

EHF-STUDIE

# Formate in der Handelsgastronomie 2021

Wirtschaftlichkeit und Zukunft

EHF



Die Erstellung der Studie erfolgte mit freundlicher Unterstützung des  
FCSI Deutschland-Österreich e.V. (Foodservice Consultants Society International)



und den Partnern der EHI Initiative Handelsgastronomie 2021



Eine Übersicht der Personen und Unternehmen, die an den Workshops zur Erstellung der Studie mitgewirkt haben, befindet sich im Anhang.



## Liebe Leserinnen und Leser,

Frequenz, Verweildauer, Atmosphäre und Differenzierung vom Wettbewerb waren in unseren Händlerbefragungen seit 2018 die Hauptgründe für ein gastronomisches Engagement und Investment der Händler:innen auf ihren Flächen. Die Auswirkungen der Covid-19-Pandemie rücken inzwischen den wirtschaftlichen Erfolg von gastronomischen Formaten im Handel verstärkt in den Fokus. Vor allem solche mit Sitzplatzangebot.

Für die Wirtschaftlichkeits- und Zukunftsbetrachtung hat das EHI Expert:innen mit Handelsgastronomieerfahrung sowie aus unterschiedlichen gastronomischen Disziplinen wie Planung und Beratung sowie der Industrie zusammengebracht und in mehreren Workshops in der Zeit von April bis September 2021 die wesentlichen Ergebnisse dieser Studie erarbeitet.

Im ersten Schritt ging es darum, aktuell relevante Formate der Handelsgastronomie mit Schwerpunkt Lebensmitteleinzelhandel zu definieren, die relevanten Rahmenbedingungen festzulegen und daraus die Wirtschaftlichkeitsbetrachtung abzuleiten. Dabei wurde der Ansatz verfolgt, sich

aufgrund von vorliegenden Daten und Expertenschätzungen an durchschnittlichen Formaten und Rahmenbedingungen zu orientieren. Im zweiten Schritt ging es darum, wie die definierten Formate gestaltet werden können, damit sie wirtschaftlicher zu betreiben sind. Der finale Teil der Workshopreihe beschäftigte sich mit der Frage nach der Zukunft der Handelsgastronomie.

Das Ziel der Studie ist es, Händler:innen eine Kalkulationsbasis und Perspektive für ein gastronomisches Engagement zu bieten, die individuell an Gegebenheiten und Rahmenbedingungen angepasst werden kann. Die Studie soll dabei eine erste Orientierungs- und Kalkulationshilfe geben. Sie ersetzt nicht die professionelle Beratung und berücksichtigt auch nicht die individuellen Gegebenheiten am Standort.

Das EHI stellt dem deutschsprachigen Handel im Forschungsbereich Handelsgastronomie bereits seit vier Jahren umfassende Informationen und Netzwerkplattformen zum Thema zur Verfügung. Insbesondere der Wissenstransfer zählt zu den zentralen Aufgaben der Initiative.

Mit der vorliegenden Studie wird zum ersten Mal ein Kalkulations- und Zukunftsmodell für Handelsgastronomie-Formate im Lebensmittel-einzelhandel und in dessen Umfeld präsentiert.

Das EHI dankt herzlich allen, die an den Workshops und an der Studie mitgewirkt haben. Wir freuen uns auf den weiteren Informations- und Erfahrungsaustausch – in Workshops, Arbeitskreisen oder auf unserem Kongress. Sie sind herzlich eingeladen.

Köln, im November 2021



**Michael Gerling**  
Geschäftsführer  
EHI Retail Institute



**Olaf Hohmann**  
Forschungsbereichsleiter  
Handelsgastronomie,  
Mitglied der Geschäftsleitung  
EHI Retail Institute



**Angelika Simko**  
Projektleiterin  
Handelsgastronomie  
EHI Retail Institute

# Inhalt

## 3 VORWORT

## 6 MANAGEMENT SUMMARY

6 Kernaussagen der Studie

## 8 EINLEITUNG

8 Der Markt der Handelsgastronomie vor der Covid-19-Pandemie

9 Das Marktgeschehen im Out-of-Home- und Handelsgastronomie-Markt während der Covid-19-Pandemie<sup>3</sup>

12 Zielsetzung der Studie, Datenerhebung und Methodik

## 13 WIRTSCHAFTLICHKEITS- BETRACHTUNG DER FORMATE IN DER HANDELS- GASTRONOMIE

13 Definition der Betriebstypen bzw. Formate

14 Ist-Zustand

15 Heiße Theke

19 Imbiss

24 Café

29 Deli

34 Freeflow-Restaurant

39 To-go-Convenience

41 DIY-Food

45 Erläuterungen und Hinweise

## 47 SOLL-ZUSTAND – OPTIMIERUNGSPOTENZIAL FÜR HANDELSGASTRO- NOMISCHE FORMATE

48 Von der Idee zur Gastronomie

51 Praxisbeispiele innovativer Konzeptbausteine in der Gastronomie

## 70 ZUKUNFT DER HANDELSGASTRONOMIE

71 Ziele

72 Veränderte Rahmenbedingungen

73 Einflüsse auf die Handelsgastronomie

74 Handelsgastronomie-Formate und -Angebote

76 Checkliste

## 89 ANHANG I:

Fragebogen „Formate in der Handelsgastronomie“

## 102 ANHANG II:

Verkaufspreise der Food- und Getränkeangebote

## 104 ANHANG III:

Kalkulationsmodelle IST-Zustand

104 Personalkosten

106 Heiße Theke (mit einem hohen Anteil Convenience-Produkte)

113 Heiße Theke (mit einem hohen Anteil Eigenproduktion)

121 Imbiss (mit einem hohen Anteil Convenience-Produkte)

131 Imbiss (mit einem hohen Anteil Eigenproduktion)

143 Café (mit einem hohen Anteil Convenience-Produkte)

153 Café (mit einem hohen Anteil Eigenproduktion)

165 Deli (mit einem hohen Anteil Convenience-Produkte)

178 Deli (mit einem hohen Anteil Eigenproduktion)

193 Freeflow-Restaurant (mit einem hohen Anteil Convenience-Produkte)

205 Freeflow-Restaurant (mit einem hohen Anteil Eigenproduktion)

## 219 VERZEICHNISSE

219 Über das EHI

220 Glossar

225 Abbildungs-/Tabellenverzeichnis

229 Mitwirkende Personen und Unternehmen

231 Impressum



Ein Teil der in der vorliegenden Studie abgebildeten Grafiken ist in unserer Online-Statistik-Datenbank [www.handelsdaten.de](http://www.handelsdaten.de) verfügbar und kann als xls-, pdf- und jpg-Datei heruntergeladen werden. Die Grafiken zum Thema „Handelsgastronomie“ finden Sie auf unserer Handelsthemen-seite unter: <https://www.handelsdaten.de/handelsthemen/handelsgastronomie>







