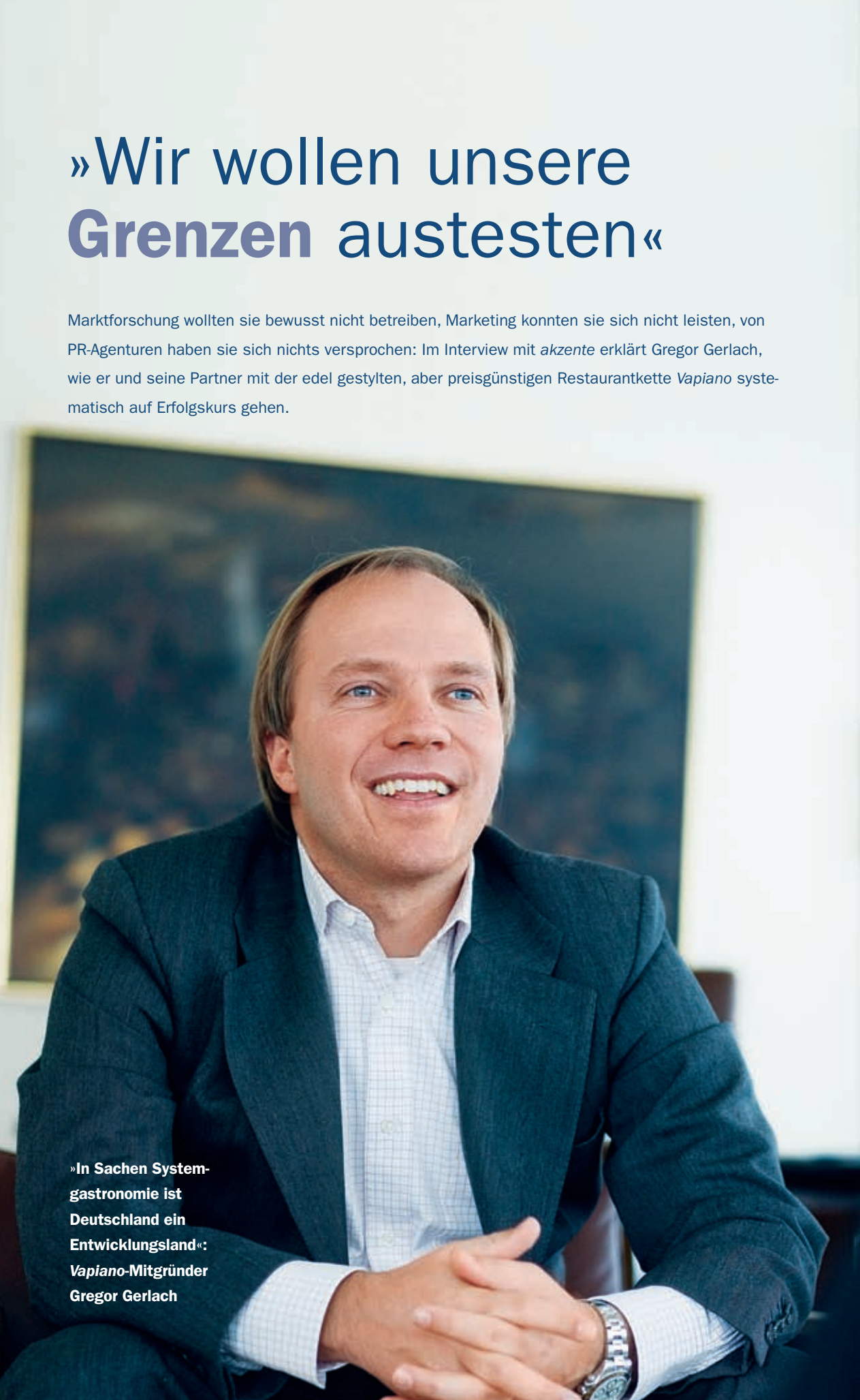


»Wir wollen unsere Grenzen austesten«

Marktforschung wollten sie bewusst nicht betreiben, Marketing konnten sie sich nicht leisten, von PR-Agenturen haben sie sich nichts versprochen: Im Interview mit *akzente* erklärt Gregor Gerlach, wie er und seine Partner mit der edel gestylten, aber preisgünstigen Restaurantkette *Vapiano* systematisch auf Erfolgskurs gehen.

A portrait of Gregor Gerlach, a man with light brown hair and blue eyes, smiling broadly. He is wearing a dark blue blazer over a light blue checkered shirt. His hands are clasped in front of him, and he is wearing a silver watch on his left wrist. The background is a blurred indoor setting with a dark blue wall.

