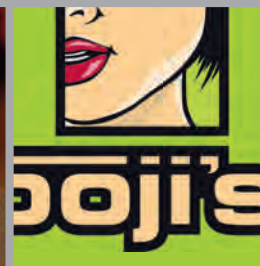


TOBIAS JÄKEL | JEAN-GEORGES PLONER

# auf der suche nach erfolgsrezepten

PERSÖNLICHKEITEN | KONZEPTE | ERFOLGE



MATTHAES



# INHALT

<b>Teil 1 – Die Suche .....</b>	<b>7</b>
Die Auswahlkriterien .....	8
Die Ergebnisse .....	10
Die Methoden .....	14
Die Entwicklung der Gastronomie seit den 1980er-Jahren .....	17
<i>Die 1980er-Jahre</i> .....	17
<i>Die 1990er-Jahre</i> .....	20
<i>Die 2000er-Jahre</i> .....	24
Die Erfolgsgastronomen.....	27
<i>Hahne, Kent</i> .....	28
<i>Hübsch, Claus Dieter</i> .....	30
<i>Karlstedt, Maik Karlo</i> .....	32
<i>Kehl, Daniel/Saxer, Marc</i> .....	34
<i>Koch, Roland</i> .....	36
<i>Kobjoll, Klaus</i> .....	38
<i>Kolonko, Martin</i> .....	40
<i>Raschhofer, Heiner</i> .....	42
<i>Soukas, Spiridon</i> .....	44
Stuart, Kasper .....	46
<b>Teil 2 – Die Resultate .....</b>	<b>49</b>
Erfolgsfaktor 1: Übung macht den Meister .....	50
<i>Naturtalente oder Ehrgeizlinge?</i> .....	51
<i>Perfektionswut</i> .....	55
Erfolgsfaktor 2: Der Kunde ist König .....	59
<i>Das Restaurant lebt mit den Menschen</i> .....	62
<i>Die Welt aus der Sicht des Gastes</i> .....	65
<i>Kosten und Qualität</i> .....	67
Erfolgsfaktor 3: Kontrolle ist gut, Vertrauen ist besser .....	70
<i>Starrer Rahmen, genügend Freiraum</i> .....	72
<i>Die Unternehmenszentrale als Servicecenter</i> .....	73
<i>Klare und verständliche Strukturen</i> .....	78
<i>Weiterbildung als Muss</i> .....	79
Erfolgsfaktor 4: Wie der Herr, so das Gscherr .....	81
<i>Motivation und Stehvermögen</i> .....	85
<i>Weiterentwicklung und Fehlerkultur</i> .....	90

Erfolgsfaktor 5: Der Mensch lebt nicht vom Brot allein .....	92
<i>Geld alleine macht nicht glücklich</i> .....	99
<i>Die wissen immer, was wir wollen</i> .....	100
Erfolgsfaktor 6: Schuster, bleib´ bei deinen Leisten .....	106
<i>Die richtige Crew an Bord haben</i> .....	107
<i>Die Liebe zum Detail</i> .....	112
<i>Rückschläge wegstecken</i> .....	118
<i>Evolution statt Revolution</i> .....	119
Erfolgsfaktor 7: Drum prüfe, wer sich ewig bindet .....	124
<i>Die Stärken von Partnerschaften</i> .....	125
<i>Vertrauen und Verteilen</i> .....	126
<i>Verbündete</i> .....	129
<b>Teil 3 – Der Nachgang .....</b>	<b>135</b>
Der Blick von außen .....	136
<i>Einschätzungen aus dem Brauereigewerbe</i> .....	136
<i>Die Persönlichkeit macht den Unterschied</i> .....	137
<i>Klares Konzept</i> .....	140
<i>Menschliches und Zwischenmenschliches</i> .....	140
<i>In guten wie in schlechten Zeiten</i> .....	141
<i>Die Erfolgsfaktoren aus Brauereisicht</i> .....	142
Nachwort .....	146
Danksagung .....	149
Literatur .....	150
Jean-Georges Ploner .....	151
Tobias Jäkel .....	152