# Management Summary

## Kernaussagen der Studie

1. Die Handelsgastronomie muss sich in der neuen Normalität auf veränderte Konsumgewohnheiten und verstärkte Konkurrenz einrichten. Gleichzeitig gilt es aber auch, Chancen zu nutzen. Lieferdienste, Take-away und Kochbox-Angebote sind auf dem Vormarsch. Anpassungsfähigkeit verbunden mit Geschwindigkeit und Flexibilität wird wichtiger. Dabei bleibt es essenziell, die Wirtschaftlichkeit der gastronomischen Angebote nicht aus den Augen zu verlieren und die Möglichkeiten für Optimierungen zu nutzen.
2. Die in den Workshops erarbeiteten Musterkalkulationen für die Handelsgastronomieformate im Lebensmitteleinzelhandel haben gezeigt, dass der überwiegende Teil der Modelle in der Vollkostenbetrachtung positiv abschneidet. Lediglich die Heiße Theke scheitert bereits im DB II, das Freeflow-Restaurant (Convenience) im DB III und das Café (Eigenproduktion) im DB IV.
3. Die gute Nachricht: Für alle unprofitablen Musterformate gibt es Möglichkeiten der Optimierung. Flexibler Einsatz des Verkaufspersonals, Anpassung der „Öffnungszeiten“ für die Formate, höhere Verkaufspreise, Anpassungen beim Wareneinsatz und der Einsatz rohertragsstarker Produkte bieten Gestaltungsmöglichkeiten.
4. Im Vergleich zur klassischen Gastronomie gibt es bei der Handelsgastronomie im Lebensmitteleinzelhandel einige grundsätzliche Vorteile, die genutzt werden können:
  - a. Der Lebensmittelhandel verfügt über viele für die Gastronomie benötigte Rohstoffe im Markt bzw. kann diese zu zentralen Einkaufskonditionen ohne zusätzliche Frachtaufschläge für die Gastronomie beschaffen.
  - b. Diese Einzelrohstoffe sind in der Regel günstiger zu beschaffen als Fertig- oder Convenience-Produkte.
  - c. Es besteht die Möglichkeit, drohende Restanten verarbeiten zu können und so die Abschriften zu reduzieren. Dies verringert ohne weitere organisatorische Maßnahmen auch den Foodwaste und trägt damit zu mehr Nachhaltigkeit bei.

## „Der Handel muss sich für seine gastronomischen Angebote auf veränderte Rahmenbedingungen einstellen.“

**Olaf Hohmann**  
EHI Retail Institute

- d. Die umsatzanteiligen Gemeinkosten für Verwaltung, Zahlungsverkehr, Zinsen, Beiträge, Instandhaltung und Reinigung liegen deutlich unter den Gemeinkosten klassischer Gastronomiebetriebe.
- e. Vorhandene Parkplätze, bestehende Frequenz und geringere sowie kalkulierbare Mieten sind weitere Vorteile, die die Branche im Vergleich zur klassischen Gastronomie vorweisen kann.
5. Produkt- bzw. Rezeptkalkulationen lassen sich in der Handelsgastronomie von der Verkaufsleistung trennen. Damit kann die Prime-Cost-Kalkulation (Produkteinzelkosten bestehend aus Einkauf, Beschaffung und Herstellung) in der Praxis angewendet und eine direkte Vergleichbarkeit zwischen Convenience-Produkten und frisch zubereiteten Speisen aus Rohstoffen hergestellt werden.
6. Nachhaltigkeit, Verpackungsmüllvermeidung, Qualität oder Regionalität sind in den Köpfen der Verbraucher fest verankert. Die Konsument:innen werden immer weniger geringe Speisenqualitäten akzeptieren, die beispielsweise Zusatzstoffe enthalten und entgegen ihrer Nachhaltigkeitsvorstellung hunderte Kilometer transportiert wurden. Für den Lebensmittel-einzelhandel liegt genau da die Chance: er verfügt über die erforderlichen Rohstoffe in den Märkten, kann diese gastronomisch und frisch verarbeiten und seine Kompetenz zeigen.
7. Die mit einer authentisch geführten Gastronomie einhergehenden Imagevorteile steigern die Frequenz und erhöhen die Umsätze im angestammten Handelsgeschäft. Teilprodukte und prepared food als Kombination aus dem Handels- und Gastronomie-Bereich bringen als Zusatzverkäufe deutlich höhere Margen und schaffen schlagkräftige Differenzierungsmerkmale zum Wettbewerb.
8. Es gibt zunehmend innovative Ansätze, um die Komplexität der Gastronomie zu beherrschen. Risiken können durch Systematisierung, Standardisierung und Digitalisierung minimiert werden und sichern die Wirtschaftlichkeit und ermöglichen darüber hinaus mess- und erlebbare Nachhaltigkeit. Das geht einher mit hohen Qualitäten und gesunden Speisen.
9. Im Rahmen der Planung und Einführung eines gastronomischen Angebots steht idealerweise eine Standort- und Kundenanalyse voran, so dass die Wünsche und der Bedarf der Kund:innen am Standort bekannt bzw. gut einschätzbar sind. Darüber hinaus sollten die Händler:innen klare Vorstellungen zu ihren Zielen, Wünschen und auch zu den Möglichkeiten haben. Für die Zielkonflikte, die sich aus den unterschiedlichen Vorstellungen beider Parteien identifizieren lassen, müssen Lösungen gefunden und entsprechende Vorschläge zur Umsetzung erarbeitet werden.
10. Der Handel muss sich für seine gastronomischen Angebote auf veränderte Rahmenbedingungen einstellen. Dazu gehört, dass sich der Personal- und Fachkräftemangel weiter verstärkt, die Standorte und Konzepte sich verändern, die Versorgungs- und Vertriebswege sich erweitern und Nachhaltigkeitsaspekte, Regionalität, Herkunft, Qualitäten und Wertigkeiten eine größere Rolle spielen. Trends müssen intensiver be(ob)achtet werden. Auch nimmt die Geschwindigkeit von Veränderungen zu und neue Technologien kommen inzwischen verstärkt zum Einsatz. Partnerschaften und Kooperationen zum Vorteil aller Beteiligten werden auf vielen Ebenen immer sinnvoller. Neue bzw. zukünftige Einflüsse auf die Handelsgastronomie werden neue Formate entstehen lassen, die Skalierung von innovativen Formaten vorantreiben, aber auch zu einer Renaissance alter Konzepte führen: Kochschulen, Hybridformate, Events, neue Foodkonzepte, flexible Flächen-Konzepte, Catering-Angebote, wechselnde Themenwelten oder groß gedachte neue Quartiers-, Innenstadt- und Gebäudekonzepte.



