



34
35

Björn Grimm aus Hamburg berät mit seinem Team Gastronomien rund um ihr Konzept.
Wir wollten von ihm wissen: Wie sieht es in den Küchen aus?
Wie lassen sich Prozesse optimieren und - vor dem Hintergrund des enormen
Fachkräftemangels - Mitarbeiter motivieren und binden?

Interview: Jan-Peter Wulf

KÜCHENK(R)AMPF

Herr Grimm, was sind aus Ihrer Sicht die größten Probleme in gastronomischen Küchen?

Die hohen Wareneinsatz- und Personalkosten, die aus mangelnden kaufmännischen und mathematischen Kenntnissen rühren, stellen nach wie vor eine große Herausforderung dar. Es gibt immer noch unzählige mittelständische Betriebe mit klaren Defiziten in der Hygiene und bei der Einhaltung der Grundsätze einer ordnungsgemäßen Buchführung. Mangelhaftes Verständnis für Hygiene und eine ordnungsgemäße Buchführung können existenzielle Konsequenzen nach sich ziehen. Gerade Küchenchefs zeigen uns gegenüber häufig eine klare Belastungs-Symptomatik und verstehen oftmals die Arbeitswelt nicht mehr. Oft vermisse ich auch den Wunsch nach noch mehr Qualität. Die gastronomischen Anbieter teilen sich, überspitzt dargestellt, zunehmend in Spitzen-Gastronomie oder reine „Lebensmittelverarbeiter“, die nur noch günstig satt machen wollen und am Tropf der Industrie hängen.

Meist wird der Wareneinsatz als Kennzahl für Wirtschaftlichkeit in der Küche genommen. Welche Kennzahlen sind denn noch wichtig oder gar wichtiger?

Wareneinsatz ist wichtig, ohne Frage. Für uns sind jedoch weitere Kennzahlen wie Personalkostenquote und Produktivität je Mitarbeiter sehr wichtig. Häufig werden wir gefragt, wo Wareneinsatz und Personalkosten liegen sollten. Wir empfehlen hier die Betrachtung nach der so genannten „Prime-Cost“. Das heißt, dass Personalkosten und Wareneinsatz zusammen betrachtet nie 65 Prozent überschreiten dürfen. Hierin sind auch die Kosten für den Service und anteilig auch der Administration enthalten. Es muss aber auch alles drin sein, was diese Positionen betrifft. Oft werden Dienstleistungen wie Security oder Reinigung in anderen Konten verbucht – was zwar steuerlich korrekt ist, die Wirtschaftlichkeit des Betriebes jedoch nicht auf Anhieb erkennen lässt. Man muss sich die Zahlen auch in Geldwerten, also monetär, ansehen. Prozentual betrachtet kann ein Betrieb als eine wahre Katastrophe betrachtet werden und nach Optimierung schreien, ein Blick auf die Geldwerte offenbart aber eventuell, dass nur noch ein Koch die Stellung hält, sodass es kostenmäßig nicht mehr viel zu optimieren gibt, denn weniger geht da in der Regel nicht mehr. Solch ein Betrieb hätte also eher ein Umsatz-, denn ein Kostenproblem. Ergo unbedingt immer auf die Produktivität je Mitarbeiter – Netto-Umsatz dividiert durch die Stellen – schauen. Weiter ist von großer Bedeutung, dass man den individuellen Deckungsbeitrag kennen muss. Eine Kalkulation der Verkaufspreise muss darauf basierend erstellt werden. Die Lösung heißt eben nicht, zwingend günstig zu sein, sondern alles sauber kalkuliert zu haben.

Wie lässt sich ohne zusätzliche Investitionen und ohne Qualitätsverlust Geld sparen?

Der relevanteste Hebel liegt in den Personalkosten. Müssen beispielsweise alle Kollegen zur gleichen Zeit beginnen? Wer kann die Küche

günstiger reinigen und welche Arbeiten lassen sich gut, demnach auch günstiger, verteilen? Wie kann ich gute Convenience durch eigene Supplements ergänzen und insbesondere durch den Einsatz von Kräutern, Ölen und Gewürzen ein kulinarisches Marketingerlebnis erzeugen? Dennoch Vorsicht: Man kann sich auch kaputt sparen! Relevanter ist es, die vorhandenen Ressourcen gut zu nutzen und für eine echte Wertschöpfung zu sorgen. Dieser Blick fehlt häufig. Mein Einsatz muss sich mehrfach multiplizieren lassen, sodass mein Gehalt locker eingespielt wird und meine Arbeit echten Nutzen für das Unternehmen stiftet. Weiter ist es wichtig, die Gäste und ihr Verhalten genauer zu lesen. Was wollen sie wirklich und was werfen wir weg? Wir