»In Sachen Systemgastronomie ist Deutschland ein Entwicklungsland«:
**Vapiano-Mitgründer
Gregor Gerlach**

Gibt's nicht genug italienische Lokale in Deutschland? Offensichtlich nicht: Seit 2002 begeistert die Gastronomiekette *Vapiano* mit edlem Stil und niedrigen Preisen vor allem das junge Publikum in Deutschlands Großstädten. In den zurzeit 31 Restaurants, eingerichtet vom Südtiroler Kult-Designer Matteo Thun, bedient sich das Szenevolk selbst und schaut am Küchentresen zu, wie vor allem Italo-Klassiker frisch zubereitet werden. Warum setzt sich ausgerechnet ein Start-up im dicht besetzten Gastro-Markt durch, wo doch so viele andere gute Ideen scheitern? *akzente* fragte *Vapiano*-Mitgründer und Aufsichtsratschef Gregor Gerlach nach dem Erfolgsrezept.

akzente: Herr Gerlach, gute Ideen gibt's viele. Warum setzt sich eine plausible Idee durch, während viele andere ebenso plausible scheitern?

Gerlach: Vielleicht waren die bei näherer Betrachtung doch nicht so gut wie zunächst angenommen? Außerdem reicht es ja nicht, eine gute Idee zu haben – man muss sie auch gut umsetzen. In unserem Fall bedeutet das: Das Essen muss nicht nur gut schmecken, es muss auch verlässlich in vertretbarer Zeit fertig sein. Bis wir das erreicht hatten, war viel Optimierungsarbeit nötig. In dieser Phase hat es sehr geholfen, dass zwei aus unserem Gründerteam Erfahrungen von McDonald's mitbrachten. Und ich kannte mich durch die Hotels des väterlichen Unternehmens in der gehobenen Gastronomie aus.

akzente: Warum sind Sie ausgerechnet auf dem überfüllten Restaurant-Markt gestartet?

Gerlach: Ihre Einschätzung des Marktes stimmt nicht: In Sachen Systemgastronomie ist Deutschland noch ein echtes Entwicklungsland mit hohen Wachstumsraten. England und die USA sind uns weit voraus,

dort gibt es viele börsennotierte Gesellschaften aus diesem Geschäftsfeld. Wir hofften schon beim Start, dass unser Konzept multiplizierbar ist und damit ein Börsengang möglich werden würde.

akzente: Wie definieren Sie die Zielgruppe von Vapiano?

Gerlach: Die ist sehr breit: Wir bieten hohe Qualität zu günstigen Preisen in sehr lässiger Atmosphäre – das zieht vor allem Kunden zwischen 20 und 50 Jahren an, viele Frauen, viele Singles, die sonst nicht allein ins Restaurant gehen. *Vapiano* bietet Ein- und Zweipersonenhaushalten eine Alternative zum Selberkochen – so günstig kriegt man's zu Hause kaum hin – und ist auch die richtige Adresse, um mit Kollegen nach der Arbeit einen Happen essen zu gehen.



»Lässige Atmosphäre«: Im Vapiano holen sich die Gäste ihr Essen selbst

akzente: Rund die Hälfte der Vapiano-Restaurants betreiben Franchisepartner. Was bekommen Ihre Lizenznehmer für die sechs Prozent vom Umsatz, die sie an die Zentrale abführen?

Gerlach: Im Spaß antworte ich oft: sechs Prozentpunkte niedrigere Einkaufskosten. Anfangs haben wir mit einem Wareneinsatz von 33 Prozent vom Umsatz kalkuliert, jetzt haben wir das System so optimiert, dass die Restaurants mit einem Warenein-



»Klassische Werbung konnten wir uns nicht leisten – deshalb setzen wir auf Mundpropaganda«

Gregor Gerlach im Gespräch mit akzente-Redakteur Michael Gatermann

satz von 27 Prozent auskommen. »Seht ihr, alles andere kriegt ihr umsonst«, argumentiere ich deshalb mit Augenzwinkern. Denn die Hauptsache ist natürlich unser erprobtes System mit Handbüchern, Trainingsanleitungen, Rezepturen und natürlich dem Design von Matteo Thun – alles, was man zum Erfolg braucht.

akzente: *Ihre Franchisenehmer investieren mindestens 900.000 Euro in ihr Restaurant – was sind das für Menschen?*