# 35.000

Insgesamt erwirtschaftete der Einzelhandel 2019 einen Jahresumsatz von rund 10 Milliarden Euro an über 35.000 Verkaufsstellen mit seinen Versorgungskonzepten in den Vorkassenzonen, mit To-go-Convenience und mit gastronomischen Angeboten auf der Fläche.

## Einleitung

### Der Markt der Handelsgastronomie vor der Covid-19-Pandemie

Der Markt der Handelsgastronomie unterscheidet sich je nach Branche sehr deutlich. Auf der einen Seite existieren seit Jahrzehnten etablierte und erfahrene Gastronomien, die teilweise in eigenen Gesellschaften geführt werden (z.B. Möbel-, Warenhäuser). Auf der anderen Seite entdecken in den 2000er Jahren Branchen wie beispielsweise der Lebensmitteleinzelhandel das Thema für sich neu und probieren seitdem einiges aus.

Seit dieser Zeit erfährt die Handelsgastronomie ein kontinuierliches Wachstum und befindet sich branchenübergreifend in verschiedenen Entwicklungsstufen. Viele Händler:innen erproben

Konzepte auf kleiner Fläche, passen diese an und bauen das Angebot bei Erfolg dann über Jahre kontinuierlich aus.

In den Gesprächen mit unseren Interviewpartner:innen im Jahr 2020 wurde im Vergleich zur Befragung von 2018 deutlich, dass der wirtschaftliche Erfolg eines gastronomischen Angebots für die Handelsunternehmen relevanter geworden ist. Aus Unternehmenssicht drückt sich das idealerweise nun auch im Umsatz und in der Etablierung von markenträchtigen Produkten bzw. neuen Speisenangeboten aus. Gleichzeitig gaben 2020 alle befragten Händler:innen an, dass sich die Gastronomie häufig auf den Gesamterfolg des Standorts bzw. des Unternehmens positiv auswirkt. Somit darf die Bedeutung nicht nur eindimensional auf Wirtschaftlichkeit betrachtet werden, sondern auch ganzheitlich.

Nichtsdestotrotz wird die Handelsgastronomie weiterhin als Wachstumsbereich, bedeutender Frequenzbringer und starke Differenzierungsmöglichkeit angesehen. Auch die Aspekte Kompetenzvermittlung und Image wurden häufig als Ziele genannt. Getreu dem Motto „Food is the



#### Definition

**Handelsgastronomie** ist das kontinuierliche Angebot von gastronomischer Leistung sowie von Getränken und verzehrfertig zubereiteten Speisen, die im direkten oder konzeptionellen Zusammenhang mit Handelsaktivitäten stehen.



social glue“ setzen viele Händler:innen auf die stete Optimierung des Ambientes, des Einkaufserlebnisses und der Aufenthaltsqualität. Dies kann positive Auswirkungen auf die Besuchshäufigkeit und -dauer, auf den Durchschnitts-Bonus und die Abverkäufe für das gesamte Unternehmen haben.

Insgesamt erwirtschaftete der Einzelhandel 2019 einen Jahresumsatz von rund 10 Milliarden Euro an über 35.000 Verkaufsstellen mit seinen Versorgungskonzepten in den Vorkassenzonen, mit To-go-Convenience und mit gastronomischen An-

geboten auf der Fläche.<sup>1</sup> Das entspricht einer Steigerung von rund 4 Prozent jährlich seit 2017. Aufgrund der Covid-19-Pandemie schätzt das EHI die Umsatzeinbußen für das Jahr 2020 auf 25 bis 30 Prozent gegenüber dem Vorjahr. Zum Vergleich: Die Gastronomie in Deutschland setzte im Jahr 2020 real (preisbereinigt) 35 Prozent bzw. nominal (nicht preisbereinigt) 32 Prozent weniger um als im Jahr 2019.<sup>2</sup>

## Das Marktgeschehen im Out-of-Home- und Handelsgastronomie-Markt während der Covid-19-Pandemie<sup>3</sup>

Die Verlagerung von Out-of-Home- zu In-Home-Konsum in Lockdown-Zeiten trieb das Wachstum im Lebensmitteleinzelhandel. Die Ausgaben für den In-Home-Markt stiegen allein im Jahr 2020 im Vergleich zu 2019 um elf Prozent. Die Vollsortimenter übertrafen im In-Home-Markt mit einem Plus von 17 Prozent das Wachstum der anderen stationären Vertriebskanäle durch höhere Boni im Umfang von 13 Prozent. Dabei beförderten die stark gastronomieaffinen Zielgruppen bzw. Gastro-Fans den In-Home-Konsum. Die Ausgaben pro Käufer-Haushalt für Essen und Trinken in den Convenience- und Genuss-Kategorien stiegen um 29 Prozent an. Die Konsument:innen holten sich das Restaurant nach Hause und kochten parallel dazu häufiger als in der Vergangenheit selbst.

Auch im ersten Quartal 2021 war der Konsum im Out-of-Home-Markt im Vergleich zum vierten Quartal 2020 mit einem Umsatzminus von 26 Prozent stark rückläufig. Während der Anteil des Out-of-Home-Markts am Gesamtmarkt für Essen und Trinken im vierten Quartal 2020 noch bei 24 Prozent lag, sank er auf 19 Prozent Marktanteil im harten Lockdown im ersten Quartal 2021. Im zweiten Quartal entspannte sich die Situation wieder. Im Juli 2021 lag der Anteil des Out-of-Home-Markts am Gesamtmarkt für Essen und Trinken bereits bei über 28 Prozent (s. Abb. 1, nächste Seite).

Immerhin 96 Prozent aller Personen gingen mindestens einmal im Zeitraum Oktober 2020 bis März 2021 im Außer-Haus-Markt einkaufen und gaben dort im Durchschnitt ca. zehn Euro aus. Der harte Lockdown ab dem ersten Quartal 2021 ließ die durchschnittliche Einkaufshäufigkeit von 17 auf 15 Mal pro Quartal weiter sinken. Die Lockerungen machten sich im Juni bemerkbar, es wurde wieder mehr direkt vor Ort verzehrt.

