

Das macht einen guten Gastro-Berater aus

Persönliche Fähigkeiten

- einfühlsam, aufgeschlossen, vertrauenswürdig, kommunikativ, verbindlich
- lernfähig, zielbewusst, analytisch, urteilsfähig, kreativ

Ausbildung

- Basisausbildung in Gastronomie und Hotellerie
- eventuell Hotelfachschulabschluss, Studium wie BWL
- nachweislich mehrjährige praktische Tätigkeit im Beruf mit Führungsverantwortung
- berufliche Erfahrung als Unternehmensberater*in
- Mitgliedschaft im BDU oder vergleichbaren berufsspezifischen oder fachspezifischen Verbänden

Fachliche Expertise

- betriebswirtschaftliches Know-how (Kennzahlen, BWA)
- psychologische Grundkenntnisse (z.B. Kommunikation, Motivation, Konflikte, Krisen)
- spezifische Branchenkenntnisse (z.B. Trends, Entwicklungen, Herausforderungen)
- spezielle Kenntnisse über Methoden oder Verfahren (z.B. Motivation, Personalführung)
- Nachweis von Referenzen

Überfachliche Expertise

- nutzt Techniken der Kommunikation und Motivation
- beherrscht Projektmanagement, Moderations- und Präsentationstechniken
- versteht es, Akzeptanz zu schaffen und Konflikte zu lösen
- nutzt Kreativitätstechniken

Notwendige Kompetenzen

- kann sich schnell in unbekannte Problemstellungen einarbeiten
- kann konzeptionell denken und arbeiten (Erstellung von Konzepten und Strategien)
- pädagogische Fähigkeiten
- Evaluierungssysteme (nachträgliche Bewertung des Erfolgs der Beratung)



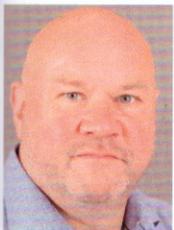
Beim Wort Berater*in denken viele an Frauen und Männer in schicken Business-Looks, die den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auf die Finger schauen, den Betrieb analysieren und in Folge der Geschäftsführung Entlassungen empfehlen. Oder sie denken an Kochprofis à la Rosin und Raue, die in TV-Formaten unrentablen Betrieben binnen weniger Drehtage ein neues Konzept verpassen. Beide Bilder haben mit der Realität professioneller Gastronomie-Beratung wenig gemeinsam. Gute Beraterinnen und Berater werden von Kunde zu Kunde weiterempfohlen – oder eben auch nicht. Trotzdem scheuen viele Küchenverantwortliche und Unternehmer nach wie vor das Engagement externer Fachleute, um eine wirtschaftliche Notlage abzuwenden oder ihren Betrieb fit für die Zukunft aufzustellen.

„Ich hätte mir seinerzeit als Küchenchef für unser junges Team einen Außenstehenden gewünscht, der analysiert, ob wir auf dem richtigen Weg zum Sternerestaurant sind“, sagt Anton Pahl, der 2020 fürs Restaurant *Setzkasten* in Düsseldorf einen Michelin-Stern erkochte. „Wir haben ein sehr hohes Lehrgeld für unseren Erfolg zahlen müssen. Durch professionelle Betreuung hätte sich das unter Umständen reduzieren lassen.“

Anfang des Jahres hat Anton Pahl die Seiten gewechselt, um seine Erfahrungen weiterzugeben. Gemeinsam mit seiner Frau Claudia berät und begleitet er heute Betriebe auf dem Weg in eine bessere Zukunft. „Oft können wir schon mit relativ kleinen Mitteln viel bewirken“, sagt Anton Pahl. Während er sich auf die Küche konzentriert, nimmt seine Frau Restaurant, Service, Organisation und

WENN DER BERATER KOMMT

Wer krank ist, geht zum Arzt. Wenn das Unternehmen oder das Küchenkonzept kränkelt, scheuen viele die Unterstützung durch externe Profis. Manche Küchenchefs halten Gastronomie-Beratung für reine Geldverschwendung, andere wiederum bezeichnen sie als ihre Rettung zur Bewältigung von Krisenzeiten. Was stimmt?



