

DISCUSSION PAPERS

Zentrum für HochschulBildung - Technische Universität Dortmund

Uwe Wilkesmann &
Maximiliane Wilkesmann

(Spitzen-)Gastronomie in der Corona-Krise

Discussion papers des
Zentrums für HochschulBildung
Technische Universität Dortmund
01-2020
ISSN 1863-0294

Discussion papers des Zentrums für HochschulBildung
Technische Universität Dortmund

(Spitzen-)Gastronomie in der Corona-Krise

Uwe Wilkesmann &
Maximiliane Wilkesmann

Discussion paper Nr. 1-2020
Korrespondenzanschrift:
Prof. Dr. Uwe Wilkesmann
Technische Universität Dortmund
Direktor des Zentrums für HochschulBildung
Lehrstuhl Organisationsforschung und Weiterbildungsmanagement
Hohe Str. 141
44139 Dortmund
Tel.: 0231 / 755 6630
Fax: 0231 / 755 6611
E-Mail: ows.zhb@tu-dortmund.de

Die Diskussionspapiere des Zentrums für HochschulBildung der Technischen Universität Dortmund werden von dem Lehrstuhl herausgegeben. Die inhaltliche Verantwortung für die Beiträge liegt bei den Autoren und nicht bei dem Lehrstuhl.

Die Discussion papers können unter <http://www.zhb.tu-dortmund.de/wilkesmann> heruntergeladen werden.

Inhalt

Executive Summary.....	1
1. Einleitung.....	2
2. Datengrundlage	4
3. Ergebnisse.....	5
3.1 Köchinnen und Köche	5
Auswirkungen.....	6
Reaktionen	8
3.2 Beschäftigte im Service	9
3.3 Restaurantbesitzer	10
3.4 Gäste	11
3.5 Auswirkungen des Corona-Shutdowns im Vergleich	12
Regulierung des Einkommens	12
Kontakt zu den Gästen	14
Wahrnehmung politischer Maßnahmen	16
Stresswahrnehmung und Resilienz	17
Zukunftseinschätzungen	19
4. Fazit und Ausblick	20
Literatur.....	21

(Spitzen-)Gastronomie in der Corona-Krise

Prof. Dr. Uwe Wilkesmann

Lehrstuhl Organisationsforschung und Weiterbildungsmanagement
Zentrum für HochschulBildung (zhb)
TU Dortmund
uwe.wilkesmann@tu-dortmund.de

Prof. Dr. Maximiliane Wilkesmann

Professorin für Arbeits- und Organisationssoziologie II
Fakultät Sozialwissenschaften
TU Dortmund
maximiliane.wilkesmann@tu-dortmund.de

Executive Summary

Die Studie fasst die zentralen Ergebnisse von zwei Befragungen in der (Spitzen-)Gastronomie zusammen, die während der Schließung der Restaurants aufgrund der Corona-Pandemie (Corona-Shutdown) zwischen dem 22. März bis 10. April 2020 stattfanden. Befragt wurden 654 Personen, die als Köche (n = 289), Servicekräfte (n = 136) und Restaurantbesitzer (n = 125) in der Gastronomie tätig sind. Ebenso haben sich Gäste (n = 104) an der Befragung beteiligt. Die zentralen Ergebnisse lauten:

- 50 % der Restaurants in unserer Befragung können maximal 6 Wochen überleben, wenn der Corona-Shutdown bestehen bleibt. Im Durchschnitt sind es maximal 9 ½ Wochen. Befragte aus Restaurants, die keine Sterneauszeichnung besitzen schätzen, nur 8 Wochen den Corona-Shutdown überleben zu können. Befragte aus Sternerestaurants schätzen diese Zahl auf 11 Wochen, so dass sie im Schnitt fast 2 Wochen länger geschlossen durchhalten können. Konkret bedeutet dies, dass ein Großteil der Restaurants bei anhaltendem Corona-Shutdown, das Restaurant zu betreiben, Anfang Mai in Liquiditätsengpässe geraten, die sie zur Aufgabe des Restaurants zwingen.
- Die Wirkung der auf den Weg gebrachten Hilfsmaßnahmen wird von den Beschäftigten in der (Spitzen-)Gastronomie sehr kritisch beurteilt. Das Überleben vieler Restaurants kann laut Einschätzung der Befragten damit langfristig nicht gesichert werden.
- Über alle Beschäftigtengruppen hinweg dominiert der Bezug von Kurzarbeitergeld. Besonders betroffen sind hier die Servicekräfte mit 65 % im Gegensatz zu 56 % der Köchinnen und Köche. Auch sind mit 12 % die Beschäftigten im Service derzeit häufiger arbeitslos als die befragten Köchinnen und Köche. Insgesamt stellt sich die finanzielle Situation in der Gastronomie besonders prekär dar, weil das Kurzarbeitergeld nicht nur das Einkommen mindert, da es oft nicht aufgestockt wird, sondern es entfallen auch Zusatzeinkommen in Form von Zulagen und Trinkgeldern.
- Der Kontakt zu den Gästen wird über verschiedene digitale Kanäle aufrechterhalten, welche die Gäste auch wahrnehmen. Gäste nutzen die neu geschaffenen Angebote, wie Take-Away oder Lieferservice, um die Gastronomen lokal zu unterstützen.
- Insgesamt können die Köchinnen und Köche mit dem Corona-Shutdown persönlich, im Vergleich zu den anderen Gruppen in der Gastronomie, am besten umgehen. Sie haben verschiedene Möglichkeiten, den Umgang mit der Situation erträglicher zu gestalten (z. B. Charity Aktionen). Die Stresswahrnehmung ist insgesamt sehr hoch. Im Gruppenvergleich haben Köchinnen und Köche die geringste Stresswahrnehmung und die höchste Resilienz. Besonders die Beteiligung einiger Köche an Charity-Aktionen (z. B. »Kochen für Helden«) senkt deren Stresswahrnehmung und hebt deren Resilienz.

1. Einleitung¹

Seit gut zwei Jahren forschen wir – aus reiner Freude an feinem Essen – zur Organisation der Spitzengastronomie im deutschsprachigen Raum und ein Buch dazu wird bald erscheinen (*„Nicht nur eine Frage des guten Geschmacks! Zur Organisation der Spitzengastronomie im deutschsprachigen Raum“*). Für das Buch haben wir vor der Corona-Krise unter anderem Interviews mit Spitzenköchinnen und -köchen sowie mit Fachkräften aus dem Service geführt. Unser ursprünglicher Plan bestand darin, die diesjährigen Ergebnisse der Vergabe der Sterne in Deutschland durch den Restaurantführer Guide Michelin im Frühjahr 2020 abzuwarten, die neusten Entwicklungen in das Buchmanuskript einzubauen und dann dem Verlag das fertige Produkt zu übergeben. Doch schon die Verleihung der Sterne durch den Guide Michelin stand wortwörtlich unter einem anderen Stern. Sie fand aufgrund der Entwicklungen der Ausbreitung des Corona-Virus nicht wie geplant am 3. März 2020 als Gala mit exklusiv geladenen Gästen in Hamburg statt, sondern sie wurde kurzerhand am selben Tag vormittags wenig feierlich als Live-Stream auf Facebook übertragen.

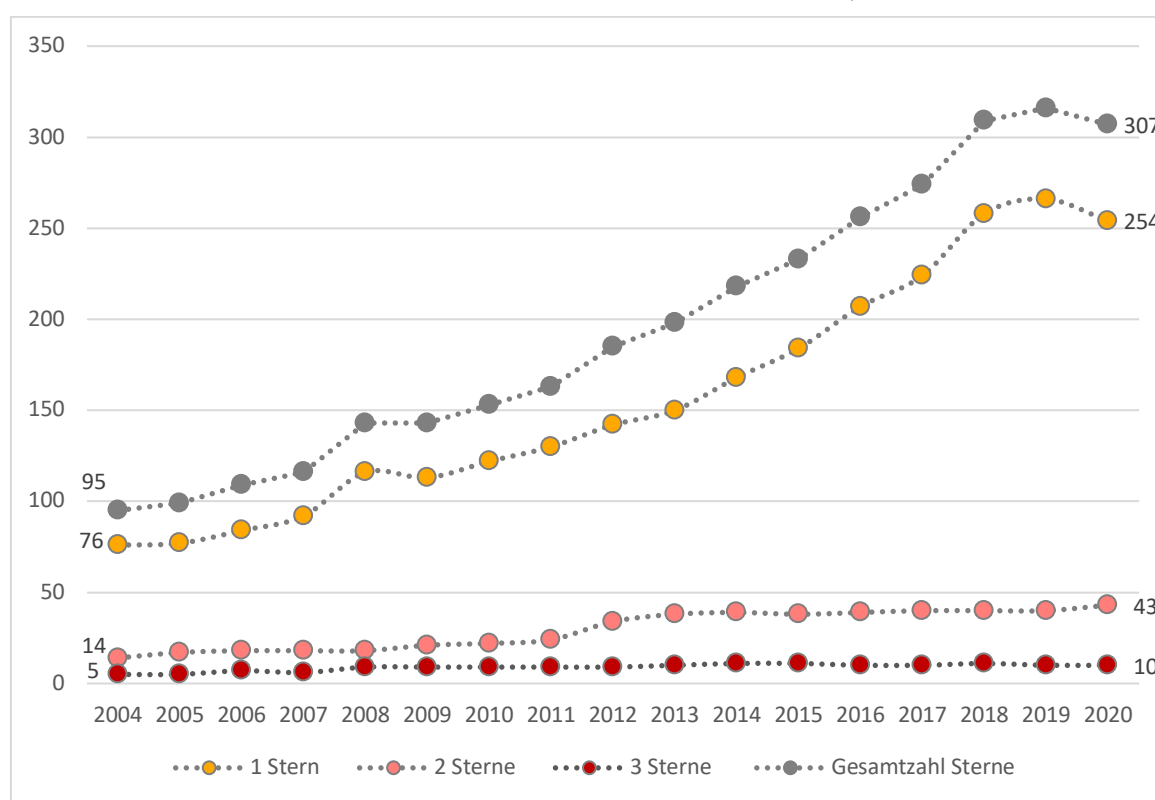
Keine Woche später wurde klar, dass nach Italien und Spanien auch in Deutschland massive Einschränkungen des öffentlichen Lebens aufgrund der Corona-Pandemie drohen. Im Zuge derer wurde zunehmend der Betrieb von Restaurants eingeschränkt. Die verschiedenen Bundes-, Landes- und Kommunalregelungen (z. B. zunächst stark eingeschränkte Öffnungszeiten, Mindestabstände zwischen Tische) machten es den Restaurantbesitzern und dem Personal nicht leicht, mit den Einschränkungen umzugehen, zumal diese in sehr kurzen Zeitabständen immer wieder verschärft wurden, bis spätestens ab dem 20. März 2020 alle Restaurants in Deutschland zur Schließung, dem sog. Corona-Shutdown, gezwungen wurden. Doch schon vorher reagierten einige Gastronomen, weil die Gäste aus Angst vor einer Ansteckung fernblieben und Reservierungen immer öfter storniert wurden. Uns wurde schnell klar, dass Corona-Pandemie die Gastronomie massiv treffen wird und wir wollten wissen, wie (Spitzen-)Gastronomie mit diesen unerwarteten Herausforderungen umgeht.

