



PERSONALARBEIT
IST CHEFSACHE!

ZAHLEN

AUSLASTUNG: 80%

PRODUKTIVITÄT: 95 TSD

UMSATZ / PLATZ: 10€



BJÖRN GRIMM

DER KÜCHEN- COACH

EDITION



Allgemeine Hotel- und
Gastronomie-Zeitung

MATTHAES

DER KÜCHEN- COACH



BJÖRN GRIMM

DER KÜCHEN- COACH

MATTHAES VERLAG GMBH
Ein Unternehmen der dfv Mediengruppe



INHALT



Der KüchenCoach

- Seite 7 WARUM WIR DIESES BUCH GESCHRIEBEN HABEN
- Seite 15 SELBST UND STÄNDIG – ES IST GANZ ANDERS,
ALS ES AUSSIEHT
- Seite 29 GUTES VERBESSERN, NEUES MÖGLICH MACHEN!
WOHIN GEHT DIE REISE?
- Seite 47 BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHE GRUNDLAGEN FÜR KÖCHE
- Seite 69 ÄNDERUNGEN VORBEHALTEN
- Seite 95 HEUTE PUTZ ICH, MORGEN KOCH ICH! SAUBERKEIT
IST KEINE ZIER
- Seite 111 MAN BAUT NUR EINMAL UM – DANN ABER RICHTIG
- Seite 135 DER BESONDERE GAST – DER SERVICE IST ENTSCHEIDEND
- Seite 153 PFLEGE DEINE MITARBEITER
- Seite 175 PERSÖNLICHKEITSORIENTIERTE FÜHRUNG UND MOTIVATION
- Seite 193 SPITZENLEISTUNGEN – WIE KÖNNEN WIR TÄGLICH
DIE STERNE VOM HIMMEL HOLEN?
- Seite 200 Die Checklisten
- Seite 203 Zu guter Letzt
- Seite 209 Die Autoren
- Seite 215 Bildnachweis
- Seite 216 Impressum





WARUM WIR DIESES BUCH GESCHRIEBEN HABEN

Wachsen kann nur, wer sein Wissen als noch nicht vollständig und fertig betrachtet. Groß ist, wer es teilen kann.

Wir kommen viel rum – manchmal sogar zu viel! So sehen es zumindest unsere Frauen, die unsere Leidenschaft für den Beruf kennen. Wir, das ist eine Truppe von engagierten ehemaligen Köchen und Hotelfachleuten, die nach langen, mitunter harten Berufsjahren (und gefühlt noch längeren Arbeitstagen!) beschlossen haben, das operative Geschäft hinter sich zu lassen und sich nun als Consulter (oder auf gut Deutsch: Berater) zu verdingen. Wir haben allesamt schon Kaffee und Kuchen, Essen und Trinken, Hotelzimmer und Tagungsräume an den Gast gebracht. Wir wissen um schwierige, mitunter unmögliche Gäste und Mitarbeiter, aber auch Banken, Dienstleister und Lieferanten, die allesamt Ihr Bestes wollen. Wir sind nicht Berater geworden, weil uns niemand mehr wollte! Ganz im Gegenteil: Wir haben einfach Spaß daran, Ihnen und Ihren Kollegen begleitend zur Seite stehen zu dürfen und unser praktisch und theoretisch erarbeitetes Wissen weiterzugeben und zu teilen.

Unsere Branche und die damit verbundenen Berufe und Chancen sind wunderbar vielseitig. Besonders die Vielfalt und der Ideenreichtum im Mittelstand, also in den ganz normalen, in der Regel inhabergeführten Betrieben, ist mitunter überwältigend. Und das Gleiche gilt auch für die Menschen, die hinter den Konzepten, Tresen oder Küchenpässen stehen! Was uns alle (auch weltweit betrachtet) vereint, ist der Glanz in unseren Augen, wenn die Gäste sich dankbar und glücklich zeigen und die Erwartungen sogar übertroffen wurden. Herrlich! Vergessen sind dann der Stress, die Mühen und Plackereien, die damit einhergingen, zur rechten Zeit das richtige Essen, den richtigen Wein oder auch Zimmer parat zu halten.

Warum nun dieses Buch? Nun, machen wir uns nichts vor. Wie oft ist es doch ganz anders, als es aussieht? Anders, als das, was der Gast oder auch Mitarbeiter sieht, mitbekommt und fühlt?

Nahezu täglich treffen wir als Berater auf menschlich tolle Hoteliers, Gastronomen und Küchenchefs, die ursprünglich nur kochen und kellnern wollten. Die ihren Gästen einen schönen Aufenthalt bereiten und den Mitarbeitern gute Arbeitsplätze bieten wollten. Und die nun ohnmächtig vor aktuellen Fragestellungen, Entwicklungen, Aufgaben und Herausforderungen des jungen 21. Jahrhunderts stehen und spüren, dass all die Dinge, die sie mal in der Berufsschule, im Meisterkurs oder in der Hotelfachschule gelernt haben,

Was uns alle (auch weltweit betrachtet) vereint, ist der Glanz in unseren Augen, wenn die Gäste sich dankbar und glücklich zeigen und die Erwartungen sogar übertroffen wurden.

nicht (mehr) funktionieren! Die oft einfach nur müde und kaputt sind und denen dadurch Kraft, Motivation und der Ideenreichtum schwinden. Ein Blick unsererseits in die Zahlen belegt dann oftmals, dass zwar sehr viel gearbeitet (Umsatz), aber viel zu wenig verdient (Gewinn) wurde. Und da stellt sich dann mitunter tatsächlich die Frage nach dem Sinn. Dann steht man mit dem ganzen Elend gefühlt auch noch alleine da, denn mit wem soll man das alles besprechen, diskutieren oder gar Lösungen und neue Inspirationen finden?

Übrigens, wenn wir schon so vertraut miteinander umgehen: Ich sag mal Du zu Ihnen: Ist in der Küche so üblich und macht unsere Kommunikation tatsächlich viel leichter! Danke! Überhaupt reden wir gerne Klartext – auch das haben wir in der Küche gelernt.