„Meine wichtigste Aufgabe ist es, Menschen für innovative Prozesse und Abläufe in der Küche zu gewinnen.“

Kai Huth, KH-Gastro Consulting

Management unter die Lupe. Anton Pahl: „Ich komme nicht mit dem Laptop unter Arm und Forderungen für einen teuren Umbau, sondern packe erst mal mit an. Dabei merken die Teammitglieder, dass ich einer von ihnen bin und verlieren ihr Misstrauen.“

Als wichtigste Voraussetzung für eine erfolgreiche Beratung nennt Pahl die Fähigkeit des Kunden zur Selbstreflexion und das kritische Hinterfragen der eigenen Situation. „Speziell im Küchenbereich überschätzen sich viele und sind nicht bereit, sich einzugestehen, dass sie mit ihrem Latein am Ende sind“, ist Anton Pahl überzeugt. „Obwohl sie mit dem Rücken bereits an der Wand stehen, behaupten sie weiterhin, bei ihnen laufe alles bestens.“ Consulting funktioniert aber nur, wenn der/die Berater*in sowohl dem Inhaber als auch dem Team von Anfang an klar macht, dass es nicht um Schuld und Sühne geht. „Ich suche keine Sündenböcke, sondern Lösungen.“ Er schaut in die Zukunft und entwickelt Strategien und Prozesse, um den Betrieb angesichts der immer größeren Herausforderungen krisenfest aufzustellen.

„Die meisten Menschen haben große Angst vor Veränderungen“, sagt auch Kai Huth. „Ich verstehe es als meine wichtigste Aufgabe, sie für innovative Prozesse und Abläufe in der Küche zu begeistern.“ Kai Huth ist Inhaber von KH-Gastro-Consulting mit Sitz in Brinkum/Ostfriesland. Seine Auftraggeber sind vor allem Investoren, die Gastronomie meist nur aus der Gastperspektive kennen. Seine Herausforderung besteht darin, ihre zum Teil unrealistischen Erwartungen mit den Realitäten vor Ort und den Anforderungen der Küchenpraxis zu vereinen.

Kai Huth ist Küchenmeister und hat über 20 Jahre Erfahrung als Küchenchef, Küchenplaner und Coach. Er weiß genau: „Respekt in Köchekreisen bekomme ich nicht durch eine Visitenkarte, sondern dadurch, dass ich mit anpacke. Besserwisserei und das ständige Hinweisen auf

Fehler ist der falsche Weg.“ Sobald die Mitarbeitenden spüren, dass sich zum Beispiel durch moderne Küchentechnik und/oder veränderte Arbeitsabläufe der Stress und die Überstunden deutlich reduzieren lassen, hat Kai Huth gewonnen. „Die Teams müssen umdenken und sich von Erlerntem verabschieden. Sie erreichen aber mittelfristig durch die gesteigerte Effektivität und höhere Wirtschaftlichkeit ihrer Arbeit eine höhere Zufriedenheit im Beruf.“

Für Britta Müller, Mitinhaberin des auf Mitarbeiter-Management spezialisierten Unternehmens „W.I.R. gewinnt“ in Hamburg, beginnen die meisten Erstgespräche ihrer Beratungstätigkeit mit dem Satz: „Ich habe Ihre Telefonnummer von Herrn XY vom Restaurant ABC bekommen.“ Der überwiegende Teil ihrer Kunden landet also durch Empfehlung bei ihr. „Zufriedene Kunden sind die beste Werbung“, betont Britta Müller, „das funktioniert bei uns genauso wie bei guten Restaurants und Hotels.“

Mitarbeitergewinnung und -bindung hat durch den Fachkräftemangel stark an Bedeutung gewonnen hat. „Ein Koch ist ein Experte auf seinem Gebiet“, sagt Britta Müller, „doch Themen wie Personalführung kamen in seiner Ausbildung wenig vor. Man kann sagen, dazu fehlen ihm die guten Rezepte.“ Da Mitarbeiter*innen sich inzwischen aussuchen können, wo und wie sie arbeiten, holen sich laut Britta Müller immer mehr Unternehmer und Führungskräfte in Sachen Mitarbeiterführung Hilfe von außen und sind offen für neue Ideen. Ihnen ist dabei nicht nur ihre eigene Weiterentwicklung wichtig, sondern auch die ihrer Mitarbeitenden und ihres Unternehmens.

