Foto: Peninsula Hongkong

Erfolgreiche Gastronomiekonzepte

Vom Stiefkind zum Klassenprimus

Die Gastronomie hat großes Potenzial, zur Visitenkarte eines Hotels und zu einem wichtigen Umsatzbringer zu werden. Eine entscheidende Voraussetzung dafür ist jedoch, ein eigenständiges Konzept mit unverkennbarem Profil zu entwickeln. Für den Einkauf kann das in der Konsequenz bedeuten, dass für die Gastronomie mit anderen Architekten, Designern, Lieferanten und Produkten gearbeitet wird als im Rest des Hotels. Ob ein Gastronomiekonzept erfolgreich umgesetzt werden kann, hängt damit auch ganz wesentlich von einem intelligenten Supply Management ab. Es muss beispielsweise dafür sorgen, dass die nötigen Trendprodukte zu einem attraktiven Preis-Leistungs-Verhältnis beschafft werden können.

Wer die nötigen Voraussetzungen im Einkaufsmanagement schafft und den Mut hat, sein Restaurant komplett auf den Markt auszurichten, hat also gute Chancen, aus einem ungeliebten, weil defizitären Bereich eine Goldgrube zu machen. Neben-

bei betrieben jedoch, ohne Profil und Kompetenz, ist es häufig eine reine Pflichtübung: eine Versorgungsstation mit Hauptgeschäft am Morgen. Wer hier verkehrt, der wohnt im Hotel und nutzt Restaurant und Bar aus Bequemlichkeit, Pragmatismus und Unkenntnis der Stadt. Architektonisch in das Gebäude integriert, ohne separaten Eingang, in Design und Angebot zumeist von ordentlicher Qualität, aber zutiefst unaufregend, ist das Hotelrestaurant für Gäste von außerhalb in der Regel unattraktiv. Hier wird wertvolles Potenzial verschenkt. Mehr noch: Diese Restaurants können wahre Umsatz- und Renditekiller sein. Dies wird jedoch nicht augenfällig, wenn der F&B-Bereich als Ganzes betrachtet wird. Da Frühstück und Bankett gute Umsätze erbringen, wird das Restaurant sozusagen mit durchgezogen. Erst wenn es als eigenständiges Profitcenter geführt wird, ist ersichtlich, ob es sich rechnet oder nicht.

Doch in der Hotellerie hat bereits ein Umdenken eingesetzt. Man fokussiert nicht mehr ausschließlich Logis und Bankett, wertet vielmehr F&B auf und strukturiert die öffentlichen Bereiche neu. So wird aus der ehemaligen Wartehalle ein Lebensraum, in dem Kommunikation und Beziehung blühen. Design und Lifestyle-Aspekte sind nicht mehr nur in der Topkategorie, sondern auch im Budget-Bereich zu finden. Die Uniformität der Kettenhotellerie von einst weicht einer Markenphilosophie, bei der Standardisierung und Individualität kein Widerspruch mehr sind. Der lokale Bezug gewinnt wieder an Bedeutung: Die Hotels verlassen ihre selbst gewählte Inselposition, sie verstehen sich als Teil der urbanen Struktur und des Lifestyles der Stadt. Diese neue Ausrichtung schlägt sich außer in Konzeption und Gestaltung auch im Marketing nieder, das sein Augenmerk verstärkt auf Zielgruppen aus der regionalen Community richtet.

Auf einmal wird die Lage auch ein wichtiges Argument im Wettbewerb um das ausgehfreudige Publikum. Dort, wo die In-Lokale hin wollen, da sind die Hotels bereits: In den Innenstädten, an gut zu erreichenden Plätzen, bestens angebunden an Verkehrsmittel. Neben den Tophotels mit ihrer Gourmetküche hat sich eine neue Generation entwickelt, die mit innovativen Konzepten einen zentralen Platz im urbanen Leben einnimmt. Keine Rede mehr von Berührungsangst. Im Gegenteil: Die Menschen aus der Stadt strömen in Scharen in die Hotelrestaurants und Bars. Das Stiefkind wird zum Klassenprimus; aus der Pechmarie wird die Goldmarie. Gäste und Management freut's gleichermaßen.