Aber zurück zu unserer Motivation, dieses Buch zu schreiben: Wir möchten unser langjährig erworbenes Wissen gerne mit dir teilen! Glaub mir, wir haben Hunderte von Betrieben begleiten und unterstützen dürfen, uns dürfte also wirklich nichts mehr fremd sein. Wir haben zahlreiche schöne, aber auch verrückte und sogar unglaubliche Dinge erlebt und gesehen. Auch wir schütteln, bei aller Wertschätzung, oftmals den Kopf und raufen uns die Haare, wenn es nicht rund läuft. Dennoch: Wir bleiben dran – und das nicht nur, weil wir als Berater dafür bezahlt werden. Wir stellen den Nutzen für dich und unsere Mandanten klar in den Vordergrund. Wir lieben Veränderungen und wollen unseren Beitrag zu deinem Erfolg leisten und uns bezahlt machen. Das haben wir auch in unserem Unternehmensleitbild so festgelegt. Denn es gibt gute Gründe, warum man einen Berater oder Küchencoach ruft bzw., warum du dich für dieses Buch entschieden hast. Gut – vielleicht hast du es ja geschenkt bekommen. Aber auch dahinter steckt eine gute Absicht (von wem auch immer) und/oder die versteckte Botschaft, dass es so nicht weitergehen sollte. Vielleicht hast du aber auch für dich erkannt, dass du weiterhin vorne mitspielen möchtest? Dass »so weiter machen« mit Stagnation oder gar Rückschritt gleichzusetzen sein könnte?

Hier sehen wir unsere Aufgabe: Wir möchten dein Coach sein ... ähnlich einem Trainer bei einem guten Sportler. In der Regel war dieser Coach auch irgendwann einmal ein guter Athlet, der nun sein Erfahrungswissen weitergibt, um es dem jungen Sportler einfacher zu machen. Darum geht es uns: es einfacher und damit hoffentlich besser zu machen! Für dich, deine Kollegen und Gäste! Und dies immer auf Augenhöhe mit dir! Denn wir haben gehörigen Respekt vor dem, was du tagtäglich leistest. Sei es am Herdblock, im Büro oder auch im Gastraum bei einer Absprache für die nächste Hochzeitsfeier. Wir wissen um deinen Zwölf-bis-vierzehn-Stunden-Tag, der auch zu Hause oft noch lange nicht endet. Schließlich gilt es dort eventuell, noch weiteren Verpflichtungen gegenüber der Familie oder Freunden gerecht zu werden. Einfach sieht oft anders aus.

Vor Kurzem hat eine bekannte Internetplattform die in Niedersachsen am besten bewerteten Hotel- und Gastronomiebetriebe des Jahres veröffentlicht. Was uns besonders freute: Zahlreiche Mandanten und Freunde fanden sich dort wieder. Bei allen fünf genannten 5-Sterne-Hotels, bei drei der genannten fünf in der Kategorie 4-Sterne-Hotels und zwei Hotels der 3-Sterne-Kategorie hatten





wir als Berater tätig sein dürfen. Demnach durften wir für zehn von fünfzehn ausgezeichneten Betrieben in Niedersachsen tätig werden. Nummer elf haben wir gerade in der Pipeline.

Schön und einfach wäre es, wenn wir nun sagen könnten: »Genau, das war alles unser Werk!«, aber das wäre vermessen. Vielmehr sind es gerade bei erfolgreichen Konzepten ganz unterschiedliche Beweg- und Hintergründe, die zu dem Kontakt mit uns geführt haben. Der Erfolg hat bekanntlich viele Väter! Wie beim Sport muss Beratung nicht gleichzusetzen sein mit einer potenziellen Bedrohung des Unternehmens – ganz im Gegenteil! Natürlich stehen wir auch Gastwirten und Hoteliers, die mit operativen und finanziellen Schwierigkeiten zu uns kommen, zur Seite. Oft sind es aber Unternehmer, die mit Weitblick und strategischem Denken, einen erfahrenen Berater/Kollegen quasi als Sparringspartner mit ins Boot holen. Ein gut gehender Betrieb, der mit wachen Augen in die Zukunft schaut, achtet früh darauf, die Weichen rechtzeitig richtig zu stellen. Das macht ein erfolgreiches Unternehmen noch ein Stück erfolgreicher und weniger anfällig für die Zukunft.

Wir haben in diesem Buch die häufigsten an uns gerichteten Fragestellungen aufgenommen und wollen dir nun (um in der Küchensprache zu bleiben) ein »Buffet der Möglichkeiten« bauen, wie man auf die Herausforderungen des Alltags speziell in der Küche gut reagieren könnte. Bewusst »könnte« und nicht »kann« oder gar »muss«, denn die Lösungen sind nicht immer einfach oder liegen so klar auf der Hand! Halte es wie deine Gäste am Buffet: Schau dir alles an, probiere und finde jene Dinge heraus, die dir und deinem Team schmecken! Die Welt ist weder einfach noch schwarz/weiß, aber das hat dir hoffentlich auch niemand versprochen. Es wird nicht immer alles gleich für immer funktionieren. Halte es da wie der Sportler: Beharrlichkeit, Disziplin und Training machen den Erfolg aus.

In den vergangenen Jahren drehte sich in den Küchen fast alles um Produkte und die neuen Möglichkeiten, die uns die Technik brachte. Es wurden neue Garverfahren entwickelt, die Technik kann aus der Ferne via Handy gesteuert werden, und die Lebensmittel (in Form von Kühen) werden sogar per Hand massiert und gestreichelt. Nun ist es an der Zeit, dass die arbeitenden Menschen wieder in den Mittelpunkt rücken sollten, denn ohne die geht es nicht. Irgendjemand muss schließlich noch abschmecken, kreativ sein und Arbeitsschritte überwachen. Wir wollen dafür Sorge tragen, dass du dich (wieder) wohlfühlst in deiner Haut und praktikable Antworten für zahlreiche Fragestellungen findest. »Koch sei Dank« geht es dir nicht so schlecht, dass du nach den TV-Köchen gerufen hast, denen es mehr um Quote denn um wirkliche und seriöse Hilfestellungen geht. Die mitunter zugunsten von umsatzträchtigen Werbeminuten auf denen herumtrampeln, denen es ohnehin schon schlecht geht. Wir mögen uns diese Formate schon lange nicht mehr ansehen. Schließlich stecken hinter jedem Betrieb auch Menschen und Schicksale, deren Würde unantastbar bleiben sollte (ein Grundrecht).