Diese Unternehmer wissen, dass im 21. Jahrhundert Fähigkeiten wie Teamwork, kritisches Denken, Kommunikation und Kreativität an Bedeutung gewonnen haben. „Das Basta-Prinzip funktioniert heute nicht mehr“, betont Britta Müller. „Das mag für manche Menschen bitter sein, aber es ist eine riesige Chance, um bessere Absprachen zu treffen, einen neuen Umgang zu pflegen, einen anderen Ton einzuüben und dabei im Idealfall festzustellen, dass sich das auch für den Unternehmer bzw. die Führungskraft gut anfühlen kann – ganz abgesehen davon, dass es sich wirtschaftlich lohnt und für das wirtschaftliche Überleben notwendig ist.“

Weil Menschen Gewohnheitstiere sind, die sich mit Veränderungen manchmal schwertun, setzt Britta Müller auf mittel-

„Es geht nicht um Besserwisserei“

Björn Grimm, Grimm Consulting (Hamburg/Lüneburg), über den Erfolg von Beratung, brennende Themen und das Interesse an Exit-Strategien

chefs!: *Wie würden Sie Ihr Erfolgskonzept als Berater beschreiben?*

Grimm: Wir suchen bei einem Auftrag nach schnellen Erfolgen, damit unser Kunde ermuntert wird, den eingeschlagenen Weg mit uns weiterzugehen. Er fasst Vertrauen und lässt sich unter Umständen auch auf eher unpopuläre Veränderungen ein. Wir sind seit 20 Jahren im Geschäft und haben seither rund 3 000 Betriebe erfolgreich beraten. Wir leben ausschließlich vom Empfehlungsmarketing, stiften also bei den Kunden nachhaltigen Nutzen.

chefs!: *Können Sie den Erfolg einer Beratung durch Zahlen evaluieren?*

Grimm: Vor allem bei langfristigen Mandaten können wir anhand von messbaren Parametern sehr genau nachweisen, was unsere Arbeit be-

wirkt hat. Es ist auch immer eine Motivation und Bestätigung für meine Mitarbeitenden, dass sich die von uns angestoßenen Veränderungen auszahlen. Kürzlich erst hat mir ein Hotelier gesagt, dass er vor unserer Zusammenarbeit wohl Geld im Wert von mehreren Einfamilienhäusern verschenkt hat, weil sein Unternehmen suboptimal aufgestellt war.

chefs!: *Wie lange sind Sie in der Regel in einem Unternehmen aktiv?*

Grimm: Teil unserer Philosophie ist es, dass wir nur so lange in einem Unternehmen bleiben, wie wir uns bezahlt machen, der Kunde also einen geldwerten Vorteil generiert. Sobald wir merken, dass ein Kunde keine großen wirtschaftlichen Effekte mehr durch unsere Arbeit erzielt, ziehen wir uns zurück. Es gibt aber auch Kunden, die uns weiter, beispielsweise einmal im Jahr, als Sparringspartner ins Haus holen.

chefs!: *Welche Themen stehen derzeit im Vordergrund?*

Grimm: Wir nehmen wahr, dass sich Anfragen häufen, bei denen es um Exitstrategien geht. Inhaber*



„Teil unserer Philosophie ist, dass wir nur solange im Unternehmen sind, wie wir uns bezahlt machen, also der Kunde einen geldwerten Vorteil generiert.“

Björn Grimm über die generelle Dauer seiner Beratungsleistung

bis langfristige Begleitung über bis zu sechs Monate, manchmal auch über ein Jahr. Während dieser Zeit schaut sie sich mit dem Unternehmer Bereiche wie Arbeitsabläufe, Kalkulationen oder digitale Prozesse an. „Wir führen viele Gespräche und überlegen gemeinsam, was wir ändern können.“ Das W.I.R.-Team besteht aus gelernten Köchen und Hotelkauffleuten, die in kleinen und großen Häusern auf allen Hierarchieebenen gearbeitet

haben. Dabei haben sie sämtliche Herausforderungen in der Branche selbst erlebt und können mit hohem Praxisbezug beraten: von der Azubi-Gewinnung bis zur Nachfolgeregelung.

