck gebucht werden.

Von anderen Fritten-Verkäufern abheben will sich das Unternehmen mit selbst gemachten Pommes aus frischen Kartoffeln und hausgemachten Dips. Das Angebot reicht von Pommes mit pulled Pork über Chili Cheese bis zu Pommes mit veganer Bolognese. Getauft wurden

ihre Kreationen „Poutine“. Ursprünglich aus Kanada kommend, bezeichnet dieser Ausdruck Pommes-Kreationen, garniert mit Käse und Bratensauce. Das Angebot soll sich in Zukunft auch regional je nach Standort anpassen und geht damit gezielt auf die Wünsche der Gäste ein. Aufmerksam wird der Kunde durch die rustikale Gestaltung auf die Restaurants. Holzmöbel und warmes Licht bilden eine natürliche Atmosphäre. Die sogenannte „Greenwall“ – eine bepflanzte Wand – soll dieses Konzept unterstreichen. Der Faktor Nachhaltigkeit wird auf der Website als wichtiger Punkt der Unternehmensphilosophie dargestellt. So wird darauf geachtet, Plastik zu vermeiden, weshalb nur biologisch abbaubare Verpackungen verwendet werden.

In Zukunft wollen die Gründer zwar in weiteren Teilen Deutschlands expandieren, lassen sich damit jedoch Zeit. Wichtig dabei sind der optimale Standort in exponierter Lage und ein Gebäude, das sich nach den Vorstellungen des Unternehmens gestalten lässt. Bei der Planung stehen weiterhin Dortmund, Wolfsburg, München und Berlin im Fokus des Unternehmens.



Quelle: frittenwerk pommesmanufaktur



2.2.3 Trend: Nachhaltigkeit als Chance des Wachstums in der Gastronomie

Um zukunftsfähig zu bleiben, müssen sich Gastronomiekonzepte an die gesellschaftlichen Entwicklungen anpassen und sich den problemorientierten Fragestellungen widmen. Die zunehmende Individualisierung und das sich verändernde Konsumentenbewusstsein münden in zahlreiche Lebensstile, in denen das Umweltbewusstsein und die Sozialverträglichkeit eine wichtige Stellung einnehmen – und somit vor allem die Ernährung. Dem Thema Nachhaltigkeit kann sich heutzutage kaum noch jemand entziehen. In Zeiten, in denen Ressourcenknappheit und besonders Umweltschutz vielfach diskutiert werden, findet sich dieses Gesellschaftsthema auch in der Gastronomie wieder.

Die Regionalität der Produkte spielt im Trend Nachhaltigkeit eine maßgebliche Rolle, denn diese wird dem Konsumenten wieder zunehmend wichtiger.

Aus diesem Grund sind Produkte nicht nur aus der Region zu beziehen, womit auch der Saisonalität eine Bedeutung zukommt, sondern ebenso die Kommunikation der Herkunft sollte erfolgen, beispielsweise durch Hinweise in den Speisekarten. Es geht vor allem um die Schaffung von mehr Transparenz bei der Produktherkunft, Produktion und Verarbeitung, die von den Gästen gefordert wird.

Ein neues Konzept, das sich anfängt zu etablieren, ist „From-Farm-to-Table“. Ziel ist es, die Wege der Lebensmittel kurz zu halten. Das Restaurant Good Bank in Berlin betreibt diese Idee in ihrer stärksten Ausprägung. Durch ein Vertical-Farming-System wird das Gemüse direkt vor Ort angebaut und die Gäste können beim Wachsen und Ernten zusehen. Dabei werden nicht nur Transportwege vermieden, sondern es wird auch auf Pestizide verzichtet.

Nicht nur Energie- und Wassersparen sind aktuelle gesellschaftliche Themen, sondern auch die Reduzierung der Lebensmittelverschwendung. Insgesamt wer-

den in Deutschland jedes Jahr 18 Millionen Tonnen Lebensmittel entsorgt, von denen 18 Prozent auf die Gastronomie entfallen (Gastronomie-Trends 2017, Hrsg. Orderbird AG & Leaders Club Deutschland AG). Eine repräsentative Studie von Metro Cash & Carry in Deutschland hat ergeben, dass es 98 Prozent der Gastronomen in Deutschland eher wichtig bis sehr wichtig ist, keine Lebensmittel zu verschwenden. Deshalb setzen immer mehr Gastronomen auf ein Zero-Waste- und Re-use-Konzept. Ziel ist es, vermeintliche Abfälle nicht zu entsorgen, sondern zu verwerten und somit die Effektivität des einzelnen Produktes zu erhöhen.

Zudem steigert sich auch die Wirtschaftlichkeit des Betriebes. Insbesondere durch das wachsende Bewusstsein der Menschen wird dieser Trend künftig an Bedeutung gewinnen. Neben der restlosen Verwertung von Lebensmitteln wird auch die Vermeidung von Verpackungsmüll immer bedeutsamer. Erkennbar ist dies beispielsweise an der starken Kritik an Coffee-to-go-Blechern. Aber auch nachhaltige Verpackungen werden zunehmend zum Thema: Beispielsweise wird im Forschungsprojekt Mak-Pak des Alfred-Wegener-Instituts, der Hochschule Bremerhaven und des Quickservice-Restaurants Nordsee nach einer nachhaltig produzierten und entsorgbaren, vielleicht sogar essbaren Verpackung für Lebensmittel geforscht.

Die Leitlinie des Bistros Restlos in Erfurt ist die Vermeidung von Resten und somit eine Verringerung der Ressourcenverschwendung. Darüber hinaus wird zur Müllvermeidung anstatt Einweggeschirr zum Mitnehmen ein Pfandsystem angeboten. Diese Entwicklung im Trend Nachhaltigkeit bietet noch ein großes Potenzial für kreative Ideen.

Für viele bedeutet Nachhaltigkeit auch, das eigene Konsumverhalten zu verändern. Während in den vergangenen Jahren sowohl der Vegetarismus als auch der Veganismus von immer mehr Menschen gelebt werden, ist aktuell vor allem ein Trend zu sogenannten Flexitariern zu erkennen. Auch wenn der Fleischkon-

sum in Deutschland nach wie vor hoch ist, ist eine Stagnation zu verzeichnen. Außerdem essen laut einer Forsa-Studie 52 Prozent der Deutschen an zwei oder mehr Tagen der Woche kein Fleisch.

Das Bewusstsein vieler Menschen verändert sich hin zu einer gesünderen, ökologischeren und nachhaltigeren Ernährung. Vorangetrieben wird dieser Trend zum einen von der demografischen Entwicklung und zum anderen von dem starken Gesundheits- und Umweltbewusstsein.

Auch künftig wird dieser Trend aufgrund des stärker werdenden Nachhaltigkeitsgedankens zunehmen. In der Gastronomie muss dieser Entwicklung in Zukunft in zweierlei Hinsicht Beachtung geschenkt werden: Fleisch soll von hochwertiger Qualität sein, und Gemüse wird zum neuen Highlight in vielen Gerichten. Gemüse stellt nicht mehr die klassische Beilage zum Fleisch dar, sondern übernimmt die Hauptrolle. Zunehmend mehr Gastronomen lassen sich kreative Ideen einfallen, um Gemüse durch neue Gar- und Zubereitungsmethoden in Szene zu setzen.



Neue Mitte Ingelheim

KONZEPTVORSTELLUNG

dean & david

Die dean & david Franchise GmbH wendet eines der erfolgreichsten Gastronomiekonzepte in Deutschland an und ist Marktführer im Bereich Healthy Fast Casual. Das erste dean & david-Geschäft wurde von David Baumgartner 2007 in München eröffnet. Seitdem hat sich das Unternehmen auf 100 Filialen vergrößert und ist neben zahlreichen Standorten in Deutschland auch in Luxemburg, Österreich, der Schweiz und Katar vertreten. Das Unternehmenswachstum soll qualitativ und nachhaltig erfolgen und wird durch den eigenen Cash-flow ermöglicht. Dennoch zählt dieser Systemgastronom zu den am stärksten wachsenden in Deutschland (+34 Prozent). Getreu dem Motto „fresh to eat“ bietet der Food-Service-Preis-Gewinner 2017 seinen Kunden gesunde und leichte Speisen wie Salate, Sandwiches, Suppen und Bowls sowie Säfte und Kaffee an. Ein besonderes Highlight ist, dass die Speisen direkt vor den Augen der Kunden zubereitet werden.

Skandinavische Designermöbel und ein schlichtes, hochwertiges Innendesign finden sich in allen Filialen wieder. An den Standort einer Filiale gibt es einige Anfor-

derungen. Zunächst kommen nur Städte infrage, die mehr als 50.000 Einwohner haben. Die Geschäftsfläche sollte sich in einer 1A-, 1B- oder 2A-Lage einer Einkaufsstraße der Innenstadt befinden, in der auch einige Büros bestehen. Auch sind Erdgeschossflächen in neuen Shopping-Centern, Geschäftsflächen an Bahnhöfen und Flughäfen oder in Business-Vierteln mit mehr als 3.000 Angestellten interessant. Neben dem Verkauf in den Filialen können sich die Kunden die Speisen über Lieferdienste nach Hause kommen lassen. Die Säfte und Suppen sind auch über den Online-Shop bestellbar. dean & david bietet zudem ein Catering für geschäftliche und private Zwecke an sowie die Möglichkeit, einige Filialen direkt als Location für Feiern zu mieten.

2017 generierte die Unternehmensgruppe, zu der auch Pommes Freunde gehört, in Deutschland 46 Millionen Euro Umsatz, 6,5 Millionen Euro mehr als 2016. Prozentual weist die Unternehmensgruppe mit die größten Umsatzzuwächse im Bereich Quickservice auf (+16,5 Prozent). Weitere Filialen sollen unter anderem in Innsbruck und Graz sowie in Wien (acht) eröffnet werden.



Quelle: dean & david Franchise GmbH



KONZEPTVORSTELLUNG

B.Good

Ungesundes Essen in Fast-Food-Ketten hat ausgedient, dachten sich die Gründer von B.Good. Das Farm-to-Table Konzept verspricht, dass die Gäste auch beim Essengehen nicht auf eine ausgewogene Ernährung verzichten müssen. Frische, Natürlichkeit und Regionalität sind die Leitlinien des Gastronomiekonzeptes. Deshalb bietet B.Good hausgemachte Gerichte an und setzt dabei auf saisonale Zutaten, die vorwiegend aus der Region stammen.

Jede B.Good-Filiale arbeitet mit lokalen Partnern zusammen, die die Restaurants direkt beliefern. So wird für in München sogar Quinoa von einem Bauern in der Umgebung angebaut. B.Good achtet neben der Nachhaltigkeit aber auch auf die speziellen Bedürfnisse seiner Kunden und bietet deshalb vegane sowie glutenfreie Gerichte für Allergiker an. Außerdem engagiert sich das Unternehmen im Wohltätigkeitsbereich und kooperiert mit Organisationen, die bedürftigen Menschen helfen.

Green & Grain Bowls, Getreidemischungen ergänzt um verschiedene Gemüsesorten, Burger, Salate und selbst gemachte Smoothies gehören zum Angebot von B.Good. Die Burger werden mit Fleisch und auch vegetarisch angeboten. Bestellt werden kann direkt am Tresen – sobald der Pager leuchtet, kann der Kunde sein Essen abholen.

Das erste B.Good-Restaurant wurde in Boston, USA, im Jahr 2004 eröffnet. Aktuell gibt es weltweit insgesamt 70 Filialen, in den USA, Kanada, der Schweiz und Deutschland. Seit 2015 hat sich die Zahl der B.Good-Restaurants um etwa 40 erhöht und die Expansion ins Ausland begonnen. Ziel sind weltweit 100 Filialen bis Ende des Jahres 2018. Weitere Länder auf dem Expansionsplan sind Frankreich und Großbritannien. In Deutschland startete das Unternehmen 2017 mit einem Restaurant in Nürnberg. Seit 2018 sind sie zusätzlich in München und Ingolstadt zu finden. Eine weitere Filiale ist in Rosenheim geplant.



Quelle: BBE Handelsberatung GmbH

2.2.4 Trend: Die Küche ist weltoffen

Insbesondere durch die Zunahme an internationalen Küchen werden in Deutschland immer mehr Gerichte mit Gemüse angeboten. Vor allem die asiatische Küche bietet hierfür viele Möglichkeiten. Erklären lässt sich die Internationalisierung unter anderem dadurch, dass bei Reisen sowohl die Zahl als auch die Entfernung der Destinationen zunehmen und dies den Wunsch begünstigt, die kennengelernten Küchen auch im Heimatland zu genießen.

Besonders asiatische oder auch mexikanische Restaurants bieten leichte Gerichte an und erfreuen sich aktuell einer hohen Beliebtheit. Das Angebot nimmt aber auch durch die Migration zu, durch die die verschiedensten Küchen über den Globus getragen werden.

ABBILDUNG 2.15 eatDoori-Filiale im asiatischen Stil und Indisches Curry



KONZEPTVORSTELLUNG

EatDOORI

Indian Street Kitchen verspricht EatDOORI seinen Gästen. Mit diesem Fast-Casual-Konzept der indischen Küche gilt EatDOORI als Vorreiter auf diesem Gebiet und wurde 2017 vom Leaders Club mit dem Goldene-Palme-Award für das innovativste Gastronomiekonzept gekürt.

Nach einer Reise durch Indien beschlossen die damaligen Studenten Kanwalpreet Gill, Philipp Müller-Trunk und Maximilian Wolf, die indische Küche auf eine moderne Art und Weise nach Deutschland zu bringen. 2015 eröffneten sie schließlich das erste EatDOORI-Restaurant im Bahnhofsviertel in Frankfurt am Main. Nur ein Jahr später wurde die zweite Filiale in Frankfurt aufgemacht und 2017 die erste in Mainz. Ziel der Gründer ist es nun, pro Jahr um zwei Läden zu wachsen und zunächst weitere deutsche Großstädte zu erschließen – derzeit werden auch schon mögliche Standorte untersucht. Langfristig möchte das Trio mit seinem Konzept aber auch das Ausland erobern. Naanwich, Currys, Pavs, Samosas und vieles mehr werden bei EatDOORI angeboten, mit frischen Zutaten zubereitet und immer

weiterentwickelt. Einige der Gerichte werden sogar in einem Tandoori-Ofen gebacken oder gegart. Auch die Bestellung bei EatDOORI läuft anders ab als gewohnt: Auf den Tischen liegen Zettel, auf denen das gewählte Gericht und Getränk angekreuzt und anschließend an eine Wäscheklammer über dem Tisch gehängt werden.

Das Streetfood-Konzept spiegelt sich auch in der Inneneinrichtung wider und vermittelt eine Atmosphäre wie in den Straßen Indiens. Das traditionelle Ambiente wird durch den Industrial Style ergänzt und schafft somit ein besonderes Flair. Ein Highlight ist, dass die Gäste dank der offenen Küchengestaltung die Möglichkeit haben, bei der Zubereitung der Speisen zuzuschauen. Den Gästen soll so die indische Küche nähergebracht werden. Mittlerweile bietet EatDOORI seinen Kunden auch die Möglichkeit, das indische Streetfood als Catering zu bestellen – entweder in Form eines Buffets, als Fingerfood oder sogar mit Live-Cooking-Station. Auch können sich die Gäste in Frankfurt die Speisen über Deliveroo nach Hause liefern lassen. Als Nächstes möchten die Gründer den To-go-Bereich entwickeln.



Quelle: DOORI Betriebsgesellschaft mbH



2.2.5 Trend: Die Zukunft ist gesund, schnell und bequem

Fast Good Food lautet ein weiterer Trend in der Gastronomie. Snacks, beispielsweise für die Mittagspause, sollen nicht nur schnell zu sich genommen werden können, sondern auch noch gesund und leicht sein. Durch das gestiegene Gesundheitsbewusstsein der Gäste haben sich die Ansprüche an Fast-Food-Produkte erhöht, denn sie möchten einer gesunden und ausgewogenen Ernährung nachkommen. Aus diesem Grund sind Konzepte wie das von Prêt à manger oder scoom aktuell sehr gefragt – ihr Angebot passt zur Nachfrage. Beispielsweise ist das Convenience-Konzept scoom nach dem Lifestyle-of-Health-and-Sustainability-Prinzip aufgebaut und trifft mit seinen modernen und individuellen Snacks den Puls der Zeit. Allgemein entwickelt sich die Nachfrage in die Richtung gesund, leicht, aber auch gerne mal exotisch.

Das Angebot muss entsprechend den Bedürfnissen weiterentwickelt werden, und es gilt, Food-Trends, wie die aktuellen Superfoods, aufzugreifen. Im Take-away-Bereich ist ebenfalls zu vermerken, dass das Angebot über den Tag angepasst wird, denn der Geschmack

und somit die Nachfrage der Gäste verändern sich. Während morgens mehr süße Waren angeboten werden, wird das Angebot zum Mittag herzhafter.

In Zukunft wird die Bedeutung von Convenience Food weiter zunehmen und von den wachsenden Ansprüchen der Kunden geprägt sein. Doch auch wenn Take-away-Produkte immer stärker gefragt sind und sich immer mehr Konzepte nach diesem Trend ausrichten, ist auch eine andere Form der Bequemlichkeit bei den Konsumenten festzustellen: Das Verlangen nach Selberkochen und Frische sowie nach einem gemütlichen Beisammensein durch die wachsende Mobilität und das ständige Unterwegssein, bei gleichzeitigem Zeitmangel und teilweise fehlenden Kochkünsten führen zum Trend Homing.

Demnach wird das Zu-Hause-Sein wieder bedeutungsvoller und die Nachfrage nach Kochpaketen steigt. Das wachsende Bedürfnis, zu Hause zu essen, treibt die Entwicklung von Delivery-Food-Diensten voran. Gleichzeitig fördern die Lieferdienste auch den Trend Homing. Diesem Trend stehen die traditionellen Gastronomiekonzepte gegenüber.

ABBILDUNG 2.16 Vapiano-Take-away-Theke



Deliveroo, Foodora & Co.

Zu den wohl bekanntesten Lieferdiensten in Deutschland zählen Deliveroo, Foodora und Lieferando.

Das System der Lieferdienste ist einfach: Kunden können über die Internetseite der Lieferdienste Essen bei verschiedenen Anbietern bestellen – beispielsweise kooperiert Deliveroo mit 400 Restaurants in München –, und anschließend wird das Essen ausgeliefert. Nicht nur dem Umsatz, sondern auch der Nutzeranzahl wird ein Wachstum prognostiziert. Dennoch ist der Markt durch die zahlreichen Anbieter umkämpft. Vermutlich wird auch aus diesem Grund das Unternehmen Deliveroo bald in zehn deutschen Städten nicht mehr ausliefern, sondern nur noch in den Metropolen wie Berlin, Hamburg, München, Köln und Frankfurt. Im Gegenzug soll an diesen Standorten das Angebot ausgeweitet werden: mehr Fahrer und mehr Restaurants im Portfolio.

Laut einer Befragung des Fachmagazins „Food Service“ (04/2018) werden für die nächsten Jahre die größten Wachstumschancen im Bereich Delivery/Liefergeschäfte gesehen, womit die Kategorie Take-away nach langer Zeit auf den zweiten Platz verdrängt wird. Zurückzuführen ist diese hohe Bedeutung auf den Trend Homing, der zunehmend einen Aufschwung erfährt. Nichtsdestotrotz ist der Take-away-Bereich vor dem Hintergrund steigender Mobilität und Flexibilisierung ein auch künftig bedeutsamer Bereich. Denn schon jetzt generieren Handel und Gastronomie nicht unerhebliche Umsatzanteile durch Take-away-Produkte. Auch werden laut der Umfrage im Fachmagazin „Food Service“ dem Snackbereich für die nächsten Jahre hohe Wachstumschancen beigemessen. Insbesondere dem Snack-to-go-Bereich in Supermärkten und Discountern werden für die nächsten zwei bis drei Jahre Wachstumsmöglichkeiten zugeschrieben, aber ebenso Bäckereien und Metzgereien sowie den Snacks an Tankstellen. Entscheidend für den Take-away-Bereich ist die ansprechende Präsentation der Waren, um Gäste anzulocken und sich gegen Wettbewerber durchzusetzen. Hilfreich sind für eilige Kunden auch leicht verständliche Produktkennzeichnungen, die dem Kunden helfen, sich schnell zu entscheiden.



