

Leseprobe

Betriebswirt für Systemgastronomie (IST-Diplom)

Studienheft

Bedeutung der Systemgastronomie in der Branche

Autor

Stephan Dürholt

Stephan Dürholt studierte Betriebswirtschaftslehre an der Universität Passau und der Fernuniversität Hagen. Aktuell ist er bei der Sodexo Services GmbH als Bereichsleiter Unternehmenskommunikation & Marketing beschäftigt. Im IST-Studieninstitut ist Herr Dürholt als Dozent und Fachautor tätig.

1. Entwicklung der Systemgastronomie

Kapitel 1

1. Entwicklung der Systemgastronomie

1.1 Definition

1.2 Entwicklung international

1.3 Entwicklung der Systemgastronomie in Deutschland

Lernorientierung

In diesem Kapitel werden Ihnen Kenntnisse zu folgenden Themen vermittelt:

- ▶ **Wesentliche Abgrenzungsmerkmale der Systemgastronomie**
- ▶ **Entwicklung der Systemgastronomie international und in Deutschland**

1.1 Definition

Noch 2008 zitiert die DEHOGA den Gründungsvorsitzenden der Fachabteilung Systemgastronomie, Dr. Erich KAUB, aus den 1980er-Jahren: „Systemgastronomie betreibt, wer entgeltlich Getränke und/oder Speisen abgibt, die an Ort und Stelle verzehrt werden können, und über ein standardisiertes und multipliziertes Konzept verfügt, welches zentral gesteuert wird.“ (DEHOGA 2008, S. 5)

Schon damals war die Einschränkung des Verzehrs an Ort und Stelle gewagt. Nicht nur die 1984 gegründete „Call a Pizza“ hatte mit dem Verzehr vor Ort nichts zu tun. Auch das berühmte „Zum hier essen oder mitnehmen“ tönnte bereits seit 1971 in München und seit 1976 in Berlin aus den Mündern der McDonald's bzw. Burger King Mitarbeiter.

Für uns verwenden wir daher eine etwas andere Beschreibung, die auch der in den USA gebräuchlichen „Multi Unit Restaurants“-Definition nahe kommt.

Auf das System der Gastronomie bezogen, definiert MEYER: „Zur Systemgastronomie werden die Unternehmen gezählt, deren Kontrolle mehrere Betriebsstätten unterstehen. Diese Betriebsstätten treten dabei unter einem identischen Markennamen und -zeichen auf und verfügen über ein konzeptionell durchdachtes Leistungsprogramm sowie eine einheitliche Organisation. Reine Systemgastronomieunternehmen sind demnach Mehrbetriebsunternehmen mit systematisch geplantem, konsequent gleichem Betriebs- und Markensystem, die deshalb vom Gast als ein Gastronomiesystem identifiziert werden.“ (vgl. MEYER 2002, S. 32)

**Zum hier essen
oder mitnehmen**

Definition



1. Entwicklung der Systemgastronomie

Auch eine wirtschaftliche Einheit verschiedener Betriebe stellt nicht selbstverständlich ein System dar. Nicht jedes Unternehmen des Vertrags-caterings ist ein System, die Betriebe der Tank & Rast gehören ebenso wenig zur Systemgastronomie wie verschiedene Konzepte eines Eigentümers.

Damit ist eine wichtige Aussage getroffen, die Sie begleiten soll. So können Sie auf den ersten Blick System von Nicht-System unterscheiden: Wer bestimmt die Qualität – der Wirt oder das Handbuch?

Denn nichts anderes bedeutet Systemgastronomie. Nicht mehr der „Chef vor Ort“ ist ausschlaggebend für das Produkt, das der Gast erhält. Nicht die Kreativität oder auch Genialität des Kochkünstlers oder Serviceexperten geben den Takt vor, sondern die festgezurrten Standards des Systems. Das ist vor allem deswegen wesentlich, weil es die Erklärung beinhaltet für alles, was sich in dieser Branche über die letzten Jahrzehnte getan hat. Das enorme Wachstum, die rasante Entwicklung wäre von einzelnen Talenten niemals umsetzbar gewesen.

