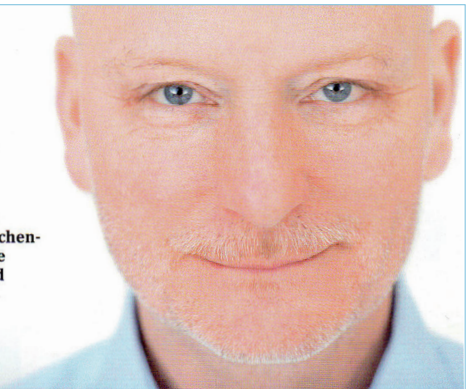


## „Quereinsteiger haben klare Visionen“

Klaus Häck, Professional Coach für Führungskräfte (Wuppertal), über die Gründe des Erfolgs von branchenfremden Unternehmensgründern in der Gastronomie sowie die Voraussetzungen für echte Innovationen und Strategien zum Beschreiten neuer Wege



**chefs!** Warum sind Quereinsteiger in die Gastronomie mitunter die innovativeren Unternehmer?

**Häck:** Quereinsteiger haben oft den Vorteil, dass sie mit vollkommen anderen Erfahrungswerten an den Start gehen. Dazu kommt: Diese Menschen haben meist eine sehr klare Vision von dem, was sie realisieren wollen. Das ist eine entscheidende Voraussetzung, um ein wirklich innovatives Konzept auf die Beine zu stellen.

**chefs!** Worin besteht dieser Vorteil konkret?

**Häck:** Quereinsteiger haben sehr oft einen Traum, den sie verwirklichen wollen. Nehmen Sie das Beispiel der beiden Gründer des Hamburger Meat Markets. Basierend auf ihren persönlichen Erfahrungswerten als Gast und Verbraucher, haben sie ein Konzept entwickelt, dass es so in dieser Form bisher in Deutschland nicht gibt. Während sich ein klassischer Gastronom im Vorfeld nächtelang Gedanken über Themen wie Standort, Einrichtung, Lüftung, Mitarbeiterrekrutierung oder Hygiene gemacht hätte, haben sie einfach ihren Traum gelebt. Dabei haben

sie sich von Themen wie beispielsweise einer nicht richtig funktionierenden Lüftung oder Bürokratie nicht abschrecken lassen. Darum kümmern sie sich jetzt, wo der Laden läuft.

**chefs!** Drei von vier der in diesem Heft porträtierten Unternehmer haben BWL studiert, haben also nie als Koch oder Küchenchef gearbeitet. Trotzdem sind sie extrem erfolgreich ...

**Häck:** Jemand, der nicht aus unserer Branche kommt, geht mit einer anderen, viel nüchternen Denke an die Sache heran. Köche wollen immer das Beste, Schönste und im Detail das Perfekteste für ihre Gäste realisieren. Jemand, der von außen kommt, denkt jedoch nicht wie wir Köche in Wareneinsätzen oder Vergleichszahlen, sondern hat nur ein Ziel: „Ich verkaufe etwas, und am Ende muss genug übrig bleiben, um die Kosten zu decken.“ Von Anfang an fokussieren sie sich mehr auf die wirtschaftliche Seite, während Köche das Ganze oftmals viel zu sehr emotional-gastronomisch betrachten. Ein weiterer Vorteil: Viele Quereinsteiger entwickeln ihre Konzepte auf

Basis ihrer eigenen Erfahrungen als Gast.

**chefs!** Aber orientieren sich Küchenchefs, Restaurantbesitzer und Hoteliers nicht auch an den Wünschen ihrer Gäste?

**Häck:** Das wird zwar immer behauptet, aber ist das wirklich so? Werden die Gäste und andere Stakeholder bei der Neukonzeption eines Restaurants oder eines Hotels vorher tatsächlich gefragt? Ich bin da skeptisch. Quereinsteiger entwickeln dagegen ihre Konzepte auf Basis ihrer eigenen Erfahrungen als Gast, während ein Koch oder Gastronom ein Konzept auf seinen Dienstleistungserfahrungen aufbaut. Das ist ein gravierender Unterschied. Dieser perspektivische Wech-

**„Jemand, der nicht aus unserer Branche kommt, geht mit einer anderen, meist viel nüchternen Denke an die Sache heran.“**

Klaus Häck über die Vorteile von Quereinsteigern ins Gastronomie-Business

sel fehlt meines Erachtens vielen Unternehmern in der Restaurantszene. Sie denken einfach nicht genug an ihre Gäste. Dazu kommt: Jeder, der in seinem Fachbereich groß geworden ist, betrachtet seine Branche immer im Sinne der Evolution, statt völlig neue Wege zu beschreiten.