Diesen Trend vorgemacht haben Restaurants und Bars in Metropolen wie Paris, London, New York, Bangkok und Singapur oder auch in Berlin, Hamburg, Frankfurt und München, wo Hotels und ihre Gastronomie nach lifestyleorientierten Konzepten gestaltet wurden – und damit große Erfolge feiern.

Imagefaktor Hotelrestaurant

Die Macher dieser Hotels haben erkannt, dass der moderne Gast seine Entscheidung weniger nach dem rein objektiven Angebot, als vielmehr danach trifft, ob ein Hotel seinem Lebensstil entspricht. Am deutlichsten sichtbar wird dieser durch das Design, das die verschiedenen Aspekte eines Hotelkonzeptes – Logis, Wellness, Gastronomie, Tagung – im Sinne der Philosophie zu einem Gesamterlebnis verbindet. Besonders gut kann dieser Spirit über die öffentlichen Bereiche sowie über die Gastronomie transportiert und auch vermarktet werden.

Wenn es gelingt, das Hotelrestaurant, die Bar oder Lounge zum attraktiven Treffpunkt für Menschen

aus der Stadt werden zu lassen, zieht dies wiederum die Hotelgäste an. Manche buchen ein Haus vielleicht sogar nur aus diesem Grund. Das kann sowohl auf den Business- als auch auf den Freizeitreisenden zutreffen. Der Geschäftsreisende legt ebenso Wert auf das Lifestyle-Erlebnis, das die jeweilige Stadt und ihr Flair reflektiert. Auch Prestigegründe spielen bei der Hotelwahl eine Rolle, ob es nun um die Logis oder ein Geschäftsessen geht. Ebenso beeinflusst das Motiv des »Place to be« den Wochenendgast, der ein Haus bevorzugt, dessen Restaurant oder Bar ohnehin auf seiner Besuchsliste steht. Diese Motivation ist besonders bei den typischen City-Touristen im Alter von 25 bis 35 Jahren, aber auch bei den über 55-jährigen zu beobachten.

Von der Wartehalle zum Lebensraum

Die Aufenthaltsqualität in den Public Areas der Hotels hat sich grundlegend gewandelt und damit auch deren Wahrnehmung in der Öffentlichkeit. Von hochwertig und edel bis zu hip und trendy – alles ist möglich, wenn es gut gemacht ist. Die Übergänge zwischen den Bereichen Rezeption, Lobby und Restaurants werden fließender. Letztere werden zur Visitenkarte eines Hotels, sind Anziehungspunkt für Gäste aus Stadt und Hotel. Ein weiterer Trend: Die Anforderungen moderner kosmopolitischer Reisender an die Verfügbarkeit von Serviceeinrichtungen – 24 Stunden an 7 Tagen in der Woche – werden in der Konzeption öffentlicher Bereiche verstärkt berücksichtigt. Die Minibars werden vielfach zugunsten von Hotelshops aufgegeben oder in ihrem Angebot drastisch reduziert. Nach den Prinzipien des modernen Ladenbaus gestaltet, ermöglichen die Shops dem Gast ein echtes Einkaufserlebnis, laden zum Verweilen in der Lobby ein und führen ihn mittels einer durchdachten Dramaturgie weiter zum Bar- und Restaurantbereich. Auf all diesen Stationen bieten sich dem Gast Möglichkeiten zur zwanglosen Kommunikation oder zum Konsumieren. Aus dem unpersönlichen Niemandsland wird ein öffentliches Wohnzimmer und ein Ort der Begegnung, idealerweise mit der Funktion der Selbstversorgung rund um die Uhr. Mit dieser neuen Ausrichtung treffen die Public Areas exakt den Nerv der Network-Generation.