Wenn du dich wohl und vor allen Dingen auch sicher fühlst, wirst du zu alter oder neuer Stärke finden. Davon sind wir überzeugt. Was zeichnet

Wir haben gelernt und die Erfahrung gemacht, dass der Koch/Küchenschef und/oder Inhaber vor allem eines nicht hat: Zeit.

erfolgreiche Menschen aus? Sie wissen um ihre Stärken und bringen diese in die richtige Situation ein. Wir freuen uns auf den Dialog mit dir – gerne sollst du auch den direkten Kontakt zu uns suchen. Über www.gastronomieberatung.de findest du uns ganz rasch – auch bei Facebook (Küchencoach oder Björn Grimm). Wir laden dich ein, zahlreiche Hilfsmittel herunterzuladen, zu nutzen und auch weiterzugeben, denn nur wer teilt, ist großzügig.

Es wird sicher ein paar »Besserwisser« geben, die kritisch lesen und das Haar in der Suppe suchen. Darauf sind wir gefasst. Und denen wie auch dir sei gesagt: Wir erheben mit unseren Ausführungen keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Wenn wir hier rechnen, dann immer nur überschlägig, einfach und mit zahlreichen Faustformeln. Denn wenn der Leser alles könnte, dann bräuchte er uns ja nicht – geschweige denn dieses Buch. Wer es genauer wissen möchte, findet Gesetze, Formeln und Hilfsmittel im Netz, in anderen Publikationen oder ruft einen Berater. Wir haben gelernt und die Erfahrung gemacht, dass der Koch/Küchenschef und/oder Inhaber vor allem eines nicht hat: Zeit.

Du brauchst keine wissenschaftlichen Ableitungen mit zahlreichen Kopf- und Fußnoten! Unsere Kapitel sind so aufgebaut, dass man sich quasi in der Freistunde einer Thematik gut annehmen kann. Weiter haben wir uns als Berater und Autoren verständigt, dass wir im Schwerpunkt jene Chefs (englisch = Koch) und Chefs (deutsch = Inhaber) ansprechen wollen, die mit ihrer Gastronomie/Restaurant einen Umsatz von bis 1,25 Millionen € erwirtschaften. Ihr repräsentiert den Mittelstand, also die breite Masse der gastronomischen Betriebe, die keinen Gastro-Stern und somit auch keinen Mäzen mit vollem Geldbeutel an der Seite haben. Euch und eurer Arbeit gebührt in unseren Augen eigentlich der wahre Applaus der Branche. Das ist aber ein gänzlich anderes Thema.

Wir gehen also von der klassischen Individualgastronomie aus – keine Kette oder Filialbetrieb. Auch vermuten wir, dass du die Zügel in der Hand hältst und aktiv im operativen Geschäft mitwirkst. Vielleicht mit (d)einer Lebensgefährtin, die den Service oder das Hotel übernimmt, während du am Herdblock schwitzt.

An dieser Stelle ein Hinweis in eigener Sache: Weil es viel einfacher ist, schreiben wir in männlicher Form, also »der Koch« – ohne Wertung und frei von despektierlichen oder frauenfeindlichen Gedanken. Ganz im Gegenteil: Wir freuen uns sehr darüber, dass immer mehr junge Frauen den Weg in die männerdominierte Küchenwelt finden. Liebe Frauen, macht bitte weiter so und lasst euch nichts gefallen!

Bevor wir inhaltlich einsteigen, noch zwei wesentliche Fragen:

1. Liebst du Menschen?

2. Bist du bereit, das sogenannte »Ja-Aber Shirt« auszuziehen?

Es gibt Menschen, die tun sich mit anderen Menschen schlichtweg schwer. Wenn es hier kein klares Bekenntnis von dir gibt, dann wird es leider schwierig, aus dir einen wirklich guten Dienstleister zu machen. Lies dazu bitte auch



das Kapitel »Persönlichkeitsorientierte Führung und Motivation«. Du wirst dann verstehen, was wir meinen. Gerade Köche sind dafür bekannt, dass sie mitunter doch eher wortkarg und einsilbig sind. Quasi Höhlenmenschen mit zentraler Feuerstelle¹, schön warm, trocken und muckelig – also alles gut! Dennoch ist es wichtig, Spaß und Freude am Umgang mit Menschen zu haben. Sei es mit den Kollegen oder dem (anspruchsvollen) Gast. Ein Sonderwunsch ist kein Affront, sondern Alltag. Wenn du Menschen nicht magst, dann lies zunächst die betriebswirtschaftlich relevanten Artikel zur Steuerung, Kalkulation etc. Und stell das Buch an bevorzugter Stelle ins Regal, wo es jeder sieht! Immerhin signalisierst du deinem Umfeld, dass du an dir arbeitest.

Das »Ja-Aber-Shirt« tragen die Berufs-Pessimisten. Die Bewahrer, die keine Veränderungen wünschen. Die überall Stolpersteine, Probleme und Sorgen sehen. Die unsere Unternehmen daran hindern, dass sie sich weiterentwickeln können. Sehr häufig haben diese Kollegen sogar den Unternehmer in der Hand. Weil sie nichts ändern mögen und eigene Bedürfnisse in den Vordergrund rücken, entsteht oftmals Stillstand. Also: Raus aus dem Shirt und lass dich einfach auf die neuen Dinge und unsere Erfahrungen ein. Wir wissen viel – aber nicht alles. Bedien dich an unserem »Buffet der Möglichkeiten«, denn wir kommen, wie schon gesagt, viel rum und schauen uns für unsere Mandanten und Leser um, also auch für dich!

So, und jetzt kommt noch der Dank: Unseren Frauen und Kindern gebührt unser größter Dank. Sie halten es voller Liebe aus, wenn wir mal wieder beim Kunden in der Küche oder im Betrieb stehen, statt daheim zu sein. Sie ertragen lächelnd die gemeinsamen Gastro-Besuche, Trendtouren, Mystery-Checks und Testessen inklusive unseres wachsenden Bauchumfangs, der sich mitunter in Folge unserer Leidenschaft für die Branche nicht verhindern lässt. Weil sie wissen, dass wir schlichtweg glücklich sind, wenn wir den »Stallgeruch« aufnehmen und Gutes tun dürfen.