Durch den Einzelhandel verlief in den Lockdowns ein deutlicher Graben. Geschäfte, die systemrelevante Grundversorgung anbieten, durften geöffnet bleiben, während der Non-Food-Handel aufgrund der Lockdowns größtenteils nicht mehr operieren konnte. Der Lebensmittelhandel konnte seinen Out-of-Home-Anteil ausbauen und seine Position in einem insgesamt sinkenden Gesamtmarkt festigen. Der Marktanteil stieg von 16 Prozent im vierten Quartal 2020 auf 21 Prozent im ersten Quartal 2021. Mit der Zunahme der Lockerungen reduzierte sich allerdings der Anteil des Lebensmittelhandels bereits wieder auf 19 Prozent im Mai, 15 Prozent im Juni und 13 Prozent im Juli 2021.

<sup>1</sup> EHI-Studie „Handelsgastronomie in Deutschland 2020“

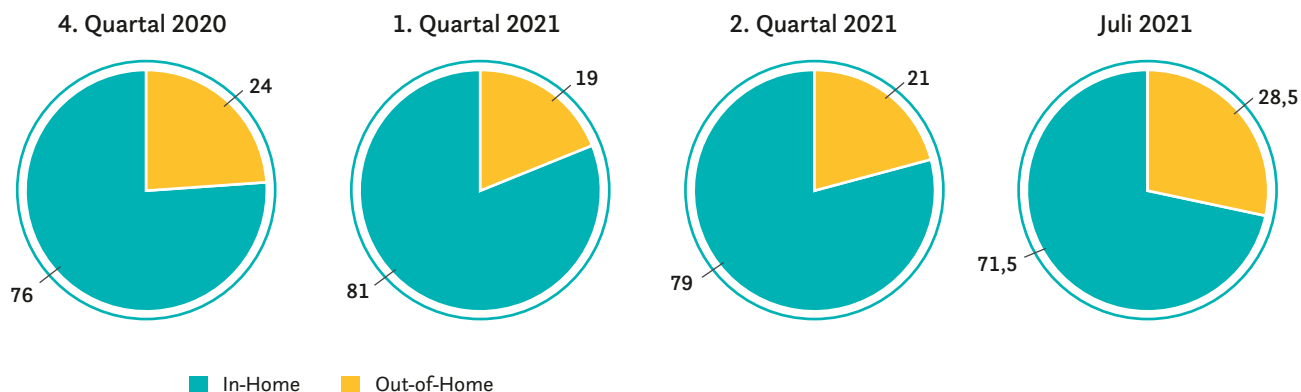
<sup>2</sup> Pressemeldung Statistisches Bundesamt (Destatis) vom 19. Februar 2021

<sup>3</sup> Die Datengrundlage liefert das Out-of-Home (OOH) Panel der GfK. Es erfasst den Außer-Haus-Konsum von Lebensmitteln und Getränken und bietet damit einen umfassenden Einblick in die Strukturen und Dynamiken des Marktes. In Zusammenarbeit mit dem EHI Retail Institute wird der Markt der Handelsgastronomie untersucht.

## Verteilung der Verbraucherausgaben für Mahlzeiten, Nahrungsmittel und Getränke zum In-Home- und Out-of-Home-Verzehr

(Abb. 1)

Anteile in Prozent



Abweichungen in den Summen sind rundungsbedingt.

**Out-of-Home-Markt:** Umfasst alle Mahlzeiten, Nahrungsmittel und Getränke, für die der/die Konsument:in im Alter zwischen 16 und 69 Jahren selbst gezahlt hat und die außerhalb des Hauses verzehrt wurden – inkl. verzehrfertigen Speisen eines Lieferdienstes sowie Pick-ups.

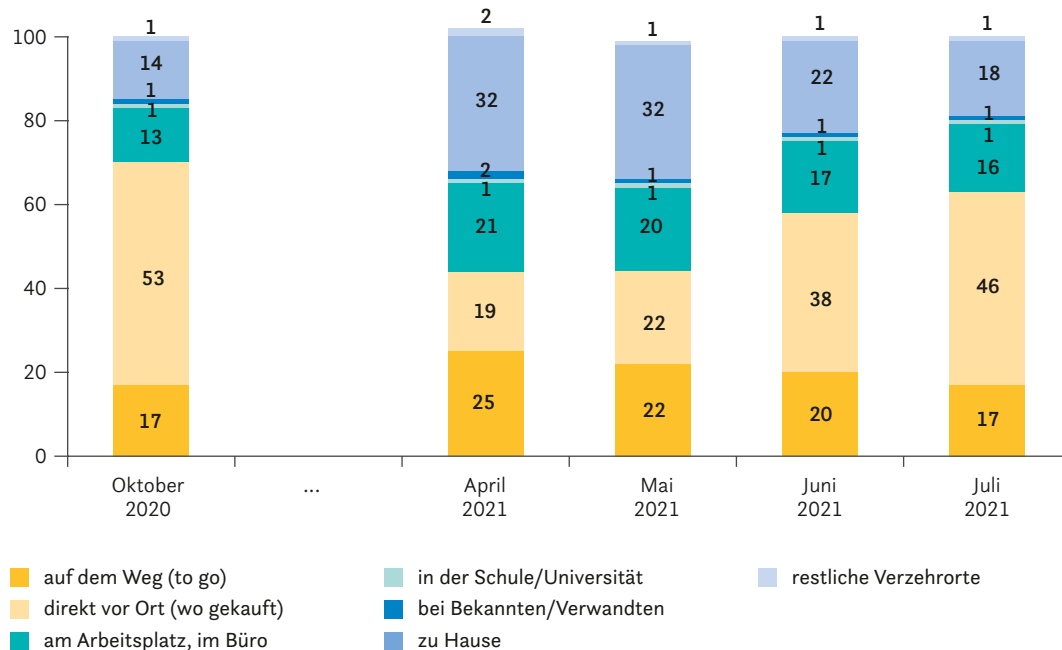
**In-Home-Markt:** Umfasst FMCG (Mahlzeiten, Nahrungsmittel und Getränke), exklusive Nearfood und Tiernahrung, die von Konsument:innen im Alter zwischen 16 und 69 Jahren gekauft wurden.

Quelle: GfK, FMCG- und OOH-Paneldaten 2020 und 2021

## Verteilung der Einkaufsakte im gesamten Out-of-Home-Markt in Deutschland nach Verzehrorten

(Abb. 2)

Anteile in Prozent



Abweichungen in den Summen sind rundungsbedingt.

