Führung all'arrabbiata

Gastronomie Die Pizza- und Pastakette Vapiano entstand 2002 als coole Alternative zum Italiener an der Ecke. Doch die Gier der Eigentümer hat den Läden die Seele geraubt.

Anfangs glaubte niemand an den Erfolg von Vapiano. Freunde verspotteten Gregor Gerlach, wenn er auf Partys von seinen Plänen berichtete. Italienische Restaurants ohne Bedienung? So etwas brauche doch kein Mensch. Aber Gerlach ließ sich nicht verunsichern. Der Widerspruch spornte ihn an.

2002 eröffnete er sein erstes Restaurant in Hamburg-Neustadt, und die Kunden rannten ihm die Bude ein. Das puristische Design, die offene Küche und das schnelle Italo-Essen trafen den Zeitgeist. Es folgten Dutzende neuer Lokale in Düsseldorf und München, in London, New York und Sydney. Eine Erfolgsgeschichte made in Germany. Bis Vapianos Coolness in Gefahr geriet. Zu Gerlachs unternehmerischer Genialität gesellte sich die Gier nach Größe.

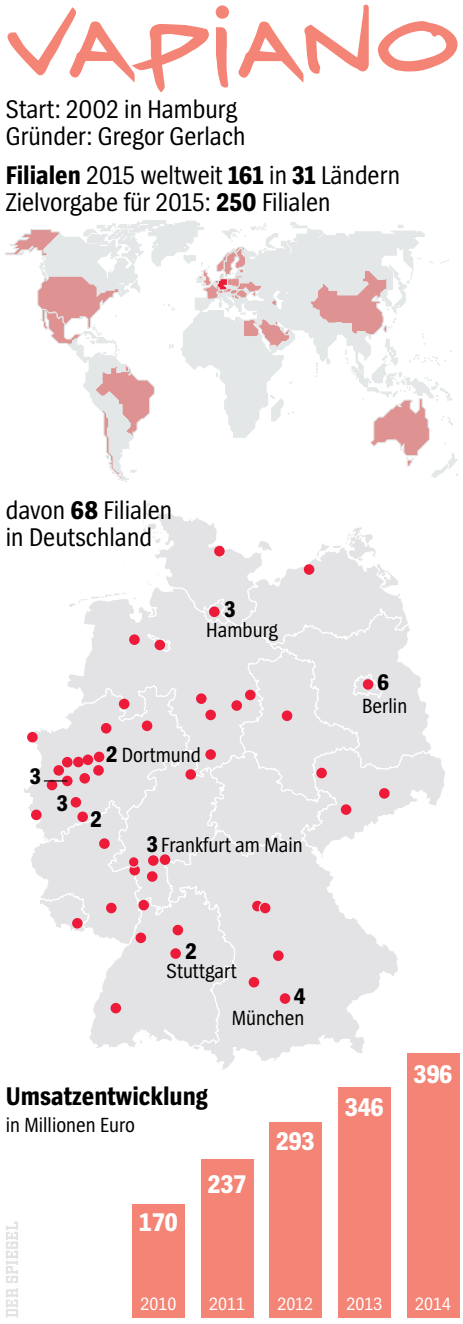
Um das Wachstum zu beschleunigen, schloss Gründer und Gesellschafter Gerlach 2011 einen folgenschweren Pakt. Er verbündete sich mit einem engen Bekannten seines Vaters: Günter Herz, Tchibo-Erbe und einer der reichsten Männer der Republik. Über seine Finanzgesellschaft Mayfair erwarb Herz 44 Prozent an Vapiano. Der Einstieg war alles andere als ein Freundschaftsdienst, Herz formulierte „hohe Erwartungen an die weitere langfristige Entwicklung".

Seinen Einsatz von fast hundert Millionen Euro – das entsprach einer Unternehmensbewertung von 220 Millionen – wollte Herz in den Folgejahren vervielfachen. Passend zu diesem Wunsch legte Gerlach ambitionierte Ziele fest: Vapiano solle den Umsatz pro Jahr um 25 Prozent steigern und so alle drei Jahre verdoppeln.

Doch der Plan ist nicht aufgegangen. Statt auf die erhofften 250 Restaurants weltweit kommt Vapiano bislang auf 161. Das Umsatzwachstum – im ersten Halbjahr zehn Prozent – ist ordentlich, aber für die Eigentümer nicht groß genug. „Bei den Neueröffnungen war uns Qualität wichtiger als Quantität", behauptet Gerlach, „aber jetzt steigern wir das Tempo wieder – ohne die Qualität zu vernachlässigen."