»Danke« sagen wir auch dem Matthaes Verlag für die großzügige Chance, dem Mittelstand etwas Gutes tun zu dürfen. Natürlich wird mit der Veröffentlichung auch unser Narzissmus bedient und die Eitelkeit gestreichelt, aber warum auch nicht! Es war ein langer Weg dorthin, den aber jeder gehen kann, wenn er an sich glaubt. Zu guter Letzt danken wir unseren Ausbildern, Chefs und Wegbegleitern für deren Geduld und dem Glauben, dass aus uns etwas werden konnte.

¹ Zitat: Jürgen Krenzer; Krenzers Rhön – damals bei Pro Mensch

Noch etwas in eigener Sache: Sieh uns unsere mitunter klare Wortwahl nach! Unsere Erfahrung zeigt, dass klare Worte am deutlichsten Wirkung zeigen. Zahlreiche Seminarteilnehmer und Beratungsmandanten haben uns das bestätigt und lieben uns mitunter sogar dafür! Außerdem wollen wir uns und dir Freude und Spaß bereiten, und trockene Lektüre gibt es mehr als genug. Und alles, was wir geschrieben haben, ist von Wertschätzung dir und der Branche gegenüber geprägt – wir sind die Guten, die es nicht nur gut meinen!

Kennst du die 72-Stunden-Regel? Sobald du in diesem Werk etwas Gutes, Verfolgungswürdiges oder Wichtiges findest, verpflichte dich selbst zur raschen Umsetzung. Beginne unbedingt in 72 Stunden mit einer Maßnahme und setze direkt um, was dich beeindruckt oder beschäftigt. Wir wissen aus der Verhaltensforschung, dass nur aus den Dingen etwas wird, die man umgehend anfasst. Du kennst die ganzen Post-It's, Zettel und rausgerissenen Zeitungsartikeln, die bei dir rumliegen. Das sind alles 72-Stunden-Maßnahmen, aus denen nichts geworden ist. Nur du hast es in der Hand! Und wenn du nur einen Termin mit dir selbst machst – der erste Schritt ist dann getan! Um dir zu helfen, haben wir dir eine Vorlage geschaffen. Nutze sie!

Hab Spaß und gib uns gerne dein Feedback!
Dein Björn Grimm (google me)



Mein 72 Stunden Zettel

MASSNAHME	WER/BIS WANN	ERLEDIGT
		☐
		☐
		☐
		☐
		☐
		☐
		☐
		☐
		☐
		☐
		☐
		☐
		☐
		☐
		☐







SELBST UND STÄNDIG – ES IST GANZ ANDERS, ALS ES AUSSIEHT

Nur die Guten fördern und unterstützen ...

Hattest du mal wieder einen richtig langen Tag? Mit mehr Frust als Freude? Würdest du alles anders, ja sogar besser machen wollen als dein Chef? Beschleicht dich immer häufiger die Frage, warum du noch immer keinen eigenen Laden hast?

Es gibt sicherlich eine Menge gute Gründe für den Weg in die Selbstständigkeit. Wir sprechen häufig mit (potenziellen) Gründern und sind darüber sehr froh und dankbar. Warum? Ungefähr zwei Drittel der potenziellen Gastronomen müssen wir anhand von Fakten und fundierten Zahlen die Idee wieder ausreden. Gut, dass sie vorab zu uns oder auch zu Kollegen gekommen sind, um sich einen echten Rat zu holen, bevor viel Geld, Zeit und Energie verbrannt wurde. Aber es gibt halt auch die anderen Gründungswilligen. Die, denen wir mit Freude und Know-how helfen können, sich einen fundierten und soliden Weg in die Selbstständigkeit zu erarbeiten.

Gründer zu beraten, bereitet uns echte Freude. Man ist nah am Markt, erfährt viel über aktuelle Trends und Entwicklungen und darf mit hoch und frisch motivierten Menschen neue Dinge entwickeln. Aber es gibt auch viele Träumer, die ihr Konzept noch nicht zu Ende gedacht haben. Worin fast alle stark sind, das ist die Ausformulierung des sogenannten Prosa-Teils, bzw. die Erstellung toller Mood-Boards mit vielen bunten Bildern. Hieran ist in der Regel die rechte Gehirnhälfte maßgeblich beteiligt – sie ist verantwortlich für das bildhafte Denken. Die linke Gehirnhälfte zeichnet verantwortlich für den sachlogischen, sprich Zahlenteil. Und diese linke Gehirnhälfte scheint bei vielen kreativen Köchen und Kollegen – mit Verlaub – weniger stark entwickelt zu sein als die kreative rechte Gehirnhälfte. Oder sie wollen ein paar Dinge nicht so sehen, wie wir und/oder das Kapital – sprich die Bank und Getränkeindustrie – es sieht.

Damit es dir nicht irgendwann genauso geht, wollen wir dir ein paar spannende Denkansätze und Erfahrungen aus unserem Alltag mit auf den Weg geben. So kannst du über deine Ideen richtig nachdenken und dich mit echten Freunden austauschen. Freunde, die nur Wert darauf legen, sich bei deiner potenziellen Eröffnungsparty günstig zu betrinken, und danach als zahlender Gast nie wieder kommen, brauchst du nicht wirklich!

Vorab, damit du gleich nicht erschrickst: Der nachfolgende Text wird hart und kommt einer Generalabrechnung mit der Branche gleich. Dennoch: Wir lieben die Branche. Wir finden nur, es spielen dort viel zu viele Menschen mit, die leider nicht professionell agieren. Denen muss man halt mal »Licht ans

Freunde, die nur Wert darauf legen, sich bei deiner potenziellen Eröffnungsparty günstig zu betrinken, und danach als zahlender Gast nie wieder kommen, brauchst du nicht wirklich!

Frag mal deinen Chef bzw. dich selbst, falls du einer bist, wie viel von den ursprünglichen Visionen, Gedanken und Träumen übrig geblieben ist. Es kommt oft anders, als man denkt. Und es ist definitiv anders, als es von außen aussieht!