Eine erfolgreiche Hotelgastronomie muss konkurrenzfähig gegenüber allen anderen gastronomischen Locations einer Stadt sein. Sie muss anders und besser sein. Dafür muss sie zuallererst die grundsätzlichen Anforderungen an jede erfolgreiche Gastronomie erfüllen: Ein klares Konzept und eine glaubwürdige Story, gute Qualität und Service,

Pierre Nierhaus/Jean-Georges Ploner
»Reich in der Gastronomie. Strategien für die Zukunft«
Matthaes Verlag · Stuttgart 2010
271 Seiten · 29 Euro · ISBN 978-3-87515-022-3
Bezug: Buchhandel · www.nierhaus.com

an großen Trends orientiert und marktkonform, professionell vermarktet und unter dem Strich profitabel. Schließlich muss sie die Leidenschaft und den Enthusiasmus des Betreibers in sich tragen, um glaubhaft zu sein und die Gäste emotional anzuziehen.

»Location! Location! Location!« gilt als Maxime für die Standortwahl von Hotels. Davon profitieren auch die Restaurants. Sie können damit einen deutlichen Standortvorteil für sich verbuchen, der jedoch häufig aufgrund konzeptioneller Mängel verpufft. In vielen deutschen Großstädten entstanden in den letzten Jahren spannende neue Viertel, in denen sich eine neue Generation von Hotels mit trendigen Foodkonzepten entfalten konnte. Diese neuen In-Viertel bewirkten Verschiebungen in der Ausgehlandschaft der Städte, wie man sie von New York City und den asiatischen Metropolen kennt.

Relaunch oder Neukonzept

Die besten Voraussetzungen für ein erfolgreiches Restaurantkonzept bietet ein Neubau, da hierbei alle Grundvoraussetzungen von vornherein geschaffen und Kardinalsfehler vermieden werden können. Ratsam ist es, Gastronomie und die übrigen Hotelbereiche von unterschiedlichen Architekten gestalten zu lassen, um eine klare Trennung und eine eindeutig andere Atmosphäre zu erhal-

Foto: Elbe Hamburg

ten. Im Idealfall kann bei einem Neubau das Konzept so ausgerichtet sein, dass die Gäste den Eindruck bekommen, ein eigenständiges Restaurant zu betreten. Obligatorisch ist der separate Eingang. Im Restaurant erwartet die Gäste ein anderes Ambiente, eine andere Crew, die anders agiert und andere Berufsbekleidung trägt als die Kollegen im Hotel. Jedes einzelne Element und jeder Bereich des Restaurants signalisiert dem Gast: Freizeit, relaxen, interessante Leute kennenlernen – eben all das, was man von einer Gastro-Location erwartet. Falls die Gastronomie in Eigenregie betrieben wird, kann man sich aus der Hotelküche bedienen. Um jedoch ein erkennbar anderes Angebot zu schaffen, empfiehlt es sich, für das Restaurant oder die Bar einen Verantwortlichen zu ernennen, der nicht gleichzeitig Küchenchef des Hotel-F&B-Bereichs ist.

Rezeption, Lobby und Gastronomie fließen ineinander. So werden Public Areas zum Anziehungspunkt für Gäste aus Stadt und Hotel

Die ungünstigere Ausgangssituation sind vorhandene Räumlichkeiten. Hier gilt es, das bestehende Konzept sehr kritisch unter die Lupe zu nehmen. Eine mögliche Vorgehensweise ist, ein richtiges Konzept von A bis Z für das bestehende Objekt zu entwickeln. Eine Art Soll-Planung, die man im Anschluss mit dem Ist-Zustand vergleicht. Dies kann helfen, das eigene Konzept klarer zu sehen und die richtigen Korrekturen durchzuführen. Oder man ändert sein Konzept grundlegend und geht vor wie bei einem neuen Objekt. Die alles entscheidende Frage lautet: Ist es das richtige Konzept am richtigen Ort zur richtigen Zeit? Was nichts

anderes heißt als: Gibt es überhaupt Bedarf für mein Restaurant? Um diese Frage zu beantworten, sollten alle Faktoren in einer langfristigen Planung bewertet werden. Empfehlenswert ist es, sich Optionen für trendkonforme Veränderungen offen zu halten, die ohne großen Aufwand realisiert werden können. Manche Designer berücksichtigen dies sogar bereits bei ihren Entwürfen, sodass mit dem Austausch von Accessoires dem Restaurant eine neue Optik gegeben werden kann, ohne die Substanz zu verändern.