Da uns der Vergleich zwischen Spitzenrestaurants und »normalen« Restaurants interessiert, haben wir die Gruppe der Spitzenrestaurants dadurch definiert, dass sie im tonangebenden Restaurantführer Guide Michelin gelistet sein müssen. Kurz zum Hintergrund: Ursprünglich diente die Sterneklassifikation des Guide Michelin dazu, dass bei einem Stern die Autofahrer

¹ Teile der Ausführungen wurden aus dem bald erscheinenden Buch entnommen.

anhalten, bei zwei Sternen einen Umweg fahren und bei drei Sternen das Restaurant als alleiniges Reiseziel auswählen. Mittlerweile sind unterhalb der Sterne zwei weitere Kategorien dazu gekommen, da in den letzten Jahren Kritik an der Exklusivität der Sterne aufgekommen ist: Zum einen die Kategorie »Bib Gourmand«, die ein besonders gutes Preis-Leistungs-Verhältnis kennzeichnet. Zum anderen werden mit der Kategorie »MICHELIN Teller«-Anwärter auf den ersten Stern benannt und somit eine zusätzliche Unterkategorie im Ranking eingeführt.

Abbildung 1: Entwicklung der Anzahl von Sternerestaurants in Deutschland (eigene Darstellung; Quelle: Wilkesmann & Wilkesmann; unveröffentlichtes Buchmanuskript)



In den letzten Jahren ist die Anzahl der vom Guide Michelin ausgezeichneten Restaurants stetig gewachsen (Abb. 1). Dieser Trend beschreibt auch einen (essens-)kulturellen Wandel in Deutschland. Im Gegensatz z. B. zu Frankreich gab es in Deutschland lange Zeit keine Kultur für die gehobene Küche. Vergleichsweise viel Geld für sehr gutes Essen auszugeben, war in Deutschland eher verpönt. Eckart Witzigmann, der Pionier der Spitzengastronomie in Deutschland, musste zu Beginn seiner Karriere in den 1970er Jahren sogar für sein Restau-

rant in Frankreich einkaufen gehen, weil es die benötigten Produkte in der gewünschten Qualität zu der Zeit nicht in Deutschland zu kaufen gab.² In den letzten Jahren hat sich die Kultur deutlich verändert. Immer mehr Menschen können sich gutes Essen leisten und sind auch bereit, für eine hochwertige Qualität von Lebensmittel gepaart mit einer kunstvollen Kochzubereitung mehr Geld auszugeben. Ebenso ist die Anzahl der Köchinnen und Köche deutlich gestiegen, die sich dieser hohen Kochkunst verschrieben haben und diese auch beherrschen. So können wir an dieser Stelle festhalten, dass in Deutschland ein zartes Pflänzchen der Esskultur erblüht ist, aber die Corona-Pandemie das weitere Aufblühen vermutlich in Frage stellen wird.

Angesichts des Corona-Pandemie lautet daher die zentrale Frage unseres Beitrags:

Wie verändert der Corona-Shutdown die Situation der (Spitzen-)Restaurants in Deutschland? Wie reagieren diese auf die Krise?

2. Datengrundlage³

Im Rahmen einer Online-Befragung, welche vom 22. März bis 5. April 2020 bundesweit stattfand, haben wir zunächst alle aktuellen 309 Sterneköchinnen und -köche in Deutschland über einen selbst erstellten Verteiler angeschrieben und diese gebeten, nicht nur den Fragebogen auszufüllen, sondern den Befragungslink an ihr Küchenteam sowie befreundete Köchinnen und Köche weiterzuleiten. Insgesamt haben 128 Personen den Fragebogen vollständig ausgefüllt, die in Restaurants mit Sterneauszeichnung durch den Guide Michelin tätig sind, darunter sind 68 Befragte als Chefköchinnen und -köche tätig. Dies entspricht einer überdurchschnittlichen Rücklaufquote von 22 %. Weil uns bei den Sterneköchinnen und -köchen die Grundgesamtheit von 309 Köchinnen und Köchen mit einer solchen Auszeichnung durch den Guide Michelin bekannt ist, kann die Verteilung der 1-, 2- und 3-Sterneköchinnen und -köche, die Relation zwischen angestellten und selbstständigen Sterneköchinnen und -köchen in unserer ersten Erhebung als repräsentativ angesehen werden.

Mit Hilfe von einer zweiten Befragung haben wir vom 29.03. bis zum 10.04.2020 zusätzlich die Perspektive der Servicekräfte, der Restaurantbesitzer und der Gäste in den Blick genommen. Der Aufruf zur Beteiligung an der Befragung erfolgte zum einen über den Facebook-Account

² Die Geschichte der Spitzengastronomie beschreiben wir im ersten Kapitel unseres Buches „Nicht nur eine Frage des guten Geschmacks! Zur Organisation der Spitzengastronomie im deutschsprachigen Raum“.

³ Wir bedanken uns bei allen, die an der Befragung teilgenommen haben.

von »Sternefresser.de – Das kulinarische Online-Magazin« und zum anderen über die Newsletter und Social Media Kanäle der »ahgz - Allgemeine Hotel- und Gastronomie-Zeitung« und »gastrotel«, einem Fachmagazin für Unternehmer und Manager in Gastronomie und Hotellerie in Deutschland. Nach der Bereinigung dieses Rohdatensatzes, bei der u.a. leere Fragebögen, unplausible Antworten und Befragte aus anderen Ländern als Deutschland entfernt wurden, verteilt sich die Anzahl der für Deutschland auswertbaren Fälle auf die einzelnen Befragtengruppen wie folgt: 159 Personen arbeiten in der Küche, 136 Personen arbeiten im Service, 125 Personen sind Restaurantbesitzer und 104 Personen haben den Fragebogen als Restaurantgäste ausgefüllt. Da in der zweiten Umfrage keine Angaben über die Grundgesamtheit der Befragten vorliegen, lässt sich keine Rücklaufquote berechnen und die Daten können, auch aufgrund der Erhebungsmethode, im Gegensatz zur ersten Befragung nicht als repräsentativ angesehen werden. Zudem war die Beendigungsquote, d.h. diejenigen Teilnehmerinnen und Teilnehmer, die den Online-Fragebogen angeklickt und bis zum Ende vollständig durchgeklickt haben, bei der ersten Befragung mit 43 % wesentlich höher als in der zweiten Befragung (29 %). Gleichwohl lässt sich eine aktuelle Grundstimmung der einzelnen Befragtengruppen zur Corona-Krise in Deutschland beschreiben. Wir haben für diese Studie die Daten aus beiden Befragungen zu einem Datensatz gematcht, so dass zu den 128 befragten Sterneköchinnen und -köche aus der ersten Befragung noch 159 Köchinnen und Köche aus der zweiten Befragung hinzugenommen wurden und in der Summe 289 Köchinnen und Köche beteiligt waren. Zur Auswertung standen uns insgesamt 654 auswertbare Fragebögen zur Verfügung. Die Ergebnisse werden wir zunächst gruppenspezifisch (Küchenpersonal, Servicepersonal, Restaurantbesitzer, Gäste) und anschließend ausgewählte Ergebnisse im Gruppenvergleich vorstellen.

3. Ergebnisse

3.1 Köchinnen und Köche

Nach der Bereinigung und Zusammenführung der Datensätze standen 289 vollständig ausgefüllte Fragebögen für diese Gruppe zur Verfügung, davon sind 90,5 % Männer und 9,5 % Frauen. Das Durchschnittsalter der Befragten ist 34,7 Jahre und reichte von 18 Jahre bis 66 Jahre. Aufgrund der Ausrichtung der ersten Befragung auf die Chefköchinnen und -köche in der Spitzengastronomie, gemessen an der Sterneauszeichnung, ist die Verteilung der Befragten in diesem Segment mit 72 Personen gewollt höher. Die Tabelle 1 zeigt die Verteilung der

befragten Köchinnen und Köche hinsichtlich der hierarchischen Verortung in der Küche (Chefkoch bis Auszubildende) und ob das Restaurant im Guide Michelin gelistet ist oder nicht. Von den 289 befragten Köchinnen und Köchen arbeiten 117 Personen in Restaurants, die nicht im Guide Michelin gelistet sind, 22 Personen in einem Restaurant mit »Bib Gourmand« Auszeichnung, 20 Personen mit »MICHELIN Teller«-Auszeichnung, 94 Köchinnen und Köche in einem 1-Sterne-restaurant, 29 Personen in 2-Sterne-restaurant und 7 in einem 3-Sterne-restaurant.

Tabelle 1: Übersicht über das Sample der befragten Köchinnen und Köche

	nicht gelistet	mit Bib Gourmand gelistet	mit Teller gelistet	mit 1 Stern ge- listet	mit 2 Sternen gelistet	mit 3 Sternen gelistet	Σ
Chefkoch	58	12	6	58	13	1	148
Sous-Chef	26	4	8	12	5	2	57
Junior Sous-Chef	7	1	1	5	1	0	15
Chef de Partie	19	4	2	9	8	3	45
Demi Chef de Partie	2	1	1	3	0	1	8
Commis de Cuisine	3	0	1	1	2	0	7
Auszubildende	2	0	1	6	0	0	9
GESAMT	117	22	20	94	29	7	289

Von den befragten Chefköchinnen und -köchen sind 58 Personen nicht im Guide Michelin gelistet, 12 Personen mit dem »Bib Gourmand« und 6 Personen mit dem »MICHELIN Teller« ausgezeichnet. Unter den Sterneköchinnen und -köchen haben sich 54 Personen mit einem Stern, 13 Personen mit zwei Sternen und ein 3-Sternekoch an der Befragung beteiligt. 12,1 % der Chefköchinnen und -köche sind selbstständig und der Rest der Befragten arbeitet im Angestelltenverhältnis.