Der Erfolgsdruck hat Vapiano mehr geschadet als genützt. Einige Restaurantleiter sparten offenbar am größten Kostenblock, dem Personal, einige sogar an der Produktqualität. Berichte über manipulierte Arbeitszeitkonten und Billig-Scampi haben das Image der Marke beschädigt. Vapiano bestreitet systematische Verfehlungen des Managements und beteuert: „Eventuelles Fehlverhalten können wir in der Zukunft weitgehend ausschließen."

Die Gewerkschaft NGG hingegen berichtet von neuen Beschwerden, zuletzt aus dem Rhein-Main-Gebiet. Mitarbeiter klagten über nicht gewährte Mittagspausen, über fehlende Fliegengitter in der Küche. „Es herrscht ein hoher Kostendruck", sagt Gewerkschaftssekretärin Filiz Mahner, „darunter leiden Hygiene, Qualität und die Mitarbeiter." Vapiano widerspricht und betont, man kenne die genannten Fälle nicht.



Auch das Klima in der Zentrale trübte sich ein. Eigentlich wollte Gerlach die Führungsriege stärken. Viele Topmanager schmissen jedoch wieder hin, darunter Joachim Gripp, verantwortlich für das operative Geschäft, und Finanzchef Sven Steinkuhl. Der Mann, der ein stabiles Personalwesen hätte aufbauen sollen, ging nach 18 Monaten: Arbeitsdirektor Stefan Zapfe.

Allein in den vergangenen zwei Jahren haben jeweils 20 Prozent der Mitarbeiter aus der Zentrale das Unternehmen verlassen. Es mangelt an qualifiziertem Personal, um Vapiano wieder auf Kurs zu bringen. Die Fluktuation setzt sich fort bis in die Restaurants: Statistisch werden 60 Prozent der Mitarbeiter pro Jahr ausgetauscht.

Schon vor dem Einstieg von Herz' Mayfair schien Vapiano den Überblick über sein globales Restaurantnetz zu verlieren. Das US-Geschäft verbrannte jahrelang Millionen Euro. Dortige Partner scherten sich wenig um Qualitätsstandards, sie machten schnelle Umsätze mit ganztägigen Happy Hours oder verkauften Martini mit eingelegten Gummibärchen. Die erfolglosesten Standorte, etwa in Dallas oder Boston, hat Vapiano inzwischen geschlossen, doch der US-Markt gilt weiterhin als Sorgenkind.

Mirko Silz, Vapiano-Chef von 2006 bis 2011, forderte intern eine Wachstumspause von 12 bis 18 Monaten. Die wäre nötig, argumentierte Silz, um professionellere Strukturen aufzubauen. Bald darauf gingen Silz und Vapiano getrennte Wege.

Neueigentümer Herz drängte darauf, dass Gerlach an die Spitze des Unternehmens rückte. Der Mitgründer sollte das, was er versprochen hatte, auch persönlich umsetzen. Doch das Duo verfolgte unterschiedliche Interessen. Gerlach strebte nach Selbstverwirklichung als Unternehmer – er führte bereits die familieneigenen Hotels und Immobilien. Herz ging es vor allem um den Return on Investment.

Altersmäßig trennen Gerlach, 46, und Herz, 75, drei Jahrzehnte, doch im Wesen ähneln sie sich. Zwei distanzierte Hanseaten, die den Händedruck bereits als höchste Form der mitmenschlichen Zuneigung zu begreifen scheinen. Beide eint ihre großbürgerliche Herkunft, die Vorliebe für den Pferdesport – und der extreme Ehrgeiz.

Mayfair entwarf Pläne für ein internationales Firmengeflecht, auch um Steuern zu sparen. Es entstanden Tochtergesellschaften in Luxemburg, Wien und im brandenburgischen Schönefeld, das als Gewerbesteuerparadies galt.



GIANNI OCCHIPINTI / LAIF

Vapiano-Mitgründer Gerlach, Angestellte in einer Restaurantfiliale in Hamburg: „Wir steigern das Tempo“

Danach optimierte Vapiano seinen Einkauf. Alle Lieferanten, vom Fleischer über den Bierbrauer bis zur Käserei, mussten sich neu bewerben und wurden von einer Beratungsgesellschaft namens Inverto durchleuchtet. Für ihn kämen nur Zulieferer infrage, sagte Gerlach, „die zu jedem Zeitpunkt die Waren in der festgelegten Qualität zu wettbewerbsfähigen Preisen liefern können“. Vapiano senkte die Kosten – und vergraulte manch kleineren Anbieter. Führung all’arrabbiata.