Nidderforum Nidderau

KONZEPTVORSTELLUNG

Pret A Manger

Die Sandwichkette Pret A Manger verkörpert mit ihrem Namen ihr Konzept: Fertig zum Essen. Gegründet 1986 von Julian Metcalfe und Sinclair Beecham in London mit dem Ziel, Kunden frisch zubereitetes Essen und somit eine bessere Alternative zum Standard-Fast-Food anzubieten. Vor über 30 Jahren angefangen, hat Pret A Manger mittlerweile weltweit 530 Filialen. Großbritannien stellt mit 381 Filialen aktuell den größten Markt dar. Weitere Filialen gibt es in den USA, Frankreich, Hongkong, China, Singapur und Dubai. Beschränkte man sich in Europa lange Zeit ausschließlich auf den Heimatmarkt und Frankreich, wurden 2018 erstmals Filialen in Kopenhagen und Utrecht eröffnet. Im Herbst 2018 soll die erste deutsche Filiale am Berliner Hauptbahnhof aufmachen. Seit über zehn Jahren weist das Unternehmen ein Umsatzwachstum auf, das 2016 bei 15 Prozent lag.

Neben Sandwiches werden auch Salate, Wraps, Smoothies und Kaffee in Bioqualität angeboten, die täglich von 300.000 Kunden weltweit, vor allem Pendlern und Berufstätigen, nachgefragt werden. Getreu dem Motto „Made today, gone today“ wird das Essen direkt

in der Filiale oder in der Nähe zubereitet. Alles, was an diesem Tag nicht verkauft wird, spendet man an Hilfsorganisationen.

Gestartet als klassische Sandwichkette, sank der Umsatz durch Sandwiches stetig. Zudem werden 59 Prozent des Umsatzes mittlerweile nicht mehr zur Mittagszeit generiert, weshalb neue Ideen gefragt sind. So reihen sich Kokosnussporridge oder glutenfreie Suppen neu in das Sortiment ein. 2016 eröffnete in London der erste Veggie Pret als Testphase. Nachdem das Konzept bei den Kunden gut ankam, wurde ein Jahr später ein weiterer Veggie Pret eröffnet. Ausgewählt wurde der Standort auf Basis der eigenen Zahlen: Dort, wo die meisten vegetarischen Produkte verkauft werden, ist die Nachfrage am höchsten und der Standort somit geeignet.

Ansonsten sind in Großbritannien Geschäftsflächen zwischen 55 und 280 Quadratmetern interessant, die sich in Haupt- oder guten Nebenlagen befinden und die Möglichkeit für einen Außenbereich bieten. Zudem werden Geschäftsflächen in Eckgebäuden bevorzugt.



Quelle: Pret A Manger



2.2.6 Trend: Must-have der Gastronomie – der Wohlfühl-Erlebnis-Faktor

Trotz des Trends Homing nimmt der Außer-Haus-Verzehr zu. Doch nicht der schlichte Verzehr von Speisen ist den Gästen wichtig, sondern zum einen eine Wohlfühlatmosphäre und zum anderen das besondere Erlebnis. Erstes ist darauf zurückzuführen, dass die Gäste in Zeiten der Schnelllebigkeit entspannen möchten, das Restaurant muss zum Wohnen auf Zeit einladen. In diesem Zusammenhang gewinnt auch die Außengastronomie an Attraktivität. Da immer mehr Zeit in der Arbeit verbracht wird, steigt der Wunsch nach Natur und frischer Luft. Die Gäste suchen nach einer Entspannungsmöglichkeit in ihrem Alltag. Neben der Gestaltung des Raumes sind die Service- und Angebotsleistungen von entscheidender Bedeutung, um den Bedürfnissen der Gäste nachzukommen. Aber viel mehr noch entwickeln sich Gastronomiebetriebe wieder zu Orten, an denen man sich unterhalten kann. Der Ernährungspsychologe Thomas Ellrott bringt es auf den Punkt: „Gemeinsames Essen ist ein großartiges soziales Lagerfeuer.“ Das reale Treffen wird trotz zunehmender Digitalisierung wichtiger. Dieser Trend wird auch als „Social Food“ bezeichnet. Essen bedeutet Lifestyle, Beisammensein und das Pflegen sozialer Kontakte. Künftig ist in der Gastronomie durch den Stellenwert, den die Gäste ihr zuschreiben, ein ansprechendes Ambiente zu schaffen, wodurch sich

neue Entwicklungschancen ergeben. Die Gäste möchten etwas erleben, damit der Besuch etwas Besonderes wird, was unter anderem mit einer einzigartigen Atmosphäre ermöglicht werden kann. Das Restaurant künftig zu einem Erlebnis zu gestalten wird vor allem für die Handelsgastronomie mit Blick auf die Konkurrenz mit dem Online-Handel von großer Bedeutung sein. Aber nicht nur eine Erlebnisorientierung ist bei den Konsumenten zu vermerken, sondern auch der Wunsch nach mehr Transparenz und Authentizität. Der Gast möchte bei der Produktion und Zubereitung von Speisen zuschauen. Manufakturen, gläserne Küchen oder Front-Cooking sind Möglichkeiten für Gastronomen, diesen Wünschen nachzukommen. Bei vielen Gastronomiekonzepten wird mit diesen Erlebnis-Highlights schon geworben: Vapiano, dean&david, Eat-DOORI und L'Osteria (vergleiche Abbildung 2.17) sind nur ein paar Beispiele. Außerdem werden Take-away-Produkte zunehmend lieber in Food-Markthallen, wie beispielsweise in der Markthalle 9 in Berlin, gekauft. Zwar sind diese Konzepte in Deutschland noch nicht so weit verbreitet, aber hier besteht ein großes Potenzial. Die Beliebtheit lässt sich vor allem auf das wachsende Erlebnisbedürfnis und den Weg hin zu attraktivem Fast Food zurückführen (vergleiche Abbildung 2.17). Diesem Trend folgen auch schon Lebensmittelhändler und integrieren mehr und mehr Gastronomieangebote mit Markthallencharakter in ihre Märkte.

ABBILDUNG 2.17 Front Cooking bei L'Osteria und Handelsgastronomie mit Markthallencharakter bei L&T



› DAS A UND O IST EIN ATTRAKTIVER STANDORT. AN DIESEM PUNKT SIND WIR KOMPROMISSLOS ‹

Experteninterview mit Claudia Zoric
Leitung Immobilien/ Standortentwicklung,
HANS IM GLÜCK Franchise GmbH



Claudia Zoric, HANS IM GLÜCK Franchise GmbH

Was sind die elementaren Bestandteile der Expansionsstrategie der Hans im Glück Franchise GmbH?

Wir möchten natürlich schnell wachsen, genauso wie die anderen Marktteilnehmer auch. Uns ist dabei jedoch sehr wichtig, dass das Ganze auf nachhaltige Weise stattfindet. Das bedeutet, wir möchten keine Standorte schließen müssen, weil wir – lapidar gesagt – danebengegriffen haben. Unsere Restaurants müssen auf lange Sicht funktionieren, nicht nur zwei oder drei Jahre, sondern über zehn Jahre hinweg. Daher schauen wir uns die Standorte sehr genau an. Wir expandieren natürlich weiterhin sehr stark in Deutschland; Norddeutschland versuchen wir ebenfalls immer weiter zu verdichten. In Großstädten gehen wir auch in B-Lagen. Allerdings konzentrieren wir uns zunehmend auf die AA-Lagen der mittelgroßen und kleinen Städte. Das haben wir bereits mit Starnberg getestet, das war unser erster Versuch. Mit einer Einwohnerzahl von etwa 23.000 wäre Starnberg

auf den ersten Blick keine Stadt, die bei uns im Fokus steht. Doch durch das große Einzugsgebiet und die hohe Bedeutung des Tourismus wurde dieser Standort für uns dennoch interessant. Die Zahlen belegen, dass die Nachfrage auch in Städten dieser Größenordnung hoch ist.

Wie sehen Ihre internationalen Bestrebungen aus? Wo sind Sie im Ausland bereits vertreten beziehungsweise welche Pläne haben Sie für die Zukunft?

In Österreich gibt es in Kufstein seit etwa eineinhalb Jahren einen Hans-im-Glück-Burgergrill. In der Schweiz, in Gümligenfeld bei Bern, haben wir vor Kurzem unsere erste Filiale eröffnet. Außerdem sind wir in Singapur seit Anfang August dieses Jahres mit einem dritten Standort vertreten. Aktuell treiben wir zum einen die Expansion nach Asien voran und bereiten uns zum anderen auf die europaweite Gründung von Niederlassungen vor. Hierfür ist einiges an Vorarbeit zu leisten. Bevor wir auf Standortsuche gehen, beschäftigen wir uns mit dem Land, mit der Nachfrage und damit, was die Menschen vor Ort anspricht.

Stellt der deutsche Name „Hans im Glück“ ein Problem im Ausland dar?

Grundsätzlich gehen wir immer auf das jeweilige Land ein und entscheiden dann, ob wir den deutschen Namen behalten oder nicht. Ist ein Land sehr Deutschland-affin, dann ist es natürlich geschickt, den Originalnamen zu nutzen. In Singapur beispielsweise haben wir den Namen „Hans im Glück“ ganz bewusst behalten, um den Wieder-

erkennungswert zu gewährleisten. Damit erkennbar ist, worum es sich bei „Hans im Glück“ handelt, wird der Name um den Untertitel „German Burgergrill“ ergänzt.

Was sind die wichtigsten Standortkriterien der Zukunft für Sie?

Wichtige Standortkriterien für uns sind vor allem die Frequenz und die Sichtbarkeit. Um ein Beispiel zu nennen: Eine vierspurige Straße garantiert zwar eine sehr hohe Sichtbarkeit und eine hohe Frequenz, ist aber nicht das, was wir wollen. Unser Anliegen ist es, dass Menschen in unsere Restaurants hineingehen und sich dort, in den Innenräumen, wohlfühlen. In einer Fußgängerzone, also einer 1A-Lage, ist das nicht immer möglich. Die Menschenströme in der Fußgängerzone verhalten sich wie die Fahrzeuge auf der Autobahn: Die Leute laufen vorbei, sind reizüberflutet und möchten inmitten der schnelllebigen Umgebung nur ungern verweilen. Stattdessen soll es schnell gehen und man isst und trinkt etwas im Stehen. Da wir ein Full-Service-Konzept verfolgen, suchen wir eher die klassischen Gastronomielagen, also zum Beispiel Agglomerationen von verschiedenen Gastronomen oder Marktplätze. Dort ist die Frequenz natürlich sehr hoch. Das sind für uns die attraktivsten Lagen, allerdings sind die in der Regel schon besetzt. Ein weiterer wichtiger Standortfaktor neben der Lage ist die Größe der Gastronomiefläche. Wir bevorzugen eine Fläche im Erdgeschoss, die mindestens 280 bis 300 Quadratmeter umfasst. Das entspricht 199 Sitzplätzen und enthält den gesamten öffentlich zugänglichen Bereich. Küche, WCs, Personalräume oder Lager müssen bei dieser Flächen-dimension in das Untergeschoss oder alternativ in das erste Obergeschoss ausweichen. Wir haben auch Standorte wie etwa in Dresden, bei denen der Gastraum auf zwei Ebenen verteilt ist. Wichtig ist uns jedoch, dass beide Gasträume schön, groß, ansprechend und über eine große Treppe miteinander verbunden sind. Es ist aus unserer Perspektive nicht erstrebenswert, nur einen kleinen Bereich im Erdgeschoss zu haben und erst im ersten Obergeschoss die wahre Größe und Wohlfühl-atmosphäre von „Hans im Glück“ zu erfahren. Ein weiteres

Kriterium bei der Standortwahl ist die Einwohnerzahl der Ansiedlungsgemeinde. Hier ist jedoch zu differenzieren: Eine Stadt mit nur 20.000 Einwohnern, jedoch mit einem sehr hohen touristischen Potenzial, wie beispielsweise Starnberg, ist für „Hans im Glück“ die Untergrenze in Deutschland. Im Normalfall, also in Städten ohne standortspezifische Besonderheit, haben wir eine Einwohnerzahl von 40.000 bis 50.000 im Visier. Doch sollten Städte dieser Größenordnung ein großes Einzugsgebiet, also eine hohe Zentralität für den Standort aufweisen.

Wie gelingt es Ihnen, ein deutschlandweites Netz an Filialen zu steuern und langfristig profitable von weniger erfolgversprechenden zu unterscheiden?

Das A und O ist ein attraktiver Standort, gepaart mit dem richtigen Franchisepartner. Stimmt diese Kombination, sind wir optimal aufgestellt. An diesem Punkt sind wir kompromisslos. Sollten wir beispielsweise einen Top-Standort haben – der im Übrigen immer von uns und nicht vom Franchisepartner angemietet wird –, jedoch nicht den geeigneten Franchisenehmer, werden wir diese Location nicht aus der Not heraus übertragen. In unserem Unternehmen sind alle Franchisepartner geschult und durchlaufen ein Training, was sich letztlich darin widerspiegelt, dass alle Standorte langfristig profitabel sind. Zudem haben wir einen bestimmten Anteil an Company Stores. Wir sind jetzt acht Jahre auf dem Markt und haben folglich seit dieser Zeit auch Standorte, die immer noch dauerhaft profitabel sind, zum Beispiel in der Nymphenburger Straße in München.

Was sind aus Ihrer Sicht die wichtigsten Erfolgsfaktoren für einen erfolgreichen filialisierenden Gastronomiebetrieb?

Besonders wichtig ist es, ganz klare Strukturen vorzugeben und dafür Sorge zu tragen, dass diese auch eingehalten werden. Ein Franchisesystem ist auf Dauer nur erfolgreich, wenn es dank eines gemeinsamen Angebotes und eines einheitlichen Auftritts zu einer starken Marke wird.

Welche Bedeutung kommt bei Ihrem Konzept dem einzelnen Betriebsleiter zu?

Der Betriebsleiter spielt eine sehr wichtige und nicht zu unterschätzende Rolle, da er dem Gast sehr nah ist. Seine Hauptaufgabe besteht darin, eine Wohlfühlatmosphäre zu schaffen. Er nimmt den Gast in Empfang und vermittelt ihm, „So, jetzt kannst du zur Ruhe kommen, in Ruhe essen und Spaß haben.“

Zurzeit sind die Hans-im-Glück-Filialen vor allem in deutschen Großstädten an meist höher frequentierten Standorten vertreten. Wie schätzen Sie das Potenzial von mittelgroßen und kleinen Städten ein?

Wir haben festgestellt, dass sich das Verhalten der Menschen verändert hat. Es gehen viel mehr Menschen essen, vor allem die jüngere Generation. Die 16- bis 30-Jährigen, vor allem Berufsschüler, Studenten und junge Eltern, sind natürlich auch unsere Zielgruppe. Allerdings haben die oft keine Lust, vom Schliersee beispielsweise nach München oder Rosenheim zu fahren, da die Distanz zu groß ist. Wir merken, dass die Nachfrage sehr hoch ist und bekommen viele Anfragen, ob Hans im Glück nicht in eine bestimmte Stadt kommen möchte, beziehungsweise wir erhalten konkrete Immobilienangebote. Starnberg ist ein gutes Beispiel dafür, dass auch kleinere Ballungsgebiete ein hohes Potenzial aufweisen können.

Was muss ein Einkaufs-Center mitbringen, damit es für Sie ein interessanter Standort ist?

Wir haben drei Hans-im-Glück-Burgergrills, die in Shopping-Centern ansässig sind: im Shopping-Center in Recklinghausen, im Milaneo in Stuttgart und im Mira in München. Für uns ist es sehr wichtig, dass die Center möglichst innerstädtisch liegen oder an die Fußgängerzone angebunden sind. Das Milaneo liegt zwar nicht in der Fußgängerzone, aber in der Nähe des Pariser Platzes und ist somit an einem bedeutenden Bürostandort und dem Stuttgart-21-Gelände gelegen. Zudem befinden

den wir uns direkt neben dem Haupteingang. Das heißt, der komplette Fußgängerstrom kommt an uns vorbei und nimmt uns wahr. Und wir brauchen einen separaten Zugang, da unser Burgergrill in sich geschlossen sein muss und nicht in einem offenen Food-Court sitzen soll. Natürlich spielen die Ladenöffnungszeiten auch eine wichtige Rolle, die wir mit einem separaten Eingang umgehen können. Wenn das Center abends schließt, können unsere Gäste sitzen bleiben, solange wir geöffnet haben.

Heißt das, ein Food-Court kommt für Hans im Glück generell nicht infrage?

Ein Food-Court kommt nicht infrage, da wir dort unser Aushängeschild, das einzigartige Ambiente mit den echten Birkenstämmen, nicht umsetzen können. Die Gäste kommen auch nicht zu uns, weil sie schnell einen Burger essen wollen, sondern weil sie sich ganz bewusst hinsetzen und die besondere Atmosphäre, die naturnahe Inneneinrichtung und den tollen Service erleben möchten.

Wir werden auch vermehrt darauf angesprochen, dass die Shopping-Center-Betreiber die Verweilqualität und Verweildauer erhöhen wollen. Unserer Meinung nach gelingt dies jedoch nicht, indem sie den Food-Court neu gestalten, sondern nur, indem sie Zonen mit Restaurants schaffen. Jedes Restaurant hätte seinen eigenen, abgeschlossenen Bereich, eventuell sogar eine eigene Außenbestuhlung. Das wäre für uns tatsächlich von Interesse. Hier stehen die Shopping-Center-Betreiber allerdings vor großen Herausforderungen. Zum einen spielt die Flächenverfügbarkeit sicher eine bedeutende Rolle, zum anderen fehlen oftmals die technischen Voraussetzungen. Die Vollgastronomen brauchen eine äußerst aufwendige Lüftungsanlage. Wenn die dafür benötigte Infrastruktur durch den klassischen Food-Court schon belegt ist, muss diese zusätzlich geschaffen werden. Das dauert aber meist länger, als sich die Betreiber das wünschen. Natürlich gibt es einige Shopping-Center, auf die wir ein Auge geworfen haben. Aller-

dings mangelt es häufig an der Fläche und den fehlenden technischen Voraussetzungen.

Es fällt auf, dass die Hans-im-Glück-Restaurants oft in der Nähe von Kinos zu finden sind. Ist das Zufall? Wo sehen Sie neben den Kinos die höchsten Synergieeffekte beziehungsweise Kopplungspotenziale für Ihr eigenes Konzept?

Nein, es ist kein Zufall, dass wir häufig in der Nähe von Kinos angesiedelt sind, im Gegenteil. Die hohen Frequenzen, die für unser Konzept von Interesse sind, findet man vor allem im Umfeld von Kinos und Shopping-Centern. Das bedeutet aber nicht, dass wir uns blind für jeden potenziellen Standort entscheiden. Das Kino muss innerstädtisch angebunden sein, gut laufen und eine gewisse Größe haben.

Sie betreiben aktuell eine Kooperation mit einer Hotelkette. Wie kann man sich das vorstellen?