Auswirkungen

Sterne-restaurant vs. Restaurants ohne Auszeichnung

Es existieren zwischen den Sterne-restaurants und den Restaurants ohne eine solche Auszeichnung deutliche Unterschiede in der Kapazität, Gäste zu bewirten. Sterne-restaurants verfügen durchschnittlich über 36 Plätze für ihre Gäste, von denen sie im Schnitt 122 Gäste pro Woche bewirten. Unterhalb der Sternekategorien sind die Restaurants mit durchschnittlich 42 Plätzen und 232 bewirteten Gästen pro Woche von der Kapazität her größer aufgestellt. Die durchschnittliche Anzahl der Beschäftigten in der Küche unterscheidet sich aber kaum zwischen den beiden Kategorien (Sterne-restaurant 5,8 Beschäftigte; keine Sterne 5,7 Beschäftigte), sodass im Sterne-restaurant auf einen Koch durchschnittlich vier Gäste kommen, im Nicht-Sterne-Restaurant dagegen ein Koch für sieben Gäste im Durchschnitt verantwortlich

ist. Schon vor dem Corona-Shutdown waren die Gewinnmargen in der Spitzengastronomie aufgrund des hohen Wareneinsatzes und der hohen Personalkosten relativ gering. In der Gastronomie wird häufig (zum Teil auch aus Idealismus) knapp kalkuliert. Die Situation wird von einem Restaurantbesitzer eines nicht im Guide Michelin gelisteten Restaurants im Freitextfeld am Ende der Befragung wie folgt beschrieben: *„Ich denke unsere und viele andere Branchen wird aufgezeigt, wie sehr in einem reichen Land wie unserem auf Kante genährt wird. Wenn nach 2 Tagen Einnahmeausfall die ersten Unternehmen Konkurs anmelden und auch der Großteil der anderen Unternehmen panisch wird, ist dies sehr alarmierend und sollte der Gesellschaft zu denken geben. Leider habe ich wenig Hoffnung, dass sich noch lange nach dieser schwierigen Situation etwas an der Lage verändern wird. Die Konkurrenz und der Preiskampf ist zu groß, das Lohnniveau wird niedrig bleiben und somit wird sich auch die Lage am Fachkräftemarkt nicht entspannen. Das ist für mich leider traurige Realität.“*

Selbst wenn in der Gastronomie häufig mit Aushilfskräften gearbeitet wird, summieren sich die Kosten laut Aussage einer Interviewpartnerin aus der Sternegastronomie in einem inhabergeführten Sternerestaurant schnell auf 50.000 Euro an fixen Personalkosten pro Monat. Weitere Kosten für die Miete bzw. Pacht, Energie- und Warenkosten und die Bestückung des Weinkellers sowie etwaige Investitionskosten (z. B. wenn die Küche modernisiert wurde) kommen hinzu. Hier wäre zu vermuten, dass es aufgrund der höheren Personalkosten im Bereich der Sternerestaurants früher zu Schließungen kommt. Doch das Gegenteil ist der Fall: 50 % der Restaurants können maximal 6 Wochen überleben, wenn der Corona-Shutdown bestehen bleibt. Im Durchschnitt sind es maximal 9 ½ Wochen. Sternerestaurants gaben an, dass sie im Schnitt fast 2 Wochen länger geschlossen durchhalten können (knapp 11 Wochen), während die Restaurants, die keine Sterneauszeichnung besitzen nur 8 Wochen den Corona-Shutdown überleben können.

Auch ein Branchenkenner äußerte sich uns gegenüber im Interview, dass etwa 30 % der Restaurants schon vor der Corona-Krise *„von der Hand in den Mund gelebt haben, weil sie nicht richtig rechnen können.“* Diese Restaurants trifft die Krise natürlich schon vor den oben genannten 6 Wochen. Für alle – so zeigen es die Ergebnisse unserer Befragung – gilt, dass ein Großteil der Restaurants bei anhaltendem Verbot, das Restaurant zu betreiben, Ende April bzw. spätestens Mitte Mai in Liquiditätsengpässe geraten, die sie zur Aufgabe des Restaurants zwingt – auch wenn sie vorher gut gewirtschaftet haben.

Angestellte vs. selbstständige Chefköchinnen und -köche

Wenn wir nur die Antworten der Chefköchinnen und -köche betrachten, ergeben sich interessante Unterschiede im Hinblick darauf, ob sie selbstständig oder angestellt sind. Angestellte Chefköchinnen und -köche denken auf einer Skala von 1 (= stimme überhaupt nicht zu) bis 5 (= stimme voll und ganz zu) etwas eher, dass ihr Restaurant dauerhaft schließen (Mittelwert 2,37) oder ihr Team dauerhaft verkleinert werden muss (3,14) als selbstständige Chefköche (1,62 bei Schließung und 2,55 bei Verkleinerung). Insgesamt gehen beide Gruppen davon aus, dass das Restaurant nicht dauerhaft schließen muss. Die selbstständigen Chefköchinnen und -köche hoffen aber deutlich mehr, dass die Gäste nach der Krise gutes Essen mehr Wert schätzen als vor der Krise (3,69) im Vergleich zu den angestellten Chefköchen (3,17).

In der Einschätzung der politischen Maßnahmen differieren beide Gruppen nur bei zwei Einschätzungen. Die Selbstständigen bewerten die Aussage, dass es viel zu lange dauert, bis die Unterstützungsgelder ankommen signifikant höher ein als die angestellten Chefköchinnen und -köche. Beide Gruppen stimmen aber der Aussage sehr hoch zu, dass die jetzt erlittenen Verluste durch den Wegfall der Gäste später nicht wieder ausgeglichen werden kann. Fakt ist: Ein nicht besetzter Platz an einem Abend kann eben nicht dadurch ausgeglichen werden, indem zwei Personen auf einen Platz am nächsten Abend gesetzt werden. Aus diesem Grund herrscht eine pessimistische Grundstimmung vor, was das langfristige Überleben trotz der beschlossenen Hilfsmaßnahmen angeht.

Reaktionen*Reaktionen in den Restaurants*

Als Strategie mit der Krise umzugehen haben 24 % der Köchinnen und Köche geantwortet, einen Take-Away-Service und zu 12 % einen Lieferservice gestartet zu haben. Zum Befragungszeitpunkt beteiligten sich 6 % der Restaurants, in denen die Befragten tätig sind, an Charity Aktionen. Besonders bekannt und viral verbreitete sich zu Beginn des Corona-Shutdowns die Aktion »Kochen für Helden«⁴, welche von Max Strohe und Ilona Scholl initiiert wurde, die gemeinsam das 1-Sterne-restaurant Tulus Lotrek in Berlin leiten. Mittlerweile hat sich daraus eine wohltätige Graswurzelbewegung in der Gastronomie entwickelt, mit deren Hilfe Menschen in Funktionsberufen (z. B. Ärzteschaft, Pflegekräfte, Beschäftigte in Apotheken und Supermärkten) während der Corona-Krise mit Essen versorgt werden. Aktuell haben sich bundesweit 91 Restaurants dieser Aktion angeschlossen (Stand 12. April 2020). Auch

⁴ Website: <https://kochen-fuer-helden.de>.

Gäste und Nicht-Gastronomen können sich an der Aktion durch Spenden beteiligen. Weitere Maßnahmen der Restaurants liegen im Verkauf von Gutscheinen (27 %) für Restaurantbesuche nach dem Corona-Shutdown. In einigen Restaurants wird die Schließung zur Erledigung von Renovierungsarbeiten (29 %) genutzt. Ein geringer Teil (4 %) hat bisher keine Maßnahmen getroffen.

Aktivitäten der Köchinnen und Köche während des Corona-Shutdowns

Die Köchinnen und Köche geben an (Mehrfachantworten), dass sie derzeit neue Menüs entwickeln (28,4 %), ihre Rezepte digitalisieren (28,4 %), die Zeit für den Dreh von Kochvideos (1,6 %) nutzen oder an einem Kochbuch schreiben (1,6 %). Fast ein Viertel der befragten Chefköchinnen und -köche kreuzten an, einfach nichts zu tun (22,5 %). Darüber hinaus gaben 17,3 % der Befragten an, sich mit sonstigen Aktivitäten die Zeit zu vertreiben (z. B. sportliche Aktivitäten, Home-Schooling mit ihren Kindern, bei der Ernte helfen). Unterschiede zwischen Chefköchinnen und -köchen und den nachgeordneten Personen in der Küche gibt es nicht. Wie die Studienergebnisse im Bereich der Servicekräfte ausfallen werden wir nun näher betrachten.

3.2 Beschäftigte im Service

Im Service rangiert das Alter der 132 Befragten zwischen 21 und 68 Jahren. Im Durchschnitt beträgt das Alter 33,3 Jahre. 51,5 % der befragten Servicekräfte ist männlich und 48,5 % weiblich. Im Bereich der Führungskräfte, d.h. als Maître (Restaurantleitung) oder stellvertretend in der Leitung eines Restaurants sind mit 62 % eher Männer vertreten (Frauen: 48 %). Unterteilt man die Servicekräfte, die in besternten Restaurants tätig sind, zeigt sich, dass hier mit einem Anteil von 56 % mehr Frauen als Männer (44 %) tätig sind.