## Die Methoden

Wenn man sich auf die Suche nach Erfolgsrezepten be-  
gibt, ist die erste Schwierigkeit zu definieren, wer erfolg-  
reich ist und wer nicht. Was ist denn die Definition von  
Erfolg überhaupt? Im Geschäftsumfeld führt einen diese  
Frage schnell zu Unternehmensergebnissen und Unter-  
nehmensgröße, oft sind die Kennzahlen dafür Gewinn,  
Umsatz und Mitarbeiterzahlen.

Die größten Unternehmen der Gastronomie in Deutsch-  
land sind geprägt von global agierenden Konzernen. An  
der Spitze steht seit einigen Jahren McDonald's, gefolgt  
von LSG Sky-Chefs Deutschland und Burger King.

Quelle: food-service

### Top 10: Die größten Unternehmen 2009

Ranking	Vorjahr	Name	Umsatz in Mio. €
1	1	Mc Donald's	2.909,0
2	2	Burger King	765,0
3	3	LSG	670,0
4	4	Tank & Rast	595,0
5	5	Nordsee	297,5
6	7	Subway	230,0
7	6	Metro	185,0
8	9	Ikea	173,0
9	11	SSP	171,0
10	10	Aral	169,8

Anders als Tom Peters und Robert Waterman in *In Search of Excellence* wollten wir aber nicht die Spitzenleistungen von Konzernen untersuchen.

Inhabergeführte Unternehmen sind typisch in der Gastro-  
nomie und so war dies für uns ein wichtiges Auswahlkrite-  
rium. Wir wollten Unternehmer befragen, die an der Grün-  
dung des Unternehmens maßgeblich beteiligt waren.  
Denn dieses Buch soll auch Mut machen. Für Menschen,  
die sich selbstständig machen wollen, und für Menschen,

die in der Gastronomie gründen wollen. Daher suchten wir nach Unternehmern, die bei null angefangen haben, und keine Erben oder Konzernleiter. Gefunden haben wir Unternehmensgründer, die in der Gastronomie ihr Glück gesucht und dort aus eigenen Stücken ein erfolgreiches Unternehmen aufgebaut haben.

Als Kriterium für nachhaltigen, wirtschaftlichen Erfolg legten wir fest, dass die Unternehmen, die wir untersuchen wollten, mindestens seit 7 Jahren auf dem Markt Bestand haben. Weiterhin legten wir als Größenparameter den Umsatz über eine gewisse Zeitperiode hinweg fest. Wir zogen also die Grenze bei einem Jahresumsatz von fünf Millionen Euro über einen Zeitraum von fünf Jahren. Dies schränkte die Anzahl der für uns infrage kommenden Firmen erheblich ein, sowohl die ganz Großen als auch die Kleinen blieben damit außen vor. Tatsächlich waren dadurch am Ende nur noch etwa 40 Unternehmen im gesamten deutschsprachigen Raum übrig, die für unsere Untersuchung interessant schienen.

Die letztendliche Auswahl trafen wir dann anhand drei weiterer Kriterien. Die Unternehmer sollten geografisch möglichst flächendeckend verteilt sein, um regionale Sondereinflüsse auszuschließen. Zweitens mussten die betreffenden Gastronomen für unsere Untersuchung so offen sein, dass sie ihre Zeit für intensive Interviews opferten. Drittens sollten die Erfolgsgastronomen sich in der Branche engagieren und durch ihr berufliches Schaffen öffentlich positiv aufgefallen sein, z.B. durch Preise und Ehrungen.

Danach kam dann endlich der durchaus angenehme Teil des Untersuchens: Wir lernten die Betriebe »unserer« Erfolgsgastronomen im wahrsten Sinne des Wortes »am eigenen Leib« kennen, und bereiteten uns auf die Befragung der Unternehmer vor.