Eine Marke entsteht Diese Expansion ist ein wesentlicher und sich selbst verstärkender Faktor. Durch die häufige Präsenz erwächst aus dem einheitlichen Produkt letztlich der enorm werthaltige Vorteil: Eine Marke entsteht.

Dabei ist das Systematisieren keine Erfindung der Gastronomie. Der Einzelhandel hat mit seinen Filialsystemen gezeigt, wie erfolgreich Systeme im Markt sein können und auch das wesentliche Know-how für Sortimente, Gestaltung, Marketing gesammelt. Aber auch im Bereich Service hatten Hotelketten schon Standards, als die Gastronomie noch auf dem Standpunkt stand, dass das Trinkgeld den Service schon freundlich halten würde.

Einheitliche Rezepturen Der innovative Anteil der Systemgastronomie besteht daher im Wesentlichen in der stringenten Umsetzung einheitlicher Rezepturen für vor Ort produzierte Waren. Und das ist, wie Sie sehen werden, keine geringe Leistung.

1.2 Entwicklung international

Die ersten systemgastronomischen Betriebe kommen nach allgemeinem Verständnis aus den USA. Es sind jedoch nicht die heute international bekannten Fast-Food-Ketten, oder – besser und treffender – die Quick Service Restaurants (QSR), die in den 1950er-Jahren den Grundstein gelegt haben. Bereits 1921 wurde die erste Hamburger-Kette gegründet: White Castle, mit der Burger-Spezialität „Slider“. Die Kette arbeitet noch heute erfolgreich in den USA, verspürte aber wohl nie den Wunsch nach internationaler Expansion. Man verkauft die (viereckigen!) Burger stattdessen auch tiefgefroren im Einzelhandel.

**Quick Service
Restaurants**

Richtig Fahrt aufgenommen hat die Idee der Systemgastronomie dann aber in den 1950er-Jahren. Sowohl die Partner James W. McLAMORE und David EDGERTON, die Burger King 1954 in Miami, Florida gegründet haben als auch Ray KROC, der 1955 McDonald's aus einem 1948er Betrieb der Brüder McDonald aus der Taufe hob, haben sich dabei für Hamburger-Restaurants entschieden.

Aber es ging auch anders: Dunkin' Donuts (1950, Massachusetts) setzte auf Backwaren, anderen hatte es mexikanisches Essen angetan, wieder andere waren von Geflügel begeistert.

Ihnen allen gemeinsam ist die Spezialisierung und der Heimatmarkt USA. Das ist kein Zufall: Nur ein Markt, der wie die USA in den 1950er-Jahren etwa die Hälfte der weltweiten Wirtschaftskraft auf sich vereinte, konnte ein solches Wachstum ermöglichen. Und aus einer Position der Stärke heraus waren viele der Ketten in der Lage, auch in andere Länder zu expandieren. Die eingeschränkte Wachstumskraft von vergleichbaren europäischen Systemen (Mövenpick/Marché, Wienerwald) lag auch an der weniger großen Nachfragekraft der Verbraucher.

Spezialisierung

Aber es gab weitere Unterschiede: Die Schnelligkeit, Konsequenz und Durchsetzungskraft bei der Standardisierung. Die intensive Nutzung des Franchisings. Die Innovationskraft.

Heute gelten 70 % der gastronomischen Betriebe in den USA als Systeme.

Der Erfolg der Burgerketten ließ auch andere erkennen, wo die Erfolgschancen lagen. Ein weiterer Effekt zeigte sich im Laufe der Zeit: Aufgrund einer hohen Fluktuation im Mitarbeiterbereich verbreiteten sich die Grundkenntnisse zum Funktionieren von Systemen recht schnell im Markt. McDonald's ist nach der US-Army der häufigste Ausbilder junger Menschen in den USA. Hier macht ein wesentlicher Anteil der Menschen seine ersten Schritte im Berufsleben und lernt dabei schon früh die wichtigsten Prinzipien der Dienstleistung: Freundlichkeit, Stabilität, Schnelligkeit, Disziplin, Ordnung und Sauberkeit. Es gibt sicher schlechtere Starts.