Tabelle 2: Übersicht über das Sample der befragten Servicekräfte

	nicht gelistet	mit Bib Gourmand gelistet	mit Teller gelistet	mit 1 Stern ge- listet	mit 2 Sternen gelistet	mit 3 Sternen gelistet	Σ
Maître	13	4	5	3	2	1	28
stellv. Maître	8	1	2	4	0	2	17
Sommelier	5	1	3	7	2	0	18
Chef de Rang (Stationskellner)	29	4	10	4	4	1	52
Demi Chef de Rang (stellv. Stati- onskellner)	2	0	1	1	0	1	5
Commis de Rang (Jungkellner)	2	0	1	0	0	0	3
Auszubildender	4	0	0	1	1	3	9
GESAMT	63	10	22	20	9	8	132

An unserer Befragung haben mit 72,8 % hauptsächlich Servicekräfte teilgenommen, die in Restaurants arbeiten, die nicht im Guide Michelin gelistet sind. In Sternerestaurants arbeiten 27,2 % der Befragten. Auch im Service existieren Unterschiede zwischen Sternerestaurants und Nicht-Sternerestaurants: In der ersten Kategorie kommen auf eine Servicekraft im Schnitt fünf Gäste, während in der zweiten Kategorie jede Servicekraft im Durchschnitt sieben Gäste bedienen muss. Die Tabelle 2 gibt genaue Auskunft über die Verteilung der Servicekräfte in unserer Befragung. Wie wir im Vergleich weiter unten noch sehen werden, sind Servicekräfte im Gegensatz zu den Köchinnen und Köchen durch den Corona-Shutdown finanziell stärker belastet. Es fehlen nicht nur Einnahmen durch den Entfall von Vergütungszuschlägen, sondern vor allem das Ausbleiben des Trinkgelds (welches häufig mit dem restlichen Personal im Restaurant geteilt wird).

Im Gegensatz zu Köchinnen und Köchen, die ihrem Handwerk privat oder in Form der oben genannten Alternativen (Kochvideos drehen, Rezepte schreiben usw.) noch nachgehen können, haben Servicekräfte diese Möglichkeiten durch den Corona-Shutdown nicht. Daher verwundert es nicht, dass 73 % der Befragten bei den Mehrfachantworten angaben, nichts zu tun. Sich weiterzubilden gaben 21 % an und 7 % sind derzeit dabei, sich beruflich umzuorientieren. In den Feldern dazugehörigen Feldern für die Freitextantworten tauchte häufig das Berufsfeld Gesundheitsbranche auf. Ein Jungkoch eines nicht im Guide Michelin gelisteten Restaurants befürchtet sogar, *„dass noch weniger junge Menschen gastronomische Berufe erlernen wollen und mehr dazu neigen werden, einen systemrelevanten Berufe zu lernen“* (Commis de Cuisine, nicht-gelistetes Restaurant). Wie sich die der Corona-Shutdown aus Sicht der Restaurantbesitzer darstellt, werden wir nachfolgend zeigen.

3.3 Restaurantbesitzer

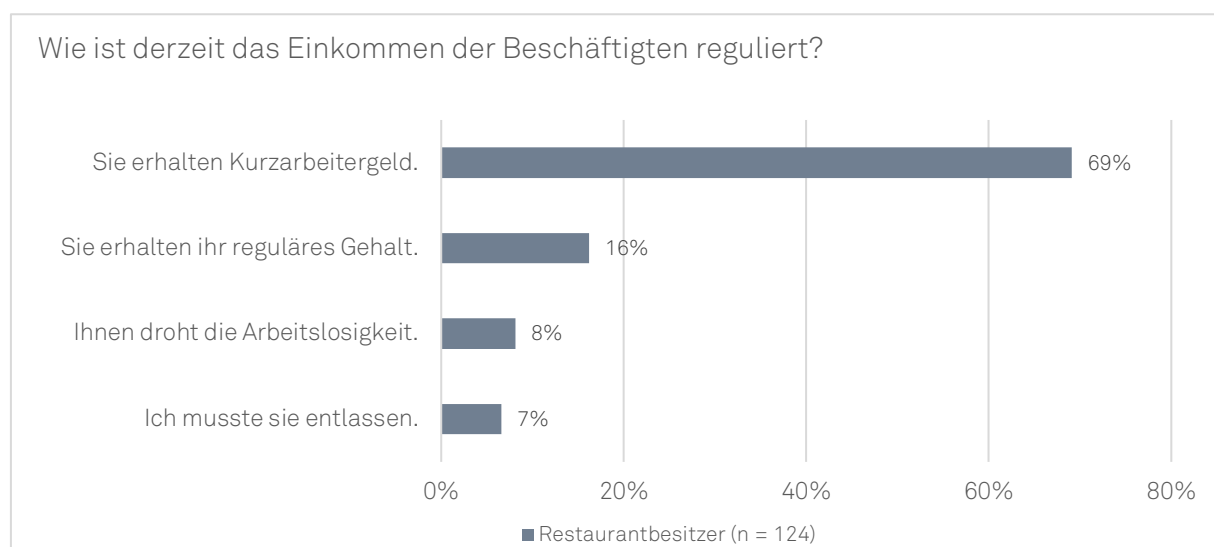
Die befragten Restaurantbesitzer, die sich an unserer Befragung beteiligt haben sind zu 81 % männlich und zwischen 20 und 70 Jahre alt. Das Durchschnittsalter beträgt 40,6 Jahre. An unserer Befragung beteiligten sich wenige Restaurantbesitzer, die ein Sternerestaurant betreiben. In der Mehrzahl betreiben sie ein Restaurant, 16 % betreiben mehrere Restaurants. Die nachfolgende Tabelle gibt einen Einblick in die Verteilung.

Tabelle 3: Übersicht über das Sample der befragten Restaurantbesitzer

	nicht gelistet	mit Bib Gourmand gelistet	mit Teller gelistet	mit 1 Stern gelistet	mit 2 Sternen gelistet	mit 3 Sternen gelistet	Σ
ein Restaurant	77	14	9	4	0	0	104
mehrere Restaurants	16	1	1	2	0	0	20
GESAMT	93	15	10	6	0	0	124

Knapp 30 % der befragten Restaurantbesitzer haben ihre Beschäftigten im Zuge des Corona-Shutdowns zunächst in den Urlaub geschickt. Dies war zumindest eine Option, das Märzgehalt noch voll an die Beschäftigten auszuzahlen.

Abbildung 2: Regulierung des Einkommens der Beschäftigten aus Sicht der Restaurantbesitzer (n = 124)



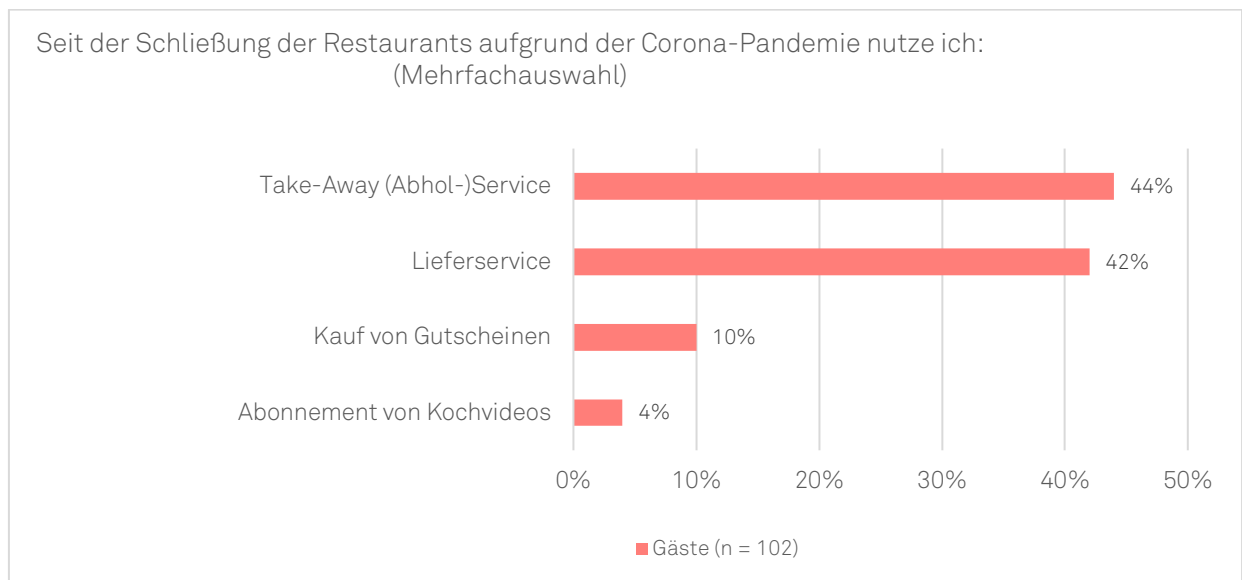
Für den Großteil der Beschäftigten 69,1 % wurde Kurzarbeit angemeldet. Nur 16,2 % der Beschäftigten erhielten zum Befragungszeitpunkt ihr reguläres Gehalt, entlassen wurden 6,6 % der Beschäftigten und weiteren 8,1 % droht in Zukunft die Arbeitslosigkeit in den Betrieben. Wie sich die Regulierung des Einkommens aus Sicht der Beschäftigten darstellt werden wir weiter unten im Vergleich zeigen. Zunächst gehen wir auf die Perspektive der Gäste ein.

3.4 Gäste

Für die an der Befragung teilnehmenden Gäste haben wir einen Kurzfragebogen in die Online-Befragung integriert. Interessanterweise haben sich 104 männliche Gäste und nur 13 weibliche Gäste an der Befragung beteiligt. Die weiblichen Gäste mussten wir für die Analyse entfernen, weil sie angaben, nicht aus Deutschland zu kommen und wir diese Auswertung nur auf

Deutschland beschränkt haben. Insofern scheint hier eine selektive Auswahl vorzuliegen und die Ergebnisse sind mit entsprechender Vorsicht zu interpretieren. Diese Selektivität betrifft auch die Besuchsfrequenz von Restaurants, die eher zu der gehobenen Sorte zählen: 50 % der Gäste, die den Fragebogen ausgefüllt haben gehen einmal pro Woche in ein Restaurant ohne Auszeichnung essen. In ein Restaurant mit »MICHELIN Teller«-Auszeichnung gehen 50 % der Befragten alle drei Monate. Gleiches gilt für Restaurants mit »Bib Gourmand« Auszeichnung und 1-Sternerestaurants. 50 % der befragten Gäste gehen einmal pro Jahr in ein 2- bzw. 3-Sternerestaurant.