Dabei war uns wichtig, die Fragen möglichst offen zu formulieren, um damit die Beeinflussung der Antworten in eine bestimmte Richtung auszuschließen. Daher bereiteten wir in Zusammenarbeit mit einem Interview-Coach

# Kontrolle ist gut, Vertrauen ist besser

Oder doch umgekehrt?

Dieses Kapitel handelt von einer Lektion, die unsere Gastronomen gleichsam gelernt haben. Es scheint, als hätten sie eine identische Lernkurve. Sie fingen mit einem Betrieb etwas chaotisch an, der Laden hatte schnell Erfolg, sie eröffneten weitere Betriebe. Der Erfolg wuchs ihnen buchstäblich über den Kopf, bis sie innehielten, sich organisierten und Strukturen einführten.

Alle begriffen die Notwendigkeit eines Systems, von klaren Strukturen und Kontrollen. Doch sie vergaßen nicht, wie wichtig Freiräume sind, um Vertrauen zu bilden und überhaupt Erfolg zu haben. Dieses Kapitel erläutert die richtige Mischung aus System und Freiheit, aus Kontrolle und Vertrauen.

Doch lassen Sie uns einen Schritt zurück gehen, lassen Sie uns dieses Kapitel mit einer Geschichte beginnen. Mit der Geschichte von der Entstehung der Bolero-Restaurants, die stellvertretend steht für wichtige Erfahrungen, die unsere erfolgreichen Gastronomen in der Anfangsphase ihrer Unternehmungen machten.

Das erste Bolero war ein großer Erfolg, das zweite auch. Roland Koch und sein Partner wollten aber mehr, und sie wussten, dass sie es bewerkstelligen konnten. Also folgten die dritte, vierte und fünfte Filiale. Und plötzlich hatten sie eine Stufe erreicht, die sie überforderte. Was sie bei Laden eins und zwei noch aus dem Ärmel geschüttelt hatten, war plötzlich nicht mehr in den Griff zu bekommen. Sie konnten nicht mehr überall zugleich sein und brauchten Kontroll- und Überwachungsstrukturen, die sie sich nicht aufgebaut hatten.

## Weiterbildung als Muss

Außerdem scheint es allen Erfolgsgastronomen wichtig zu sein, kontinuierliche Weiterbildung im Unternehmen zu institutionalisieren. Diese Weiterbildung geht dabei weit über das Maß von regelmäßigem Austausch, Besprechungen und Schulungen hinaus.

Martin Kolonko beispielsweise bietet den Mitarbeitern in seinem Unternehmen Weiterbildungsbudgets zur freien Verfügung an. Spiridon Soukas unterhält bei Mongo's eine elektronische Wissensdatenbank, und Klaus Kobjoll ist deutschlandweit für seine Schindlerhof-Akademie bekannt.

Diese fast exzessive Weiterbildungspolitik ist ein Beispiel für die Glaubenssätze, die innerhalb dieser Unternehmen herrschen. Sie glauben an den Gast, sie glauben an Qualität, an Autonomie, Freiraum und Vertrauen. Aber sie glauben auch an Disziplin, Eigenverantwortung und Kontrolle. Sie stecken ihren Mitarbeitern einen klaren Rahmen und geben ihnen Freiraum innerhalb dieses Rahmens. Dabei reflektieren Unternehmer alle darüber, wodurch dieser Rahmen begrenzt werden soll.