**chefs!** Können Sie das konkretisieren?

**Häck:** Ich selbst komme aus der Hotellerie und muss feststellen, dass es in den letzten Jahrzehnten in unserer Branche keine wirklich großen Entwicklungsschritte gegeben hat. Natürlich hat sich die Branche im Sinne einer Evolution weiterentwickelt, aber es ist dabei nichts vollkommen Neues entstanden. Aufgabe eines Unternehmers sollte es aber auch sein, durch eine disruptive Innovation eine Marktrevolution auszulösen, also etwas völlig Neues, womit niemand gerechnet hat, zu entwickeln.

**chefs!** Dafür gibt es in der Hotellerie wirklich keine Beispiele?

**Häck:** Am ehesten könnte der Begriff disruptive Innovation momentan auf Christian Hoffmann zutreffen, der vor

## Top-Thema

kurzem zum Hotelier des Jahres gekürt wurde. Sein noch junges Unternehmen 25hours Hotels Company sieht sich als kreative Alternative zum Einheitsbrei in der deutschen Kettenhotellerie. Nach dem Motto „Kennst Du eins, kennst Du keins“ entwickelt er für jeden Standort völlig neue, spannende Hotelkonzepte. Derzeit gibt es acht Hotels, vier weitere sind im Bau. Und der Erfolg gibt ihm Recht: Während sich andere Hotels einen gnadenlosen Preiskampf liefern, hat er keine Probleme, seine Zimmer für 200 Euro auf dem Markt zu verkaufen.

**chefs:** *Wie könnte man als sozusagen „erblindeter“ Brancheninsider wieder zum mutigen Querdenker werden, der völlig losgelöst von bisherigen Erfahrungswerten offen ist für neue Wege und Ideen?*

**Häck:** Das ist in der Tat die Kunst. Alleine kommen die meisten vermutlich nicht raus aus ihrer eingefahrenen Denke. Ich habe beispielsweise vor kurzem drei junge Menschen im Rahmen eines Coachings betreut, die als Nachfolge-Generation ein Unternehmen völlig neu aufstellen wollen. Sie sind alle gut ausgebildete Profis, trotzdem war ihnen klar, dass ihnen eine echte Vision für ihr Unternehmen fehlte. Wir haben uns zwei Tage zusammengesetzt, sind viel spazieren gegangen und haben uns ohne Beschränkungen im Denken mit möglichen Zukunftsszenarien beschäftigt. Es ist unglaublich, wie viele tolle Ideen dabei entstanden sind. Die jungen Leute haben jetzt eine Vorstellung davon, wie ihr Unternehmen in der Zukunft aussehen könnte. Sie

wissen nach einem Wochenende, wohin sie wollen.

**chefs:** *Aber dann geht es an die Umsetzung, birgt die nicht wiederum viele Risiken?*

**Häck:** Das ist die nächste Herausforderung. Dazu werden sie in den nächsten Wochen ihre Ideen den wichtigsten Stakeholdern in ihrer Region präsentieren. Stakeholder sind Personen, Gruppen oder Institutionen, die von den Aktivitäten eines Unternehmens direkt oder indirekt betroffen sind oder ein Interesse an ihren Aktivitäten haben. Sie haben die Größe, andere Menschen um ihr offenes und ehrliches Feedback zu bitten und deren Ideen in ihr Konzept einzubeziehen. So wird man wieder zum Querdenker, der die Größe hat, solche Dinge zuzulassen.

**chefs:** *Inwieweit zählen auch die Mitarbeiter dazu?*

**„Aufgabe eines Unternehmers sollte es aber auch sein, eine Marktrevolution auszulösen.“**

Klaus Häck über die Notwendigkeit von Innovationen

**Häck:** Jeder Unternehmer sollte heute die kollektive Intelligenz seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nutzen. Er muss lernen, sie ernsthaft nach ihrer Meinung zu befragen, anstatt sie nur pseudohaft nach dem Motto „Sag doch mal was“ einzubeziehen. Viele Chefs haben aber leider gar kein Interesse an dem Input ihrer Mitarbeiter, da sie doch immer nur ihre Meinung bestätigt haben wollen.

*Interview: Jörg-Michael Ehrlich |*