Wie Anton Pahl wechselte auch der gebürtige Allgäuer Moses Ceylan aus der Sterneküche in die Beratung. Heute unterstützt er als Coach Restaurantinhaber*innen dabei, ihre Ideen, Träume und Visionen in die Realität umzusetzen.

innen suchen nach einem Weg, wie sie ihre Betriebe möglichst gewinnbringend aufgeben können, sei es aus wirtschaftlichen Gründen oder weil sie keinen Nachfolger finden. Wir beobachten, dass sehr viele mit ihren Kräften am Ende sind.

chefs!: Was sind die Gründe dafür?

Grimm: Nach Corona, Energiekrise und Inflation sind viele Unternehmer irgendwie müde. Auch die Zukunftsaussichten durch die drohende Entfristung der reduzierten Mehrwertsteuer, den Sanierungsdruck und den Mitarbeitermangel sehen viele düster. Aufgrund der Perspektivlosigkeit reagieren viele zunehmend rebellisch und auch leicht aggressiv. Sie nehmen es beispielsweise als gefühlte Ungerechtigkeit wahr, dass eine Aushilfe für einfache Tätigkeiten 14 Euro pro Stunde verdienen möchte und sie selbst nicht mehr weiterwissen.

chefs!: Um welche Themen geht es in gut aufgestellten Betrieben?

Grimm: Die Hauptthemen sind Mitarbeiter, Qualitätssicherung und Kostendruck: Wie können wir für ein Wohlfühlklima im Betrieb sorgen? Wie organisieren wir Arbeit und Prozesse? Mit welchen Benefits können wir unsere Mitarbeitenden an unseren Betrieb binden? In guten Betrieben geht es auch immer um das Halten und Verbessern der Qualität, um sich im Markt noch eindeutiger zu positionieren. Damit die immer höheren Kosten ihren Schrecken verlieren, suchen wir gemeinsam nach Lösungen.

chefs!: Wie gehen Sie konkret bei einer Beratung vor?

Grimm: Wir bauen für unsere Kunden ein maßgeschneidertes Büfett der Möglichkeiten auf. Der Kunde kann zugreifen, wenn ihm etwas

gefällt. Unser Job ist es, das Büfett durch Innovationen und Problemlösungen attraktiv zu halten, damit immer genug Input verfügbar ist. Der Kunde hat also die Wahl, die für sich passenden Dinge individuell auszuwählen.

chefs!: Geben Sie auch konkrete Ratschläge, was sich ändern sollte?

Grimm: Es geht für uns nicht um Besserwisserei. Unsere Arbeit hat vor allem das Ziel, die Menschen zu ermuntern und für Veränderungen zu motivieren sowie Lösungsmöglichkeiten aufzuzeigen, um Lebensqualitäten zu verbessern – und zwar nicht nur für die Mitarbeitenden, sondern auch für die Unternehmer.

chefs!: Haben Sie einen Wunsch an Ihre bestehenden oder auch an die potenziellen Kunden?