Fahrrad machen«! Die Welt der Selbstständigen ist leider nicht rosarot, bunt und voller Konfetti. Wirtschaft ist knallhart. Banken und Finanzämter machen dich fertig, wenn du nicht zahlen kannst. Du kannst viel gewinnen, aber noch mehr verlieren. Sei dir dessen bewusst, wenn du ernsthaft erwägst, deinen warmen, sicheren Platz am Herd gegen die Selbstständigkeit zu tauschen.

Wir durften mal eine schrecklich liebe Gründerin in Hamburg betreuen. Sie war vorher krank und in Therapie gewesen. Ihr Lebenstraum war ein Café, und die Psychologen hatten sie ermuntert, sich diesen Traum zu erfüllen. Gesagt, getan – traurig war nur, dass ihr Vermieter ein Ganove war und dem jungen Ding ein Gerüst zur Sanierung der Immobilie vor die schöne Ladenfront gesetzt hat. Es kam, wie es kommen musste: Die Gäste blieben aus, der Schuldenberg wurde immer größer, und die junge Frau war hinterher noch kränker und instabiler als vorher: Selbstständigkeit eignet sich nicht als Therapieform! Uns tat sie sehr leid.

Frag mal deinen Chef bzw. dich selbst, falls du einer bist, wie viel von den ursprünglichen Visionen, Gedanken und Träumen übrig geblieben ist. Es kommt oft anders, als man denkt. Und es ist definitiv anders, als es von außen aussieht!

Keine Sorge – wir formulieren jetzt nicht das x-te Gründerbuch, frei nach dem Motto: »Alles wurde schon mal gesagt – nur noch nicht von uns«! Davon gibt es nämlich schon mehr als genug.² Dennoch sind die meisten Ausführungen in eben diesen Gründungsbüchern nicht wirklich richtig. Du wirst bald verstehen, warum.

Eine erste elementare Frage, die wir jedem Gründer stellen, ist die nach dem »Warum«. Der Wunsch nach einer zweiten Karriere als Gastronom ist vor allem bei Männern in der Midlife-Crisis, Aussteigern aus Mangel an beruflicher Perspektive und Frauen bei der Selbstfindung sehr beliebt. Woran das liegen mag, bedarf weiterer Untersuchungen. Sicher haftet einem Gastgeber etwas Sympathisches an, hat es doch etwas Schönes, wenn man Menschen beköstigt, bekocht und verwöhnt. Man macht die Welt etwas schöner, wenn Hunderte oder gar Tausende Gäste das Restaurant glücklicher verlassen, als sie es betreten haben.

Nachdem deine rechte Hirnhälfte sich mit den Ausführungen und Begründungen verausgabt hat (Selbstverwirklichung / Frust / etwas anderes machen wollen / Chance / in Australien oder sonst wo ein tolle Idee entdeckt/Trends erkannt haben / persönlichen Foodprint hinterlassen wollen / »Meine Freunde haben gesagt, dass ich gut backen und kochen kann«), wollen wir mal die linke Seite aktivieren: Was willst du im Jahr verdienen, wovon möchtest du leben?

² Wir empfehlen von unserem Mitarbeiter Gerold Dawidowsky das Fachbuch: »Der perfekte Businessplan für die Gastronomie«, erschienen im Matthes Verlag, Stuttgart



JETZT WIRD ES ERNST – WAS WILLST DU VERDIENEN?

Die Antworten auf diese Frage lassen sich in der Regel in zwei Gruppen aufteilen. Gruppe A sagt: »Ich brauch nicht viel!« Gruppe B sagt: »Hunderttausend Euro muss ich schon haben!«

Interessant ist es, wenn B von einem Berufsanfänger kommt, der dir frisch von der Hotelfachschule kommend sagt, dass er dieses Geld einfach haben muss. Anders verhält sich es mit A – Ich brauch nicht viel.

Mal ehrlich: Diese Aussage kann nicht die Motivation für eine seriöse und von Vernunft geprägte Selbstständigkeit sein. Ein bisschen mehr Mut, bitte! Du brauchst eventuell im ersten Jahr deiner Selbstständigkeit nicht viel, weil du aktuell alles hast, was du brauchst. Aber mal weiter gedacht? Du bist bereit, einen Pacht- und Darlehensvertrag über eine Laufzeit von zehn Jahren zu unterschreiben und willst in dieser Zeit nichts bzw. sehr wenig verdienen? Also noch mal: Was möchtest du im Jahr mit deinem eigenen Betrieb verdienen?

A

Meine Privatentnahme soll im Jahr betragen: _____ €

Für unser Beispiel nehmen wir mal einen Wert von 40.000 € an – das ist nicht viel und steht für ein bescheidenes Einkommen, von dem Krankenkasse, Altersvorsorge, laufendes Leben, private Miete, Auto etc. bezahlt werden können.

Jetzt zu deinem neuen Betrieb: Sei besonders achtsam, wenn du eine bestehende Immobilie pachten möchtest. Handelt es sich um eine echte Nachfolge/Fortführung oder ist das vorherige Konzept gescheitert? Hilfreich wäre es, wenn du mit deinen Unternehmerambitionen Gedanken an die möglichen Gründe für die Erfolglosigkeit des Vorgängers verwendest. Analysiere das Umfeld des Standortes: Frequenzen, Büros, Wohnungen (wie viel Licht brennt da abends?), Schulen, Konkurrenzbetriebe, Lauf der Sonne etc. Lass die Finger weg von »kontaminierten« Betrieben mit unklarer oder schlechter Vorgeschichte. Über Erfolg oder Misserfolg einer Idee entscheidet nicht allein das Wissen über HACCP, Arbeitsrecht, Gaststättengesetze (Achtung: jedes Bundesland hat eigene!), Rezepturen oder Buchführung.

Auch scheitern die wenigsten an ihrem Unvermögen, einen gastronomischen Betrieb zu führen. Oftmals fehlt vielmehr das nötige Quäntchen »Unternehmergeist« und der klare Zug zum Geld. Zunehmend und mit Sorge nehmen wir Anfragen von Männern mit viel Ego-Vordergrund und wenig Gastronomie-Hintergrund wahr – eine sehr problematische Spezies.

