

# Welche STORY erzählt mein Betrieb?

INTERVIEW Jörg Ruppelt BILDER & ILLUSTRATIONEN Klaus Architekten, Mettmensstetten

Vor einem geplanten Um- oder Ausbau sollte jeder Küchenchef und Gastronom seinen Betrieb unter die Lupe nehmen und Prozesse sowie Verknüpfungen analysieren. Wie, das erklärt Marcel Wissmann im Interview und anhand von Beispiel-Checklisten für Zielfindung und Vorprojektphase.

MARCEL WISSMANN, SIE BEGEGNEN WÄHREND IHREN TÄTIGKEITEN ALS BERATER UND LEHRBEAUFTRAGTER VIELEN KÜCHENCHEFS UND GASTRONOMEN. WIE VIELE HABEN EIGENTLICH IN IHREM BETRIEB EINE VISION?

Meine Erfahrungen zeigen, dass nur ein Bruchteil der Betriebe, schätzungsweise 30 bis 40 Prozent, über eine aktuelle, schriftliche und gelebte Vision verfügt.

WESHALB TUN SICH VIELE SO SCHWER?

Das Ganze ist mit einer intensiven Auseinandersetzung der Ist-Situation (Stärken, Schwächen, Profil) und der Soll-Situation (interne und externe Zielrichtungen) verbunden. Betriebe tun sich sehr schwer mit einer Beschreibung eines Zukunftsbildes. Das «Wir wollen!» steht für eine Sinnvermittlung, Faszination und natürlich auch als Treiber und Motivator für die Mitarbeitenden. Daraus kann das Leitbild entwickelt werden, in welchem die Werte für Kunden, Mitarbeitende und Lieferanten definiert werden. Für die Entwicklung fehlen oft die Treiber, notwendige Ressourcen oder die Fachkenntnisse.

## Zur Person: Marcel Wissmann

Der eidg. dipl. Küchenchef/PL, Excellence in Food (Diploma of Advanced Studies ZFH) Marcel Wissmann (52) gründete 1996 die Firma Food & Technic in Wabern (BE), die sich auf Analysen, Prozesse, Konzepte und Schulungen in der Gastronomie und Gemeinschaftsverpflegung spezialisiert hat. Marcel Wissmann arbeitet eng mit diversen Fachspezialisten in den Bereichen Architektur, Innenarchitektur, Küchenplanung, Finanzen, Technik, Schulungen zusammen. Neben seinem Wirken als Berater ist er als Chefkoch-Dozent tätig.



WER LEBT DENN VISIONEN WIRKLICH?

Dies sind Betriebe, die den Nutzen einer Vision erkannt haben und konsequent umsetzen. Die Big Players in der Gastronomie haben dies erkannt und treiben eine Vision konsequent in einer ausgezeichneten Qualität voran. Wichtig ist, dass die Vision vom gesamten Team verstanden, getragen und gelebt wird.

WENN MAN SICH HEUTE NEU POSITIONIEREN WILL, WELCHE FRAGEN SOLLTE MAN SICH ALS ERSTES STELLEN?

Wo bin ich? Wo will ich hin? Was können wir, und wo sind wir besser als andere? Was will unser Gast heute, und was will er in Zukunft? Und: Wie vermittele ich ihm unsere Angebote und Dienstleistungen? Ich glaube, dass sich der Aufwand für eine gesamthafte Betrachtung der Problematik lohnt. Mit einer «Pflasterli»-Politik kann eine Kongruenz, also Übereinstimmung von Konzept, Angebot, Dienstleistung, Outfit, Auftritt mit einer dafür notwendigen Kommunikation nicht erreicht werden.

WIE IST DAS MIT DER KOMMUNIKATION. WIE UND WO KONFRONTIERE ICH DEN GAST MIT MEINER VISION?

Als Erstes sollte man sich überlegen, welches Kundenversprechen transportiere ich mit meinem Brand und wie. Im Weiteren stellt sich die Frage nach möglichen Berührungspunkten zwischen Betrieb (Brand) und Kundenversprechen. Befinden sich Berührungspunkte bei der Ortseinfahrt oder auf der Website oder entdeckt man sie auf einem Plakat. Anschliessend mache ich mir Gedanken über den Zugang und Aussenauftritt des Betriebes. Das Ambiente der Gasteräume, das Dekor soll die Kongruenz des Konzeptes widerspiegeln. Produkte und Dienstleistungen müssen für das Kundenversprechen stehen.