Seit Juli dieses Jahres kooperieren wir als exklusiver Gastronomiepartner mit der Lifestyle-Marke NYX Hotel Munich – für uns ist es die erste Kooperation dieser Art. Für unsere Gäste halten wir ein umfangreiches Gastronomieangebot bereit, bestehend aus leckeren Burgern, Salaten und Cocktails. Das Konzept wird sowohl von den Hotel- als auch von den einheimischen Gästen sehr gut angenommen. Aufgrund der positiven Resonanz ist es denkbar, dass man auch an künftigen deutschen Standorten zusammenarbeitet.

Welche Standortlagen in einem Shopping-Center sind für Sie besonders interessant? Ist es für Sie vorstellbar, mit anderen Gastronomiekonzepten als Konglomerat, bestehend aus mehreren Restaurants, zu arbeiten?

Das wäre durchaus denkbar. Die Shopping-Center-Betreiber versuchen ja bereits, neue Bereiche mit Restaurants zu schaffen. Grundsätzlich ist das ein guter



Quelle: Hans im Glück Franchise GmbH

Ansatz, da die Verweildauer erhöht wird, wenn sich verschiedene Restaurants in einem Einkaufszentrum befinden. Betreiber im Ausland machen es bereits vor. Wenn Sie beispielsweise nach Frankreich oder Spanien schauen, halten sich die Menschen den ganzen Tag über im Shopping-Center auf: Sie kaufen ein, gehen ins Kino oder nutzen teilweise integrierte Badefreizeitanlagen. In Deutschland hingegen war man bisher immer nur auf das Shoppen fokussiert: Die Menschen gehen in ein Shopping-Center, kaufen ein und gehen dann wieder. Zwischendurch haben sie vielleicht noch zehn Minuten Zeit, um etwas zu essen. Das ändert sich allerdings gerade: Die Menschen wollen eben nicht mehr schnell etwas essen, sondern sich hinsetzen und Zeit mit Freunden verbringen. Das Problem ist, dass es in Shopping-Centern bislang kaum Gaststätten mit einer hohen Verweilqualität gibt.

Einkaufen wird immer mehr zu einem Erlebnis. Welche Rolle kommt dabei der Gastronomie zu

beziehungsweise welche Möglichkeiten und Chancen bieten sich ihr?

Der Gastronomie kommt eine sehr wichtige Bedeutung zu. Der Ansatz, dass wir unseren Gästen ein gastronomisches Erlebnis bieten möchten, ist auch der Grundgedanke unseres Konzepts. Bei Hans im Glück erwartet die Gäste ein besonderer Burger-Genuss. Sie schätzen das umfangreiche Angebot, das auch aus vegetarischen und veganen Burgern, frischen Salaten und Cocktails besteht. Etwas Besonderes ist natürlich auch die Innengestaltung: Bei uns erlebt man eine einzigartige Wohlfühlatmosphäre mit einem außergewöhnlichen, naturnahen Ambiente. Dazu kommt unser starker Service am Tisch mit authentischen und freundlichen Mitarbeitern. Kurz gesagt: Bei uns fühlen sich die Gäste wohl, genießen die entspannte Atmosphäre und kommen gerne wieder. Das ist auch der Grund, warum spannende, neue Gastronomiekonzepte zunehmend für Vermieter interessant werden.



KONZEPTVORSTELLUNG

HANS IM GLÜCK Burgergrill & Bar

Sommernacht, Vogelwild und Kutscher – nur drei der Burger, die in den HANS IM GLÜCK-Standorten angeboten werden. Im Jahr 2010 wurde die HANS IM GLÜCK Franchise GmbH von Thomas Hirschberger gegründet und hat sich seitdem zum Marktführer für Gourmet-Burger in Deutschland entwickelt. Neben den mittlerweile 55 Standorten in Deutschland gibt es auch Restaurants in anderen Ländern: je eines in Österreich und in der Schweiz sowie drei in Singapur. Ein Ende der Expansion ist nicht in Sicht: Für 2018 sind 30 Filialen weltweit geplant, 2019 noch weitere 25. Auch der Umsatz 2017 ist im Vergleich zum Vorjahr um 17 Prozent gestiegen. Der Same Store Sales lag bei 0,8 Prozent. HANS IM GLÜCK gehört somit zu den am stärksten wachsenden Full-Service-Gastronomen.

Mit 100 Prozent Rindfleisch und Heumilchkäse, vegetarischen und veganen Angeboten können die Gäste des Konzeptes qualitativ hochwertige Burger in den kreativsten Varianten genießen. Neben den Burgern stehen Salate, verschiedene Beilagen wie etwa Süßkartoffel-Pommes sowie Nachspeisen zur Auswahl.

Ergänzt wird das Angebot durch hausgemachte Getränke und ein breites Angebot an Cocktails.

In Anlehnung an das Märchen „Hans im Glück“ der Brüder Grimm erinnert die Inneneinrichtung an einen Birkenwald und vermittelt den Gästen eine entspannte Atmosphäre und somit eine Auszeit vom Alltagsstress. Das neue Design der frisch eröffneten Burgergrills wird zusätzlich um einen leicht industriellen Charakter ergänzt. Städte ab einer Größe von 40.000 bis 50.000 Einwohnern kommen für die Eröffnung einer Filiale infrage. Bei kleineren Städten kann eine Ausnahme gemacht werden, sofern das Einzugsgebiet des Standortes groß genug ist. Potenzial haben Flächen in guten Innenstadtlagen, die aber keine 1A-Lagen sind und sowohl eine gute Verkehrsanbindung als auch hohe Passantenfrequenzen aufweisen. Dabei sollte die jeweilige Immobilie über mindestens 280 bis 300 Quadratmeter und eine große Glasfront verfügen. Aber auch neue Standortkonzepte werden erprobt. In München eröffnete im Juli 2018 das erste NYX Hotel, dessen Restaurant in Kooperation mit HANS IM GLÜCK geführt wird.



Quelle: Hans im Glück Franchise GmbH



2.2.7 Trend: Wie die Digitalisierung die Gastronomie verbessert

Die Digitalisierung ist sicherlich kein neuer Trend, aber ein Trend, der die Gastronomiebranche allmählich verändert. Durch die Digitalisierung werden digitale Reservierungs-, Bestell- oder Bezahlssysteme (vergleiche Abbildung 2.18) künftig genauso von Bedeutung sein wie die Präsenz auf Social Media. Zu verwechseln ist dieser Trend nicht damit, dass beispielsweise Roboter die Bedienung übernehmen, denn das würde mit den vorherigen Trends beziehungsweise den Bedürfnissen der Gäste nicht zusammenpassen. Vielmehr wird es darum gehen, dass Gastronomen interne Prozesse wie die Dienstplanerstellung, aber auch die Schnittstelle zum Kunden, etwa bei der Bezahlung, durch die Digitalisierung erleichtern, sodass sie sich vollständig ihrem Gast und seinen Bedürfnissen widmen können. Viele der heute möglichen bequemen Lösungen wie das kontaktlose Bezahlen, Pre-Ordering oder verschiedene Apps werden von den Gästen in erhöhtem Maße erwartet. Ein Beispiel ist die App „ORDA“, die Vorteile sowohl für den Gast als auch für den Gastronom mit sich bringt. Innerhalb der App stehen dem Gast die teilnehmenden Betriebe mit ihren Speisekarten zur Verfügung. Sie können die Gerichte nicht nur zum Mitnehmen vorbestellen, sondern auch, wenn sie ihr Gericht im Restaurant genießen

möchten. Das Besondere daran ist, dass die Gäste auch über die App direkt bezahlen können. Die Vorteile liegen auf der Hand: kürzere Wartezeiten durch einfaches Vorbestellen und kein Warten auf die Rechnung. Dem Gastronomen ermöglicht die App, den Wünschen der Kunden nachzukommen, es können mehr Kunden bedient werden und das Personal kann sich besser auf die Gäste fokussieren. Zudem bleibt ein Kunde, der bereits im Voraus bestellt und bezahlt hat, dem Gastronom im Gegensatz zu dem Kunden in der Warteschlange, selbst bei längeren Wartezeiten vor der Bestellung, erhalten. Aber nicht nur in Restaurants spielen Erleichterungen dieser Art eine Rolle: Beim Convenience-Konzept scoom können die Kunden ihre Produkte mittlerweile vorbestellen und auch beim norddeutschen Bäckereifilialisten Allwörden kann über den Webshop bestellt und direkt bezahlt werden.

2.2.8 Standorttrends in der Gastronomie

Für die Studie „How to conquer Europe?“ wurden einige Vertreter internationaler Gastronomieunternehmen wie Wagamama, Five Guys, Prêt à manger und dean & david befragt. Deutschland hat laut der Befragung hinter Großbritannien, Frankreich und den Niederlanden den viertattraktivsten Markt. Interessant ist Deutschland aufgrund der hohen Einkommen, der zunehmenden Ausgaben im

ABBILDUNG 2.18 Elektronische Bestellterminals in einer McDonald's-Filiale



Außer-Haus-Bereich sowie der noch geringen Dichte von international bekannten Konzepten. Die Herausgeberin des „Food Service“-Magazins Gretel Weiß führt die Attraktivität des deutschen Marktes für internationale Unternehmen zudem auf die positive Konjunktur und die vielen Ballungszentren zurück. Für die befragten Manager sind die Größe, die Bevölkerungszahl und die potenzielle Standortzahl des Landes sowie mögliche Partner und das verfügbare Einkommen für die Entscheidung des Markteintritts ausschlaggebend. Der Bekanntheitsgrad des Unternehmens spielt hingegen keine Rolle. Die Einschätzungen der Unternehmen gegenüber dem deutschen Markt sehen folgendermaßen aus: Die Mieten werden im europäischen Vergleich als günstig eingeschätzt, wenngleich die Vermieter eher als kompliziert betrachtet werden. Zusätzlich sei es nicht einfach, am deutschen Markt bei den Konsumenten anzukommen, weshalb viele Kenntnisse über den lokalen Markt benötigt werden. Außerdem sei der Mangel an Partnern und Führungspersonal ein Problem.

Nichtsdestotrotz treten immer mehr internationale Gastronomiekonzepte in den deutschen Markt ein: Prêt à manger eröffnete im Herbst 2018 seinen ersten Standort in Berlin, Five Guys ist im Dezember 2017 nach Deutschland gekommen und steht seitdem auf Expansionskurs und Wagamama plant den Markteintritt, sobald passende Partner gefunden wurden. Die Standortentscheidungen in der Gastronomie sind selbstverständlich von den unterschiedlichen Konzepten geprägt; wichtige Kriterien sind die Einwohnerzahl einer Stadt und deren Einzugsgebiet, Frequenzen sowie Ankermieter in der Nähe oder Besonderheiten einzelner Standorte. Auf Mikroebene stellen sich verschiedene Anforderungen an eine Immobilie, zum Beispiel eine gute Sichtbarkeit und unabhängige Eingänge, um Öffnungszeiten eigenständig gestalten zu können. Erkennbar ist aber auch bei der Standortentscheidung, dass der Gast diese durch sein Verhalten maßgeblich beeinflussen kann. Denn durch die Vielzahl an Angeboten, die einem in der Gastronomie zur Verfügung stehen, ist die Bereitschaft, für ein spezielles Konzept einen weiteren Weg

auf sich zunehmen, geringer geworden. Durchaus wird diese Entwicklung von dem wachsenden Bequemlichkeitsverhalten der Menschen unterstützt. Das bedeutet, die Gastronomie muss zum Gast kommen, um ihn für sich zu gewinnen. Auch die Handelsgastronomie gewinnt an Bedeutung, insbesondere Gastronomieangebote in Shopping-Centern, im Lebensmitteleinzelhandel und in Tankstellen. Zurückführen lässt sich die wachsende Bedeutung der Gastronomie auf das sich verändernde Verhalten der Konsumenten und auf die Veränderung in der Branche selbst. Vorteile sieht der Handel in der Gastronomie darin, dass Frequenzen erzeugt und Verweildauern erhöht werden können, weshalb der Gastronomie auch zunehmend eine Bedeutung als Ankermieter zugeschrieben wird. Auch in der Zukunft wird davon ausgegangen, dass die Gastronomie im Handel wichtiger wird. Beispielsweise befindet sich im Arket Store (H&M Gruppe) in München ein Café, und auch in vielen Buchhandlungen sind Cafés zu finden. In der Studie „Handelsgastronomie in Deutschland 2018“ des EHI Retail Institute gab ein Großteil der Befragten an, dass sie künftig in den Ladenausbau investieren möchten. In Shopping-Centern hat sich laut Savills Research Deutschland die Mietfläche der Gastronomie von 2007 bis 2017 auf 8 Prozent verdoppelt. Künftig wird mit noch höheren Werten geplant: Beispielsweise wird sich der Flächenanteil in der Europa-Passage in Hamburg nach Umbaumaßnahmen von 13 Prozent auf 20 Prozent erhöhen.

Die Systemgastronomie trägt wesentlich zum Umsatzwachstum der Gastronomiebranche bei und verzeichnet selbst ein überproportionales Wachstum. Auch für die Zukunft wird ihr Wachstum bescheinigt. Immer wieder eröffnen die Gastronomieketten neue Standorte. Zurückzuführen ist ihre Standhaftigkeit auf ihren Markencharakter und ihre Professionalität in der Planung. Insbesondere der Fast-Casual-Bereich ist eine treibende Kraft in diesem Branchensegment. Deshalb wird vor allem dieser Gastronomietyp vom Immobilienmarkt als attraktiv eingestuft: Er bringt Frequenzen und kann sogar als Ankermieter fungieren.

KONZEPTVORSTELLUNG

Wagamama

Unter dem Motto „fresh food to make you feel good“ bietet Wagamama seinen Gästen asiatische Gerichte an. Der 1992 von Alan Yau in London gegründete Fast-Casual-Anbieter war mit seinem Konzept damals ein Pionier in Europa. Mittlerweile umfasst das Unternehmen knapp 200 Restaurants in insgesamt 25 Ländern. Hauptstandort von Wagamama ist Großbritannien mit 130 Filialen, während sich die weiteren Filialen über die gesamte Welt verteilen: USA, Bulgarien, Bahrain, Niederlande, Neuseeland, Saudi-Arabien und Schweden sind nur ein paar Beispiele.

Ziel von Wagamama ist die globale Vermarktung des Konzeptes. Auch deshalb eröffnete das Unternehmen im vergangenen Geschäftsjahr 13 neue Filialen unter anderem in Madrid, Doha und Dubai. Viele Standorte scheinen für Wagamama infrage zu kommen: der Osloer Flughafen, die Mailänder Innenstadt, ein Shopping-Center in Bergamo oder das McArthurGlen Designer Outlet in Parndorf bei Wien. Es wird eine große Bandbreite an Standorten bespielt. Aktuell sucht das Unternehmen nach Franchisepartnern in einigen Ländern wie

beispielsweise Deutschland, um sich auch dort zu etablieren. Getreu der Philosophie „Kaizen“ – die bedeutet „Kontinuierliche Verbesserung“ – sucht das Unternehmen immer nach neuen und besseren Möglichkeiten und ist motiviert, die Gerichte weiterzuentwickeln. Ramen, Pad Thai und ausgefallene Currys sind ein paar der Gerichte, die das Fast-Casual-Restaurant anbietet und mit frischen Zutaten zubereitet. Als Getränk kann frisch gepresster Saft oder asiatisches Bier bestellt werden. Auch das Auge isst bei Wagamama mit, denn es wird viel Wert darauf gelegt, dass die Gerichte optisch ansprechend serviert werden. Wagamama möchte seinen Gästen mit modernen asiatischen Gerichten aus Japan und Korea ein besonderes und authentisches Essenserlebnis bieten. Abgerundet wird dieses durch ein zeitgemäßes, urbanes und gleichzeitig minimalistisches Ambiente.

Schon in den vergangenen drei Jahren verzeichnete Wagamama ein hohes Wachstum. Im zurückliegenden Geschäftsjahr stieg der Umsatz um 13 Prozent auf 334,4 Millionen Euro.



Quelle: Wagamama Limited



2.2.9 Risiken und Herausforderungen für die Gastronomie

Umsatzwachstum und prognostizierte Wachstumschancen, vor allem durch die Trends der Gastronomie, stehen vielen Herausforderungen gegenüber. Das „Food Service“-Magazin (04/2018) nennt als größte Herausforderungen im Jahr 2018 wie auch in den vergangenen Jahren die Mitarbeiterbeschaffung und -bindung, die Personalkosten und die Führung/Motivation. Insbesondere die Mitarbeiterbeschaffung ist durch den Fachkräftemangel und den schlechten Ruf der Gastronomiebranche schwierig.

Auch die Digitalisierung, Standortkosten/Mietpreise und Deckungsbeiträge/ Erträge werden als Schwierigkeiten genannt. Nicht unterschätzt werden sollte der steigende Wettbewerbsdruck in der Branche. Zum einen treten immer wieder neue Gastronomiekonzepte in den Markt ein. Der Wettbewerbsdruck nimmt zum anderen aber auch durch die steigenden Ansprüche der Gäste zu. Zusätzlich steht den Gästen eine große Angebotsvielfalt zur Verfügung, ihre Mobilität steigt, und durch Internet und Social Media sind sie immer auf dem neuesten Stand. Durch die individuellen Bedürfnisse und die Macht, die die Konsumenten über die Gastronomiebranche haben, steht die Branche immer unter dem Druck, sich anzupassen.

Auch die Trends in der Gastronomie sind in zweifacher Hinsicht eine Herausforderung: Zunächst stellt sich immer die Frage, ob es sich wirklich um einen Trend handelt und nicht um einen kurzfristigen Hype, der beim Aufspringen die Zukunftsfähigkeit gefährden kann. Daran anknüpfend ist zudem die Frage zu stellen, ob der Trend wirklich zum bisherigen Konzept passt beziehungsweise inwieweit man diesem Trend überhaupt folgen kann. Denn sicher ist: Trendkonzepte können nicht willkürlich übertragen werden, sondern die Authentizität ist nach wie vor ein entscheidender Faktor für den Erfolg. Vielmehr ist der Trend an die individuellen Gegebenheiten anzupassen, und nicht jeder Trend ist für jedes bestehende Konzept förderlich. Künftig wird vor

allem der Trend Homing die klassische Gastronomie herausfordern. Wenn die eigentlichen Gäste zunehmend lieber wieder zu Hause sind und dort essen, wie kann sich die Gastronomie weiterentwickeln, um ein attraktiver Anlaufpunkt zu bleiben?

Vor dem Hintergrund der Flächenzunahme der Gastronomie in Shopping-Centern ist es wichtig, dass nicht nur die ehemaligen Einzelhandelsflächen, sondern auch die Umsätze des Einzelhandels durch die Gastronomie ersetzt werden. Dies stellt eine Herausforderung dar, denn auch wenn sich die Flächenanteile verändern, bleiben die Ausgaben der Konsumenten in den einzelnen Branchen gleich. Sie werden das Geld, das sie beispielsweise für Textilien nicht mehr im Shopping-Center ausgeben, nicht in Essen investieren, sondern ihre Textilien unter anderem im Internet bestellen. Demnach ist es bedeutsam, dass mehr Menschen für ihren Außer-Haus-Verzehr in die Center kommen. Erschwert wird dies durch die gleichzeitige Zunahme an Gastronomieangeboten, sowohl in Fachmarktzentren als auch in innerstädtischen Lagen, und dadurch, dass Einzelhändler in ihre Geschäfte gastronomische Angebote integrieren. Die Konkurrenz und somit der Wettbewerbsdruck sind hoch. Die Angebotsvielfalt steigt aktuell stärker als die Nachfrage.

Die Ausweitung an Gastronomieangeboten in Shopping-Centern ist nicht überall in gleichem Maße eine sinnvolle und erfolgversprechende Lösung. Es kommt wesentlich auf das Standortumfeld, den Wettbewerb, den Branchen-Mix, die Objektstruktur und die Positionierung an.