Quelle: GfK, Out-of-Home (OOH) Panel 2020 und 2021

**„Die Handelsgastronomie muss sich in der neuen Normalität auf veränderte Konsumgewohnheiten und verstärkte Konkurrenz einrichten.“**

**Olaf Hohmann**  
EHI Retail Institute

To-go-Convenience gehört inzwischen zum Pflichtprogramm: Schnelle Konzepte liegen im Handelsgastronomie-Markt vorn. Anstatt teurer Gerichte wurden in Lockdown-Zeiten vermehrt Snacks konsumiert. Dementsprechend stieg der Marktanteil der Imbisse auf zwölf Prozent im ersten Quartal 2021 im Vergleich zum vierten Quartal 2020 leicht an. Die erste Tageshälfte gewann im Lockdown im Außer-Haus-Markt ebenfalls an Bedeutung. Traditionelle, herzhaft-bäckereische Frühstücks- und Bäckereierzeugnisse wurden zum Platzhirsch mit zwölf Prozent Marktanteil im ersten Quartal 2021. Im zweiten Quartal ging dieser Anteil auf neun Prozent zurück. Im Food-Ranking des gesamten Out-of-Home-Markts waren die Hauptgerichte ohne Pizza/Pasta ab dem ersten Quartal 2021 wieder auf Platz eins und legten anteilig zu. Im vierten Quartal 2020 waren es 17 Prozent, in den ersten beiden Quartalen 2021 immerhin wieder 19 Prozent. Betrachtet man ausschließlich den Monat Juli, so betrug der Anteil bereits 24 Prozent.

Auf Dauer immer selbst Gerichte zu planen, zu kochen und Zutaten einzukaufen, fällt schwer. Die Inspiration lässt nach oder fehlt gar ganz. Eine Alternative muss her. Es boomen Kochbox-Angebote wie HelloFresh oder Marley Spoon, die Abwechslung in den zuweilen drögen Koch- und Ernährungsalltag bringen. Zugleich geben Liefer- und Abhol-Services in Lockdown-Zeiten ein wenig Normalität zurück

und sind auch deshalb derzeit sehr beliebt. Die Ausgaben dafür wuchsen im zweiten Lockdown um fast 30 Prozent. In jeder zweiten Woche wurde in den Monaten Oktober 2020 bis Mai 2021 auf diese Dienste zurückgegriffen, um nicht immer zu Hause kochen zu müssen.

Was daran deutlich wird: Die Handelsgastronomie muss sich in der neuen Normalität auf veränderte Konsumgewohnheiten und verstärkte Konkurrenz einrichten. Gleichzeitig gilt es aber auch, Chancen zu nutzen. Beständig bleiben die Bäckereien in der Vorkassenzonen des Lebensmittelhandels, denn sie bringen erfahrungsgemäß auch im Lockdown Frequenz. Die Shopper hingegen haben sich in Zeiten von Corona verändert, und es ist fraglich, ob sie zu ihren alten Gewohnheiten zurückgehen. Lieferdienste, Take-away und Kochbox-Angebote sind auf dem Vormarsch. Kundenbindung geschieht bei den Anbietern mit schnellen Lieferungen und mit Loyalitätsprogrammen.

Anpassungsfähigkeit verbunden mit Geschwindigkeit und Flexibilität ist insofern wichtig. Das betrifft alle handelsgastronomischen Formate und deren Food-Angebote, die eingesetzte Technik, das Personal, das Marketing und den Vertrieb von und für gastronomische Angebote. Vorhersagen zu treffen, bleibt schwierig und dennoch ist es wichtig, den richtigen Zeitpunkt für geeignete Maßnahmen zu finden. Dabei bleibt es essentiell, die Wirtschaftlichkeit der Angebote nicht aus den Augen zu verlieren und die Möglichkeiten der Digitalisierung zu nutzen.

## Zielsetzung der Studie, Datenerhebung und Methodik

Frequenz, Verweildauer, Atmosphäre und Differenzierung vom Wettbewerb waren bislang die Hauptgründe für ein gastronomisches Engagement der Händler:innen<sup>4</sup>. Aber: Die Covid-19-Pandemie rückt inzwischen den wirtschaftlichen Erfolg von gastronomischen Formaten im Handel verstärkt in den Fokus.

Dementsprechend ist das Ziel der Studie, die Wirtschaftlichkeit der handelsgastronomischen Formate zu untersuchen, Optimierungspotenzial zu identifizieren und Möglichkeiten für die zukünftige Gestaltung der Handelsgastronomie aufzuzeigen. Den aktiven und zukünftigen Händler:innen soll darüber hinaus ein Kalkulationsmodell für Gastronomieformate an die Hand gegeben werden, das individuell an Gegebenheiten und Rahmenbedingungen angepasst werden kann.

Aufgrund der Komplexität des Themas und der Marktbedeutung wurde der Fokus auf gastronomische Formate im Lebensmitteleinzelhandel gelegt, die in Teilen auch auf andere Branchen transformierbar sind. Außerdem wurde das Kalkulationsmodell vereinfacht und auf die wesentlichen Faktoren reduziert. Die Studie soll eine erste Orientierungs- und Kalkulationshilfe geben. Sie ersetzt nicht die professionelle Beratung und berücksichtigt auch nicht die individuellen Gegebenheiten am Standort.

Als Basis für die Studieninhalte dienen die Ergebnisse aus mehreren Workshops in der Zeit von April bis September 2021, für die das EHI über 20 Expert:innen mit Handelsgastronomieerfahrung sowie aus unterschiedlichen Disziplinen wie Gastronomie-Planung und -Beratung sowie der Industrie zusammengebracht hat. Voraussetzung für die Teilnahme am Workshop war die umfangreiche Gastronomie- bzw. Handelsgastronomie-Erfahrung und -Kompetenz. Die Workshops wurden überwiegend digital sowie einmal als ganztägiger Präsenz-Workshop organisiert.

Im ersten Schritt ging es darum, aktuell relevante Formate der Handelsgastronomie mit Schwerpunkt Lebensmitteleinzelhandel zu definieren, die Rahmenbedingungen festzulegen und daraus die Wirtschaftlichkeitsbetrachtung abzuleiten. Dabei wurde der Ansatz verfolgt, sich aufgrund von vorliegenden Daten und Expertenschätzungen an durchschnittlichen Formaten und Rahmenbedingungen zu orientieren und eine möglichst einfache und übersichtliche Darstellung zu erreichen. Für die Preisdefinition der verschiedenen Speisen in den Formaten wurden darüber hinaus insgesamt 76 Speisekarten von gastronomischen Einrichtungen im Lebensmitteleinzelhandel durch das EHI analysiert und die Ergebnisse als Orientierungshilfe verwendet.