Diese Egomane tummeln sich in deinem Markt. Nehmen dir die Gäste und Mitarbeiter weg und subventionieren diese Betriebe mit Geld, das woanders (und/oder von anderen) verdient wurde. Und dann wundert man sich irgendwann darüber, dass die eigenen Ersparnisse sich deutlich reduziert haben.

Für viel Geld wird dann ein Betrieb gekauft. Oft ist es ein Laden, den sie als Gast bestens kannten, weil sie ihn immer am Freitag- oder Samstagabend aufgesucht haben, leider aber nie an einem Montagnachmittag oder in den Ferien. Sie sind dann zu dem Schluss gekommen: »Super – immer voll!«, und sie bezahlen ohne weitere Prüfung einen Irrsinnspreis, der aus dem Cashflow (Gewinn plus Abschreibung) nie erwirtschaftet werden kann.

Treiben bereits die operativen Kosten (siehe auch das Kapitel »Betriebswirtschaft in der Küche«) erste Sorgenfalten ins Gesicht, verschlechtern zusätzlich hohe Belastungen durch Bau, Umbau oder generelle Modernisierung der Immobilie die Ergebnisse. Schuld daran sind Bauherren und Hauseigentümer von Neu- und Umbauten, die an kritischen Standorten gerne günstige Erstmietler wünschen: Hierzu gehören Unternehmen, die Traffic generieren: Lebensmittel, Kinos und halt Restaurants. An den außerordentlich hohen Investitionen für den Ausbau beteiligen sich die Bauherren in der Regel eher nicht. Es wird als veredelter Rohbau übergeben – also nackt! Das hat zur Folge, dass sich Erstmietler aus Unkenntnis oder Naivität überfordern. Die Anlaufphase des Betriebs verursacht hohe Kapital- und Amortisationskosten, die für einen Einzelbetrieb – womöglich noch an einem neuen Standort – nicht zu stemmen sind. Die Faustregel lautet: Erst der dritte Mieter schreibt schwarze Zahlen (nachdem die Investitionen von Nummer eins und zwei abgeschrieben sind).

Und damit kommen wir nun zu einer weiteren wichtigen Größe. Welchen Geldbetrag möchtest du dir leihen? Beziehungsweise wirst du dir leihen müssen? Mal ganz einfach gerechnet: Nimm diesen Betrag und dividiere ihn durch neun Jahre (Darlehensdauer zehn Jahre abzüglich ein tilgungsfreies Jahr = neun Jahre).

B
Meine voraussichtliche Tilgung wird sein: _____ €
Beispiel: 180.000 € / 9 Jahre = 20.000 € Tilgung im Jahr!

Wer den Weg nicht kennt, wird das Ziel nicht finden. Also ermitteln wir auf Basis der Positionen A und B (Privatentnahme plus Tilgung) die Gewinnerwartung, die an die Selbstständigkeit geknüpft ist. Denn das Streben nach Gewinn ist eine wirtschaftliche Notwendigkeit – kein Spaß!

Berechnung der jährlichen Gewinnerwartung:	
• Privatentnahme	= 40.000 €
• Tilgung	= 20.000 €
• Einkommenssteuern/Soli*	= 28.000 € (31,8%)
Gewinnerwartung p.a.	= 88.000 € (100,0 %)

* Die für die Berechnung zugrunde gelegte Steuerlast (Klasse 1) wurde rein überschlägig angenommen.



Überschlägig und vereinfacht gerechnet brauchst du für Tilgung, Steuern und private Lebensführung einen jährlichen Gewinn in Höhe von 88.000 €. Überrascht dich die Höhe dieser Zahl? Die so ermittelte jährliche Gewinnerwartung entspricht im betriebswirtschaftlichen Sinne dem Betriebsergebnis II, das heißt, dem Gewinn vor Steuern.

Nun ist Gewinn aber bekanntlich nicht gleich Umsatz. Das heißt, wir versuchen mal auf dieser Grundlage, den notwendigen Gastronomieumsatz – als Jahreswert – zu ermitteln. Hierfür bedienen wir uns sogenannter Betriebsvergleiche und langjährig ermittelter Erfahrungswerte. Die oben errechnete Gewinnerwartung wird als Betriebsergebnis II demnach dem prozentualen Wert des Betriebsergebnisses II aus den Vergleichszahlen gegenübergestellt.

Der durchschnittliche Gewinn eines Pachtbetriebes liegt bei ca. 13 Prozent vom Gesamtbetriebsumsatz. Bereinigt man diese Werte um eine 2,5-prozentige Abschreibung, so entspricht der Cashflow, also unsere Zielgröße, 15,5 Prozent.

Das entspricht bei einer Gewinnerwartung von 88.000 € pro Jahr einem kalkulatorischen Betriebsumsatz von gut 567.000 € pro Jahr. Und zwar in einem sogenannten Normal-Geschäftsjahr, wie es im Durchschnitt über die Nutzungsjahre hinweg zu erwarten sein sollte. Tatsächlich kann es also sowohl zu besseren als auch zu schlechteren Jahren kommen.

Nochmals und in aller Deutlichkeit: Diese Zahlen verdeutlichen dir beispielhaft, was du erwirtschaften musst, wenn du 88.000 € verdienen möchtest – wovon 40.000 € für dich privat sind. Alles Weitere geht zur Bank (du bezahlst deinen Arbeitsplatz) und an das Finanzamt (das ist der Preis). Du brauchst 567.000 € Umsatz. Netto.

Hohe Kosten implizieren hohe Erwartungen an deine Erlöse – von daher sind die Investitionskosten sehr genau zu prüfen und abzusichern. Nicht selten kommt es dazu unangenehmen Überraschungen (sind beispielsweise Installationskosten; Werbung etc. schon inkludiert?), die dich als Unternehmer in gefährliche Situationen bringen könnten. Nur wer gut plant, gewinnt! Dieser Umsatz, den wir für dich anhand eines Beispiels ganz einfach und überschlägig (für die Kritiker, die sagen, dass man es sich so einfach nicht machen kann: Doch, man kann!) gerechnet haben, muss nun plausibilisiert werden. Das heißt, du musst dir überlegen: Reichen die Sitzplätze, um diesen Umsatz zu erwirtschaften? An welchen Tagen, Wochen und Monaten werden die Gäste in welchen Mengen kommen? Sind Kühlhäuser, Lager und Kapazitäten in der Küche und im Keller dafür ausreichend?