WAS KANN IN DIESEM ZUSAMMENHANG DIE GASTRONOMIE VOM DETAILHANDEL LERNEN?

Verkaufsförderung und Produktinszenierungen sind im Retail sicherlich vorbildlich. Hinzu kommt die Taktung mit der Musik, die produktorientierte Beleuchtung, der Warenruck, die Frischeinszenierung im Eingangsbereich, die Farbgebung und die Materialisierung zum Beispiel bei Böden. Exzellent sind auch die Positionierung von Zusatzverkäufen oder auch, wie bei Detailhandelsketten, der Einsatz von Düften. Dies sind nur ein paar Beispiele, die man in der Gastronomie häufig vermisst.

OKAY, ABER WIE BRINGE ICH PRODUKTE UND DIENSTLEISTUNGEN GESCHICKT ZUSAMMEN? UND WIE ERZÄHL ICH ES MEINEM GAST?

Erzählen ist das richtige Stichwort. Der Erfolgsfaktor heisst «Storytelling». Grundlage bilden die Unternehmenskultur, -kommunikation und die Werthaltungen des Betriebes. Die Unternehmensrealität kann damit transportiert werden. Und der Kunde soll darin einen persönlichen Nutzen oder eine Lösung erkennen. Bei der Entwicklung einer Story sollten Fachspezialisten hinzugezogen werden. Ganz wichtig: Die Story muss auf einer Vision aufgebaut werden, und sie soll die Einzigartigkeit des Betriebes und der Dienstleistungen emotional gekonnt vermitteln. Der daraus ent-

stehende Claim kann für Marketingmassnahmen eingesetzt werden und dient der unverwechselbaren Wiedererkennung des Betriebes. Beispiel McDonald's: «Ich liebe es.»

UND WIE HOLE ICH PARTNER, LIEFERANTEN INS BOOT?

Suchen Sie Foodproduzenten, die in die Strategie des Betriebes passen. Hierfür sind aber Marktkenntnisse unabdingbar. Ein weiterer Schritt ist, Lieferanten zu echten Partnern aufzubauen und eine strategische Beziehung daraus zu entwickeln. Nicht nur der tiefste Preis, sondern sämtliche Dienstleistungen sind Erfolgsfaktoren einer echten partnerschaftlichen Zusammenarbeit. Beide Parteien handeln immer mit der Optik auf einen optimalen Kundennutzen. Sie definieren gemeinsame Ziele und sind auf Augenhöhe.

UM EINEN BETRIEB WEITER ZU ENTWICKELN, MUSS DIESER LETZTLICH GEWINN ERWIRTSCHAFTEN.

Richtig. In diesem Zusammenhang ist die Wertschöpfung, welche laufend optimiert werden muss, ein zentrales Thema. Ganz nach dem Motto, kein Tag ohne Verbesserungen. Dafür sind erst einmal sämtliche Prozesse im Gesamtkontext mit den betrieblichen Strukturen zu listen. Die Tätigkeiten können nach wertschöpfenden, nicht direkt wertschöpfenden, nicht wertschöpfenden und Verschwendungen unterteilt werden. Um diese einzuteilen, stellt sich die zentrale Frage: Ist unser Kunde bereit, für zum Beispiel Verschwendungen zu bezahlen oder nicht? Falls dies nicht der Fall ist, sind die Verschwendungen sofort zu beseitigen.

GUT, ABER WIE BINDE ICH IN EINEN ERNEUERUNGSPROZESS DIE MITARBEITER MIT EIN?

Dies setzt eine gewisse Grundhaltung und eine Wertefrage des Betriebes voraus. Werden die Mitarbeiter in Veränderungsgestaltung einbezogen oder sind dies einfach die Umsetzer? Um eine Organisation weiterzuentwickeln, muss man offen für Neues sein. Und es müssen betriebliche Voraussetzungen wie Freiräume, Innovationskultur und Fehlerkultur vorhanden sein. Wenn das Potenzial erkannt worden ist, ist dieses offenzulegen. Und mit dem Team sollte man nach möglichen Lösungsansätzen suchen. Die daraus entstehenden Ziele müssen vom Team möglichst breit getragen werden. Ich sage nur: Machen Sie Ihr Team zum Gewinner.