Im zweiten Schritt ging es darum, Ideen und Beispiele zu ermitteln, wie die Formate optimal gestaltet werden können, damit sie wirtschaftlicher zu betreiben sind. Der finale Teil der Workshopreihe beschäftigte sich mit der Frage nach der zukünftigen Gestaltung. Neben einem Workshop, der sich ausschließlich mit der Zukunft der Handelsgastronomie beschäftigt hat, wurde auch hier auf bereits bestehendes Datenmaterial und Know-how der Expert:innen zugegriffen.

Die vorliegende Studie erfasst somit die in den Workshops erarbeiteten und mit Hilfe der Expert:innen zur Verfügung gestellten Informationen, Daten aus bestehenden Erhebungen des EHI sowie Ergebnisse aus der Primärforschung.

**„Aufgrund der Komplexität des Themas und der Marktbedeutung wurde der Fokus auf gastronomische Formate im Lebensmitteleinzelhandel gelegt, die in Teilen auch auf andere Branchen transformierbar sind.“**

**Olaf Hohmann**  
EHI Retail Institute

<sup>4</sup> EHI-Studie „Handelsgastronomie in Deutschland 2020“





# 55

Prozent des Gesamtumsatzes der  
Handelsgastronomie lag 2019 im  
Bereich Lebensmitteleinzelhandel.

## Wirtschaftlichkeitsbetrachtung der Formate in der Handelsgastronomie

### Definition der Betriebstypen bzw. Formate

Für die Betrachtung der Wirtschaftlichkeit war es aufgrund der Komplexität und Vielfalt der existierenden handelsgastronomischen Angebote notwendig, den Untersuchungsfokus auf die Branche mit den größten Marktanteilen und auf die dort existierenden handelsgastronomischen Formate zu legen. Als Branche wurde der Lebensmitteleinzelhandel bestimmt, da der Marktanteil am Gesamtumsatz der Handelsgastronomie 2019 in Deutschland bei über 55 Prozent<sup>5</sup> lag.

Im Workshop wurden dann die handelsgastronomischen Formate aus dem Lebensmitteleinzelhandel ausgewählt und im weiteren Prozess näher definiert:

1. Heiße Theke
2. Imbiss
3. Café
4. Deli
5. Freeflow-Restaurant
6. To-go-Convenience
7. DIY-Food

Für die Definition wurde den Workshopteilnehmenden ein Fragebogen<sup>6</sup> zugeschickt, in welchem der Ist- und Soll-Zustand abgefragt wurde. Für den Ist-Zustand sollte die persönliche Einschätzung zum Durchschnittsstandard der am Markt befindlichen handelsgastronomischen For-

<sup>5</sup> EHI-Studie „Handelsgastronomie in Deutschland 2020“

<sup>6</sup> Fragebogen siehe Anhang I

mate abgegeben und dabei eine Unterscheidung in Conveniencegrad und Eigenproduktion bzw. unterschiedliche Herstellungstiefe getroffen werden. Abgefragt wurden u.a. die Einschätzungen zu Größe der Flächen für Handel, Gastronomie, Lager und weiteren Bereichen, zu Speisen und Getränken, Technikeinsatz, Sitz-/Stehplätzen, Frequenz, Käuferstruktur und Arbeitsprozessen.

Für den Soll-Zustand bzw. die Optimierungsmöglichkeiten sollten die eigenen Erfahrungen mit

neu am Markt befindlichen Konzepten, Technologien und Ideen eingebracht werden. Wichtig für die Einschätzung war, ob diese künftig für eine große Zahl von Betrieben an unterschiedlichen Standorten sinnvoll und wirtschaftlich umsetzbar sind. Abgefragt wurden die Themen Prognosefähigkeit, Digitalisierung, Markenfähigkeit und die Zukunftsfähigkeit unterschiedlicher Bereiche wie Lieferservice, Catering, Nachhaltigkeitsthemen oder Bedienung/Selbstbedienung.

## Ist-Zustand

In diesem Kapitel wird der von den Workshopteilnehmenden definierte durchschnittliche Ist-Zustand für die handelsgastronomischen Formate beschrieben. Für jedes Format gibt es eine Unterteilung in zwei unterschiedliche Herstellungstiefen:

- mit hohem Anteil Eigenproduktion (> 50 %) sowie
- mit hohem Einsatz von Convenience-Produkten in der Herstellung (> 50 %).

Auf Basis der Formatbeschreibung erfolgt die Muster-Kalkulation für jedes Format und für die jeweilige Herstellungstiefe. Zur besseren Übersichtlichkeit sind in diesem Kapitel ausschließlich die Ergebnisse in Form der betriebswirtschaftlichen Auswertung aufgeführt. Die Herleitung der Zahlen für die Musterkalkulationen bzw. für die betriebswirtschaftlichen Auswertungen befinden sich im Anhang III.

Zu beachten ist, dass es sich um Musterkalkulationen handelt. Sie basieren auf teilweise tagesgenauen Einzelkalkulationen verschiedener Kostenbereiche, deren jeweilige Einzelrundungsdifferenz zu einer monatlichen Gesamtrundungsdifferenz im niedrigen zweistelligen Bereich führen kann. Die Kalkulationen sollen der Orientierung dienen und geben keinen Aufschluss darüber, wie erfolgreich ein Format am jeweiligen Standort ist bzw. sein kann. Sie ersetzen auch nicht die professionelle Beratung und berücksichtigen auch nicht die individuellen Gegebenheiten oder Prozesse am Standort.

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1	Verteilung der Verbraucherausgaben für Mahlzeiten, Nahrungsmittel und Getränke zum In-Home- und Out-of-Home-Verzehr	10
Abbildung 2	Verteilung der Einkaufsakte im gesamten Out-of-Home-Markt in Deutschland nach Verzehrorten	10
Abbildung 3	Entwicklung einer Handelsgastronomie	49
Abbildung 4	Neuentwicklung einer LEH-Gastronomie	50
Abbildung 5	Systemrezeptur „Helle Soße“ ohne Fertigprodukte	54
Abbildung 6	Vergleich Koch-Aufwand „Gemüse-Risotto“	66
Abbildung 7	Zukunft	75