Ich hatte mal einen Chef, der wollte, dass wir auf einer Nordsee-Insel so viele Pommes verkaufen, da hätte täglich eine Fähre kommen müssen, nur um mir die rohen Fritten zu liefern! Verrückt und nicht realisierbar!

Die meisten Businesspläne und Ertragsplanungen berechnen über die Kapazitäten und den Umsatz je Gast einen tollen Umsatz in der Hoffnung, dass es reicht.



Kostenstruktur deines Unternehmens an. Hierzu nehmen wir beispielhaft die Zahlen aus dem vergangenen Geschäftsjahr.

In einem ersten Schritt ermitteln wir das Verhältnis zwischen Speisen- und Getränkeumsatz in Prozent. Dieses lag im vergangenen Jahr bei einem Anteil Speisenumsatz von 55,9% zu einem Anteil Getränkeumsatz von 44,1%. Anschließend werden die Kosten des letzten Geschäftsjahres anhand dieses Umsatzschlüssels auf die Bereiche Küche und Service verteilt. So bekommen wir zunächst eine Aussage darüber, wie hoch der Kostenanteil für die Küche ist, welcher durch den Verkauf von Speisen mindestens erwirtschaftet werden muss.

Dabei bitte beachten, dass der Wareneinsatz dabei zunächst keine Rolle spielt. Dieser zählt zu den variablen Kosten, da er nur anfällt, wenn ein Gericht verkauft wird. Weiter ist wichtig zu wissen, dass beim Deckungsbeitrag eigentlich noch unterschieden wird zwischen Deckungsbeitrag I und Deckungsbeitrag II. Vereinfacht gesprochen besteht der Unterschied darin, dass der DB I keine Personalkosten berücksichtigt. Da in deinem Unternehmen aber ohnehin das Küchenpersonal aus Festangestellten besteht, können wir diese in die Betrachtung mit einbeziehen. Somit ergibt sich also folgende Aufstellung:

BERECHNUNG KOSTENUMLAGE KÜCHEDECKUNGSBEITRAG

Umsatzverhältnis F & B

Speisenumsatz		588.200 €	55,9%
Getränkeumsatz		463.900 €	44,1%
Warenumsatz F&B	01-12/2016	1.052.100 €	100,0%

Gemeinkosten F & B

KATEGORIE		GESAMT	ANTEIL KÜCHE
Personalkosten		316.300 €	176.812 €
Energiekosten		51.400 €	28.733 €
Gebühren, Vers., Beiträge		21.900 €	12.242 €
Betriebskosten		58.000 €	32.422 €
Verwaltungskosten		62.400 €	34.882 €
Instandhaltung		14.200 €	7.938 €
Abschreibung AfA & GWG		25.200 €	14.087 €
Mieten & Pachten		98.500 €	55.062 €
Leasing		14.200 €	7.938 €
Zinsen f. Fremdkapital		8.800 €	4.919 €
Gemeinkosten – GESAMT	01-12/2016	670.900 €	375.035 €

Konkret bedeutet dies, dass nur durch die Küche mindestens 375.000 € an Deckungsbeitrag erwirtschaftet werden muss. Da eine Änderung des Konzeptes nicht geplant ist, kannst du diesen Wert als Basis für die weitere Berechnung nehmen.

Weiter schauen wir uns an, wie viele Gerichte du im vergangenen Jahr verkauft hast und wie hoch daran der Anteil an Hauptgerichten war. Aus deinen Artikelberichten wissen wir, dass im vergangenen Jahr 42.596 Portionen verkauft wurden und davon 35.897 Hauptgerichte. Das entspricht einem Anteil von ca. 84 %. Das bedeutet für dich im Umkehrschluss, dass 84 % des benötigten Deckungsbeitrages durch Hauptgerichte erzielt werden müssen. Im Klartext heißt

Ich gehe jetzt einfach mal davon aus, dass du zwischenzeitlich alle Gerichte deines Angebotes kalkuliert hast. Dann tu mir – und dir – bitte einen Gefallen und erhöhe nicht gleich alle Preise, auch wenn die Kalkulation dir zunächst was anderes vorgibt. Lass uns lieber gemeinsam überlegen, wie du clever an die Sache rangehen solltest.

**Natürlich musst du
dich in irgendeiner
Weise am Markt
orientieren, nur bitte
nicht am billigsten
Mitbewerber...**

MARKTANALYSE

Zu Beginn des Kapitels haben wir uns ausführlich mit dem Thema »Taschenlampen-Kalkulation« beschäftigt und du wirst sicherlich gemerkt haben, dass ich absolut kein Freund davon bin. Auch wenn es sich jetzt blöd anhört, aber so ganz wirst du an dem Thema nicht vorbeikommen. Natürlich musst du dich in irgendeiner Weise am Markt orientieren, nur bitte nicht am billigsten Mitbewerber – zwischen billig und günstig gibt es immerhin noch gravierende Unterschiede. Das ist damit natürlich auch nicht gemeint. Was ich mit Markt-orientierung meine, ist, dass du dich an dem Potenzial deiner Gäste orientierst. Das heißt, zuerst nimmst du dir bitte nochmals die Artikelberichte des letzten halben Jahres vor und wertest diese nach Gruppen (Vorspeisen, Hauptgerichte ...) aus. Gibt es Auffälligkeiten? Wenn du beispielsweise feststellst, dass Hauptgerichte über 20,00 € weniger verkauft werden als Hauptgerichte unter dieser Preisgrenze, ist das ein wichtiger Hinweis für dich. Gleiches gilt für Vorspeisen. Wie oft werden diese verkauft, wenn sie teurer als 10,00 € angeboten werden und wie oft, wenn sie darunter liegen?