„Oft vermisse ich den Wunsch nach mehr Qualität.“

sehen uns den Nass-Müll genauestens an und können in Folge dessen Kostenoptimierungspotentiale aufarbeiten, da hinter dem Müll nicht nur Waren, sondern auch Personalkosten stehen. Die im Müll befindlichen gekochten Kartoffeln hat ja in der Regel auch jemand geschält.

Haben Sie ein Beispiel für effektive Kreativität, also wie mit eingesetzten Lebensmitteln Gutes günstig entsteht, das den Gast auch noch begeistert?

Mit unserem Mitarbeiter Peter Scharff, einem ehemaligen Sternekoch, erarbeiten wir Konzepte, mit denen neben der Versorgungssicherheit auch das kulinarische Marketing erlebbar gemacht werden soll. Wir arbeiten hier mit Kopf-, Herz- und Basisnoten. Jedes Gericht wird nach diesem Muster von uns so aufgebaut und präsentiert. Spannend, wie mit kleinsten Kräutereinheiten wahre Genüsse entstehen können, auch unter Zuhilfenahme von guten Convenience-Produkten. Ein sehr großer Schlüssel liegt auch in der Buffetgestaltung und -bestückung. Unser Küchencoach Kay Straßburg trifft nicht selten auf Buffets mit anderthalb Kilo Rohware und mehr. Da kann man rasch echte Einsparungen vornehmen, ohne dass auch nur ein Gast einen Qualitätsverlust wahrnimmt.

Sie bieten „Mystery Cooking“ an – ein Mitarbeiter aus Ihrem Team wird anonym in den Geschäftslauf der Gastronomien, speziell in der Küche, eingebunden. Was lässt sich damit bewirken?

Immens viel, nicht ohne Grund haben wir für unser patentiertes System schon mehrere Be-

raterpreise, wie erst kürzlich den FCSI-Award „Excellence in Management Advisory Services“, verliehen bekommen. Wir stellen die Ergebnisorientierung klar in den Vordergrund und zeigen konkrete, herrliche Handlungsempfehlungen auf, die unserem Kunden nachhaltig helfen und sich somit die getätigten Investitionen rasch amortisieren. Da wir aktiv mitarbeiten, nehmen wir alle unrunder Abläufe persönlich wahr und erleben somit auch den täglichen Wahnsinn. Nichts geschieht ohne Grund, darum ist eine unaufgeregte, dennoch strukturierte Vorgehensweise sehr hilfreich, da wir wertschätzend und ergebnisoffen an den Vorgang herantreten. So mussten wir zum Beispiel einem Hoteldirek-

tor vermitteln, dass die Probleme definitiv nicht in der Küche, sondern eher im Verkauf und im Controlling lagen.

Wie schaffe ich es als Chef, dass Mitarbeiter immer wieder gerne das Licht in der Küche anknipsen?

Diesem Thema widme ich mich in meinem neuen Buch „Küchencoach“ gleich in mehreren Kapiteln. Ich bin davon überzeugt, dass wir wieder mehr an die Menschen als an Rezepte und Küchentechnik denken müssen. Es gibt da klare Defizite, da alle Berufsbilder der Küche sich viel zu wenig um eben diese Themenfelder kümmern. Ich bin ein Freund der persönlichkeitsorientierten Führung. „Wie können wir Haie, Giraffen, Pferde und Eulen typpgerecht motivieren“ ist ein Seminar, das wir gemeinsam mit bestehenden Küchenteams absolvieren, um jedem Kollegen das zu geben, was dieser für eine gute Arbeit braucht. Viele Dinge passieren aus Unkenntnis, großes Erfolgspotenzial liegt in der Vermittlung von Führungskompetenz, Motivation und betriebswirtschaftlichen Zusammenhängen. Viele Führungskräfte müssen zunächst ihre Einstellung prüfen. Dann sollte auch der Rest in jedem Fall gelingen!

„Küchencoach“ von Björn Grimm erscheint im Herbst im Matthaes Verlag. www.grimm-consulting.com

Mehr zum Thema lesen Sie in unserem Interview mit Moritz Grumbach (Gastrando) auf www.fizzz.de