Der Markt gehorcht klaren Gesetzen: Realistische Chancen haben nur Konzepte, welche die Bedürfnisse der Zielgruppen – Hotelgäste und externe Gäste – erfüllen. Bleiben die Hotelgäste gelegentlich aus reiner Bequemlichkeit im Hause, kommt der Gast von außerhalb dagegen nur, wenn ihm das Restaurant etwas Einzigartiges bietet. Die Entwicklung eines Konzeptes von solcher Strahlkraft setzt eine klare Analyse des Marktes, der Konkurrenzsituation und der Einschätzung von Trends voraus. Unternehmerisch gefährlich ist es, Dinge zu tun, die sich gegen den Trend wenden. Vielmehr gilt es, die großen Trends der Freizeitkultur zu analysieren und rechtzeitig auf den Zug aufzuspringen. Ein neues Konzept sollte auf einen aktuellen, zukunftsträchtigen Trend setzen, der wahrscheinlich noch einige Jahre anhalten wird und nicht auf einen kurzfristig angelegten Hype. Bereits in der Planungsphase sollte man sich Gedanken machen, wie das Konzept mit kleinen, leicht durchzuführenden Veränderungen immer wieder aufgefrischt werden kann, ohne die Vision – die Seele des Konzeptes – zu verwässern. Was ist in drei, fünf oder sieben Jahren? Welche Szenarien sind möglich und wie könnte darauf reagiert bzw. diesen Situationen vorgegriffen werden? Sich frühzeitig mit solchen Gedanken auseinanderzusetzen, schützt vor Überraschungen. Basis jeden Erfolgs ist die Qualität. Ohne Qualität ist kein Aufbau von Vertrauen und damit keine Markenbildung möglich. Der Begriff umfasst jedoch weit mehr als die Zubereitung von Speisen und Getränke. Dazu gehören auch der Service, die Atmosphäre und die Sauberkeit – nicht als einmaliges Erlebnis, sondern dauerhaft. Um dies zu erreichen, werden Standards und Regeln entsprechend dem Konzept festgelegt und umgesetzt. Unter den Oberbegriff Qualitätsmanagement kann auch ein scheinbar schwammiger Punkt wie »Atmosphäre« definiert und messbar gemacht werden. Hierfür werden alle relevanten Punkte schriftlich festgehalten: Musik (Stilrichtung, Lautstärke), Lichtkonzept, Dekoration (z.B. Tischdeko), Kleidung des Servicepersonals und vieles mehr. Die Atmosphäre kann sich je nach Konzept mehrmals am Tag ändern, abhängig vom Zielpublikum. Entsprechend gibt es für die Mitarbeiter einen genauen Plan. Licht und Musik beispielsweise können auch automatisiert werden, was die Gefahr von Fehlern minimiert.

Werden all diese Faktoren berücksichtigt, ist der Grundstein für den Erfolg gelegt. Herz und Motor jeder Gastronomie ist derjenige, der die Verantwortung übernommen hat. Mit seiner Passion und seinen Visionen und seiner Freude an dem, was er tut, bestimmt er ganz entscheidend das Vorwärtskommen des Restaurants. Um die Klarheit für notwendige Veränderungen und Entscheidungen zu haben, ist es notwendig, eine externe Sichtweise einzunehmen. Das ist leichter gesagt als getan, denn im Alltag entsteht allzu schnell ein Tunnelblick. Hier kann es nützlich sein, einen externen Berater an Bord zu holen.

Pierre Nierhaus
Pierre Nierhaus Consulting GmbH