Kent Hahne drückt sich so aus: »Das ist eben die Kunst, zu sagen, wie viel ist vorgegeben und wie viel Freiraum muss ich einfach zulassen. Ich glaube, da gibt es keine Standardlösung. Es gibt keine Formel, mit der man das berechnen kann. Das ist ein lebendiges System. Man muss zwar strikte Vorgaben machen, aber Platz für Fantasie und Erfindungsgeist lassen.«

Claus Dieter Hübsch rückt im System den menschlichen Aspekt in den Vordergrund, denn das ist für ihn, was der Gast wahrnimmt: »Gut, man kann das gleiche Kassensystem haben, siebzehn Betriebe können den gleichen zentralen Einkauf haben, aber in dem Moment, wo ein Kellner an den Tisch kommt, kann der schlecht drauf sein. Aus unterschiedlichsten Gründen. Die Oma ist gestorben, das Auto kaputt, er hat Liebeskummer oder Ähnliches, das ganze Programm. Dann differenziert sich System von Tatsachen.«

Die erfolgreichen Gastronomen sehen also bei aller Notwendigkeit auch die Beschränkungen eines Systems

---

Der Gast nimmt den „menschlichen“ Aspekt wahr

---

und überwinden diese Schranken mit den Mitteln einer menschlichen Mitarbeiterführung.

Kontrolle ist gut, Vertrauen ist besser. Was zuerst wie ein Widerspruch klingt, ist doch wahr. Freiräume und die Konzentration auf den Gast führen zu einer starken Unternehmenskultur, zu mehr Disziplin, zu einer besseren Kostenstruktur und somit zu mehr Gewinn.

„JE STABILER UND SICHERER  
**das Fundament,**

DESTO FREIER  
UND LOCKERER  
BEWEGEN SICH  
DIE MITARBEITER.“

**KLAUS KOBJOLL**

# Der Mensch lebt nicht vom Brot allein

Warum Leitbilder und Werte so wichtig sind.

Was unterscheidet die erfolgreichen von den weniger erfolgreichen Unternehmern? Reichen ein gewisses Grundtalent, reichlich harte Arbeit, Leidenschaft, Einsatz aus, um an die Spitze zu kommen? Sind es klares Denken und konsequentes Handeln, die die Spreu vom Weizen trennen? Oder gibt es da, wenn man genauer hinschaut und tiefer schürft, nicht noch etwas anderes?

In unseren Gesprächen mit den Erfolgsgastronomen haben wir gemerkt, dass dort Menschen saßen, die all die beschriebenen Eigenschaften besitzen, aber darüber hinaus ist ihnen gemeinsam: Sie führen ihre Unternehmen mit klaren Grundeinstellungen und Anstand ist keine leere Worthülse für sie. Ihr unternehmerischer Erfolg basiert auf einem sichtbar gelebten Wertesystem. Mit jeder Idee und jeder Handlung untermauern sie diese Werte. Sie – und ihre Mitarbeiter – wissen, wofür sie stehen, und sie zeigen dies mit Freude und Stolz.

Spiridon Soukas beispielsweise stellt die Gerechtigkeit in den Mittelpunkt seines Wertesystems: »Ich hasse Ungerechtigkeit. Es ist einer meiner Grundwerte, dass ich glaube, dass man immer gerecht sein muss. Wir fragen uns hier, glaube ich, sehr oft bei Entscheidungen, die Auswirkungen auf andere Menschen haben: Ist das gerecht? Oder werden wir jemandem ungerecht? Klar, das ist ein sehr flexibler Begriff, den jeder anders für sich interpretiert. Ich glaube auf jeden Fall fest daran, dass man nur Gerechtigkeit erwarten kann, wenn man selbst gerecht ist. Es funktioniert nicht anders. Wir glauben auch, dass Pünktlichkeit, Ehrlichkeit, Ordnung, Loyalität und Großzügigkeit im Endeffekt nichts anderes als eine Form von Gerechtigkeit ist, gegenüber Kunden, Mitarbeitern,

## YOOJI'S, SCHWEIZ

Essen im Yooji's ist ein Stück Gesundheit mit Genuss: Sushi und Sashimi, Udon Noodle Soups, frische Salate und leckere Desserts, begleitet von hausgemachten Limonaden und edlen Grün-, Schwarz- und Oolongtees.