Solltest du feststellen, dass du Hauptgerichte über einer bestimmten Preisgrenze nicht mehr oder nur schwer verkaufst, solltest du überlegen, diese aus deiner Stammkarte zu eliminieren. Das bedeutet aber nicht zwangsläufig, dass du diese Gerichte nicht mehr anbieten sollst. Ganz im Gegenteil, nur lagere diese Gerichte in eine Saison- oder Spezialitätenkarte aus, denn die Preis-Sensibilität unserer Gäste hat im Wesentlichen nur auf den Stammkarten Bestand. Alles, was unter dem Pseudonym »Spezialität« oder »Saison« separat angeboten wird, darf auch gern teurer sein – die Akzeptanz ist auf jeden Fall größer.

Eine weitere Möglichkeit, die du hast, um die benötigten Preise am Markt durchzusetzen, ist die indirekte Preiserhöhung. Was die Waschmittelhersteller seit Jahren erfolgreich praktizieren, lässt sich auch in der Küche umsetzen. Dabei geht es natürlich nicht darum, die Gäste zu betrügen. Nein, es geht um etwas anderes. Hierzu musst du dir gegebenenfalls nochmals deine einzelnen Rezepturen vornehmen. Zumindest diejenigen, von denen du glaubst, die kalkulierten Preise nicht umgesetzt zu bekommen.

Wenn sich ein höher kalkulierter Preis nicht durchsetzen lässt, kehrst du das Prinzip um. Bleiben wir bei dem Beispiel mit dem Rumpsteak mit



Champignons. Neu kalkuliert müsstest du dafür etwas über 20,00 € verlangen. Das könnte schwierig werden. Auf den Deckungsbeitrag und den Gewinn willst du hoffentlich aber auch nicht verzichten. Also was tun? Du legst zunächst eine Preisobergrenze fest. In diesem Fall empfehle ich dir 19,80 €. Warum ausgerechnet diesen Preis – ganz einfach, weil es vorher 18,90 € gekostet hat. Eine Preiserhöhung durch Zahlendreher fällt zunächst nicht auf. Clever, oder? Und nun rechnest du die Kalkulation rückwärts. Also Mehrwertsteuer runter, Gewinn abziehen (10 %) und Deckungsbeitrag rausrechnen (8,81 €). Übrig bleibt der Betrag von 6,32 €. Dieser Wert stellt nun den neuen Wareneinsatz für dieses Gericht dar. Jetzt musst du dir nur noch Gedanken machen, wie du die neue Vorgabe in der Küche umgesetzt bekommst. Am besten verringerst du das Gewicht des Steaks von 250 auf 220 Gramm. Das wird deinen Gästen nicht auffallen, insbesondere dann nicht, wenn du gleichzeitig den Anteil der Bratkartoffeln um 20 bis 30 Gramm erhöhst. Aber übertreibe es dabei nicht und bleibe vor allem ehrlich deinen Gästen gegenüber – also auf keinen Fall 250 Gramm auf die Karte schreiben, wenn es nur 220 Gramm sind!

ABFALL VERMEIDEN

Leider gehört es zu unserer Arbeit dazu, dass auch Lebensmittel übrig bleiben. Aber schade drum ist es schon! Laut WWF-Studie aus dem Jahr 2015 sind es 11 Millionen Tonnen Lebensmittelabfälle, die in Deutschland jährlich anfallen. Darin enthalten sind natürlich auch die abgelaufenen Joghurts und braunen Bananen der Privathaushalte, aber wer wüsste besser als wir in den Hotel- und Restaurantküchen, was in diesem Bereich in den Müll wandert.

Dennoch sei gesagt, dass unsere Branche ihre Lebensmittel wertschätzt und die Verarbeitung von Lebensmitteln als festen und wichtigen Bestandteil bereits in der dualen Ausbildung im Gastgewerbe festlegt. Liegt es doch auch im eigenen Interesse eines jeden Kochs und Unternehmers Einkauf und Wareneinsatz vernünftig zu kalkulieren. Jedes abgelaufene Stück Fleisch im Müll ist somit bares Geld, welches fehlt. Somit geht es für dich nicht nur um die ethische Verantwortung und den Respekt vor dem Umgang mit Lebensmitteln, sondern auch um dein ganz eigenes betriebswirtschaftliches Wohlergehen. Es sind schon die kleinen Dinge, die du ganz konkret tun kannst, um Müll zu vermeiden. Zuerst einmal: Schau genau hin! Erfasse, definiere und miss, was entsorgt wird, um zu konkretisieren, wo du sparen kannst! Grundvoraussetzung ist eine vernünftige Kalkulation deiner Gerichte und ein entsprechender Einkauf der Waren. Schule dein Team hinsichtlich der Vermeidung von Lebensmittelabfällen bei der Vor- und Zubereitung. Dann leg intern fest, wie mit Resten umgegangen wird und kommuniziere dies intern, sodass auch deine Mitarbeiter die



DER KÜCHENCOACH



Koch oder Küchenchef zu sein ist eine Berufung. Die Anforderungen an diese Position sind spannend, jedoch auch sehr vielfältig, sodass selbst gestandene Profis Unterstützung brauchen können. Björn Grimm ist es ein Anliegen ihnen bei ihrer Arbeit Hilfestellung zu geben, sie zu motivieren und ihnen das Leben in der Küche ein kleines bisschen leichter zu machen. Darüber hinaus räumt er auf – mit eingefahrenen Denkansätzen und veralteten Einstellungen. Getreu dem Motto, dass weniger in Rezepten und Technik, dafür mehr an die Menschen gedacht werden muss. Dafür ist es an der Zeit!

»Ganz nach der Philosophie der Wertschätzung vermittelt der KüchenCoach auf eine emotionale und deutliche Art praxisnahe Tipps zur ganzheitlichen Unternehmensführung. Eine Pflichtlektüre für jeden Mittelständler!«

Nicole und Klaus Kobjoll, Schindlerhof Nürnberg

»Kein dröges Fachbuch, sondern Tacheles gesprochen: Nix für Weicheier! Humorvoll ehrlich auf den Punkt gebracht – so mögen wir es in Hamburg!« **Patrick Rüther**, Bullerei und Überquell/ Vorstand Leaders Club AG

Ein moderner zeitgemäßer Leitfaden für alle Köche im Mittelstand! Ehrlich, direkt und humorvoll auf den Punkt gebracht.