Abbildung 3: Unterstützungsmaßnahmen durch die Gäste während des Corona-Shutdowns (n = 102)



Die Restaurants werden durch die befragten Gäste vor allem durch die Nutzung von Take-Away-Angeboten (44 %) und Lieferservices (42 %) unterstützt. Gutscheine werden von 10 % gekauft und 4 % haben Kochvideos abonniert. Vielleicht auch, um die eigenen Kochkünste zu verbessern, weil durch den Corona-Shutdown tendenziell mehr zu Hause gekocht wird.

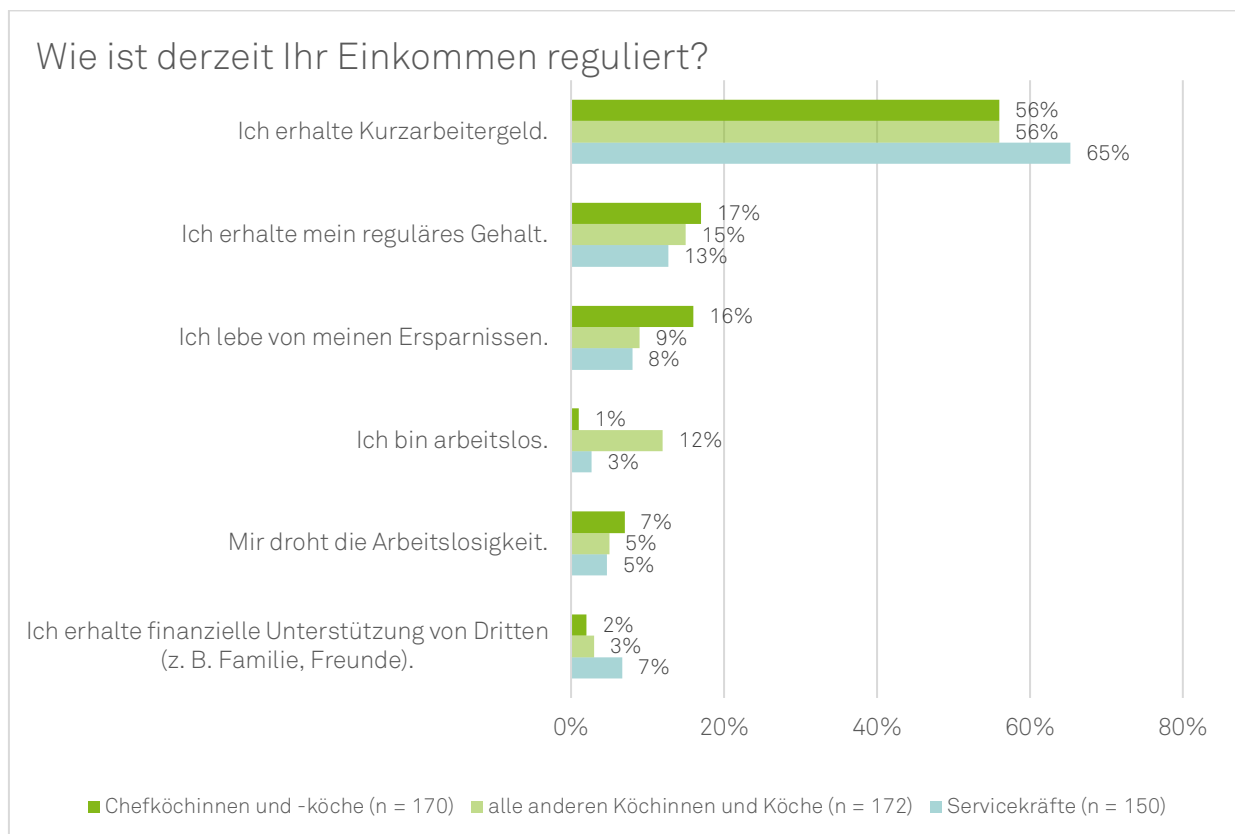
3.5 Auswirkungen des Corona-Shutdowns im Vergleich

Regulierung des Einkommens

Auf die Frage, wie sich ihr momentanes Einkommen gestaltet, antworteten die Chefköchinnen und -köche zu 17 %, dass sie ihr reguläres Gehalt erhalten. Im Bereich des Service sind es nur 13 %, die in der Befragung angaben, reguläres Gehalt zu beziehen. Über alle Beschäftigtengruppen hinweg dominiert der Bezug von Kurzarbeitergeld. Besonders betroffen sind auch

hier die Servicekräfte mit 65 % im Gegensatz zu 56 % der Köchinnen und Köche zum Befragungszeitpunkt. Auch sind mit 12 % die Beschäftigten im Service häufiger arbeitslos als die befragten Köchinnen und Köche. Chefköchinnen und -köche leben häufiger als die anderen Beschäftigten von ihren Ersparnissen (16 %), was vermutlich daran liegt, dass sich selbstständige Chefköchinnen und -köche in unserem Sample befinden. Auf Unterstützung von Dritten (z. B. durch Freunde oder Familie) sind vor allem Servicekräfte mit 7 % angewiesen. Bei den befragten Köchinnen und -köche sind es nur 2 % bzw. 3 %. Die Beschäftigten unterhalb der Chefkockebene sind mit 12 % häufiger arbeitslos, jedoch fühlen sie sich weniger von Arbeitslosigkeit bedroht. Die Ergebnisse im Vergleich zeigt die nachfolgende Abbildung.

Abbildung 4: Regulierung des derzeitigen Einkommens im Vergleich



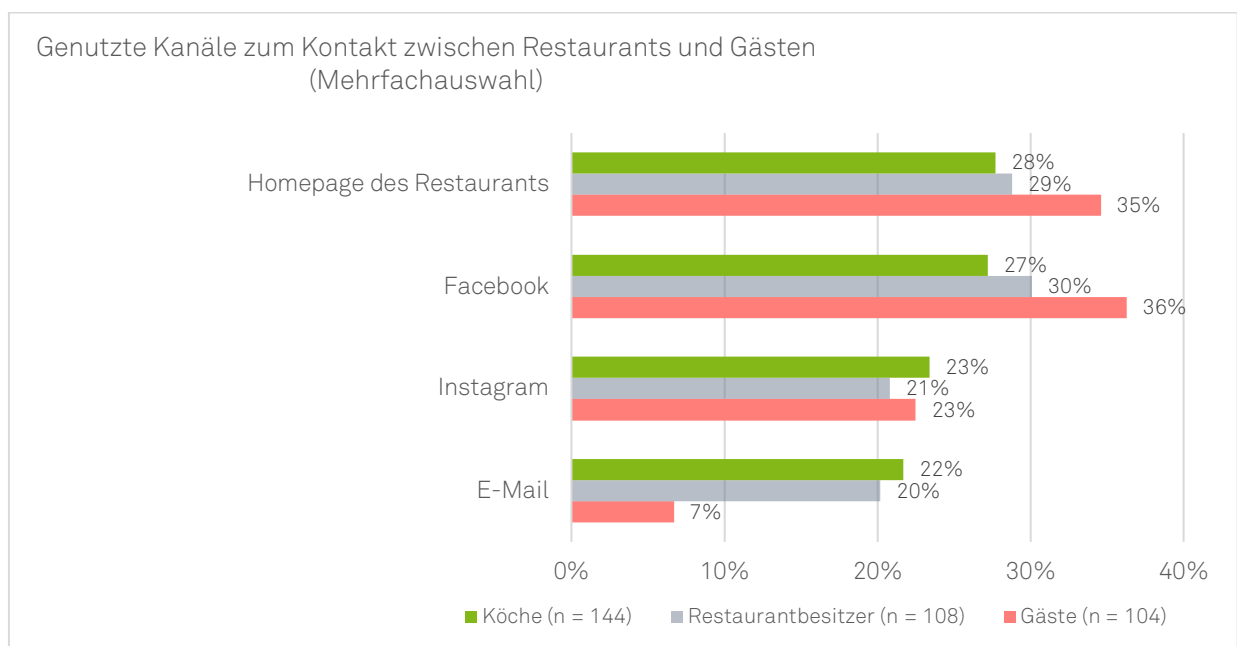
Insgesamt stellt sich die finanzielle Situation in der Gastronomie besonders prekär dar, weil das Kurzarbeitergeld nicht nur das Einkommen mindert, da es oft nicht aufgestockt wird, sondern es entfallen auch Zusatzeinkommen in Form von Zulagen und Trinkgeldern. Ein Chef de Rang (Stationskellner) eines im Guide Michelin mit einem »MICHELIN Teller« ausgezeichneten Restaurants schätzt die Situation folgendermaßen ein: „Die Branche hat nirgends eine Lobby. So wird das Kurzarbeitergeld fast nirgendwo aufgestockt. Die Leute verdienen generell wenig. Nun haben sie meist 60% von wenig.“ Es lässt sich festhalten, dass bei einem ohnehin

niedrigen Lohnniveau durch den Corona-Shutdown die Beschäftigten in der Gastronomie massive finanzielle Einbußen erleiden und finanziell kaum überleben können. Noch schlimmer dürfte es die Aushilfskräfte treffen, die auf 450 EUR-Basis arbeiten. *„Die Gastronomie lebt, meiner Meinung nach, zu einem nicht unerheblichen Teil von Aushilfskräften, sei es in der Spülküche, Gebäudereinigung oder in Service und Küche. Dieser Personenkreis wird, meinem Empfinden nach, bei den Maßnahmenpaketen vernachlässigt“*, wie ein Sous-Chef eines nicht im Guide Michelin gelisteten Restaurants seine Wahrnehmung während des Corona-Shutdowns kommentiert.

Kontakt zu den Gästen

Für die Zukunft der Restaurants ist es wichtig, weiterhin Kontakt zu den Gästen zu halten. Daher haben wir sowohl die Beschäftigten und Selbstständigen in der Gastronomie als auch die Gäste gefragt, wie sie Kontakt halten.