Grimm: Wir nehmen wahr, dass einige Anbieter ihre Beratungsleistungen kostenlos anbieten. Ein bundesweit tätiges Unternehmen hat vor kurzem mit Stolz verkündet, dass es im letzten Jahr mehrere hundert Betriebe kostenlos beraten hat. Mein Anliegen: Es gibt nichts umsonst auf dieser Welt. Man sollte kritisch hinterfragen, was damit verbunden ist, wenn jemand eine Leistung verschenkt. Am Ende geht es um Kundenbindung, das Generieren von Daten und das Erfassen von Kundenverhalten. Ich würde mir auf Kundenseite mehr Achtsamkeit wünschen, indem man mit nachweislich qualifizierten und seriösen Kollegen*innen zusammenarbeitet, die beispielsweise im FCSI organisiert sind. Zudem wünsche ich mir dahingehend ein Umdenken, dass „billig-billig“ die Branche kaputt macht. Die Zeche geht am Ende zu Lasten der Ökologie, der Mitarbeitenden und/oder des Unternehmers.

im Unterbewusstsein“, berichtet Moses Ceylan über seine Erfahrungen. „Ohne dass ich groß etwas getan hätte, haben die Leute plötzlich wieder Spaß an ihrer Arbeit. Sie kochen mit Liebe, sind wieder motiviert und agieren selbstbewusster, weil sie beispielsweise selbst entscheiden dürfen, was auf die Karte kommt.“

„Wir lernen in Schule und Ausbildung viel Überflüssiges“, ist Moses Ceylan überzeugt. „Die wirklich wichtigen Themen wie Menschenführung, Sozialkompetenz oder Mitarbeitermotivation bleiben auf der Strecke.“ Auch er musste anfangs als Küchenchef Lehrgeld bezahlen, u.a. als sich fast sein ganzes Team über seinen Führungsstil beschwerte und kündigen wollte. „Ich konnte früher absolut nicht führen“, gibt Moses Ceylan selbstkritisch zu. „Ich erwartete Höchstleistung von meinem Team, konnte es aber nicht dazu motivieren, sondern habe es durch überhöhte Ansprüche demotiviert.“

In der Regel begleitet er als Berater ein Team mehrere Monate und ist einmal pro Woche vor Ort, um die Mitarbeitenden zu motivieren und zu einem Team zu formen, das nicht gegeneinander arbeitet, sondern gemeinsam ein Ziel ansteuert. Moses Ceylan ist sich bewusst, dass er auch als Coach die Mitarbeitenden nicht überfordern darf. Sie müssten spüren, dass er einer von ihnen ist und nicht der Starkoch. Er trägt seine normale Kochmontur, hilft beim Mise en place und stellt dabei Fragen über Fragen. Natürlich haben die meisten erst einmal Respekt und Ängste, aber mit seiner herzlichen Art gewinnt er sehr schnell die Herzen und inspiriert zu neuen Wegen. Er versteht sich quasi als Turbo, der wie ein Fußballtrainer seine sensiblen Stars noch besser macht.

Jörg-Michael Ehrlich | ▷

Extra-Tipp

Viele Mittelständler scheuen das Thema Beratung, weil sie denken, es sei zu teuer. Was sie oft nicht wissen: Der Bund legt regelmäßig Förderprogramme auf, um die Entwicklung einer mitarbeiterorientierten Personalpolitik und einer gesunden Unternehmenskultur zu unterstützen. Im Rahmen des neuen Programms INQA-Coaching werden beispielsweise bis zu 80 Prozent der Beratungskosten übernommen.

Information unter www.inqa.de

Sein Unternehmen heißt Gastrodesign. „Ich arbeite wie ein Designer, verkaufe aber keinen Schnickschnack oder Küchentechnik, sondern erarbeite mit dem Team einen Plan, wie es seine Ziele erreichen kann.“

Dabei geht es ihm weniger um konkrete Ratschläge oder Anweisungen, sondern die Befähigung, die innere Einstellung zum Beruf zu verändern. Moses Ceylan hört zu und stellt ganz einfache

Fragen wie *Worauf habt ihr Lust zu kochen? Was sind Eure Stärken? oder Wen wollt Ihr erreichen?* Gemeinsam geht es dann in die Küche, um neue Dinge auszuprobieren, die Organisation zu verändern oder das Zeitmanagement und den Einkauf zu verbessern. Oberstes Ziel ist es, die Freude und Lust am Kochen neu zu wecken, die oftmals aufgrund starrer Routinen und Zwänge von außen verlorengegangen ist. „Da passiert ganz viel