WIE OPTIMIERE ICH DEN EINSATZ VON GERÄTEN?

Der Geräteeinsatz wird durch das Angebotsspektrum, Conveniencestufen, Volumen und die Produktionsmethoden geprägt. Über die Produktionsplanung werden die Prozesse gesteuert. Bei einer «Just in Time»-Produktion werden Spitzenlasten von Mitarbeitenden und Energie erzeugt. Nach Möglichkeit ist eine zeitliche Entkoppelung der Produktion sinnvoll. Dadurch können die Geräte über den gesamten zur Verfügung stehenden Zeitraum besser ausgelastet werden. Kochmethoden wie Cook and Chill, Langzeitgaren, Sous-vide haben sich hierfür bewährt und tragen zu einer höheren Produktivität der Mitarbeitenden bei. Bei der Gerätewahl ist auf Energieeffizienz (Anschlusswert und effektiver Verbrauch), die zu produzierenden Losgrößen zu achten. Hier gilt: Besser zwei kleine, multifunktionelle Geräte als ein zu grosses Gerät einzusetzen.

**MAL EHRlich, MIT WELCHER BETRIEBSGRÖSSE HABE ICH IM MARKT HEUTE ÜBERHAUPT NOCH EINE CHANCE UND KANN ICH EINEN MEHRWERT BIETEN?**

Egal wie gross oder klein man ist, zentral ist die Frage: Wie erreicht man eine gute Profilierung? Die Abhängigkeiten von den einzelnen Elementen wie Finanzierung, Standort, Kundenpotenzial, konzeptionelle Ausrichtung, dem «Storytelling», Auftritt des Betriebes, Flächennutzung, Struktur und Prozesse prägen die Ertrags- und Kostenstrukturen. Hohe Authentizität (Passt das Konzept zum Umfeld?) ist gefragt. Die kundengerechte und konstante Dienstleistungs- und Produktequalität sind weitere Grundvoraussetzungen für ein gutes Gelingen. Motivierte gut ausgebildete Mitarbeiter, welche die Vision leben und über klare Ziele geführt werden, sind weitere Schlüssel zum Erfolg.

Da die Löhne den grössten Teil der Gesamtkosten ausmachen, sind effiziente und effektive Prozesse ein Muss. Hierfür muss man sich Frage stellen: Ist unser Kunde bereit, für diese Leistungen zu zahlen? Welchen Zusatznutzen können wir unseren Gästen bieten (Innovationen)? Eine möglichst hohe Auslastung durch eine hohe Kundenakzeptanz (Wohlfühlaspekte) mit möglichst wenigen Frequenzschwankungen ist notwendig.

Ich sag es ganz ehrlich: Problematisch sind Kleinbetriebe, die Frequenzschwankungen und kein klares Konzept haben. So werden Umsätze, die durch die Minimalbesetzung erzielt worden sind, um den Deckungsbeitrag zu stützen, innert kürzester Zeit weggefressen.

**Kontakt**

Food & Technic  
3084 Wabern  
Tel. 031 964 11 00

[www.foodtechnic.ch](http://www.foodtechnic.ch)

Prüfen Sie Ihren Betrieb selbstkritisch!

**CHECKLISTE BAUEN & RENOVIEREN**

**Zielfindung**

Themenbereich	Notizen	Hilfe? Ja/nein
01. Welche Vision wird angestrebt, gelebt?		
02. Workshop > Wo wollen wir hin?		
03. Worauf beruht unser Erfolg?		
04. Welche Mission leben wir, und teilen wir diese unseren Kunden mit?		
05. Welches ist unser USP, und wie tragen wir dies kongruent nach aussen weiter (Storytelling)?		
06. Wie können wir Essen, Erlebnis, Ambiente, Dienstleistung für unsere Kunden schaffen und dies vermitteln?		
07. In welchen Bereichen sind wir stark und gewinnbringend?		
08. Welche Kunden sprechen wir an (Lage, Outfit, Preisniveau, Altersschichten, Essgewohnheiten, Kaufkraft, etc.)?		
09. Wie sieht unser Innovationsplan aus?		
10. Was sind die Stärken/Schwächen in unserem Unternehmen? (Umsatz/Zeitpunkt, Qualität, Rendite, Abläufe, Einrichtungen, Technik, Angebote, Verkauf, Marktauftritt, Kundenfreundlichkeit, Mitarbeiter-Know-how)		
11. Welche Eigenschaften, Produkte und Dienstleistungen sollten wir beibehalten?		
12. Welche Eigenschaften, Produkte und Dienstleistungen sollten wir verändern?		
13. Welche strategischen Ziele verfolgt mein Betrieb (Food, Non-Food, Dienstleistungen)?		
14. Welchen Genusswert, Level wollen wir anstreben und können wir auch halten?		