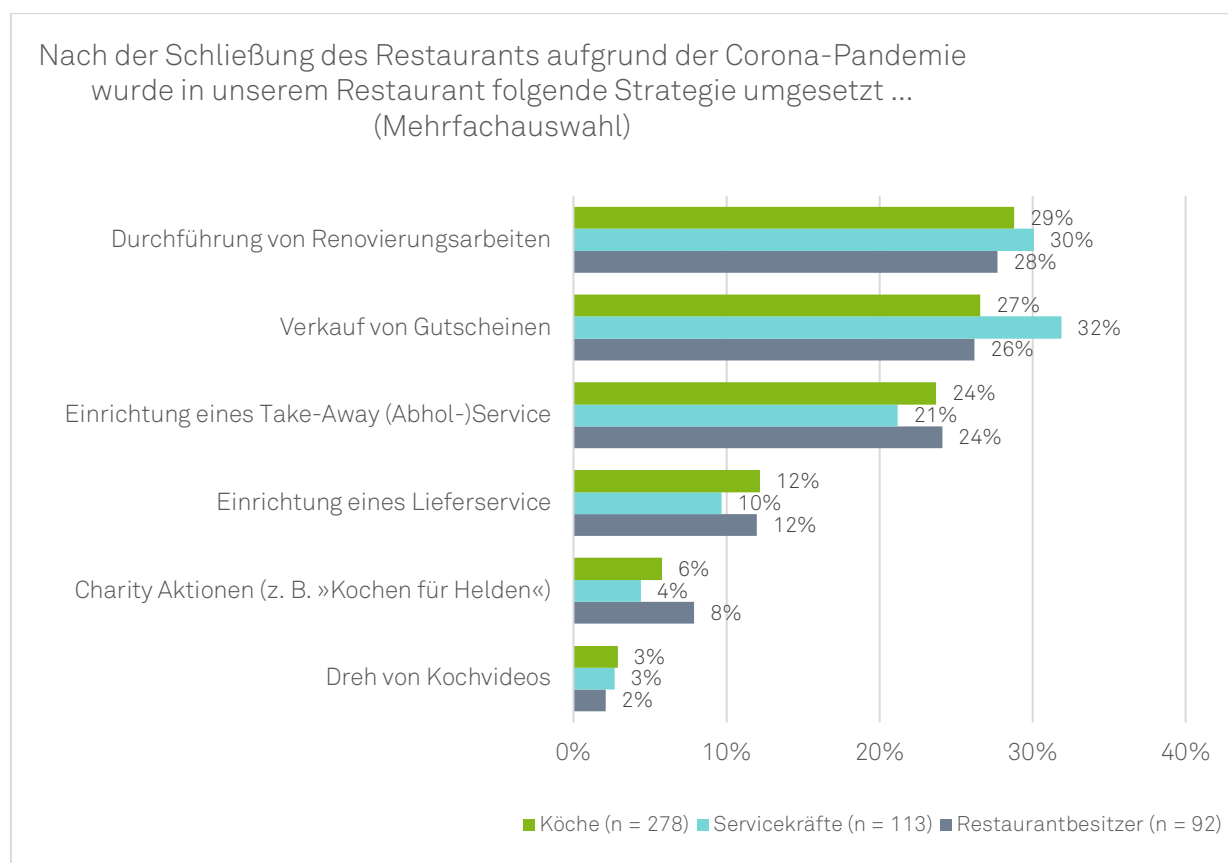
Abbildung 5: Nutzung von Kontaktkanälen im Vergleich (n = 356)



Den Kontakt zu den Gästen halten 28 % der Köche über die Homepage des Restaurants. 35 % der Gäste sehen auch genau dort nach, um Neuigkeiten zu erfahren. 27 % der Köche wählen den Weg über Facebook. Einen Weg, den auch 36 % der Gäste einschlagen. Instagram ist für 23 % der Köche ein Kommunikationskanal, ebenso viele Gäste nutzen auch diesen Kanal, um mit den Restaurants bzw. Köchen in Verbindung zu bleiben. E-Mail nutzen 22 % der Köche, aber nur 7 % der Gäste ist dies ein Kommunikationsform mit den Restaurants.

Von vielen Köchinnen und Köchen ebenso wie Restaurantbesitzern wird der Corona-Shutdown für Renovierungsarbeiten genutzt. Wo das Restaurant geschlossen ist, können die aufgeschobenen Arbeiten erledigt werden. Der Verkauf von Gutscheinen ist ebenso ein Instrument, um die Liquidität in der Krise zu erhalten. 17 % der Köche und 16 % der Restaurantbesitzer nennen diese Maßnahme.

Abbildung 6: Maßnahmen während des Corona-Shutdowns im Vergleich (n = 483)



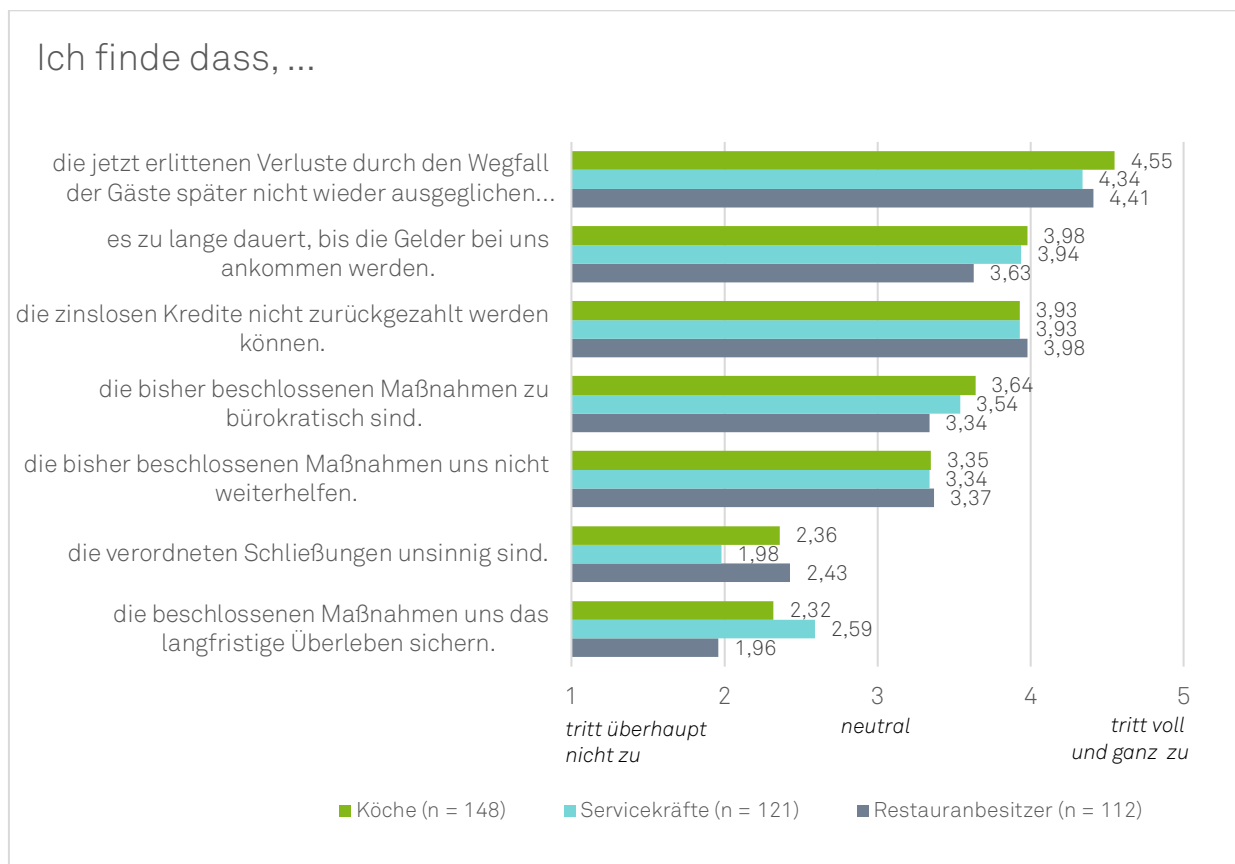
Ebenso wird das Geschäft und der Kundenkontakt z. T. mit Take-Away- oder Lieferservice-Angeboten aufrechterhalten. 24 % der Köchinnen und Köche und ebenso viele Restaurantbesitzer nennen Take-Away-Service als Krisenmaßnahme. Jeweils die Hälfte davon (12 %) nennt Lieferservice als neues Angebot. Beide Angebotsformen sind nicht nur auf Sterne-Restaurants in Großstadtlagen beschränkt, sondern lassen sich auch in ländlicher Umgebung realisieren, wie die Beispiele des 1-Sternekochs Sascha Stenberg in Velbert und der 2-Sterne-Köchin Douce Steiner in Sulzburg zeigen. In einigen Fällen rufen diese Angebote jedoch Irritationen bei den Gästen hervor, weil sich ein Sternemenü nicht einfach in Pappkartons zum Mitnehmen transformieren lässt. Außerdem fehlt natürlich der Service, der die Gäste durch den Abend trägt. Insgesamt ist zu diesen Angeboten aber zu sagen, dass sie (noch) kein gleichwertiges Geschäftsmodell darstellen, weil sich hiermit die laufenden Kosten kaum decken lassen.

Ein 1-Sternekoch kommentierte dies im Freitextfeld unserer Befragung mit folgender Aussage: „*Aktionismus à la Lieferservice bei Sternerestaurants trägt nicht zur Lösung des Problems bei. Dies suggeriert nur Normalität und Nachfrage, wo keine Normalität und Nachfrage stattfinden.*“

Wahrnehmung politischer Maßnahmen

In der Befragung haben wir auch die Wahrnehmung der politischen Maßnahmen erhoben. Hier zeigt sich über alle Befragtengruppen hinweg eine große Skepsis hinsichtlich der Wirksamkeit der finanziellen Unterstützungsmaßnahmen. Dies liegt auch daran, dass es im Bereich der Gastronomie keinen Nachholeffekt (s.o.) geben kann, wie dies in anderen Branchen möglich sein wird. Zudem wird kritisiert, dass „*die gewährten staatlichen Hilfen gerade einmal für zwei bis drei Wochen ausreichend sind (wenn ich meine privaten Kosten außen vor lasse)*“, so beschreibt es exemplarisch ein Restaurantbesitzer eines nicht im Guide Michelin gelisteten Restaurants.