Gerlach: Wir schauen uns die Interessenten genau an. Alle müssen erst einmal in einem Restaurant zur Probe arbeiten. Da sehen wir, ob sie systematisch denken und ob sie mit Menschen umgehen können. Sie müssen nicht aus der Gastronomie kommen, denn das kann sogar nachteilig sein: Der typische Gastronom entscheidet viel aus dem Bauch heraus, bei uns aber steht das Systematische im Vordergrund. Auf jeden Fall akzeptieren wir nur Lizenznehmer, die ihr Restaurant selbst führen. Die Auswahl kann nicht so schlecht sein, alle deutschen Vapianos verdienen Geld.

akzente: *Betreiben die vier Gründer der Vapiano AG selbst auch Restaurants als Franchisenehmer?*

Gerlach: Ja, alle vier haben wir ein oder zwei Restaurants. Meines ist allerdings

erst in Bau und wird demnächst in Leipzig eröffnen.

akzente: *Haben Sie nach dem Start der Vapiano AG von den klassischen Marketinginstrumenten profitiert, beispielsweise von Marktforschung?*

Gerlach: Nein, wir haben uns bewusst gegen klassische Marktforschung entschieden. Stattdessen haben wir ein- einhalb Jahre lang die Kundenreaktionen in unserem ersten Restaurant an den Hamburger Hohen Bleichen getestet, ehe wir das zweite Restaurant eröffneten.

akzente: *Und wie sah es mit anderen Marketingmaßnahmen aus?*

Gerlach: Klassisches Marketing mit Werbekampagnen konnten wir uns natürlich nicht leisten. Wir mussten auf die Mundpropaganda setzen: Immerhin haben wir rund 1.000 Gäste pro Tag in jedem Restaurant. Wenn die zufrieden sind, gibt das einen schönen Multiplikatoreffekt. So wurde die Zufriedenheit der Gäste unser wichtigstes Marketinginstrument.

akzente: *Immerhin scheinen Sie fleißig PR betrieben zu haben, wenn man die Zahl der Presseberichte über Vapiano betrachtet?*

Gerlach: Das kam ohne PR-Agentur oder eigene Presseabteilung zustande. Wir haben wohl eine gute Story zu erzählen.

akzente: Was sind die nächsten Schritte?

Gerlach: Die Expansion ins Ausland. In den USA hat die AG schon zwei eigene Restaurants eröffnet, in England macht bald das erste auf. In der Schweiz, in Holland, Ungarn, Belgien, der Türkei und Dubai entwickeln lokale Partner im Gebiets-Franchising ihre Länder. Bald ist Vapiano eine globale Marke.


akzente: Ist Deutschland für Sie ausgereizt?

Gerlach: Ganz und gar nicht. Vor zwei Jahren dachten wir an maximal 50 Restaurants in Deutschland, heute glauben wir, dass 100 bis 200 profitabel existieren können. Wir testen zurzeit, welche Mindestgröße eine Stadt haben muss, um eins unserer Restaurants zu tragen. Vielleicht kommen wir zu dem Ergebnis, dass noch viel mehr als 200 Vapianos in Deutschland Platz finden.

akzente: Was ist das Ziel – der Börsengang?

Gerlach: Nicht notwendigerweise. Vor allem wollen wir gesund weiterwachsen und unsere Grenzen austesten, in immer neuen Ländern und in Deutschland in immer kleineren Städten. Das können wir mit dem eigenen Cashflow und den vorhandenen Banklinien finanzieren. Und solange wir fast jedes Jahr unseren Umsatz verdoppeln, scheint es uns zu früh, an die Börse zu gehen. Wenn's mal nicht mehr so rasant vorangeht, findet es vielleicht die Börse zu spät.

akzente: Und Sie persönlich – haben Sie schon wieder eine neue Geschäftsidee?

Gerlach: Erst mal würde ich gern von 150 Prozent Auslastung auf 100 kommen, ich habe ja noch meinen Job als Geschäftsführer unserer Familienunternehmen. Aber in der Tat hätte ich Lust, wieder etwas Neues zu machen. Ich habe da so eine Idee... 

Systematisch wie McDonald's

Top-Ambiente, aber Selbstbedienung: Vapiano sucht den Erfolg mit System

Zusammen mit Mark Korzilius, Harald Schrott, Friedemann Findeis und Klaus Rader gründete Gregor Gerlach 2002 die Vapiano AG. Zurzeit gibt es 31 Restaurants, rund die Hälfte wird von Franchisenehmern betrieben. Die AG setzte 2007 rund 43 Millionen Euro um, die EBITA-Marge lag bei 25 Prozent. Mit lokalen Partnern treibt Vapiano die Internationalisierung voran und ist so auf dem Weg zur globalen Marke.



Edles Ambiente, bodenständige Preise: Vapiano ist Lieblingsrestaurant der Großstädter