Studienheft

Facilitymanagement

Autor

Stephan Dürholt

4. Methoden und Werkzeuge im operativen Bereich

4.3 Benchmarking

Best Practice Unter Benchmarking wird eine in kontinuierlichen Zyklen verlaufende vergleichende Analyse von Produkten, Dienstleistungen, Prozessen und Methoden verstanden. Als Vergleichspunkt hierfür dienen Unternehmen, welche die zum Vergleich herangezogene Disziplin besonders gut beherrschen. Dies wird „Best Practice“ genannt. Im Fall des Immobilienmanagements kommen nicht nur direkte Mitbewerber in Betracht, sondern auch Unternehmen aus anderen Branchen, Regionen oder Größenordnungen, sofern die erbrachten Immobilien-Managementleistungen ähnlicher Natur sind. Allgemein gefasst bedeutet Benchmarking: „Sich an Bestwerten ausrichten und orientieren.“ (KRIMMLING 2005, S. 141). Im Hinblick auf das Facilitymanagement bedeutet es also, sich an den Bestwerten in Bezug auf Erlöse, Kosten oder allgemeine Verbrauchsgrößen in der Immobilienbewirtschaftung zu orientieren.

Der Begriff Benchmarking kommt aus den USA und stammt ursprünglich aus dem Vermessungswesen. Dort kennzeichnet Benchmark einen dauerhaften Referenzpunkt im Gelände. Ein Benchmark ist also ein Ziel und Benchmarking ist die Methode, um dieses Ziel zu erreichen. Die Immobilienwirtschaft näherte sich diesem Thema im Gegensatz zu anderen Branchen erst Mitte der 1990er Jahre.

Beim Benchmarking in der Immobilienbranche stehen bei Neubaumaßnahmen die Gebäudeökonomie und deren Auswirkung auf die Wirtschaftlichkeit eines Gebäudes im Vordergrund.

Die Orientierung am Benchmarking in der Immobilienwirtschaft führt immer häufiger dazu, dass FM-Dienstleister und -Verwalter von ihren Auftraggebern verpflichtet werden, sich bzw. ihre Leistung regelmäßig einem Benchmark-Vergleich zu unterziehen. Dabei soll die effiziente Betreuung der anvertrauten Immobilien nachgewiesen werden. Benchmarking deckt durch die Orientierung an „Best Practice“ Schwachstellen auf und ermöglicht dadurch das kurzfristige Einleiten von Verbesserungsmaßnahmen.

Nutzen des Benchmarking

Durch standardisierte Vorgehensweisen und durch Orientierung an „Best Practice“ werden eigene Leistungslücken und Mängel aufgedeckt sowie Optimierungspotenziale aufgezeigt. Zur Realisierung dieser Potenziale gibt das Benchmarking Orientierungshilfen. Dabei kann sich das Benchmarking an unterschiedlichen Bedürfnissen orientieren. Es wird aufgezeigt wie leistungsfähig Gebäude sind, welche Leistungen am besten organisiert sind und was diese Leistungen maximal kosten dürfen.

4. Methoden und Werkzeuge im operativen Bereich

Voraussetzungen für Benchmarking:

Für ein effizientes Benchmarking müssen vergleichbare Rahmenbedingungen in Form von Immobilien- und Leistungskatalogen gegeben sein:

- Homogene Nutzungsgruppen mit vergleichbaren Kostentreibern, wie z. B. selbst genutzte Bürogebäude, Shopping Center, Hotels etc.
- Homogene Gebäude in Bezug auf deren Geometrie, Qualität und Nutzung

Sind diese Voraussetzungen erfüllt, sind die Grundlagen für ein Benchmarking-Projekt gelegt und es kann mit der Definition des Benchmarking-Ziels, dem Aufbau eines Projektteams, dem Sammeln von Informationen und dem Suchen von Benchmarking-Partnern begonnen werden.