Abbildung 7: Die Politik bringt derzeit viele Hilfsprojekte und Maßnahmen auf den Weg, die auch die Gastronomie über die Krise retten sollen. Was ist Ihre Meinung dazu? (n = 381)

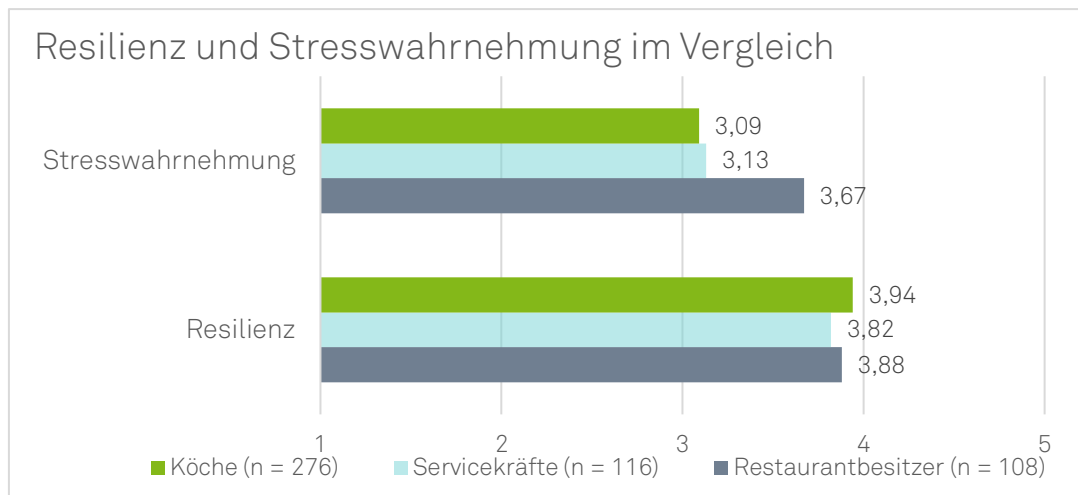


Ein selbstständiger Chefkoch eines 1-Sternerestaurants fordert daher im Freitextfeld am Ende der Befragung: *„Wir brauchen Soforthilfen sonst wird es vielen Gastronomen sehr schnell nicht gelingen ihre Unternehmen fortzuführen!! Und das wäre ein großer Verlust, gerade weil in den letzten Jahren die Spitzengastronomie in Deutschland kontinuierlich gewachsen ist und großartige junge Talente in die Selbständigkeit gegangen sind. Wenn jetzt nicht schnell gehandelt wird, können gerade diese jungen Unternehmen diese unverschuldete Krise nicht überstehen.“* Zudem wird von einer ganzen Reihe der Befragten gefordert, die Mehrwertsteuer in der Gastronomie von 19 % auf 7 % zu senken.

Stresswahrnehmung und Resilienz

Der Corona-Shutdown für alle Restaurants im Lande erzeugt für die Beteiligten hohe Stresswahrnehmung. Jeder stellt sich die Frage, ob und wie es überhaupt weitergehen kann. Um diesen Aspekt zu messen, haben wir die Stresswahrnehmung abgefragt. Der Index der Stresswahrnehmung wurde mit dem Perceived Stress Questionnaire (PSQ) nach Levenstein et al. (1993; deutsche Adaption und Validierung von Fliege et al. 2001) anhand von 15 Items gemessen und hat eine sehr hohe Reliabilität mit α ,89. Die jeweiligen Items wurden auf einer Skala mit den Extremwerten von 1 (= stimme überhaupt nicht zu) und 5 (= stimme voll und ganz zu) erfasst. Charity-Aktionen, wie z. B. »Kochen für Helden« dienen der Sinnstiftung in der Krise. Unsere Befragung zeigt auch, dass dies bei den Köchen der Fall ist. Köchinnen und Köche, die sich an Charity-Aktionen beteiligen, haben auf der Skala der Stresswahrnehmung einen Mittelwert von 2,89. Bei den Köchen, die sich nicht beteiligen, liegt der entsprechende Mittelwert etwas höher bei 3,1, wenn auch die Differenz nicht signifikant ist. Die Sinnstiftung kann demnach die Stresswahrnehmung reduzieren. Bei Service-Kräften und Restaurantbesitzern konnte hingegen ein minimal höherer Stresswert als bei den Personen gemessen werden, deren Restaurants an den Charity-Aktionen teilnehmen. Da sich in der Regel bei den Charity-Aktionen nur die Köchinnen und alleine engagieren ohne die Service-Kräfte und die Restaurantbesitzer, verwundert es auch nicht, dass bei denen letzten Gruppen durch solche Aktionen keine Sinnstiftung entstehen und der Stress nicht reduziert wird.

Abbildung 8: Wahrnehmung von Stress und Resilienz im Vergleich (n = 500)



Zusätzlich haben wir die Resilienz erhoben. Sie misst die persönliche Widerstandskraft, schwierige Lebenssituationen ohne anhaltende Beeinträchtigungen zu überstehen. Gemessen haben wir die Resilienz mit dem CD-RISC 10 nach Connor und Davies (2003). Der gebildete Index mit 10 Items hat ebenso eine hohe Reliabilität von $\alpha,74$. Köchinnen und Köchen, die sich an Charity-Aktionen beteiligen, haben einen signifikant höher Wert (ein Mittelwert von 4,23 auf einer 5er-Skala), als diejenigen, die sich nicht beteiligen (3,92). Insgesamt ist bei allen Köchinnen und Köchen die Resilienz signifikant höher (3,94) als bei Servicekräften (3,82).

Zwischen Köchinnen und Köchen auf der einen Seite und Restaurantbesitzer auf der anderen Seite gibt es keine Unterschiede bei der Resilienz. Die Stresswahrnehmung unterscheidet sich jedoch zwischen beiden Gruppen signifikant. Die Köchinnen und Köche haben mit 3,09 eine deutlich niedrigere Wahrnehmung des Stresses als die Restaurantbesitzer (3,67) (Abb. 8). Vermutlich begründet sich die Differenz mit der höheren Verantwortung der Restaurantbesitzer.

Es stellt sich abschließend die Frage, welche Faktoren die Stresswahrnehmung durch den Corona-Shutdown der Köchinnen und Köche beeinflusst. Eine genauere, multivariate Analyse⁵ der Daten zeigt, dass die persönliche Stresswahrnehmung der Köchinnen und Köche im Wesentlichen von vier Faktoren abhängig ist: (1) Es hat einen Einfluss, ob sie angestellt oder selbstständig sind. Selbstständige haben eine signifikant höhere Stresswahrnehmung im Corona-Shutdown. (2) Die pessimistische Wahrnehmung der momentan eingeführten politischen Maßnahmen erhöht die Stresswahrnehmung. So hat die Einschätzung, dass das Geld

⁵ Die genaue Beschreibung der multivariaten Auswertung erfolgt in einem gesonderten Artikel.

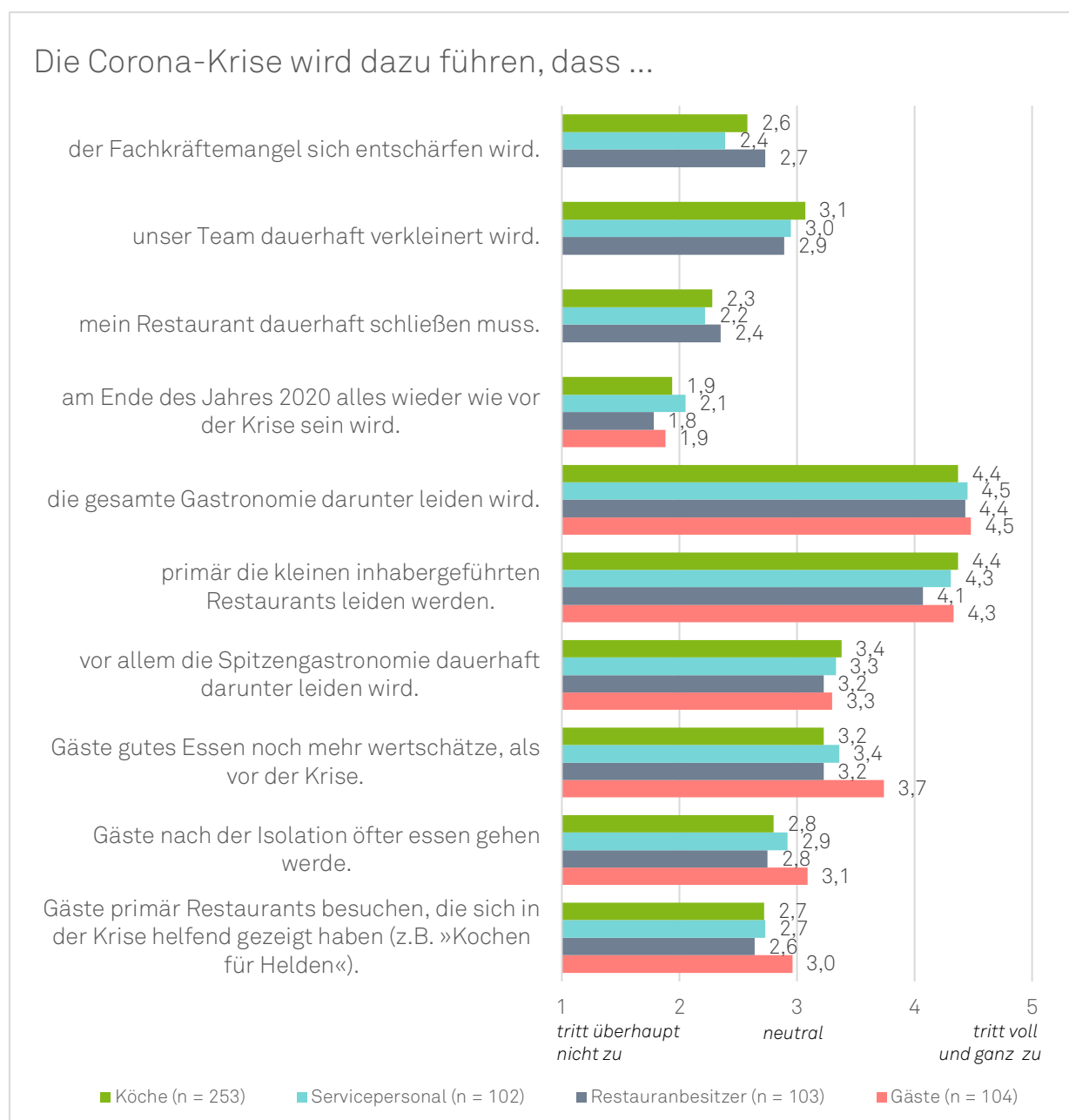
zu lange braucht, bis es ankommt, dass die Maßnahmen zu bürokratisch geregelt sind und die Kredite nicht helfen, da sie nicht zurückgezahlt werden können, einen Einfluss auf die Stresswahrnehmung. Die persönliche Situation, ob jemand schon arbeitslos ist, kurz vor der Arbeitslosigkeit steht, Kurzarbeitergeld bekommt oder ähnliches hat dagegen keinen Einfluss auf die Stresswahrnehmung. Die Wahrnehmung der Hilfsmaßnahmen der Politik beeinflussen die persönliche Stresswahrnehmung somit deutlich stärker als die objektive Arbeitssituation. (3) Den stärksten Effekt besitzt die Resilienz. Je höher die Resilienz, desto niedriger ist die Stresswahrnehmung im Corona-Shutdown. (4) Ebenso ist bei Köchinnen die Stresswahrnehmung geringer als bei den männlichen Kollegen. Das Geschlecht hat demnach auch einen Einfluss, nicht aber das Alter oder ob es sich um ein Sternerrestaurant handelt.