3

DIE MIETERMEINUNG – ERGEBNISSE DER BEFRAGUNG



- 🌀 **Gastronomie gewinnt stark an Bedeutung als Ankermieter.**
- 🌀 **Comeback der Textilbranche? – Befragte messen dem Textilhandel wieder eine zunehmende Bedeutung als Ankermieter zu.**
- 🌀 **Gastronomie ist nicht gleich Gastronomie: Größte Kopplungsmöglichkeiten des Handels mit Quick-service-Restaurants – aber speziell Non-Food-Händler sehen auch Kopplungspotentiale mit Full-Service-Restaurants und der Freizeitgastronomie.**
- 🌀 **Verkehrliche Erreichbarkeit und Stellplatzzahl bleiben die wichtigsten Standortkriterien sowohl für Food als auch für Non-Food Händler.**
- 🌀 **Fast 80 % der Lebensmittelhändler und 53 % der Textilhändler gehen von einer steigenden Standortanzahl aus.**
- 🌀 **Flexible Mietregelungen auf dem Vormarsch – Fixmiete verliert weiterhin an Bedeutung, ist aber dennoch die beliebteste Mietregelung.**



3. DIE MIETERMEINUNG – ERGEBNISSE DER BEFRAGUNG

Im Wettbewerb gibt es Gewinner und Verlierer – selten sind die Fronten aber so klar, wie der Abgesang auf den stationären Handel erwarten lässt. Klassische Filialunternehmen des Handels beweisen ihre Leistungsstärke und sind weiterhin expansiv. Die Suche nach passenden Standortpartnern wird differenzierter. Gut gemanagte Objekte bieten dem Mieter einen Vorteil im Wettbewerb und werden gerne belegt – wenn das Management der Nebenkosten funktioniert.

Die Rahmenbedingungen des Einzelhandels verändern sich immer schneller. Der Handel ist es jedoch gewohnt, sich den verändernden Bedürfnissen anzupassen. Zum nunmehr vierten Mal analysiert die vorliegende Studie „Der Mieter im Fokus“ 2018/2019 die aktuellen Trends und Bedürfnisse des deutschen Einzelhandels. Nachdem die Gastronomie in Einzelhandelsimmobilien immer mehr an Bedeutung gewinnt, wurde zum ersten Mal gezielt auch eine große Zahl an Gastronomen um ihre Teilnahme gebeten. Zeitreihen zeigen Trends und Entwicklungen. Deshalb orientiert sich die Befragung an der Methodik der Vorjahre und stellt die Ergebnisse im Vergleich dar. Allerdings wurde der Fragebogen weiterentwickelt. Angesichts des Fokusthemas „Gastronomie in Shopping-Centern“ kamen spezifische Fragen zur Gastronomie hinzu. Die Antwortmöglichkeiten wurden flexibler gestaltet, um dem breiteren Teilnehmerfeld aus verschiedenen Branchen Rechnung zu tragen.

3.1 ERGEBNISSE DER MIETERBEFRAGUNG

Der Fragebogen wurde im Rahmen einer Online-Befragung an 1.162 Ansprechpartner bei Mietern aus dem Einzelhandel und der Gastronomie versandt. Die Befragung war vom 19. Juni 2018 bis zum 23. Juli 2018

verfügbar. Von den kontaktierten Betreibern wurden 129 gültige Fragebogen ausgefüllt. Insgesamt ergibt sich somit eine Rücklaufquote von rund elf Prozent.

Wie auch im Vorjahr stammt der größte Anteil der Befragten mit 33 Teilnehmern (rund 26 Prozent) aus der Lebensmittelbranche (siehe Abbildung 3.1). Auf den Plätzen zwei und drei folgen die Textilhandelsunternehmen mit 25 Teilnehmern (rund 19 Prozent) sowie Sporthändler mit elf Teilnehmern (rund neun Prozent). Der Bereich Möbel ist mit zehn Teilnehmern, die Branchen Dienstleistung und Gastronomie mit jeweils acht Teilnehmern, der Bereich Schuhe mit sieben Teilnehmern und die Branchen Drogerie sowie Elektro/Unterhaltungselektronik mit jeweils drei Teilnehmern vertreten. Jeweils zwei Teilnehmer kommen aus den Segmenten Apotheke, Baumarkt, Garten, Zoo/Tiernahrung und Handwerk.

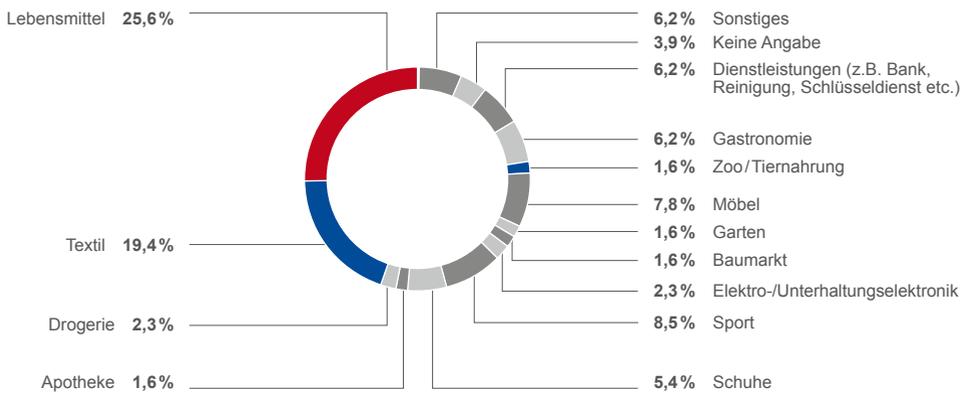
Unter die Kategorie Sonstiges fallen die Bereiche Sanitätshaus, Fahrrad, Optik, Non-Food-Discounter, Konsumgüter und Glas/Porzellan/Keramik mit jeweils einem Teilnehmer. Fünf Teilnehmer machten keine Angabe zu ihrer Branchenzugehörigkeit.

Auch in diesem Jahr wird aufgrund des hohen Anteils an Lebensmitteleinzelhändlern unter den Befragungsteilnehmern (gut ein Viertel) bei der Auswertung eine differenzierte Betrachtung von Food- und Non-Food-Anbietern vorgenommen.

Für den Lebensmittelhandel zählen erneut nicht gemanagte Agglomerationsstandorte zu den beliebtesten Standorten. Die Beliebtheit hat gegenüber dem Vorjahr sogar um ein Prozent zugenommen (siehe Abbildung 3.2).

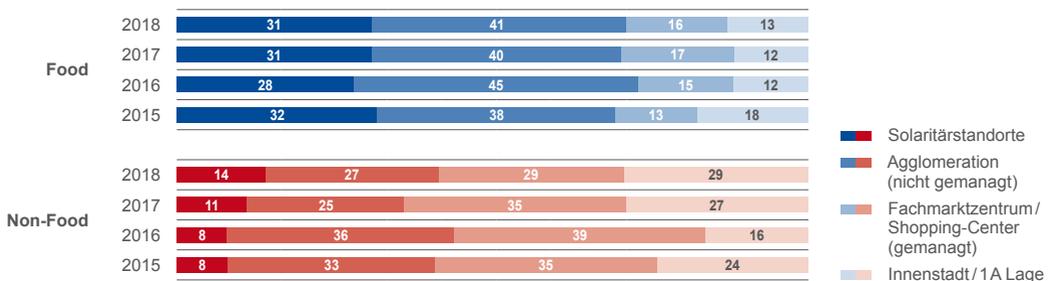
Auf Platz zwei befinden sich weiterhin die Solitärstandorte. Dies zeigt, dass sich der Lebensmittelhandel seiner Anziehungskraft weiter sicher ist. Platz drei geht abermals an die gemanagten Fachmarktzentren und Shopping-Center. Letztere haben seit 2017 erstmals leicht verloren. Ein Hauptgrund hierfür sind vermutlich die höheren Kosten, die für gemanagte Standorte aufzubringen sind. Mit 13 Prozent finden sich Innenstadtlagen so wie in den vergangenen Jahren auf dem letzten Rang wieder und können nur einen Prozentpunkt gutmachen.

ABBILDUNG 3.1 Branchenverteilung der Befragungsteilnehmer (in %)



Quelle: Der Mieter im Fokus 2018

ABBILDUNG 3.2 Was sind Ihre bevorzugten Standorte in der Zukunft? (in %)

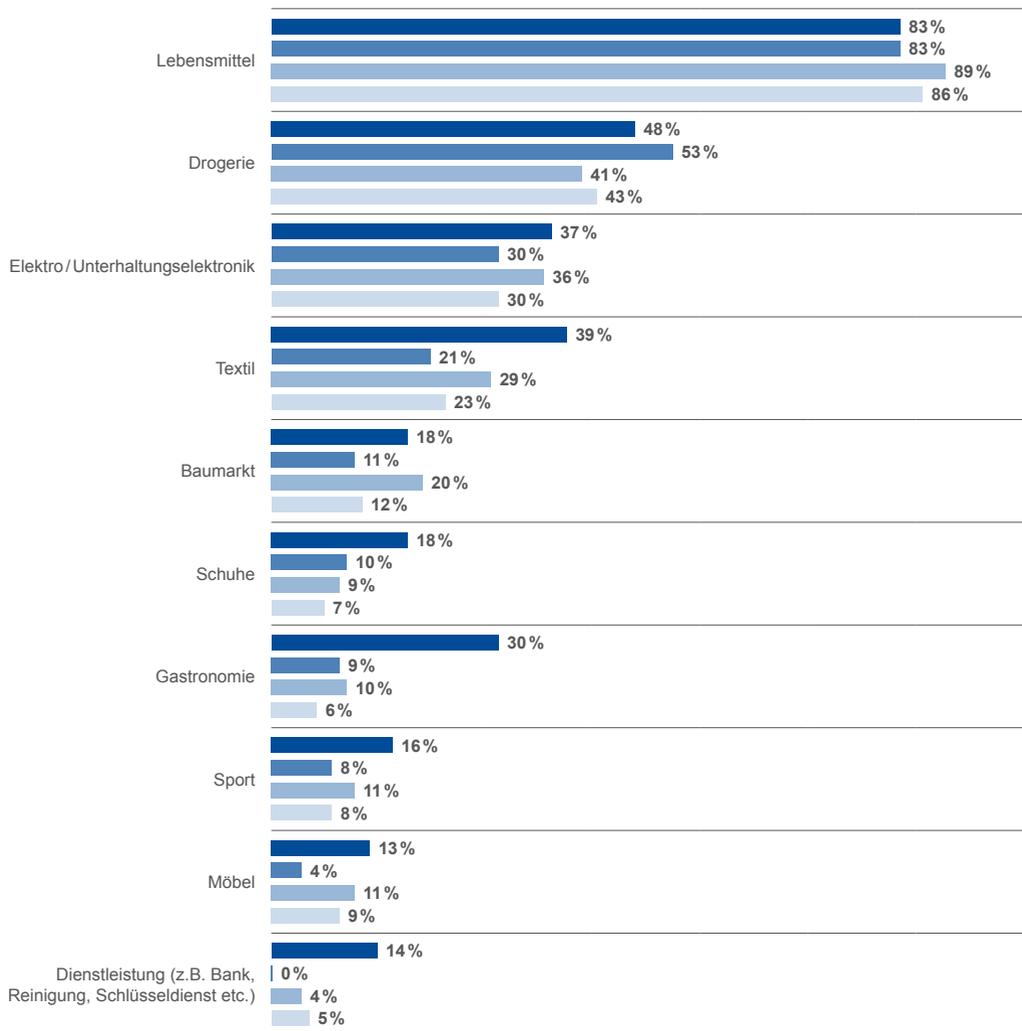


Quelle: Der Mieter im Fokus 2015 – 2018 Mehrfachnennungen möglich

Bei den Non-Food-Anbietern zeichnet sich gegenüber dem vorigen Jahr eine deutliche Veränderung der Standortpräferenzen ab. Die gemanagten Fachmarktzentren haben zugunsten aller anderen Standorte einen Rück-

gang von sechs Prozent zu verzeichnen. Wenngleich sie auch in diesem Jahr noch den ersten Platz belegen, müssen sie sich diesen mit der Innenstadtlage teilen. Vor allem Anbieter innenstadtypischer Sortimente, wie

ABBILDUNG 3.3 Welche Branche eignet sich auch künftig besonders gut als Ankermieter?



Bekleidung und Schuhe, bevorzugen zunehmend wieder die City-Lagen, aber auch Drogeriemärkte zeigen eine steigende Präferenz für diesen Standort. Nicht gemagte Agglomerationsstandorte haben leicht an Bedeutung gewonnen, liegen aber dennoch neun Prozentpunkte unter dem Wert von 2016. Die Solitärstandorte sind weiterhin eher im Lebensmitteleinzelhandel beliebt und liegen bei den Non-Food-Händlern mit 14 Prozent auf dem letzten Platz. Nichtsdestotrotz verzeichnen die Solitärstandorte seit 2015 einen stetigen Bedeutungszuwachs im Non-Food-Bereich. Vor allem Anbieter aus dem langfristigen Bedarfssegment mit hohem Zielkundenanteil, wie Baumärkte und Möbelhändler, gaben an, diese Standorte in Zukunft zu bevorzugen – dies kann ein Hinweis auf die in den zurückliegenden Jahren gestiegenen Flächenansprüche dieser Konzepte sein.

Wer noch vor einigen Jahren als Ankermieter gefeiert wurde, muss heute längst nicht mehr diesem Kreis angehören. Grundsätzlich ist festzustellen, dass 95 Prozent der als für die Zukunft bedeutend genannten Ankermieter dem Einzelhandel zuzuordnen sind. Wie auch in den vergangenen Jahren sehen die Befragten die Lebensmittelhändler mit rund 83 Prozent der Nennungen auf Platz eins der Ankermieter (siehe Abbildung 3.3). Die Drogeriebranche hingegen hat zum Vorjahr einen Rückgang von fast fünf Prozentpunkten zu verzeichnen, liegt aber mit rund 48 Prozent immer noch auf Platz zwei. Alle weiteren Branchen im Einzelhandel verzeichnen in diesem Jahr einen hohen Zuwachs. Dies ist zum

Teil auf die zugelassene größere Flexibilität bei den Antworten zurückzuführen, die es erlaubte, mehr als drei Ankermieter zu benennen. So wird dem breiteren Ansatz der Studie Rechnung getragen. Dieser Effekt ist am deutlichen Bedeutungszuwachs der Gastronomie als Ankermieter von unter zehn Prozent im Jahr 2017 auf 30 Prozent in diesem Jahr erkennbar – die Abbildung der gestiegenen Bedeutung der Gastronomie war auch der Hauptgrund dafür, die Fragestellung anzupassen.

Ein ähnliches Bild zeichnet sich bei Dienstleistungen ab. Während die Dienstleistungen in den vergangenen Jahren immer den letzten Platz auf der Beliebtheitskala der Ankermieter belegten, ist ihre Bedeutung in diesem Jahr von 0 Prozent (2017) auf 14 Prozent angestiegen. Auch die Textilbranche konnte im Vergleich zum vorigen Jahr deutlich (um 17,5 Prozent) zulegen und belegt nun den dritten Platz. Die den Textilern nahestehende Schuhbranche machte acht Prozent gut. Bei Bau- und Möbelmärkten setzt sich die Unsicherheit in der Bewertung auch dieses Jahr fort. Ein klarer Trend ist nicht erkennbar.

Im Hinblick auf das diesjährige Fokusthema „Gastronomie in Shopping-Centern“ ist von besonderem Interesse, welche Gastronomiekonzepte sich besonders gut als Ankermieter eignen. Von den Befragten, die die Gastronomie als zukunftssträchtigen Ankermieter erachteten, schätzten etwa zwei Drittel die sogenannten Quick-Service-Restaurants wie McDonald's, Vapiano oder Starbucks als besonders relevant ein (siehe Abbildung 3.4).

ABBILDUNG 3.4 In der Gastronomie eignet sich insbesondere als Ankermieter

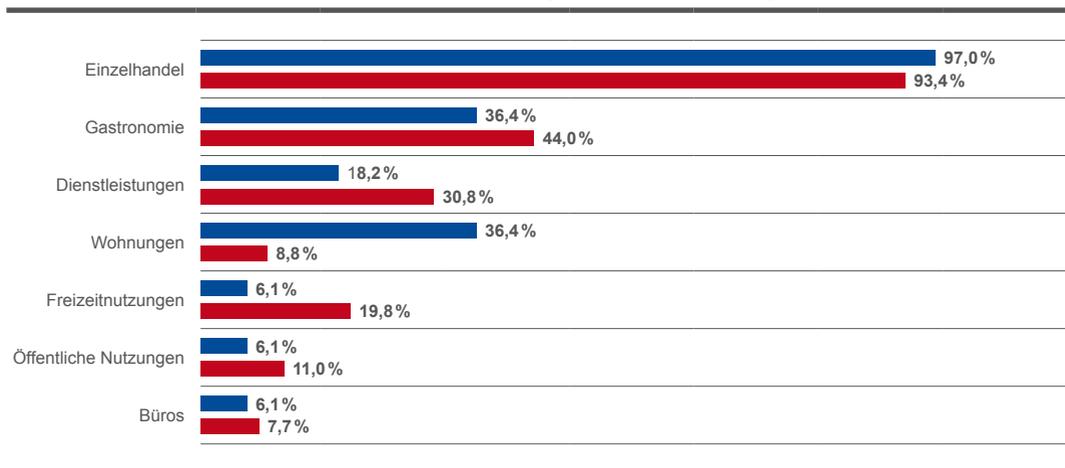


Auf Platz zwei mit knapp 54 Prozent der Nennungen befinden sich Full-Service-Restaurants wie etwa Hans im Glück oder Maredo. Auch Gastronomiebetrieben wie Sausalitos, ALEX oder Enchilada, die der Freizeitgastronomie zuzuordnen sind, wird mit fast 44 Prozent eine gute Eignung als Ankermieter zugesprochen.

Im Gegensatz dazu wird der Handelsgastronomie, anders als erwartet, mit knapp 13 Prozent keine beson-

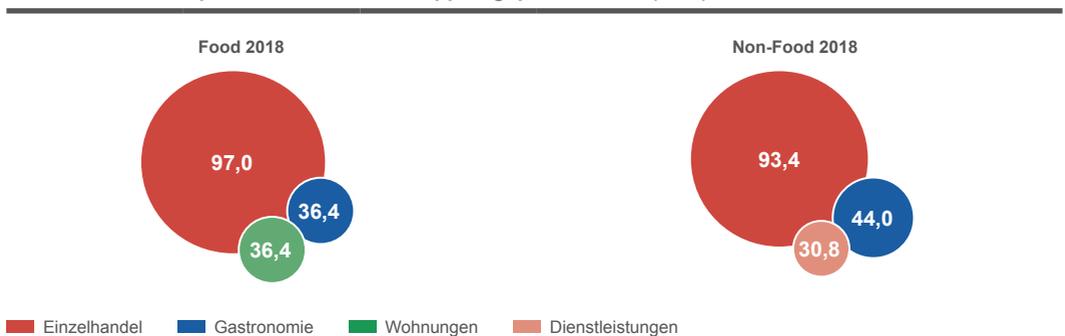
dere Rolle als Ankermieter bescheinigt. Ebenfalls messen die Befragten dem Event-/Messe-/Sportcatering, der Verkehrsgastronomie und der gehobenen Individualgastronomie wenig Bedeutung bei. Der hohe Stellenwert der Systemgastronomie ist unverkennbar. Dieser lässt sich dadurch erklären, dass die Konzepte und das entsprechende Angebot den Kunden in der Regel bekannt sind und eine sehr hohe Anziehungskraft entfalten.