Themenbereich	Notizen	Hilfe? Ja/nein
15. Wodurch können wir unsere Dienstleistungsqualität deutlich verbessern (technisch/nicht technisch)?		
16. Welche täglichen Hindernisse wirken sich negativ auf unsere Arbeit aus (Strukturen, Prozesse)?		
17. Besteht eine aktuelle Mitbewerberanalyse?		
18. Was machen unsere Mitbewerber besser als wir (Betrieb, Produkt, Leistungen)?		
19. Was wird von Gästen im Einzugsgebiet in Zukunft gewünscht, was fehlt?		
20. Welche finanziellen Ziele hat mein Betrieb?		
21. In welcher Zeit wird ein Payback (ROI) der anfallenden Kosten angestrebt (Businessplan)?		
22. Wodurch können wir unser Preis-Leistungs-Niveau anheben?		
23. Wie und in welchen Bereichen kann die Wirtschaftlichkeit/ Stundenoptimierung verbessert werden?		
24. Wie viel Umsatz wird pro MA/Jahr zurzeit in welchem Bereich realisiert?		
25. Welcher Umsatz wird pro MA/Jahr pro Arbeitsbereich angestrebt?		
26. Welcher Umsatz wird pro Tag/Monat/Jahr in welchem Bereich angestrebt?		
27. Wie viele Mitarbeiter sollten diesen Umsatz bewältigen?		
28. Welche Renditen werden angestrebt?		
29. Welcher (Mehr-)Küchenumsatz in welchem Zeitraum wird angestrebt?		
30. Welche Mengen werden voraussichtlich zubereitet?		
31. Zu welchen Tageszeiten werden welche Produkte angeboten?		
32. Mit welchen zehn Gerichten wird am meisten Umsatz erzielt?		
33. Weisen diese den benötigten Deckungsauftrag auf?		
34. Welche Zahlen liefert uns die Kasse/FIBU in welchen Zeiträumen?		
35. Wodurch können wir den Ø-Bon pro Gast anheben?		
36. Wie können wir unsere Teamplayers auf Höchstleistung bringen?		
37. Über welche speziellen Kenntnisse verfügen unsere Teamplayers, oder welche speziellen Kenntnisse werden noch benötigt?		
38. Welche Budget-Ressourcen stehen zur Verfügung (Analyse, Konzept, Planung, bauliche Massnahmen, Haustechnik, Anschaffungen, Schulungen, Marketing, etc.)?		
39. Welche Platzbedürfnisse, Einrichtungen sind pro Arbeitsposten notwendig? (Abläufe!)		
40. In welcher Convenience-Stufe werden welche Produkte eingekauft?		
41. Wie ist die Einkaufsorganisation (täglich, 2x in der Woche, wöchentlich)?		
42. Welches sind strategische Partner (Lieferanten)?		
43. Wie kann die Lagersituation, Entsorgung optimiert werden?		