Zukunftseinschätzungen

Die Einschätzung der Zukunft ist bei allen befragten Gruppen (Köchinnen und Köche, Servicekräften, Restaurantbesitzer und Gästen) relativ homogen (Abb. 9). Insbesondere die Einschätzung, dass die gesamte Gastronomie unter der Corona-Krise leiden wird, erfährt sehr hohe Zustimmung. Interessant ist dabei, dass die Erwartung der besonders schweren Probleme für kleine, inhabergeführte Restaurants von den Restaurantbesitzern nicht ganz so hoch geteilt wird, wobei die Zustimmung zu diesem Item insgesamt sehr hoch ist. Fast gar keine Zustimmung erfährt die Einschätzung, dass am Ende des Jahres 2020 wieder alles wie vor der Corona-Krise ist. *„Die vielfältige gastronomische Landschaft wird nach Corona eine andere sein“*, resümierte ein Chefkoch eines 2-Sternerrestaurant die Situation im Freitextfeld am Ende unserer Befragung.

Für die Köchinnen und Köche sowie alle anderen Beschäftigten in der Gastronomie wird die Einschätzung der Gäste etwas tröstlich sein, dass gutes Essen nach der Krise noch mehr wertgeschätzt wird als vorher sowie die Erwartung, dass nach der Isolation noch häufiger essen gegangen wird als vorher. Es bleibt abzuwarten, ob die Gäste sich an ihre eigenen Erwartungen orientieren. Aber auch einige Köche sind hoffnungsvoll gestimmt. So schrieb der Chefkoch eines 1-Sternerrestaurant am Ende der Befragung: *„Ich glaube, nach der Krise werden Menschen wieder mehr wertschätzen wie viel Arbeit im Kochen steckt, nun müssen Sie ja doch ganz schön oft selbst kochen“* (Chefkoch, 1-Sternerrestaurant).

Abbildung 9: Zukunftseinschätzungen nach der Corona-Krise im Vergleich (n = 562)



4. Fazit und Ausblick

Alle Befragten sind sich darin einig, dass die beschlossenen Maßnahmen das Überleben des Restaurants langfristig nicht sichern werden. Im Gegensatz zu anderen Branchen kann es in der Gastronomie keinen Nachholeffekt geben, weil jeder Tisch – zumindest in der Spitzengastronomie – nur einmal pro Service vergeben wird. Fakt ist, dass die durch den Corona-Shutdown erlittenen Schäden in der Gastronomie durch Hilfsmaßnahmen nur verschoben werden und eine Pleitewelle mit Verzögerung auf die Gastronomie zurollt. Ob dies der Fall sein

wird, werden wir im Rahmen einer Wiederholungsbefragung mit den bisherigen Teilnehmerinnen und Teilnehmern zu einem späteren Zeitpunkt überprüfen.

Unsere Ergebnisse zeigen, dass Anfang Mai für 50 % aller Restaurants der Zeitpunkt erreicht ist, wo der Insolvenzantrag gestellt werden muss. Auch wenn die Sternerestaurants durchschnittlich etwas länger durchhalten können, ist absehbar, dass auch ihnen in nicht allzu ferner Zukunft der freie Fall droht und das zarte Pflänzchen der feinen Esskultur in Deutschland eingehen wird. Selbst für Sterneköche steht momentan das Zubereiten von kulinarischen Highlights, die einer Bewertung des Guide Michelins standhalten, nicht mehr im Mittelpunkt. Vielmehr schrauben sie ihre Ansprüche herunter und kochen häufig »einfache« Gerichte für ihre Gäste als Take-Away-Angebot oder für die »Helden« der Corona-Krise. Es bleibt zu hoffen, dass das gerade etwas aufgeblühte Pflänzchen der Spitzengastronomie in Deutschland nicht vertrocknet. Eine Sterneköchin spitzte uns gegenüber die aktuelle Situation folgendermaßen zu: „*Der Guide Michelin war bisher eine gute Sache für die Spitzengastronomie. Aber ich habe keine Ahnung, welche Wichtigkeit die Auszeichnung noch hat. Im Moment sehe ich einfach, dass jeder versucht, zu überleben.*“

Literatur

- Connor, K.M. & Davidson, J.R.T. (2003). Development of a new resilience scale: The Connor-Davidson Resilience Scale (CD-RISC). *Depression and Anxiety* 18: 76-82.
- Fliege, H.; Rose, M.; Arck, P.; Levenstein, S. & Klapp, B.F. (2001). Validierung des ‚Perceived Stress Questionnaire‘ (PSQ) an einer deutschen Stichprobe. *Diagnostica* (2001) 47: 142-152.
- Levenstein, S.; Prantera, C.; Varvo, V.; Scribano, M.L.; Berto, E. Luzzi, C. & Andreoli, A. (1993). Development of the Perceived Stress Questionnaire: A new tool for psychosomatic research. *Journal of Psychosomatic Research* 37(1): 19-32.
- Wilkesmann, M. & Wilkesmann, U. (i.E.). Nicht nur eine Frage des guten Geschmacks! Zur Organisation der Spitzengastronomie im deutschsprachigen Raum.

Bisher erschienene discussion paper des Zentrums für HochschulBildung, Technische Universität Dortmund

01-2018	Nino Kopaleishvili: Impact of Quality Assessment on Organizational Transformation of Universities: Reimagining university's organizational culture.
02-2017	Liudvika Leisyte & Bengü Hosch-Dayican: Towards New Actors in Higher Education Governance: The Emergence of Collective Resistance Platforms
01-2017	Uwe Wilkesmann: Social inequality in German football. Does money score goals?
01-2014	Liudvika Leisyte & Don F. Westerheijden: Research Evaluation and Its Implications for Academic Research in the United Kingdom and the Netherlands.
02-2012	Uwe Wilkesmann, Heike Fischer & Alfredo Virgillito: Academic Motivation of Students - The German Case.
01-2012	Heike Fischer & Björn Peters: Blockveranstaltungen - Lehrformat für eine heterogene Studierendenschaft?
01-2011	Uwe Wilkesmann, Maximiliane Wilkesmann & Alfredo Virgillito: Knowledge transfer in German hospitals.
01-2010	Maximiliane Wilkesmann: Der professionelle Umgang mit Nichtwissen. Einflussfaktoren auf der individuellen, organisationalen und organisationsübergreifenden Ebene.
02-2009	Uwe Wilkesmann, Maximiliane Wilkesmann, Alfredo Virgillito, Tobias Bröcker: Erwartungen an Betriebsräte. Erste Ergebnisse der quantitativen Befragung.
01-2009	Uwe Wilkesmann, Alfredo Virgillito & Maximiliane Wilkesmann: Knowledge management as second level management. Evidence from a survey.
02-2008	Gila Brandt-Herrmann & Uwe Wilkesmann: IT-gestütztes Wissensmanagement in der Werkshalle - wie geht das?
01-2008	Uwe Wilkesmann und Grit Würmseer: Unter welchen Bedingungen sind managerial governance und academic self-governance von Hochschulen auf der individuellen Ebene der Lehrenden wirksam?
08-2007	Uwe Wilkesmann: Die Organisation der Weiterbildung.
07-2007	Maximiliane Wilkesmann, Uwe Wilkesmann, Ingolf Rascher, Ralf Kopp & Peter Heisig: Wissensmanagementbarometer -Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie. Executive Summary (Kurzversion).

06-2007	Doris Blutner: Technik als funktionales Äquivalent für soziale Institutionen. Spekulationen über Wirkungsmechanismen von Technik.
05-2007	Maximiliane Wilkesmann: Wissenstransfer(s) in der Organisationsform Universität.
04-2007	Maximiliane Wilkesmann, Uwe Wilkesmann & Alfredo Virgillito: Inwieweit unterstützen die Faktoren Motivation und Organisationskultur technikorientiertes Wissensmanagement in Krankenhäusern?
03-2007	Uwe Wilkesmann & Grit Würmseer: Wissensmanagement an Universitäten.
02-2007	Uwe Wilkesmann, Maximiliane Wilkesmann & Alfredo Virgillito: Requirements for knowledge transfer in hospitals - How can knowledge transfer be supported in hospitals?
01-2007	Anne Rubens-Laarmann: Marketing für die universitäre Weiterbildung am Beispiel des Zentrums für Weiterbildung an der Universität Dortmund.
02-2006	Uwe Wilkesmann, Heike Fischer, Anne Rubens-Laarmann, Grit Würmseer: Hat der MBA Signalfunktion? Eine Marktanalyse der Bedeutung und Gestaltung von MBA-Studiengängen in der Region Rhein-Ruhr.
01-2006	Uwe Wilkesmann & Doris Blutner: Kollektives Handeln zur Produktion und Allokation von Clubgütern im deutschen Profifußball Oder: Warum lassen sich die Interessen kleiner Vereine trotz Mehrheit nur schwer organisieren?