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 a+b	Heiße Theke mit einem hohen Anteil von Convenience-Produkten – Formatbeschreibung + Betriebswirtschaftliche Auswertung	15
Tabelle 2 a+b	Heiße Theke mit einem hohen Anteil Eigenproduktion – Formatbeschreibung + Betriebswirtschaftliche Auswertung	17
Tabelle 3 a+b	Imbiss mit einem hohen Anteil von Convenience-Produkten – Formatbeschreibung + Betriebswirtschaftliche Auswertung	19
Tabelle 4 a+b	Imbiss mit einem hohen Anteil Eigenproduktion – Formatbeschreibung + Betriebswirtschaftliche Auswertung	22
Tabelle 5 a+b	Café mit einem hohen Anteil von Convenience-Produkten – Formatbeschreibung + Betriebswirtschaftliche Auswertung	24
Tabelle 6 a+b	Café mit einem hohen Anteil Eigenproduktion – Formatbeschreibung + Betriebswirtschaftliche Auswertung	27
Tabelle 7 a+b	Deli mit einem hohen Anteil von Convenience-Produkten – Formatbeschreibung + Betriebswirtschaftliche Auswertung	29
Tabelle 8 a+b	Deli mit einem hohen Anteil Eigenproduktion – Formatbeschreibung + Betriebswirtschaftliche Auswertung	32
Tabelle 9 a+b	Freeflow-Restaurant mit einem hohen Anteil von Convenience-Produkten – Formatbeschreibung + Betriebswirtschaftliche Auswertung	34
Tabelle 10 a+b	Freeflow-Restaurant mit einem hohen Anteil Eigenproduktion – Formatbeschreibung + Betriebswirtschaftliche Auswertung	37
Tabelle 11 a+b	To-go-Convenience – Formatbeschreibung + Betriebswirtschaftliche Auswertung	39
Tabelle 12 a+b	DIY-Food: Salatbar und To go-Convenience (Regal) – Formatbeschreibung + Betriebswirtschaftliche Auswertung	41
Tabelle 13 a+b	DIY-Food: Salatbar mit Schnippelküche und To-go-Convenience (Regal) – Formatbeschreibung + Betriebswirtschaftliche Auswertung	43
Tabelle 14 a+b	Flexibilität im Ladenbau und Umsetzbarkeit	51
Tabelle 15 a+b	Erhöhung der Nachhaltigkeit von Food-Box-Systemen und Umsetzbarkeit	53
Tabelle 16 a+b	Herstellung frischer Soßen und Umsetzbarkeit	54
Tabelle 17 a+b	Eliminierung von Zusatzstoffen im Essen und Umsetzbarkeit	56
Tabelle 18 a+b	Catering – Teilnahme an Ausschreibungen und Umsetzbarkeit	57

Tabelle 19 a+b	Best Currywurst in Town und Umsetzbarkeit	58
Tabelle 20 a+b	Bistro in Kulturstätte wirtschaftlich betreiben und Umsetzbarkeit	59
Tabelle 21 a+b	Personal des Händlers verpflegen und Umsetzbarkeit	60
Tabelle 22 a+b	Fertigessen durch Frisch-Koch-Küche ersetzen und Umsetzbarkeit	61
Tabelle 23 a+b	Neue Foodwelten schaffen und Umsetzbarkeit	62
Tabelle 24 a+b	Neue Absatzkanäle erschließen und Umsetzbarkeit	63
Tabelle 25 a+b	Auslagerung aus Immobilie in ein Freestander-Modul und Umsetzbarkeit	64
Tabelle 26	Kostensenkungspotenzial Küche	69
Tabelle 27 a+b	Checkliste Ziele und Beispiele	77
Tabelle 28 a+b	Checkliste Rahmenbedingungen und Beispiele	80
Tabelle 29 a+b	Checkliste Einflüsse auf die Zukunft der Handelsgastronomie und Beispiele	83
Tabelle 30	Checkliste Denkbare Formate der Zukunft	86
Tabelle 31	Verkaufspreise	102
Tabelle 32	Personalkosten im Verkauf	104
Tabelle 33	Personalkosten Produktion	105
Tabelle 34 a-h	Heiße Theke (mit einem hohen Anteil Convenience-Produkte)	106
	Verkaufsmengen und -preise, Personaleinsatz	106
	Energie-, Investitionskosten, Miete, Gemeinkosten	107
	Prime Costs	108
	Rezeptkalkulation Bratwurst mit Brötchen	108
	Rezeptkalkulation Currywurst mit Brötchen	109
	Rezeptkalkulation Frikadelle mit Brötchen	110
	Rezeptkalkulation Fleischkäse mit Brötchen	111
	Rezeptkalkulation Hähnchenschenkel	112
Tabelle 35 a-h	Heiße Theke (mit einem hohen Anteil Eigenproduktion)	113
	Verkaufsmengen und -preise, Personaleinsatz	113
	Energie-, Investitionskosten, Miete, Gemeinkosten	114
	Prime Costs	115
	Rezeptkalkulation Bratwurst mit Brötchen	115
	Rezeptkalkulation Currywurst mit Brötchen	116
	Rezeptkalkulation Frikadelle mit Brötchen	117
	Rezeptkalkulation Fleischkäse mit Brötchen	119
	Rezeptkalkulation Hähnchenschenkel	120
Tabelle 36 a-j	Imbiss (mit einem hohen Anteil Convenience-Produkte)	121
	Verkaufsmengen und -preise, Personaleinsatz	121
	Energie-, Investitionskosten, Miete, Gemeinkosten	122
	Prime Costs	123
	Rezeptkalkulation Bratwurst mit Brötchen	124
	Rezeptkalkulation Currywurst mit Brötchen	125
	Rezeptkalkulation Frikadelle mit Brötchen	126