ABBILDUNG 3.5 **Wo sehen Sie die höchsten Kopplungspotenziale für Ihr eigenes Konzept ?**



Quelle: Der Mieter im Fokus 2018 Mehrfachantworten möglich ■ Food ■ Non-Food

ABBILDUNG 3.6 **Top 3 der beliebtesten Kopplungspartner 2018 (in %)**



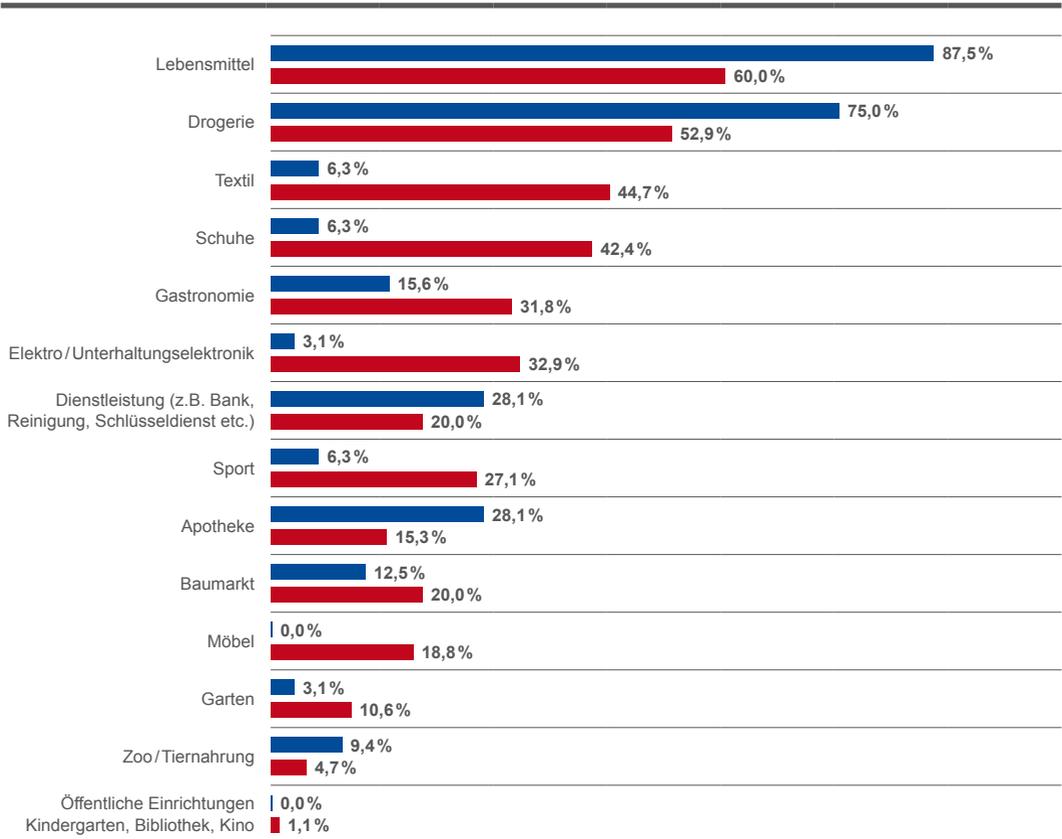
Quelle: Der Mieter im Fokus 2018

Da die Befragten Agglomerationsstandorte klar präferieren, liefert die Detailbetrachtung der beliebtesten Kopplungspartner interessante Erkenntnisse. Nicht nur als Ankermieter, sondern auch als Kopplungspartner belegt der Einzelhandel, sowohl im Food- als auch im Non-Food-Bereich, mit rund 97 Prozent und 93 Prozent der Nennungen (siehe Abbildung 3.5) den ersten Platz. Außerdem weisen Gastronomiebetriebe (44 Prozent der Nennungen) und Dienstleistungsfirmen (knapp 31 Prozent der Nennungen) eine Bedeutung als Kopplungspartner für die Non-Food-Anbieter auf.

Die Kopplungspotenziale zwischen dem Non-Food-Bereich und den übrigen Bereichen werden als eher niedrig eingeschätzt.

Insbesondere bei der Kategorie Wohnungen ist eine deutliche Divergenz zwischen den Aussagen der Food- und der Non-Food-Anbieter zu erkennen. Für die Anbieter aus dem Food-Bereich landet die Kategorie Wohnungen mit 36,4 Prozent zusammen mit der Gastronomie auf Platz zwei der gewünschten Nachbarnutzungen. Die Bewohner stellen einen potenziellen Kundenkreis dar,

ABBILDUNG 3.7 **Wo sehen Sie die höchsten Kopplungspotenziale für Ihr eigenes Konzept?**

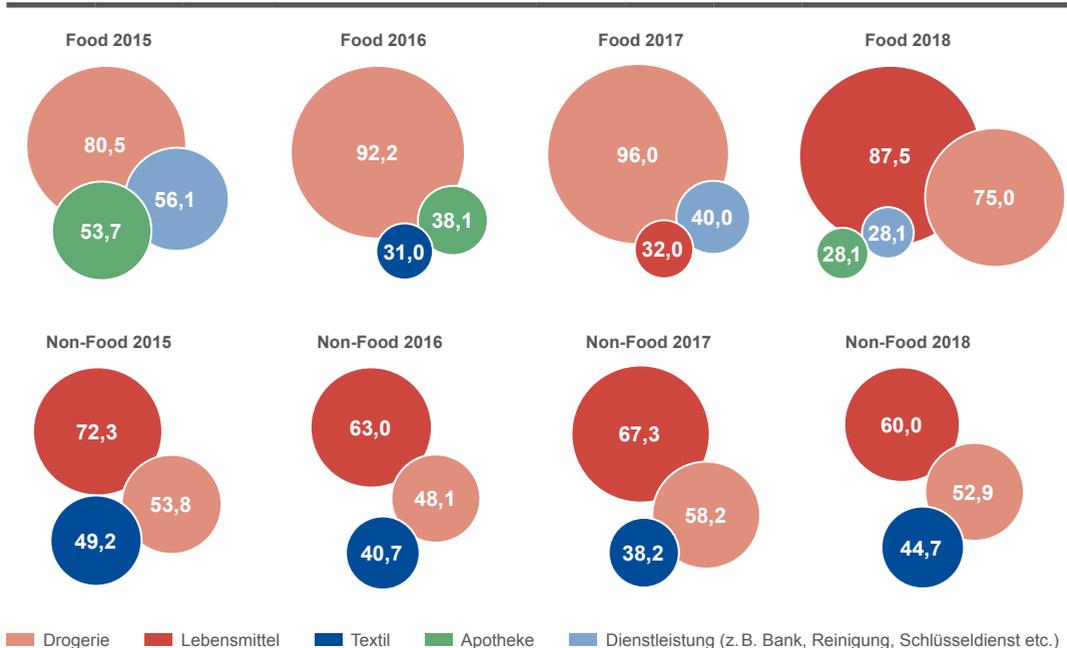


da Besorgungen des täglichen Bedarfs in der Regel im Wohnumfeld getätigt werden (Nahversorgungscharakter). Für den Non-Food-Bereich sind Wohnungen hingegen von geringer Bedeutung. Ähnliche Unterschiede in Bezug auf die Standortpräferenz ergeben sich auch bei Dienstleistungen und Freizeitnutzungen.

Im Vergleich zu den Food-Anbietern bevorzugen die Non-Food-Händler beide Kategorien deutlich stärker. Verlierer sind die öffentlichen Nutzungen und Büros, die bei den Food-Händlern jeweils nur 6,1 Prozentpunkte erreicht haben und bei den Non-Food-Anbietern bei elf Prozent und 7,7 Prozent stehen. Büros stellen, anders als zunächst vermutet, keine präferierten Kopplungspartner für die Lebensmittelbranche dar. In Abbildung 3.6 sind zur Veranschaulichung die Top 3 der beliebtesten Kopplungspartner dargestellt.

Da der Einzelhandel aus anderen Segmenten mit großem Abstand der beliebteste Kopplungspartner der befragten Händler und Gastronomen ist, lohnt sich eine differenziertere Betrachtung. So lässt sich herausarbeiten, welchen Branchen die Befragten die höchste Attraktivität für ihr eigenes Umfeld zuschreiben (siehe Abbildung 3.7). Wie in den vergangenen Jahren zählt für die Food-Anbieter die Drogeriebranche zu den beliebtesten Partnern. Lediglich Anbieter aus der eigenen Branche werden mit 87,5 Prozent der Nennungen als noch bessere Kopplungsmöglichkeit gesehen. Im Vergleich zu 2017 entspricht das einer Steigerung der Beliebtheit von über 55 Prozent, die (nur) teilweise auf die breiter angelegte Befragung und die großzügigeren Antwortmöglichkeiten zurückzuführen ist. Denn diese Entwicklung deutete sich bereits im Vorjahr an, als die Lebensmittelhändler die Textilmärkte von Platz

ABBILDUNG 3.8 TOP 3 der beliebtesten Kopplungspartner 2015 – 2018 (in %)



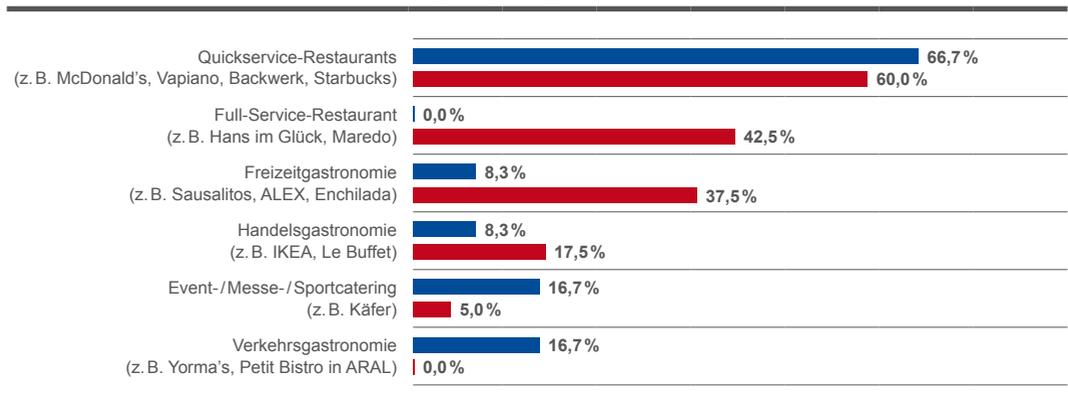
drei verdrängten. Der Shooting-Star Drogerie der zurückliegenden Jahre, die Drogeriemärkte, fällt bei veränderter Fragestellung dagegen ein wenig zurück. Wenngleich die Zahlen damit natürlich nicht direkt vergleichbar sind, kann dies neben methodischen Gründen möglicherweise auch sachliche Ursachen haben. Die erfolgreiche Expansion und Nachverdichtung des Filialnetzes wirkt hier, denn je dichter das Netz, desto geringer die Alleinstellung im Wettbewerb. Auf Platz drei und vier stehen für die Food-Anbieter die Kategorien Apotheken und Dienstleistungen mit je 28,1 Prozent.

Die Lebensmittelbranche ist wie im Vorjahr mit 60 Prozent der Nennungen auch für den Non-Food-Bereich Spitzenreiter der Kopplungspartner im Einzelhandel, gefolgt von den Drogeriemärkten mit knapp 53 Prozent. Auch wenn beide Branchen ihren Rang verteidigen können, verzeichnen sie seit vorigem Jahr einen leichten Bedeutungsrückgang als Kopplungspartner. Für die Non-Food-Händler werden die Textil- und Schuhbranche attraktiver. Auch Elektromärkte haben einen Bedeutungszuwachs zu verzeichnen. Stärker noch fällt wie erwartet die Gastronomie ins Auge, deren Stellenwert gegenüber dem Vorjahr um etwa 26 Prozentpunkte gestiegen hat.

In Abbildung 3.8 sind die Top 3 der beliebtesten Kopplungspartner nach Branchen und im Jahresvergleich dargestellt.

Anlässlich des Fokusthemas in diesem Jahr wurden die Kopplungseffekte, die von der Gastronomie ausgehen, noch näher betrachtet (siehe Abbildung 3.9). Hierfür wurden nur die Mieter berücksichtigt, die zuvor die Gastronomie als Kopplungspartner genannt hatten. Sowohl die Food- als auch die Non-Food-Anbieter bevorzugten die Quick-Service-Restaurants als Kopplungspartner. Ihre Magnetfunktion und ihr Bekanntheitsgrad machen sie als Nachbarn sehr beliebt. Die Non-Food-Händler sehen aber auch Kopplungsmöglichkeiten mit Full-Service-Restaurants und der Freizeitgastronomie. Für die Lebensmittelhändler ergibt sich ein konträres Bild: Während die Freizeit- und die Handelsgastronomie nur etwa acht Prozent erreichen, belegen die Full-Service-Restaurants mit null Prozent den letzten Platz. Die deutlich höhere Verweildauer der Kunden in Non-Food-Betrieben, wie beispielsweise in Textilgeschäften, spiegelt sich in diesem Ergebnis wider. Nach einer längeren Shoppingtour werden oftmals Gastronomiebetriebe aufgesucht, während bei zielgerichteten Besorgungen wie dem Lebensmitteleinkauf solche Besuche unwahrscheinlicher sind. Wenn sich neben dem Gastronomie-

ABBILDUNG 3.9 **Wo sind die höchsten Kopplungsmöglichkeiten in der Gastronomie?**



betrieb ein ansprechendes Geschäft befindet, ist es sehr wahrscheinlich, dass der Kunde im Vorfeld des Gastronomiebesuchs oder im Anschluss daran das Geschäft außerplanmäßig aufsucht. Für Lebensmittelbetriebe stellen die Verkehrsgastronomie wie auch das Event-/Messe- und Sportcatering etwas attraktivere Kopplungspartner dar. Die Non-Food-Händler sehen in diesen Konzepten hingegen kaum bis gar keine Kopplungspotenziale. Insgesamt ist deutlich zu erkennen, dass die Gastronomiebranche sehr unterschiedlich hinsichtlich ihrer Kopplungspotenziale betrachtet wird. Die pauschale Aussage, dass Gastronomiebetriebe gute Kopplungseffekte generieren, ist nicht richtig.

Neben Ankermietern und Kopplungsmöglichkeiten sind für Einzelhändler noch weitere Kriterien bei der Standortwahl wichtig. In Abbildung 3.10 sind die bedeutendsten Standortkriterien in Bezug auf ihre Wichtigkeit für die Befragten dargestellt.

An erster Stelle steht sowohl für die Food- als auch für die Non-Food-Anbieter die Erreichbarkeit mit dem Pkw. Zum einen lässt sich diese hohe Bedeutung auf die zu transportierenden Warenmengen insbesondere im Food-Sektor zurückführen. Zum anderen möchte ein Großteil der Kunden aber auch flexibel bleiben und nicht auf öffentliche Verkehrsmittel angewiesen sein. Damit einher geht die hohe Bedeutung der verfügbaren Stellplätze. Weiterhin schätzen die Lebensmittelhändler, wie schon in den Jahren 2015 bis 2017, die Wichtigkeit der Wohnbevölkerung im Umfeld als hoch ein. Sie stellt die wichtigste Kundengruppe für Lebensmittelbetriebe dar, denn der Kauf von Gütern des kurzfristigen Bedarfs wird in der Regel im Wohnumfeld getätigt. Ein anderes Bild ergibt sich bei Gütern des mittel- bis langfristigen Bedarfs, die in Non-Food-Betrieben angeboten werden.

Anders als im vergangenen Jahr fallen die Einschätzungen der Lebensmittelhändler in Bezug auf größere Arbeitgeber und Büronutzungen im Umfeld aus: Während dieses Kriterium 2017 noch als wichtig eingestuft

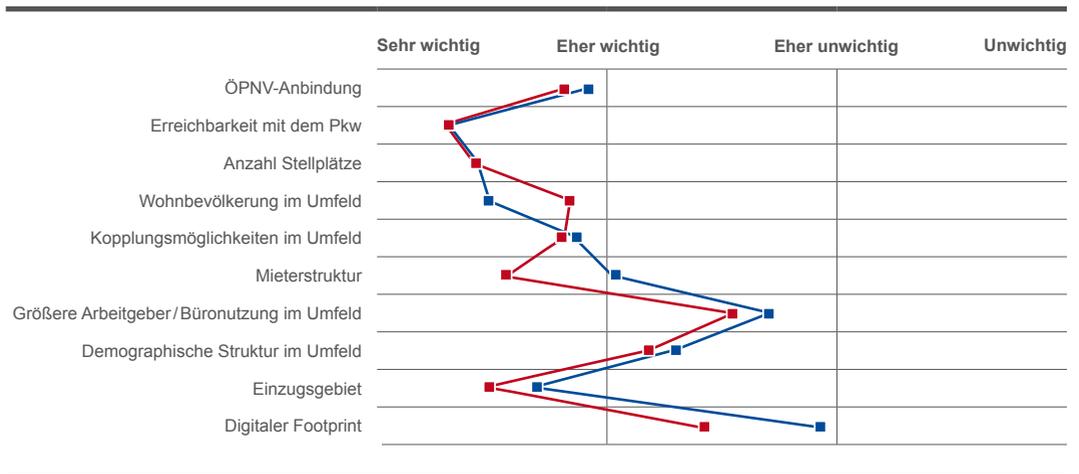
wurde, wird es in diesem Jahr als eher unwichtig eingeordnet. Im Non-Food-Bereich ist es sogar das Kriterium, dem am wenigsten Bedeutung beigemessen wird. Vor dem Hintergrund, dass der Großteil der Befragten dem Einzelhandel zuzuordnen ist, lässt sich die allgemeine Annahme bestätigen, dass Arbeitnehmer in ihrer Mittagspause weniger Einzelhandelsbetriebe, sondern vielmehr Gastronomiebetriebe aufsuchen. Von großer Wichtigkeit für die Non-Food-Händler ist neben der Erreichbarkeit und der Anzahl der Stellplätze auch die Mieterstruktur, die in den vergangenen Jahren immer zu den Top-3-Kriterien zählte.

Als neue Kriterien wurden in die Befragung dieses Jahr das Einzugsgebiet und der digitale Footprint mit aufgenommen. Sowohl für den Food- als auch für den Non-Food-Bereich ist das Einzugsgebiet eines der bedeutungsvollsten Kriterien. Bei den Non-Food-Anbietern belegt es den dritten Platz in der Rangliste. Dadurch wird die Mieterstruktur aus den Top 3 der Standortkriterien der Zukunft verdrängt (Abbildung 3.11). Im Gegensatz dazu wird das Kriterium des digitalen Footprints am Standort von den Lebensmittelhändlern als eher unwichtig eingestuft, und auch im Non-Food-Bereich wird diesem kein hoher Stellenwert beigemessen.

Über alle Branchen zeigt der Zeitvergleich (Abbildung 3.12), dass die Marktteilnehmer optimistischer in die Zukunft sehen als im Vorjahr. Rund 27% glauben an einen steigenden Flächenbedarf ihres Unternehmens. Fast unverändert ist der Anteil derer, die von gleichbleibenden Verkaufsflächen ausgehen. Rund 30% sehen einen sinkenden Flächenbedarf.