## Vorprojekt

Themenbereich	Notizen	Hilfe? Ja/nein
44. Wer ist dabei? (Planer, Küchenbauer, Küchenchef, Chef de Service, Finanzier, etc.)		
45. Sind die Projektkoordinationen und -kommunikationen geregelt?		
46. Sind grobe Zeitpläne mit Eckpunkten geregelt?		
47. Wie lange dauert die Umbauphase? (Provisorium während des Umbaus, Ertragsverluste)		
48. Welche Varianten einer Übergangslösung einer Küchen-Überbrückung sind möglich und wenn ja, zu welchem Preis?		
49. Wie ist die Verfügbarkeit einer provisorischen Küchenlösung?		
50. Welche Voraussetzungen für ein Küchenprovisorium müssen vorhanden sein? (Technik, Platzverhältnisse, finanzielle Mittel, etc.)		
51. Verfassen der Vision > Mission > Genusswert > Food Qualität > Food Story (Verpflegungskonzept)		
52. Erstellen der Aufbauorganisation (Organisationsstruktur, Aufgaben, Stellenpläne, Verantwortungen, Kompetenzen, Stellenbeschriebe, etc.)?		
53. Definieren der Ablauforganisation (Visualisieren der Prozesse, Kommunikation, Arbeitsschritte, Mengen, Workflow, Arbeitsanweisungen, Qualitätssicherung, etc.)		
54. Definieren des Controllings		
55. Festlegen des USPs > Top 10 > Kalkulation		
56. Festlegen der Detail-Angebotsgestaltung inkl. Kalkulationen		
57. Festlegen Produktions- und Fertigungsmethoden auf Gerätepark		
58. Erfassen der baulichen Strukturen		
59. Liste der zu integrierenden Geräte (Übernahme)		
60. Wunschliste der benötigten Neuanschaffungen (thermische Geräte, Kühlung, Kleininventar, etc.)		
61. Liste möglicher Geräteleieferanten erstellen (Produkte, Preise, Lieferfristen, Servicenetz, Betriebskosten, Garantieleistungen)		
62. Layoutskizzen erstellen		
63. Erarbeiten Grobplanung anhand der Vorgaben (Integration der gesetzlichen Vorgaben)		
64. Erfassen der baulichen Massnahmen, haustechnischen Änderungen, Grobkostenschätzungen		
65. Abgleich mit Budgetplan, eventuell Anpassungen		
66. Prüfen und bewilligen der Planungsgrundlagen durch Lebensmittelinspektor		
67. Marketing-Konzept für Neueröffnung erstellen (Budget, Strategie, Produkte, Kernaussagen, Zielpublikum, Layout, etc.)		
68. Beleuchtung		
69. Aromen		
70. Themenbereich visualisieren		



Themenbereich	Notizen	Hilfe? Ja/nein
71. Welche Garmethoden mit welchen Geräten werden angewendet in welcher Intensität?		
72. Welche Fertigungsmethoden mit welchen Gerätschaften werden zukünftig angestrebt?		
73. Welche vorhandenen Gerätschaften können weiterhin verwendet werden?		
74. Welchen Nutzen haben wir durch neue Geräte?		
75. Wie können Arbeitswege verkürzt werden (schlanke Prozessabläufe)?		
76. Wie können die Arbeitsleistungen der Küchencrew sichtbar gemacht werden?		
77. Welche Zusatzleistungen könnten in der vorhandenen / neuen Küchenfläche umgesetzt werden (Kochkurse, Chef Table, Wettbewerbe, Caterings, Food-Design, Gästeparty, Ernährungsberatung, Kochshows, etc.)?		
78. Wie können wir unsere Kompetenzen /Produkte visualisieren (Produkte zum Gast)?		
79. Wodurch und wie können wir unsere Gäste zum Besuch / Kauf stimulieren? (Zusatznutzen / Zusatzverkäufe / Mehrwert)?		
80. Welche Auflagen bestehen seitens Lebensmittelinspektor, Arbeitssicherheit, Brandschutz, Gesundheitsschutz?		
81. Welche Hygienemängel haben einen negativen Einfluss auf die Arbeiten (Garderoben, Zutritte, Wäsche, Einrichtungen, etc.)?		
82. Welche Energiearten stehen zur Verfügung (Strom, Gas, etc.)?		
83. Gibt es Alternativen zu tragbaren Investitionen?		
84. Wie kann eine Energieoptimierung integriert werden?		
85. In welchem Zustand befindet sich die Lüftungstechnik (Leistung, Instandhaltung)?		
86. Wie können Raumgestaltung /Ambiente /Geruch /Licht geändert werden (zugunsten des Gastes, Servicequalität, rationellere Arbeitswege)?		
87. Welche Umsatzeinbussen bringt der Umbau mit sich?		
88. Wird ein Provisorium während des Umbaus benötigt? Kosten dafür?		

→ Eine Checkliste für die Projektphase kann unter [info@foodtechnic.ch](mailto:info@foodtechnic.ch) bestellt werden.