Probleme des Benchmarkings

Leider kann das Benchmarking im Immobilienbereich noch nicht auf langjährige, homogene Zeitreihen zurückgreifen. Im Laufe der letzten Jahre fand eine Entwicklung dahingehend statt, dass neben einem reinen Vergleich direkter Kosten nun auch Prozesskosten- und Prozessbenchmarking bei der Bewertung, sogenannte weiche Faktoren (cost affecting factors), eine immer bedeutendere Rolle einnehmen.

Arten des Benchmarkings

Eine erste Entscheidung erfolgt in Richtung Partnerauswahl. Hierbei wird die Entscheidung für internes oder externes Benchmarking getroffen.

■ **Externes Benchmarking**

- ▶ Nicht ausreichendes Vergleichsportfolio
- ▶ Entscheidung für branchenbezogenes oder branchenübergreifendes Benchmarking

■ **Internes Benchmarking**

- ▶ Eigenes, großes und benchmarkfähiges Portfolio
- ▶ Bottom-Up-Bestandsdaten, Kosten und Leistungen von Gebäuden erheben und strukturieren
- ▶ Harmonisierung der Strukturen und Vergleichen der Daten



4. Methoden und Werkzeuge im operativen Bereich

Bei den nachfolgend dargestellten Möglichkeiten Benchmarking zu strukturieren spielen die unterschiedlichen Zielsetzungen eine wichtige Rolle.

Mögliche Zielebenen:

- Qualität der Organisation
- Prozesse
- Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit
- Rendite-Risiko-Verhältnis des Portfolios
- Performance einzelner Gebäude
- Produktivität des Servicemitarbeiters

Strategisches Benchmarking

- Balanced Score Card BSC (Kunden, Mitarbeiter, Prozesse, Finanzdaten)
- Einzelne Dimensionen bewerten
- Kann sich auf einzelne Perspektiven beschränken (Kundenperspektive)

Prozess-Benchmarking

- Untersuchung von immobilien- und servicebezogenen Abläufen auf Unternehmens-, Standort- und Gebäudeebene (z. B. Auftragsdurchlauf, Instandhaltungsmanagement)
- Zerlegung in Teil-, Unterprozesse und Arbeitsschritte und danach Qualifizierung und Quantifizierung anhand relevanter Messgrößen
- Ziel: frühzeitige Beeinflussung der Prozesse

Produkt-Benchmarking

- Technische Lösungen (z. B. Energieversorgung) verschiedener Anbieter werden gegenübergestellt
- Betrachtet werden insbesondere Investitions- und auch Folgekosten

Kennzahlen-Benchmarking

- Vergleich von Kennzahlen
- Erfahrung zeigt, dass mit dem Kennzahlenvergleich am ehesten Leistungslücken identifizierbar sind.

4. Methoden und Werkzeuge im operativen Bereich

Der Benchmarking-Prozess

Der Benchmarking-Prozess besteht aus mehreren Phasen, die in der Fachliteratur verschieden gegliedert werden. Das nachfolgende Modell wird Fünf-Phasen-Modell genannt.

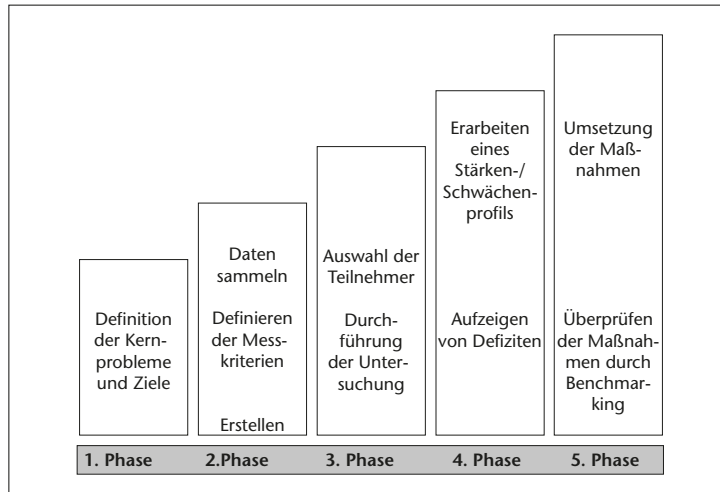


Abbildung 16: 5-Phasenmodell Benchmarking
(GONDRING 2007, S. 119)