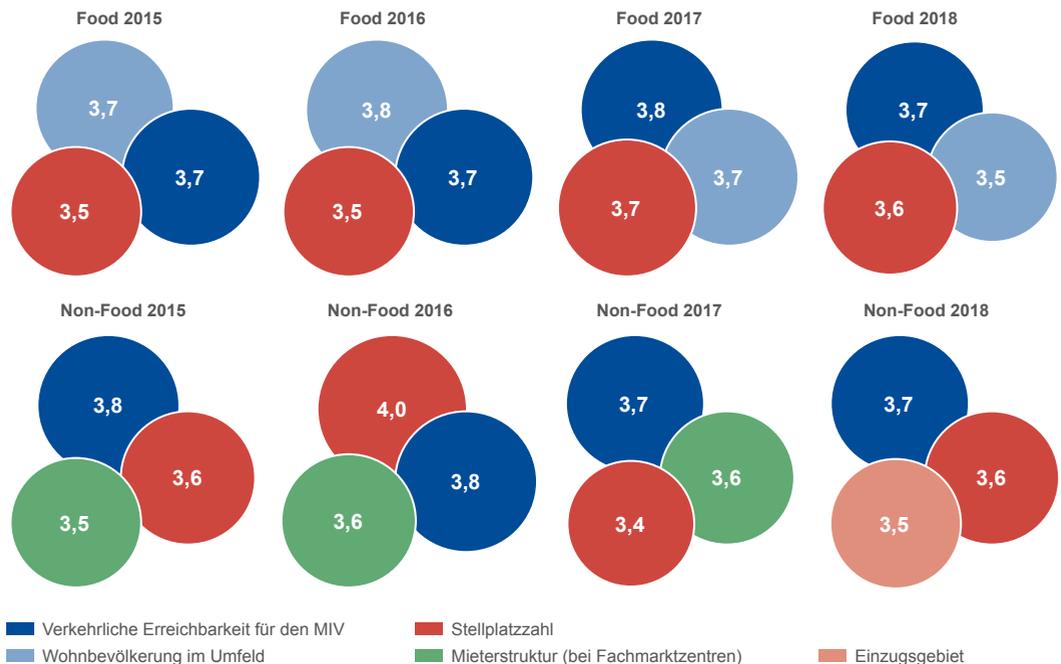
Abbildung 3.13 stellt die angenommene Entwicklung der Verkaufsflächen differenziert nach Food und Non-Food dar und basiert auf der Selbsteinschätzung der Befragten im Hinblick auf die eigenen Planungen. Es zeigt sich, dass über die Hälfte der Befragten aus dem Food-Bereich von weiter zunehmenden Flächen ausgeht. Bei Non-Food sehen das nur rund 18 Prozent der Befragten so. Im Food-Bereich gehen lediglich neun Prozent der

ABBILDUNG 3.10 Was sind die wichtigsten Standortkriterien der Zukunft für Sie ?



Quelle: Der Mieter im Fokus 2018 ■ Food ■ Non-Food

ABBILDUNG 3.11 Top 3 der wichtigsten Standortkriterien 2015 – 2018*



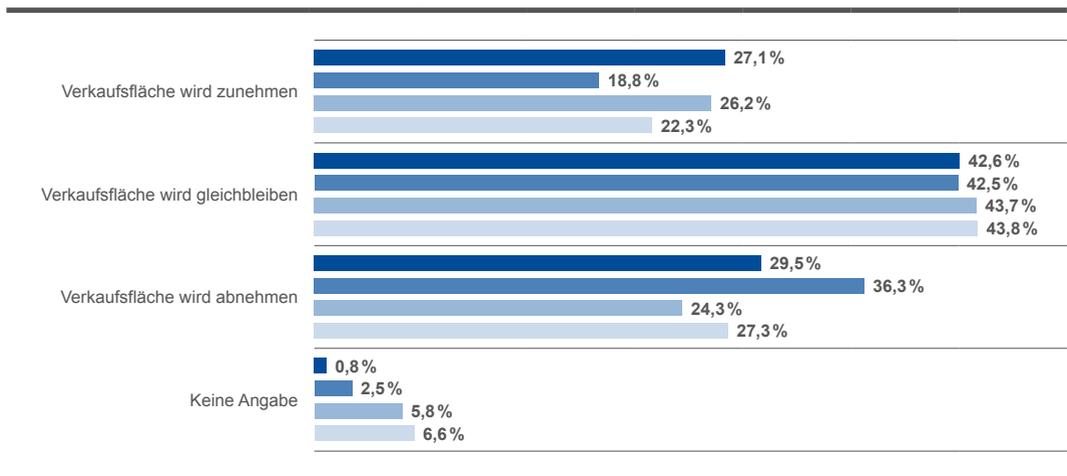
Quelle: Der Mieter im Fokus 2015 – 2018 * Durchschnittswerte, Bewertungen auf einer Skala von 1 (unwichtig) bis 4 (sehr wichtig)

Befragten von abnehmenden Verkaufsflächen aus, bei Non-Food sind es rund 36 Prozent. Jedoch ist auch im Non-Food-Segment eine Mehrheit von fast 63 Prozent der Meinung, dass die Flächen gleich bleiben oder zunehmen.

Differenziert nach Branchen zeigt Abbildung 3.14 ein detaillierteres Bild. So will sich über die Hälfte der Lebensmittelhändler erweitern. Die Schuh-, Textil-, Baumarkt-

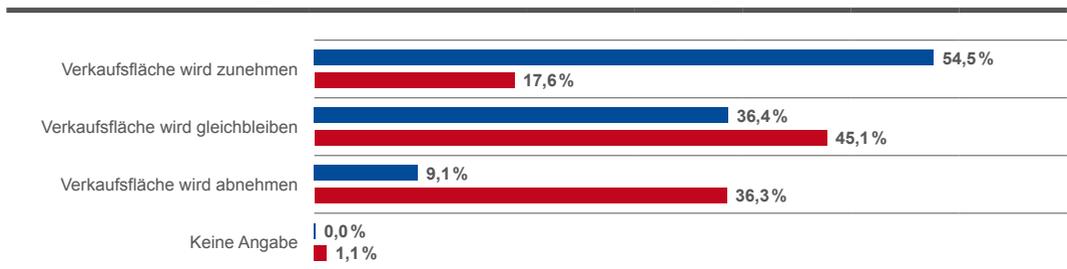
und Elektrohändler hingegen sehen ihre Verkaufsflächen in der Zukunft schrumpfen. Vor allem die Elektrohändler erwarten eine negative Entwicklung aufgrund des immer größer werdenden Anteils des E-Commerce am Umsatz der Branche. Hier prognostizieren alle Befragten einen Rückgang der Verkaufsflächen. Die Drogeriebranche zeigt, wie schon im vergangenen Jahr, keine weiteren Bestrebungen zur Vergrößerung der Verkaufsfläche der einzelnen Filialen.

ABBILDUNG 3.12 **Wie sehen Ihre Planungen für Verkaufsflächen in Zukunft aus ?**



Quelle: Der Mieter im Fokus 2018

ABBILDUNG 3.13 **Planungen für Verkaufsflächen der Zukunft nach Segment (Food/Non-Food)**



Quelle: Der Mieter im Fokus 2018

Rückblickend auf das vergangene Jahr erscheinen die Veränderungen in der Sportbranche interessant: Haben 2017 noch alle Befragten aufgrund des Online-Handels abnehmende Verkaufsflächen prognostiziert, liegt der Wert in diesem Jahr nur noch bei 18 Prozent. 64 Prozent erwarten eine Stagnation ihrer Verkaufsflächen in der Sportbranche, während 18 Prozent unter dem Eindruck neuer Wettbewerber von einer Verkaufsflächenexpansion ausgehen.

Die Einschätzung der Expansionsbestrebungen folgt in diesem Jahr der Tendenz der vergangenen Jahre. Der Großteil der Befragten, rund 58 Prozent, möchte in der Zukunft weitere Standorte eröffnen (siehe Abbildung 3.15). Dennoch ist seit 2015 ein Rückgang in Bezug auf diese Einstellung zu verzeichnen, das heißt, immer weniger Einzelhändler tendieren zu einer Expansion. Gleichzeitig ist der Prozentsatz derer, die annehmen, dass die Anzahl der Standorte in Zukunft gleich bleiben wird, von 15 Prozent auf 27,1 Prozent gestiegen. Von einer Reduzierung der Standorte gehen in diesem Jahr etwa zwei Prozent weniger aus als im Vorjahr.

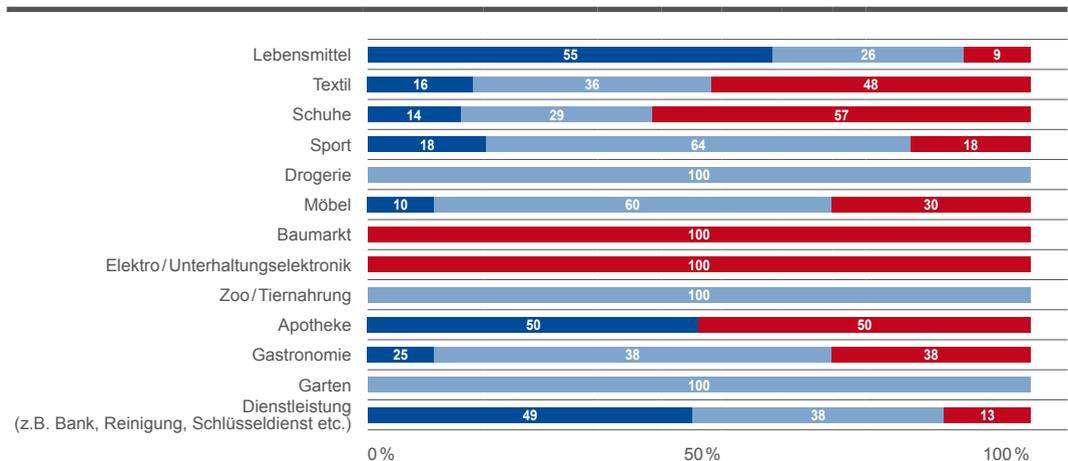
Somit zeichnet sich in Summe folgender Trend ab: Die Expansion konzentriert sich auf die bestmöglichen Standorte. Eine Stagnation der Standortzahl wird in Zukunft wahrscheinlicher.

Auch neu auf den Markt kommende Konzepte bestehender Marktteilnehmer und die Expansion internationaler Händler werden diesen Trend nicht umkehren. Gründe hierfür sind zum einen die zunehmende Bedeutung des Online-Handels, zum anderen jedoch auch eine einsetzende Sättigung des Marktes.

Vergleicht man die Expansionslust der Food- und Non-Food-Filialisten, so zeigt sich bei beiden eine expansive Mehrheit (Abbildung 3.16). Die Food-Händler haben jedoch die Nase klar vorn und sind sich außerdem ihrer Sache sehr sicher, denn nur drei Prozent denken, dass die Zahl der Standorte rückläufig sein könnte.

Eine detailliertere Betrachtung der Expansionsbereitschaft einzelner Branchen (Abbildung 3.17) zeigt, dass insbesondere im Textileinzelhandel weiterhin mit einer rückläufigen Entwicklung zu rechnen ist. 2015 erwarteten

ABBILDUNG 3.14 Planungen für Verkaufsflächen in der Zukunft nach Branchen



Quelle: Der Mieter im Fokus 2018

■ Verkaufsfläche wird zunehmen ■ Verkaufsfläche wird gleich bleiben ■ Verkaufsfläche wird abnehmen

noch 90 Prozent eine Zunahme der Standorte. Im Jahr 2016 waren es rund 80 Prozent und 2017 noch mehr als 60 Prozent. In diesem Jahr wird mit 44 Prozent ein deutlich geringerer Wert erreicht.

Dies ist auf den rasanten Bedeutungszuwachs des Online-Handels gerade im Bereich Textil zurückzuführen. Gleichzeitig geht immerhin rund ein Drittel der Befragten der Textilbranche von einer gleichbleibenden Anzahl an Standorten aus.

Bei den Elektromärkten zeigt sich ein sehr differenziertes Bild: Während in den zurückliegenden Jahren noch 75 Prozent (2016) beziehungsweise 50 Prozent (2017) der Befragten von einer rückläufigen Zahl der Standorte überzeugt waren, ist dieser Wert 2018 auf null Prozent gesunken. Zwei Drittel der Händler gehen von einer künftigen Stagnation der Standortzahl innerhalb der Branche aus, ein Drittel der Befragten sogar von einer Expansion. Im Vergleich zur künftigen Verkaufsflächenplanung (Abbildung 3.13) ist ein deutlicher Unterschied

ABBILDUNG 3.15 Wie sehen Ihre Expansionsbestrebungen in Zukunft aus?

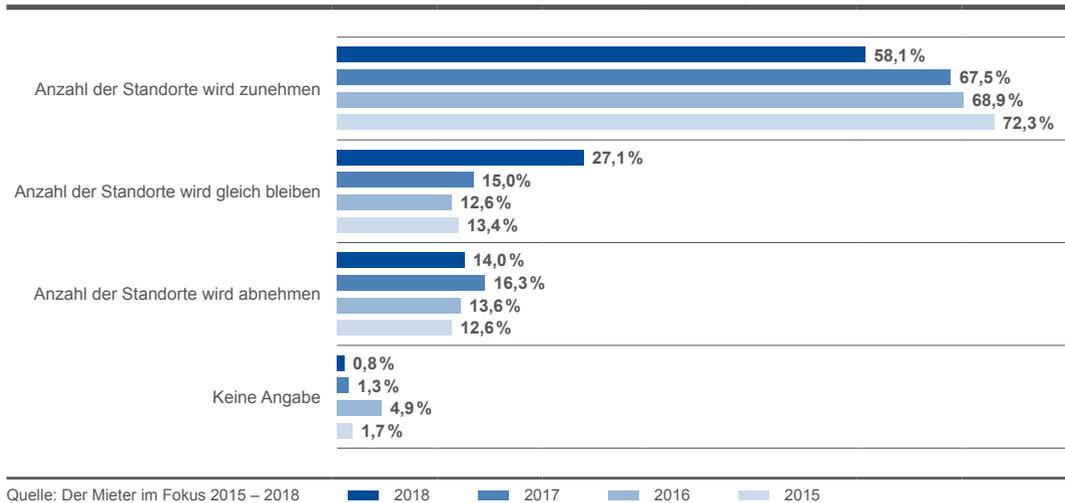
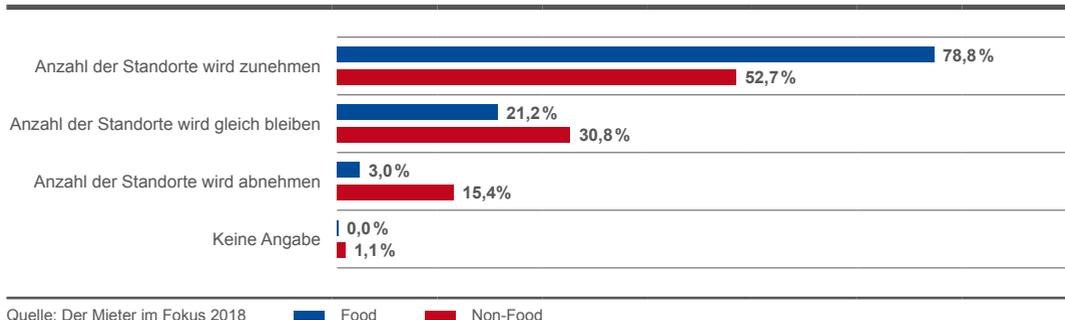


ABBILDUNG 3.16 Wie sehen Ihre Expansionsbestrebungen in Zukunft aus? (nach Segment)



festzustellen, denn dort gaben alle Befragten der Elektrobranche an, dass ihre eigene Fläche pro Filiale in Zukunft abnehmen wird. Infolgedessen ist zu vermuten, dass die Elektrobranche künftig ihre Strukturen weiterentwickeln wird und mehr Standorte mit kleineren Flächen plant.

In den Gesundheitsbranchen Drogerie und Apotheke gehen die Befragten von einer weiteren Expansion aus. Für den Bereich der Drogeriemärkte überrascht dies angesichts der Beliebtheit beim Kunden und der steigenden Verbrauchsausgaben nicht. Bei den Apotheken ist sicherlich zwischen modernen expansiven Konzepten und dem klassischen Apotheker um die Ecke zu unterscheiden. Insgesamt ist diese Entwicklung aber ein positives Signal für die Nachfrage nach modernen Flächen.

Auch in den hobby- und freizeitnahen Bereichen Zoo/Tiernahrung und Bau- und Gartenmarkt sprechen die Befragten von einer steigenden Zahl an Standorten. Diese Mieter sind aufgrund ihrer Standortanforderungen sehr fachmarktaffin und treiben die Nachfrage nach entsprechenden Entwicklungen.

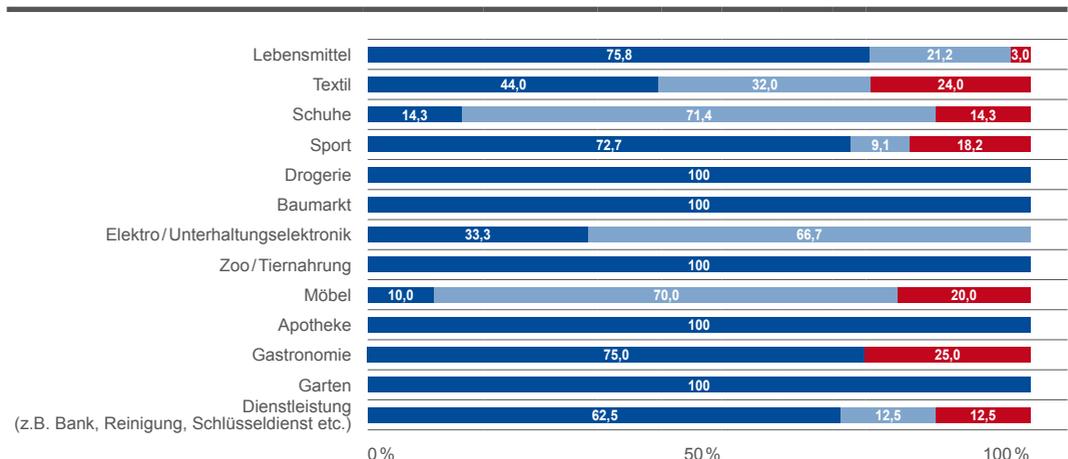
Auch gut drei Viertel der Lebensmittelhändler gehen trotz des in Deutschland bereits sehr dichten Standortnetzes von weiter zunehmenden Filialzahlen aus. Damit ist ein wesentlicher Flächennachfrager nach wie vor sehr aktiv. Lediglich drei Prozent aus der Lebensmittelbranche rechnen mit sinkenden Standortzahlen.

In Bezug auf Standorte und Konzepte der Zukunft sind auch die Einschätzungen der Händler zu ihren Investitionsbestrebungen und Veränderungen im Filialnetz von Bedeutung. Hier zeigt Abbildung 3.18, dass die Food-Branche bei rund 49 Prozent der Standorte konkrete Relaunches plant.

Der Non-Food-Bereich dagegen investiert mit rund 36 beziehungsweise rund 20 Prozent stärker umfassend oder graduell in einzelne Standorte. Nur rund drei Prozent der Food- und rund sieben Prozent der Non-Food-Händler planen keine Investition.

In Abbildung 3.19 zeigt sich deutlich, dass alle Branchen weiterhin investieren. Besonders die Neugestaltung von Standorten gewinnt im Einzelhandel an Bedeutung.