	Rezeptkalkulation Schnitzel mit Brötchen	127
	Rezeptkalkulation 1/2 Hähnchen mit Pommes	128
	Rezeptkalkulation Filterkaffee	129
	Rezeptkalkulation Softgetränk/Wasser	130
Tabelle 37a-j	Imbiss (mit einem hohen Anteil Eigenproduktion)	131
	Verkaufsmengen und -preise, Personaleinsatz	131
	Energie-, Investitionskosten, Miete, Gemeinkosten	132
	Prime Costs	133
	Rezeptkalkulation Bratwurst mit Brötchen	134
	Rezeptkalkulation Currywurst mit Brötchen	135
	Rezeptkalkulation Frikadelle mit Brötchen	136
	Rezeptkalkulation Schnitzel mit Brötchen	138
	Rezeptkalkulation 1/2 Hähnchen mit Pommes	140
	Rezeptkalkulation Filterkaffee	141
	Rezeptkalkulation Softgetränk/Wasser	142
Tabelle 38a-j	Café (mit einem hohen Anteil Convenience-Produkte)	143
	Verkaufsmengen und -preise, Personaleinsatz	143
	Energie-, Investitionskosten, Miete, Gemeinkosten	144
	Prime Costs	145
	Rezeptkalkulation Frühstück einfach	146
	Rezeptkalkulation Teilchen	147
	Rezeptkalkulation Pizzaschnitte	148
	Rezeptkalkulation Salat	149
	Rezeptkalkulation Kaffee und Kuchen	150
	Rezeptkalkulation Kaffeespezialitäten	151
	Rezeptkalkulation Softgetränk/Wasser	152
Tabelle 39a-j	Café (mit einem hohen Anteil Eigenproduktion)	153
	Verkaufsmengen und -preise, Personaleinsatz	153
	Energie-, Investitionskosten, Miete, Gemeinkosten	154
	Prime Costs	155
	Rezeptkalkulation Frühstück einfach	156
	Rezeptkalkulation Teilchen	157
	Rezeptkalkulation Pizzaschnitte	158
	Rezeptkalkulation Salat	160
	Rezeptkalkulation Kaffee und Kuchen	162
	Rezeptkalkulation Kaffeespezialitäten	163
	Rezeptkalkulation Softgetränk/Wasser	164
Tabelle 40a-j	Deli (mit einem hohen Anteil Convenience-Produkte)	165
	Verkaufsmengen und -preise, Personaleinsatz	165
	Energie-, Investitionskosten, Miete, Gemeinkosten	166
	Prime Costs	167
	Rezeptkalkulation Nudelgericht einfach	168
	Rezeptkalkulation Geschnetzeltes mit Beilage	170
	Rezeptkalkulation Pizza einfach (28 cm Standard, 1 Belag)	172

	Rezeptkalkulation Suppe 400 ml	173
	Rezeptkalkulation Salat	174
	Rezeptkalkulation Kaffeespezialitäten	176
	Rezeptkalkulation Softgetränk/Wasser	177
Tabelle 41a-j	Deli (mit einem hohen Anteil Eigenproduktion)	178
	Verkaufsmengen und -preise, Personaleinsatz	178
	Energie-, Investitionskosten, Miete, Gemeinkosten	179
	Prime Costs	180
	Rezeptkalkulation Nudelgericht hochwertig	181
	Rezeptkalkulation Bowl hochwertig	183
	Rezeptkalkulation Gulasch mit Beilage	185
	Rezeptkalkulation Eintopf mit Brötchen	187
	Rezeptkalkulation Salat	189
	Rezeptkalkulation Kaffeespezialitäten	191
	Rezeptkalkulation Softgetränk/Wasser	192
Tabelle 42a-j	Freeflow-Restaurant (mit einem hohen Anteil Convenience-Produkte)	193
	Verkaufsmengen und -preise, Personaleinsatz	193
	Energie-, Investitionskosten, Miete, Gemeinkosten	194
	Prime Costs	195
	Rezeptkalkulation Frühstück Premium	196
	Rezeptkalkulation Regionales Hausmannsgericht	198
	Rezeptkalkulation Schnitzel mit Beilage	199
	Rezeptkalkulation Kaffee und Kuchen	200
	Rezeptkalkulation Salatbar à ca. 350 g	201
	Rezeptkalkulation Kaffeespezialitäten	203
	Rezeptkalkulation Softgetränk/Wasser	204
Tabelle 43a-j	Freeflow-Restaurant (mit einem hohen Anteil Eigenproduktion)	205
	Verkaufsmengen und -preise, Personaleinsatz	205
	Energie-, Investitionskosten, Miete, Gemeinkosten	206
	Prime Costs	207
	Rezeptkalkulation Frühstück Premium	208
	Rezeptkalkulation Nudelgericht hochwertig	210
	Rezeptkalkulation Bowl hochwertig	212
	Rezeptkalkulation Kaffee und Kuchen	214
	Rezeptkalkulation Salatbar à ca. 350 g	215
	Rezeptkalkulation Kaffeespezialitäten	217
	Rezeptkalkulation Softgetränk/Wasser	218

**VERLAG**

EHI Retail Institute GmbH  
 Spichernstraße 55  
 50672 Köln  
 Tel. +49 221 57993-0  
 Fax +49 221 57993-45  
 info@ehi.org  
 www.ehi.org

**HERAUSGEBER**

EHI Retail Institute e. V.

**GESCHÄFTSFÜHRUNG EHI RETAIL INSTITUTE**

Michael Gerling

**AUTOR:IN**

Olaf Hohmann, hohmann@ehi.org  
 Angelika Simko, simko@ehi.org

Ein besonderes Dankeschön für die intensive Zusammenarbeit sowie die Unterstützung bei der Lieferung, Aufbereitung und Bewertung von Daten geht an:  
 Oliver Blum, Institut für Gastro-Konzepte,  
 Hechingen  
 Christian Farr, Glückliche Gäste GmbH, Stuttgart  
 Oliver Merches, OM Consulting, Köln

**LAYOUT**

EHI Retail Institute GmbH

**COPYRIGHT© 2021**

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (Druck, Fotokopie, Mikrofilm oder einem anderen Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

**HAFTUNGSAUSSCHLUSS**

Das EHI Retail Institute versucht mit größtmöglicher Sorgfalt, in der vorliegenden Studie richtige, vollständige und aktualisierte Informationen zur Verfügung zu stellen. Fehler können jedoch nicht völlig ausgeschlossen werden. Das EHI Retail Institute übernimmt daher keinerlei Haftung oder Garantie für die Richtigkeit, Vollständigkeit, Qualität und/oder Aktualität der veröffentlichten Informationen, es sei denn, die Fehler wurden vorsätzlich oder grob fahrlässig begangen. Dies betrifft sowohl materielle als auch immaterielle Schäden Dritter, die durch die Nutzung des Informationsangebots verursacht werden.

**BESTELLMÖGLICHKEITEN**

Tel. +49 221 57993-43  
 vertrieb@ehi.org  
 www.ehi-shop.de

**ISBN:** 978-3-87257-557-9

**PREIS:** 930,00 € zzgl. gesetzlicher MwSt.

**BILDRECHTE:**

Seite 3: [www.stock.adobe.com/georgerudy](http://www.stock.adobe.com/georgerudy)  
 Seite 6: [www.stock.adobe.com/Robert Poorten](http://www.stock.adobe.com/Robert_Poorten)

## IHRE ANSPRECHPARTNER:IN ZUM THEMA HANDELSGASTRONOMIE



**Olaf Hohmann**  
 Forschungsbereichsleiter  
 Handelsgastronomie  
 EHI Retail Institute  
 Tel. +49 221 57993-699  
 hohmann@ehi.org



**Angelika Simko**  
 Projektleiterin  
 Handelsgastronomie  
 EHI Retail Institute  
 Tel. +49 221 57993-24  
 simko@ehi.org