Und auch die Restaurantpartner wurden stärker gemolken. Vapiano erhöhte den Einstiegspreis für Betreiber von 30 000 auf 50 000 Euro pro Lokal, die laufende Franchisegebühr variiert zwischen 5 und 7,5 Prozent des Jahresumsatzes. Viele Partner waren zudem frustriert, weil Vapiano Topstandorte gern selbst betrieb – und ihnen B- und C-Lagen wie Recklinghausen oder Solingen anbot.

Über allem stand Mayfairs Wunsch nach globaler Expansion. Günter Herz schickte seinen smarten Geschäftsführer Hinrich Stahl vor, der offen über seine Träume vom Weltimperium sprach: „Innerhalb der nächsten fünf Jahre soll Vapiano auch in China und Japan Fuß fassen.“ Gleichzeitig nahmen die Baustellen auf dem Heimatmarkt zu. Kunden beschwerten sich über lange Wartezeiten oder mäßigen Service. Herz’ Finanzleute gingen vielen Vapiano-Managern auf die Nerven. Sie analysierten unablässig Zahlen, riefen fast täglich an und bohrten oft nach, warum Vapiano denn nicht noch schneller wachse. Bisweilen mischte sich Mayfair derart stark in geschäftliche Details wie die Eröffnung einzelner Standorte ein, dass es sogar Günter Herz zu viel wurde. Intern betonte er, Vapiano bedürfe auch gewisser Freiheiten. Gerlach will von einem Konflikt nichts wissen: „Wir haben stets einen gemeinsamen Weg gefunden.“

Am liebsten würde Herz die Mehrheit übernehmen, um durchregieren zu können. Kaufangebote haben Gerlach und der dritte Aktionär, der Darmstädter Unternehmer Hans-Joachim Sander, jedoch mehrfach abgelehnt. Gerlach hofft immer noch, dass sich Vapiano als globale Gastronomiemarke etabliert – und er ans Ziel seiner Unternehmerträume gelangt.

Frühere Partner sind hingegen vom Glauben abgefallen. Eine ganze Riege ehemaliger Vapiano-Gesellschafter baut heute lieber ihr eigenes Konzept aus: Die Italo-Kette L’Osteria hat sich zum ernsthaften Vapiano-Rivalen gemausert. Zuletzt verkaufte Kent Hahne, Gründungsmitglied von Vapiano, seine alten Restaurants. Er will sich auf die L’Osteria konzentrieren.

Vor allem im Heimatmarkt Deutschland stößt Vapiano zunehmend an Grenzen. Inzwischen eröffnet die Kette, einst hippen Großstadtvierteln vorbehalten, Filialen an Orten wie Kaiserslautern, Hanau oder Hamburg-Bergedorf. Dabei scheint der deutsche Kunde zunehmend Vapiano-gesättigt: Auf bestehender Fläche wuchsen die Lokale zuletzt nur um 0,8 Prozent.

Auch Gerlach sieht seine Zeit gekommen, sich stärker anderen Aufgaben zu widmen. Mitte September zog er sich in den Aufsichtsrat zurück – für ihn ein überfälliger Schritt: Nach dem Mayfair-Einstieg wollte Gerlach ursprünglich nur für zwei Jahre an die Spitze rücken. Allerdings konnten sich die Gesellschafter nicht schneller auf einen Nachfolger einigen. Die Suche lief bereits seit Ende 2013.

Über Vapianos Zukunft bestimmt nun ein Manager, der viel Erfahrung mit Filialexpansion hat, nicht jedoch mit Systemgastronomie. Jochen Halfmann war früher Deutschland-Chef der Parfümeriekette Douglas. Große Veränderungen sind von ihm eher nicht zu erwarten: Es gehe darum, sagt er, „Vapiano mit Siebenmeilenstiefeln in jeder Hinsicht voranzubringen“.

Vapiano-Macher Gerlach hat in der Zwischenzeit ein hippes Imbisslokal namens Burgerlich gegründet, mit ersten Filialen in Köln und Hamburg. „Kölns coolste Burger-Bude“, jubelt die „Bild“-Zeitung.

Fast so cool wie früher Vapiano.

Simon Hage
Mail: simon.hage@spiegel.de