ABBILDUNG 3.17 Wie sehen Ihre Expansionsbestrebungen in Zukunft aus? (nach Branche)



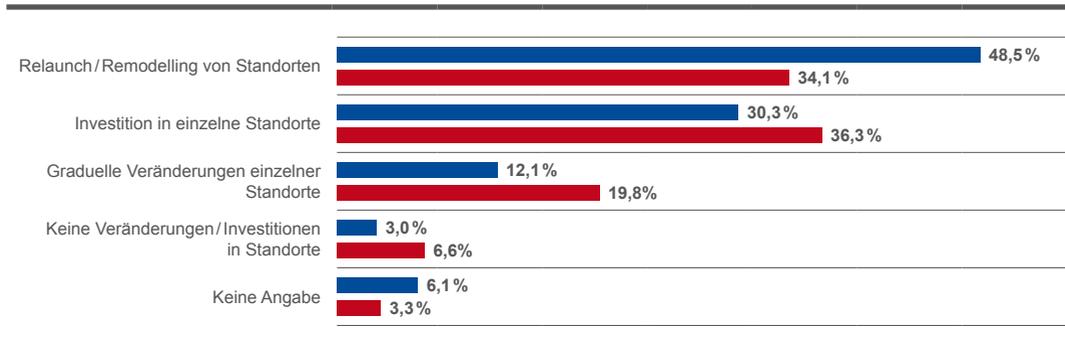
Quelle: Der Mieter im Fokus 2018

■ Anzahl der Standorte wird zunehmen ■ Anzahl der Standorte wird gleich bleiben ■ Anzahl der Standorte wird abnehmen

In den Branchen Drogerie, Baumarkt, Zoo/Tiernahrung, Elektro/Unterhaltungselektronik sowie Gastronomie werden größere Investitionen für Relaunch und Remodelling von Standorten angestrebt. Zwei Drittel der Befragten aus dem Drogeriebereich planen größere Veränderungen ihres gesamten Filialnetzes, ein Drittel

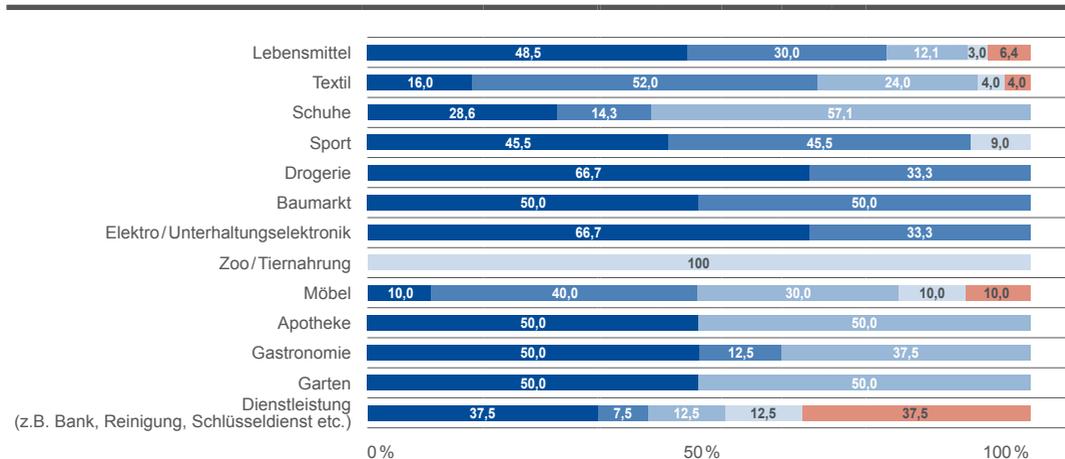
möchte nur in einzelne Standorte investieren. Dasselbe Bild ergibt sich für die Elektrobranche. Auch in der Gastronomie stehen die Zeichen auf Neugestaltung: Die Hälfte der Befragten gab an, den Relaunch ihrer Standorte zu planen.

ABBILDUNG 3.18 **Streben Sie Investitionen oder Veränderungen Ihres Filialnetzes an ? (nach Segment)**



Quelle: Der Mieter im Fokus 2018 ■ Food ■ Non-Food

ABBILDUNG 3.19 **Streben Sie Investitionen oder Veränderungen Ihres Filialnetzes an ? (nach Branche)**



Quelle: Der Mieter im Fokus 2018 ■ Relaunch/Remodelling von Standorten ■ Investition in einzelne Standorte ■ Graduelle Veränderungen einzelner Standorte ■ Keine Veränderungen/Investitionen in Standorte ■ Keine Nennung

FAZIT

- ↻ Gemanagte Fachmarktzentren und Shopping-Center teilen sich seit 2015 erstmals als beliebteste Standorte der Zukunft im Non-Food-Bereich den ersten Platz mit den Innenstädten.
- ↻ Im Food-Bereich bleiben die nicht gemanagten Agglomerationsstandorte Spitzenreiter.
- ↻ Der Lebensmitteleinzelhandel wird als der am besten geeignete Ankermieter gesehen und belegt erneut den ersten Platz.
- ↻ Eine veränderte Fragestellung macht die Bedeutung des Textilhandels sichtbar, dem trotz einer Branchenkrise mit einem Zuwachs von über 17 Prozent weiterhin eine wichtige Rolle als Ankermieter zugeschrieben wird.
- ↻ Im Gastronomiebereich sind die Quick-Service-Restaurants die beliebtesten Ankermieter, dicht gefolgt von den Full-Service-Restaurants.
- ↻ Die besten Kopplungseffekte werden durch die Nähe zum Lebensmitteleinzelhandel, dicht gefolgt von Drogerien, erwartet.
- ↻ Auch in diesem Jahr ist die verkehrsmäßige Erreichbarkeit mit dem Auto im Food- wie auch im Non-Food-Bereich das Standortkriterium Nummer eins.
- ↻ Der Entwicklung der Verkaufsflächen wird wieder optimistischer entgegengesehen; fast ein Drittel der Befragten plant in Zukunft größere Flächen.
- ↻ Bei der Anzahl der Standorte sehen in diesem Jahr weniger Befragte eine Tendenz zur Zunahme. Über ein Viertel geht von einer gleichbleibenden Anzahl aus.
- ↻ Es gibt neue Investitionen in Standorte: Fast 40 Prozent aller Befragten streben in Zukunft einen Relaunch oder ein Remodelling ihrer bestehenden Filialen an.

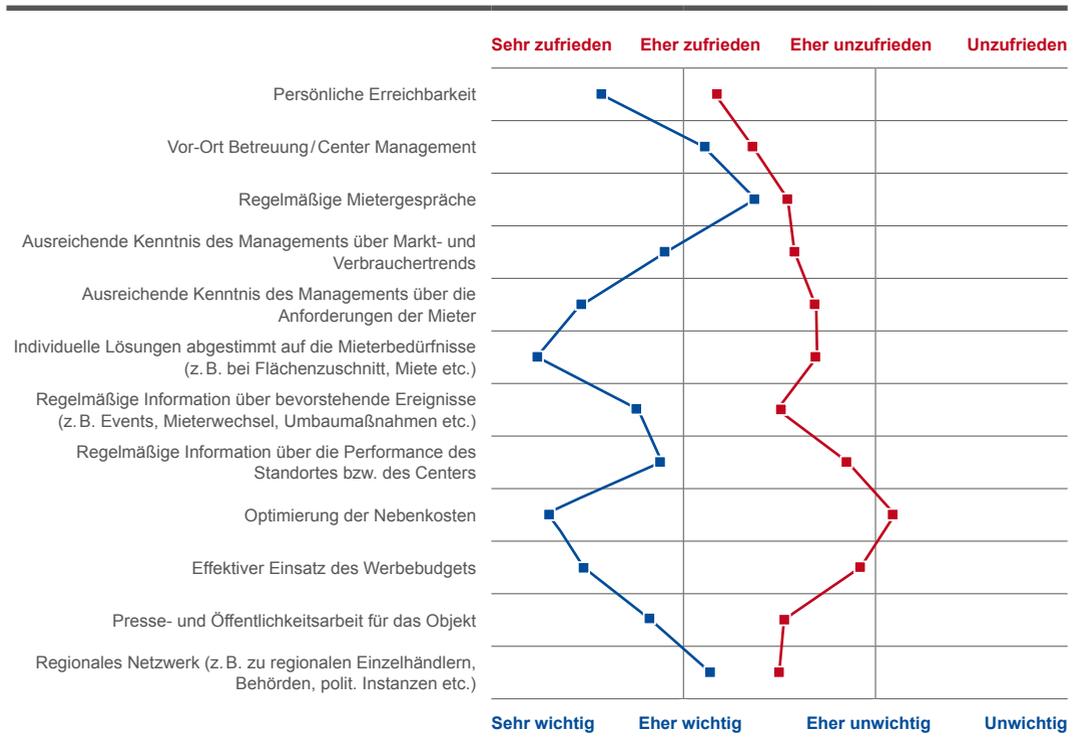
3.2 MANAGEMENT VON IMMOBILIEN ALS SCHLÜSSEL FÜR DIE ZUKUNFT

Für die erfolgreiche Entwicklung von Einzelhandelsstandorten ist ein gutes Management einer der Erfolgsfaktoren. Wie in den vergangenen Jahren wurden die Mieter gefragt, wie wichtig ihnen einzelne Faktoren in Bezug auf das Management bei Mietobjekten sind und wie sie ihre aktuelle Zufriedenheit hinsichtlich dieser Kriterien einschätzen (siehe Abbildung 3.20).

Die diesjährige Befragung wurde um die Aspekte „Optimierung der Nebenkosten“ und „effektiver Einsatz des Werbebudgets“ ergänzt.

Die Befragung zeigt: Für die Mieter gehören „individuell auf die Mieterbedürfnisse abgestimmte Lösungen“ sowie die „Optimierung der Nebenkosten“ zu den wichtigsten Faktoren in Bezug auf das Management. Aber auch die persönliche Erreichbarkeit, die ausreichende Kenntnis des Managements über die Anforderungen der Mieter und der effektive Einsatz des Werbebudgets werden von den Befragten als wichtig eingestuft. Insbesondere was diese Kriterien betrifft, liegen Vorstellung und Realität weit auseinander. Die Mieter sind in diesem Bereich am unzufriedensten. Vor allem bei der Optimierung der Nebenkosten besteht eine hohe Diskrepanz zwischen Wichtigkeit und Zufriedenheit. Zudem sind die

ABBILDUNG 3.20 **Bedeutung und Zufriedenheit verschiedener Faktoren in Bezug auf das Management bei Mietobjekten**



Quelle: Der Mieter im Fokus 2018 ■ Wichtigkeit (untere Skala) ■ Zufriedenheit (obere Skala)

Befragten auch mit dem Einsatz des Werbebudgets eher unzufrieden. Offensichtlich schafft es das Management in Bezug auf diese Faktoren oft nicht, die Erwartungen der Mieter zu erfüllen. Eine höhere Zufriedenheit ist im Vergleich zum Vorjahr hinsichtlich des Kriteriums „Regelmäßiger Informationsaustausch über die Performance des Standortes beziehungsweise des Centers“ zu verzeichnen. Dieser Faktor stand voriges Jahr auf dem letzten Platz der Zufriedenheitsskala. Eine persönliche und regelmäßige Erreichbarkeit des Managements wird zunehmend wichtiger.

3.3 DETAILBETRACHTUNG DER GASTRONOMIE

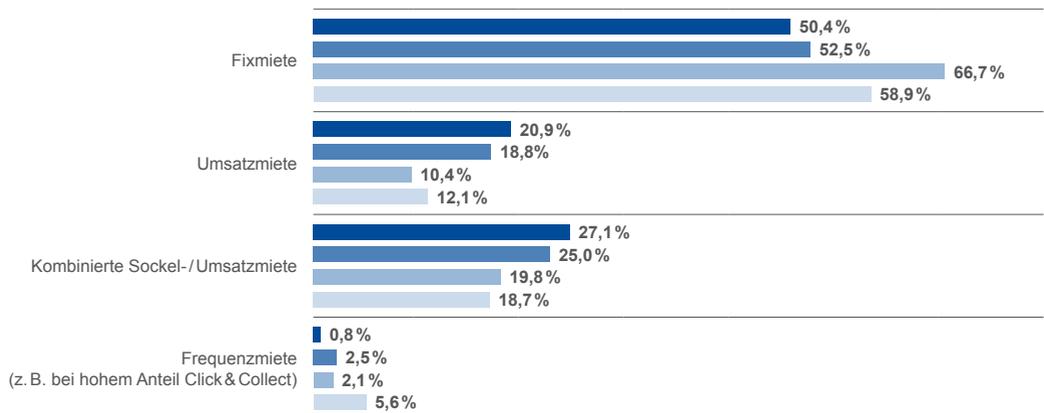
In Bezug auf die Gestaltung der Mietverträge ist festzustellen, dass seit 2016 der Anteil der Händler, die eine Fixmiete präferieren, von rund 67 Prozent auf rund 50 Prozent zurückgegangen ist (siehe Abbildung 3.21). Dafür weist die kombinierte Sockel- und Umsatzmiete in den zurückliegenden Jahren einen stetigen Bedeutungszuwachs auf und hat auch in diesem Jahr wieder zwei Prozentpunkte dazugewonnen. Die Umsatzmiete verzeichnet seit 2016 ein Wachstum von über zehn Prozent und wird somit offensichtlich immer beliebter. Die

Frequenzmiete liegt mit knapp einem Prozent dieses Jahr mit großem Abstand auf dem letzten Platz. In der Gastronomiebranche bevorzugen 50 Prozent der Befragten für die Zukunft eine Fixmiete und jeweils ein Viertel die Umsatzmiete und die Kombination mit der Sockelmiete. Insgesamt ist die Fixmiete nach wie vor die bevorzugte vertragliche Regelung.

Um das Fokusthema der Gastronomie nochmals zu vertiefen, wurden spezielle Fragen an die Gastronomen berücksichtigt. Demnach sind 62,5 Prozent der befragten Gastronomen der Kategorie der Quick-Service-Restaurants zuzuordnen (siehe Abbildung 3.22). Über ein Drittel der Befragten bietet eine Full-Service-Gastronomie an, und ein Viertel ist in der Freizeitgastronomie tätig. Lediglich 12,5 Prozent sind der Verkehrsgastronomie zugehörig.

Die Standortpräferenzen der Gastronomen sind in Abbildung 3.23 dargestellt. Dabei sind Standorte in 1A-Lagen in der Innenstadt/Fußgängerzone und die Solitärloge im Einkaufszentrum mit oftmals eigenem Zugang aufgrund der hohen Frequenz am beliebtesten. Die Hälfte

ABBILDUNG 3.21 Welche vertraglichen Regelungen zur Miete bevorzugen Sie in Zukunft?



der Befragten sieht auch in Freizeitstandorten, Verkehrsstandorten oder in Stadtteillagen ein großes Potenzial für Gastronomiebetriebe. Von geringerem Interesse sind Standorte in Gewerbegebieten und Fachmarktlagen. Zurückführen lässt sich dies auf die fehlende Frequenz beziehungsweise die kurze Verweildauer und somit die geringere Bereitschaft, einen gastronomischen Betrieb aufzusuchen. Auch die integrierten Lagen in den Food-Courts von Einkaufszentren sind von geringem Interesse. Das liegt vermutlich daran, dass ein Food-Court wenig Atmosphäre schafft, ein hoher Konkurrenzdruck vorherrscht und beispielsweise die gemeinsamen Sitzmöglichkeiten oder Reinigungskräfte einige Nachteile bergen. Besonders in Deutschland, wo Experten einen großen gestalterischen Nachholbedarf bei qualitativ hochwertiger Gastronomie in Einkaufszentren sehen,

lehnen die Gastronomiemietler Food-Courts eher ab. Bürostandorte werden bei über einem Drittel der befragten Gastronomen für eine Ansiedlung in Betracht gezogen. An diesen Standorten beschränkt sich das Angebot oftmals auf das Mittagsgeschäft. Bei einer hohen und konstanten Mittagsauslastung können aufgrund des fehlenden Abendgeschäfts Personalkosten eingespart werden, sodass der Betrieb trotzdem wirtschaftlich ist.

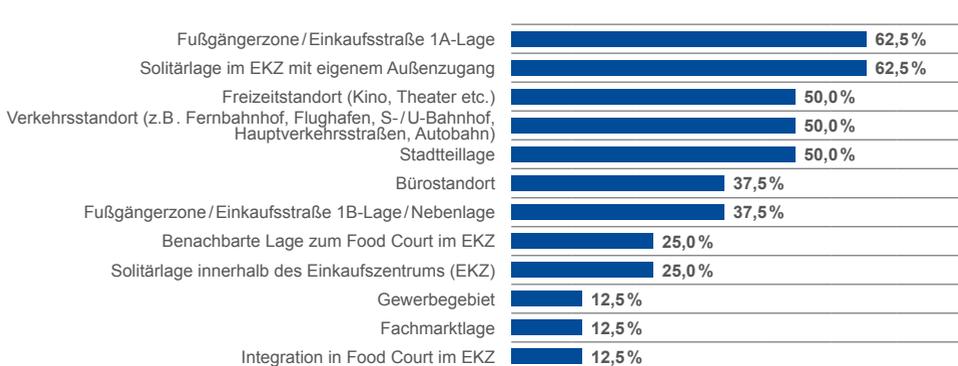
Auch die Immobilie selbst stellt einen entscheidenden Faktor in der Wettbewerbsfähigkeit des Gastronomiebetriebes dar. Die ausgewählten Lagekriterien wurden von den Befragten hinsichtlich ihrer Bedeutung für eine Immobilie eingeschätzt (siehe Abbildung 3.24). Als äußerst wichtig empfinden die Befragten die Kriterien „Erdgeschosslage“ und „Sichtbarkeit in der ersten Reihe“.

ABBILDUNG 3.22 Welchen Gastro-Kategorien ordnen Sie Ihr Unternehmen am ehesten zu ?



Quelle: Der Mieter im Fokus 2018 Mehrfachantworten möglich

ABBILDUNG 3.23 Welche Standortlagen sind für Sie besonders interessant ?

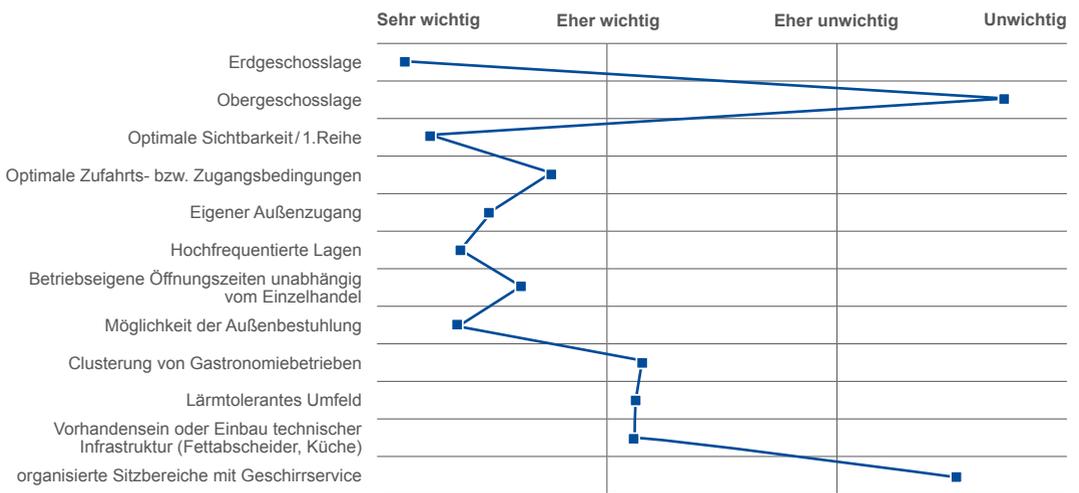


Quelle: Der Mieter im Fokus 2018 Mehrfachantworten möglich

Hochfrequentierte Lagen haben eine große Bedeutung für die Gastronomen. Besonders gilt dies für die Betreiber von Quick-Service-Restaurants, die ihre Frequenz hauptsächlich aus Laufkunden generieren. Die geringe Bedeutung der Obergeschosslage festigt diese Aussage. Ebenfalls von hohem Stellenwert für die Befragten

sind die Möglichkeiten der Außenbestellung und der betriebseigenen Öffnungszeiten unabhängig vom Einzelhandel. Passend zur negativen Meinung zu Food-Courts sehen die Studienteilnehmer auch bei dieser Frage organisierte Sitzbereiche mit Geschirrservice als unwichtig und tendenziell negativ an. Betreiber dagegen

ABBILDUNG 3.24 **Wie wichtig sind Ihnen folgende Lagekriterien innerhalb der Immobilie ?**



Quelle: Der Mieter im Fokus 2018 ■ Gastronomie

ABBILDUNG 3.25 **Bei welchen Handelskonzepten des Einzelhandels sehen Sie das größte Potenzial zur Integration ?**



Quelle: Der Mieter im Fokus 2018 Mehrfachantworten möglich

haben international – und auch in Deutschland – mit diesem Konzept gute Erfahrungen gemacht, sofern dieses gut organisiert war (vgl. etwa Interview mit Sonae Sierra in dieser Studie).