Leicht, gesund, trendy und lecker – Sushi & Co. erfreuen sich großer Beliebtheit und sind aus der Gastro-Szene nicht mehr wegzudenken. **YOOJI'S** zeigt wie's geht.



## Der Blick von außen

---

### Wichtige Erfolgsfaktoren aus Sicht der Brauereien

---

#### Einschätzungen aus dem Brauereigewerbe

Zusätzlich zu unseren eigenen Untersuchungen waren wir bemüht, eine Einschätzung von außen zu bekommen, sozusagen eine Überprüfung unserer Ergebnisse durch Kenner der Branche. Da lag es nahe, sich an Personen zu wenden, die mit den Vorgängen der Gastronomie gut vertraut sind und gleichzeitig für eine gewisse Neutralität stehen.

Wir dachten im Laufe unserer Überlegungen ganz schnell an Brauereien. Es gibt in Deutschland eine sehr lange Tradition des Miteinanders zwischen Gastronomen und Brauereien. So ist es auch bei vielen unseren Erfolgsgastronomen. Brauereien sind Finanziers, Partner, Lieferanten oder Vermieter. Manchmal auch alles in einem.

Ein gut geführtes Lokal dient idealerweise als Showroom für die Brauereien, präsentiert deren Produkte mit der nötigen Pflege sowie mit Glanz und etwas Glamour. Der eine produziert, der andere verkauft. Das funktioniert im besten Fall so gut, dass das Produkt beim Konsumenten ein tolles Image genießt und er auch zu Hause sein Lieblingsbier aus Szenekneipe oder Restaurant trinken will.

Dieses Miteinander von Gastronom und Brauerei ist naturgemäß von Höhen und Tiefen geprägt, weil beide Seiten ihre Sichtweise der Dinge haben. Es gibt darüber viele Geschichten zu erzählen, und das wird auch gerne gemacht.

Uns war es wichtig, mehr über die Sichtweise der Brauereien auf die Gastronomie zu erfahren und zu sehen, woran Brauereien Erfolgsgeschichten festmachen. Wer schon so lange in einer Branche erhebliche Summen investiert, muss doch eine ganz klare Vorstellung von Erfolgsfaktoren haben.

Gesprochen haben wir zum einen mit Catharina Cramer von der Warsteiner Brauerei. Für uns war wichtig, mit einer Firma zu reden, die eine lange Tradition hat, deren Familie seit fast dreihundert Jahren Bier herstellt und die Gastronomie unterstützt. In diesem Gespräch wurde auch der häufige Wechsel von Inhabern bzw. Pächtern thematisiert.

# auf der suche nach erfolgsrezepten

Was macht den Unterschied zwischen den Gastronomen, die sich durchsetzen und denen, die auf der Strecke bleiben? Was machen die Top-Unternehmer der Branche anders als alle anderen?

Tobias Jäkel und Jean-Georges Ploner haben 10 herausragende Persönlichkeiten befragt, um die „Essenz“ ihres gastronomischen Erfolges zu ergründen. Ihre Antworten sind teilweise erstaunlich, zum Teil ganz einfach, in vieler Hinsicht einleuchtend und manchmal auch komplex. Daraus leiteten die Autoren 7 Erfolgsfaktoren ab, die von den Gastronomen tagtäglich mit unermüdlicher Intensität umgesetzt werden.

Ein fesselndes Buch, das Anregungen, Ideen, Erkenntnisse und umfangreiches Gastrowissen für jeden bietet, der bereits selbstständig ist, es werden will oder einfach wissen möchte, worauf es ankommt!

**»Ein sehr lesenswertes Buch – sowohl fachlich als auch menschlich. Gut analysierter und aufbereiteter Lernstoff. Mutmacher-Lektüre für Anfänger und Fortgeschrittene.«**

Gretel Weiß, Chefredakteurin und Herausgeberin der Wirtschaftsfachzeitschriften food-service/FoodService Europe & Middle East