Da die Systemgastronomie oft im Umfeld von Einzelhandelsbetrieben zu finden ist, ist es interessant, in welchen Handelskonzepten die Befragten der Gastronomiebranche für ihre Filialen ein hohes Integrationspotenzial sehen. Wie in Abbildung 3.25 erkennbar, nimmt das Einkaufszentrum hier eine wichtige Rolle ein und stellt für die Integration eines neuen Standorts die beliebteste Lage dar. Denn von der Magnetwirkung vieler Einzelhandelsfilialen kann die Gastronomie profitieren. Über ein Drittel der Befragten sieht zudem Integrationsmöglichkeiten in Einkaufspassagen, Markthallen oder auch Supermärkten. Kaum attraktiv für eine Integration erscheinen dagegen Warenhäuser.

FAZIT

-  **Individuelle, auf den einzelnen Mieter zugeschnittene Lösungen sind den Mietern am wichtigsten. Die Mieter sind mit der Leistung der Vermieter in diesem Punkt nicht unzufrieden, wünschen sich aber noch mehr Engagement.**
-  **Die Optimierung der Nebenkosten ist der zweitwichtigste Aspekt. Hier herrscht große Unzufriedenheit mit dem Status quo.**
-  **Einkaufszentren und hochfrequentierte Lagen haben für die Gastronomen optimale Voraussetzungen für die künftige Standortplanung.**
-  **Die Beliebtheit der Fixmiete sinkt weiter deutlich, wenngleich sie immer noch die beliebteste Form der Mietgestaltung ist.**
-  **Solitärlagen in Einkaufszentren mit eigenem Außenzugang sowie Fußgängerzonen/ Einkaufsstrassen in 1A-Lagen stellen für Gastronomiebetriebe die interessantesten Standortlagen dar.**
-  **Zu den wichtigsten Lagekriterien innerhalb einer Immobilie zählen für Gastronomen die Erdgeschosslage, die optimale Sichtbarkeit, insbesondere in der ersten Reihe, die Möglichkeit der Außenbestuhlung und die hochfrequentierten Lagen ganz allgemein.**



Glossar

AUGMENTED REALITY	Mit Augmented Reality (engl.: erweiterte Realität) ist eine computergestützte, meist visuelle Erweiterung der Realitätswahrnehmung gemeint, die es beispielsweise ermöglicht, eine Verkaufsfläche virtuell um Informationen zu ergänzen. Mit speziellen Apps werden Produkte über die Smartphone- oder Tablet-Kamera gescannt. Im Live-Bild erscheinen dann produktbezogene Inhalte, wie beispielsweise Kundenbewertungen, passendes Zubehör oder Videos. Erfolgreiche Pilotprojekte sind z. B. die „Lego Digital Box“ oder die App von IKEA, mit der man Möbelstücke in die eigene Wohnung projizieren kann.
AUSSER-HAUS-KONSUM	Der Außer-Haus-Konsum umfasst neben der Gastronomie den Lieferservice und die Verpflegung mit Convenience-Produkten (To-go-Sortiment).
CLICK & COLLECT	Click & Collect ist ein Element von Cross-Channel-Geschäftsmodellen und bezeichnet einen Verkaufsprozess, bei dem der Kunde ein Produkt online bestellt und in einer stationären Filiale des Anbieters abholt bzw. umtauscht oder zurückgibt.
CROSS-CHANNEL	Bei Cross-Channel-Konzepten erfolgt eine abgestimmte Verknüpfung mehrerer Kanäle. Der Kunde kann sich beispielsweise im Ladengeschäft informieren und seinen Einkaufsvorgang über den Online-Shop fortführen. Das Angebot basiert dabei auf einer einheitlichen Datenbasis z. B. bezüglich des Warenbestandes.
E-COMMERCE	E-Commerce ist eine Abkürzung für Electronic Commerce (engl.: elektronischer Handel) und wird oft synonym zur Bezeichnung für Online-Handel gebraucht. Während im deutschen Sprachraum damit überwiegend der Handel mit Waren gemeint ist, sind im englischen Sprachraum Dienstleistungen stärker mit eingeschlossen.
EVENT-/MESSE-/SPORTCATERING	Unter Event-/Messe-/Sportcatering wird eine Dienstleistung im Sinne der Versorgung mit verzehrfertigen gastronomischen Angeboten zu einem bestimmten Anlass verstanden.
FAST-CASUAL-RESTAURANT	Charakteristisch für ein Fast-Casual-Restaurant sind der Erhalt von frischen Produkten und eine schnelle und reduzierte Serviceleistung. Es vereint somit eine hohe Produktqualität und die Frische der Full-Service-Gastronomie mit der Geschwindigkeit der Quick-Service-Gastronomie.
FAST MOVING CONSUMER GOODS (FMCG)	Fast Moving Consumer Goods sind schnell umschlagende Waren, die ohne große Informationsbeschaffung vom Konsumenten eingekauft werden. Hierzu zählen insbesondere relativ preiswerte Güter des täglichen Bedarfs wie Nahrungsmittel, Drogerieartikel, Reformwaren und Getränke.
FOOD-COURT	Ein Food-Court ist der gastronomische Bereich eines Shopping-Centers. Der klassische Food-Court, auch erste Generation genannt, hatte das Ziel, auf der vorhandenen Fläche möglichst viele Kunden für einen kurzen Zwischenstopp unterzubringen. Die Gastronomie diente als Mittel zum Zweck. Mit der zweiten Generation von Food-Courts fand in den 2000er-Jahren ein Upgrading der einfach gehaltenen Gastronomiebereiche statt. Höherwertige Bestuhlung, ansprechenderes Lichtdesign, eine angenehmere Akustik und weitere Elemente führten zu einer Wohlfühlatmosphäre innerhalb der Food-Courts. Der zentrale Essbereich mit umliegenden Ausgabetheken bleibt weiterhin Bestandteil der Food-Courts.
FOOD-HALL	Im Gegensatz zu den Food-Courts der ersten und zweiten Generationen ist die dritte Generation mit den sogenannten Food-Halls von einer Durchmischung zwischen verschiedenen Konzepten geprägt. So gibt es neben den klassischen Ausgabetheken auch räumlich abgeschlossene Full-Service-Restaurants in den Gastronomiebereichen und Ladenstraßen. Die Atmosphäre wird mit dieser Generation weiter aufgewertet und macht die Food-Hall zu einem Ort der Freizeitgestaltung.
FREIZEITGASTRONOMIE	Der Begriff Freizeitgastronomie umfasst die getränkebetonte Gastronomie. Im Vordergrund des Angebotes steht das Freizeiterlebnis. Kommunikation und Unterhaltung in einer Gruppe sind wesentliche Kriterien für das Aufsuchen eines solchen Angebotes.
FULL-SERVICE-GASTRONOMIE	Unter der Bezeichnung Full-Service-Gastronomie versteht man gastronomische Angebote mit umfassenden Serviceleistungen. Darunter fallen insbesondere die Bestellung, Bedienung und Bezahlung am Tisch. Die Serviceleistungen führen häufig zu einer längeren Verweildauer der Gäste.

Glossar

HANDELSGASTRONOMIE	Das Betreiben eines gastronomischen Angebots durch einen Einzelhändler auf dessen Ladenfläche wird als Handelsgastronomie bezeichnet. Die Handelsgastronomie dient der gastronomischen Versorgung der Einzelhandelskunden und der Steigerung des Einkaufserlebnisses. Klassische Handelsgastronomie findet sich z. B. in Waren- und Möbelhäusern.
HARTWAREN	Unter Hartwaren werden verschiedene Warengruppen zusammengefasst, darunter Eisenwaren, Werkzeuge, Beschläge, Befestigungsartikel, Sicherungstechnik, Rasenmäher, Hausrat, Glas, Porzellan, Schneidwaren, Heimwerkerbedarf, Einbauküchen, Haushaltsgroß- und Elektrokleingeräte.
MULTI-CHANNEL	Multi-Channel bezeichnet eine Distributionspolitik, bei der ein Händler seine Produkte über mehrere unterschiedliche Absatzkanäle vertreibt, wie z. B. im stationären Laden, im Internet oder per Katalog. Die jeweiligen Vertriebskanäle werden dabei unabhängig voneinander genutzt, das heißt, der Kunde kann nicht kanalübergreifend agieren. Die Vertriebskanäle bleiben – anders als beim Cross-Channel-Modell – kaufmännisch, organisatorisch und logistisch getrennt.
OMNI-CHANNEL	Eine Weiterentwicklung des Multi-Channel-Handels ist der Omni-Channel-Handel. Um dem Kunden beim Einkaufen ein nahtloses Erlebnis zu bieten, kann der Kunde hier jederzeit auf alle Vertriebskanäle zugreifen. Das Präfix „Omni“ soll diesen Ansatz gegenüber dem Multi-Channel-Handel abgrenzen, der oft nur zwei oder drei Kanäle umfasst. Es referenziert auf die steigende Anzahl an Kanälen, z. B. über soziale Netzwerke (Facebook, Instagram), Chatbots (z. B. WhatsApp, Viber), Sprachassistenten (z. B. Alexa, Siri) oder das Internet der Dinge (z. B. Amazon Dash).
QUICK-SERVICE-GASTRONOMIE	Betriebe aus dem Bereich Quick-Service-Gastronomie bieten im Gegensatz zur Full-Service-Gastronomie keine umfassenden Serviceleistungen an. Die Bedienung erfolgt hauptsächlich über eine Serviertheke. Die angebotenen Produkte bestehen zu einem Großteil aus Fast Food.
UNIFIED COMMERCE	Unified Commerce wird einerseits synonym zum Omni-Channel-Handel gebraucht. Andererseits soll er sich sprachlich durch die noch stärkere Betonung der gemeinsamen technischen Basis davon abgrenzen. Theoretisch ist beim Omni-Channel-Modell ähnlich wie beim Multi-Channel-Ansatz keine Verknüpfung der Kanäle notwendig. Während das Ziel bei diesen Modellen mit mehreren verbundenen Lösungen erreicht wird, die keinen gemeinsamen Datenbestand haben, geht der Ansatz beim Unified Commerce einen Schritt weiter. Die einzelnen Kanäle werden über eine zentrale Plattform in Echtzeit miteinander verbunden.
VERKEHRSGASTRONOMIE	Die Verkehrsgastronomie umfasst gastronomische Angebote an Standorten, die von den Kunden hauptsächlich aufgrund von Einrichtungen der Verkehrsinfrastruktur aufgesucht werden (Tankstellen, Bahnhöfe, Flughäfen).
VIRTUAL REALITY	Unter Virtual Reality versteht man die Darstellung und Wahrnehmung einer von Computern geschaffenen Welt, in die der Betrachter zum Beispiel durch den Einsatz von Brillen oder über Großleinwände eintauchen und sich in ihr bewegen kann.

Abbildungsverzeichnis

		Seite
ABBILDUNG 1.1	Private Konsumausgaben, Einzelhandelsumsatz 2000 – 2018	15
ABBILDUNG 1.2	Konsumausgaben der privaten Haushalte im Inland nach Verwendungszwecken	15
ABBILDUNG 1.3	Einzelhandelsumsatz in Mrd. € (ohne Kfz, Tankstellen, Brennstoffe, Apotheken)	16
ABBILDUNG 1.4	Entwicklung des E-Commerce-Umsatzes und -Anteils am Einzelhandelsumsatz	17
ABBILDUNG 1.5	Entwicklung von Online- und Offline Marktanteilen	17
ABBILDUNG 1.6	Umsätze der Top 12 Systemgastronomen in Deutschland für die Jahre 2016 und 2017 (in Mio. €)	18
ABBILDUNG 1.7	In ein Wohngebäude integrierte Systemgastronomie frittenwerk	23
ABBILDUNG 1.8	L&T-Markthalle	24
ABBILDUNG 1.9	„Hasewelle“ und City Gym im Mode- und Sporthaus L&T	25
ABBILDUNG 1.10	Food Court im Forum Hanau und Mercado beef&bar im City Center Langenhagen	26
ABBILDUNG 2.1	Umsatzentwicklung in der Gastronomie zwischen 2007 und 2021 (in Mrd. €)	39
ABBILDUNG 2.2	Anzahl der Unternehmen in der Gastronomie nach Erscheinungsform	40
ABBILDUNG 2.3	Europäischer Vergleich des Außer-Haus-Konsums nach Ländern 2017 (in %)	41
ABBILDUNG 2.4	Einschätzung der Attraktivität von europäischen Märkten für Investoren aus der Gastronomiebranche	41
ABBILDUNG 2.5	Umsatzentwicklung in der Systemgastronomie im Vergleich zum gesamten Gaststättengewerbe (in %)	50
ABBILDUNG 2.6	Umsatzanteile und -wachstum der Konzepte in der Systemgastronomie	50
ABBILDUNG 2.7	Umsatz einzelner Einzelhandelsbranchen innerhalb der relevanten Handelsgastronomie (2017) (Bruttoumsatz in Millionen)	59
ABBILDUNG 2.8	Umsatz pro Kopf in US\$/in Kilogramm mit Convenience Produkten in 2016	60
ABBILDUNG 2.9	Umsatz mit Convenience Produkten in Mio. € in Deutschland zwischen 2011 und 2021	60
ABBILDUNG 2.10	Bedeutung der Gastronomie für den Erfolg eines Shopping Centers (in %)	62
ABBILDUNG 2.11	Food-Hall in Cascais und im Jardin Plaza Cucuta	64
ABBILDUNG 2.12	Food-Hall im Shopping-Center ParkLake in Bukarest	65
ABBILDUNG 2.13	L'Osteria-Freestander	72
ABBILDUNG 2.14	Bestellung bei Five Guys	79
ABBILDUNG 2.15	eatDoori-Filiale im asiatischen Stil und Indisches Curry	85
ABBILDUNG 2.16	Vapiano-Take-away-Theke	87
ABBILDUNG 2.17	Front Cooking bei L'Osteria und Handelsgastronomie mit Markthallencharakter bei L&T	90

Abbildungsverzeichnis

		Seite
ABBILDUNG 2.18	Elektronische Bestellterminals in einer McDonald's-Filiale	97
ABBILDUNG 3.1	Branchenverteilung der Befragungsteilnehmer (in %)	105
ABBILDUNG 3.2	Was sind Ihre bevorzugten Standorte in der Zukunft? (in %)	105
ABBILDUNG 3.3	Welche Branche eignet sich auch künftig besonders gut als Ankermieter?	106
ABBILDUNG 3.4	In der Gastronomie eignet sich insbesondere als Ankermieter	107
ABBILDUNG 3.5	Wo sehen Sie die höchsten Kopplungspotenziale für Ihr eigenes Konzept?	108
ABBILDUNG 3.6	Top 3 der beliebtesten Kopplungspartner 2018 (in %)	108
ABBILDUNG 3.7	Wo sehen Sie die höchsten Kopplungspotenziale für Ihr eigenes Konzept?	109
ABBILDUNG 3.8	TOP 3 der beliebtesten Kopplungspartner 2015 – 2018 (in %)	110
ABBILDUNG 3.9	Wo sind die höchsten Kopplungsmöglichkeiten in der Gastronomie?	111
ABBILDUNG 3.10	Was sind die wichtigsten Standortkriterien der Zukunft für Sie?	113
ABBILDUNG 3.11	Top 3 der wichtigsten Standortkriterien 2015 – 2018	113
ABBILDUNG 3.12	Wie sehen Ihre Planungen für Verkaufsflächen in Zukunft aus?	114
ABBILDUNG 3.13	Planungen für Verkaufsflächen der Zukunft nach Segment (Food/Non-Food)	114
ABBILDUNG 3.14	Planungen für Verkaufsflächen in der Zukunft nach Branchen	115
ABBILDUNG 3.15	Wie sehen Ihre Expansionsbestrebungen in Zukunft aus?	116
ABBILDUNG 3.16	Wie sehen Ihre Expansionsbestrebungen in Zukunft aus? (nach Segment)	116
ABBILDUNG 3.17	Wie sehen Ihre Expansionsbestrebungen in Zukunft aus? (nach Branche)	117
ABBILDUNG 3.18	Streben Sie Investitionen oder Veränderungen Ihres Filialnetzes an? (nach Segment)	118
ABBILDUNG 3.19	Streben Sie Investitionen oder Veränderungen Ihres Filialnetzes an? (nach Branche)	118
ABBILDUNG 3.20	Bedeutung und Zufriedenheit verschiedener Faktoren in Bezug auf das Management bei Mietobjekten	120
ABBILDUNG 3.21	Welche vertraglichen Regelungen zur Miete bevorzugen Sie in Zukunft?	121
ABBILDUNG 3.22	Welchen Gastro-Kategorien ordnen Sie Ihr Unternehmen am ehesten zu?	122
ABBILDUNG 3.23	Welche Standortlagen sind für Sie besonders interessant?	122
ABBILDUNG 3.24	Wie wichtig sind Ihnen folgende Lagekriterien innerhalb der Immobilie?	123
ABBILDUNG 3.25	Bei welchen Handelskonzepten des Einzelhandels sehen Sie das größte Potenzial zur Integration?	123

IMPRESSUM

Ansprechpartner

BBE Handelsberatung GmbH
Eva Weber
Brienner Straße 45
80333 München
Tel.: +49(0)89 5 51 18-175
E-Mail: weber@bbe.de
www.bbe.de

HBB Hanseatische Betreuungs-
und Beteiligungsgesellschaft mbH
Grazyna Krieger
Brooktorkai 22
20457 Hamburg
Tel.: +49(0)40 60 09 07 0
E-Mail: Krieger@hbb.de
www.HBB.de

ILG Gruppe
Anja Pfetzer
Poccistraße 11
80336 München
Tel.: +49(0)89 88 96 98 0
E-Mail: a.pfetzer@ilg-gruppe.de
www.ilg-gruppe.de

KREATIVE UMSETZUNG
Formedium
Feldkirchener Straße 7 e
85551 Heimstetten
E-Mail: fm@formedium.de
www.formedium.de

DRUCK
G. Peschke Druckerei GmbH
Taxetstraße 4
85599 Parsdorf bei München
E-Mail: info@peschkedruck.de
www.peschkedruck.de

BILDNACHWEIS
B.Good Germany GmbH
BBE Handelsberatung GmbH
Ciao Bella Lizenz GmbH
Coa Holding GmbH
Coffee Fellows GmbH
dean & david Franchise GmbH
DOORI Betriebsgesellschaft mbH
Five Guys Deutschland GmbH
FR L'Osteria GmbH
Frittenwerk GmbH & Co. KG
German Council of
Shopping Centers e.V.
Hans im Glück Franchise GmbH
HBB Hanseatische Betreuungs-
und Beteiligungsgesellschaft mbH
ILG Holding GmbH
Kaimug GmbH
Lidl Dienstleistung GmbH & Co. KG
McDonald's Deutschland LLC
Pret A Manger Europe Ltd.
Wagamama Ltd.
Zurheide Feine Kost KG



