

## Besser werden, besser bleiben

Kann die Qualität im Sternerestaurant gleich bleiben? Manuela Rüther war auf der Suche nach Erklärungen

Wer in ein Sternerestaurant geht, weiß am Anfang des Abends, was er am Schluss bezahlen muss – aber er weiß nicht wirklich, was er dafür bekommen wird. Selbst die besten Küchen sind abhängig von der Tagesform, der Qualität der Produkte, der Konzentration der Mitarbeiter. Immer wieder kommt es zu Aus- und Unfällen. Aber muss das so sein? Oder fehlt bloß ein Qualitätssicherungssystem am Herd?

*»Um Vollkommenheit zu erreichen, muss man erst vieles nicht begriffen haben! Begreifen wir zu schnell, so begreifen wir wahrscheinlich nicht gründlich.«* Fjodor Dostojewski, *Der Idiot*, 1868



Die gleichen Abläufe von Montag bis Sonntag

### 1. DER SCHMETTERLINGSEFEKT

Mist! Der Schmetterlingseffekt! Irgendwo geht eine Kleinigkeit schief: Das Reh wurde liebevoll mit einer nussigen Gewürzkruste überbacken, obwohl der Gast eine Nussallergie hat. Ein

neues Stück wandert in den Ofen. Das Gemüse wird grau, der Fisch, der für den gleichen Tisch bestimmt war, trocken. Der Küchenchef läuft rot an: *»Weg damit! Los, neu, neu, neu, alles neu! Und warum stehen die Amuses noch da hinten. Die Suppe für Tisch 8 steht noch am Pass? Los! Neu machen! Wieso bringt das keiner raus? Oh Mann, ich glaub's nicht.«* Die Gäste werden ungeduldig, Unruhe und Hektik machen sich breit. Manches geht schlecht abgeschmeckt zum Gast, anderem fehlt der letzte Schliff, die optimale Konsistenz. Der Chef schüttelt resigniert den Kopf: *»Was, wenn da jemand sitzt, der über uns schreibt?«* Der Kampf um die Sterne scheint für heute verloren. Aber warum sind es immer die gleichen Ausfälle, die die eng getakteten Arbeitsabläufe der Küche durcheinanderbringen? Wieso gibt es keine Notfallpläne? Kein Krisenmanagement? Warum hängt nicht an jeder Küchentür das ultimative Null-Fehler-Rezept? Okay, vielleicht gibt es das nicht. Aber man könnte doch zumindest versuchen, Maßnahmen einzuführen, die das Chaos minimieren und für konstante Qualität sorgen. Qualitätsmanagement in der Sterneküche. Toyota am Herd!

## 2. HAMLET ZWEIFELT

Um Gottes Willen! Prof. h.c. Dr. h.c. Eckart Witzigmann stehen die Haare zu Berge. Leider kann ich das nicht sehen, weil der Jahrhundertkoch keine Zeit für ein persönliches Gespräch hat. Aber gerne erklärt er mir per E-Mail, warum er das Thema Qualitätssicherung in Sterneküchen sehr *»abstrakt konstruiert«* findet: *»Grundsätzlich halte ich schon alleine den Begriff Qualitätssicherung in diesem Zusammenhang für unpassend, das klingt für mich nach Unilever, Kraft oder industrieller Massenfertigung (...) aber leider nicht nach Restaurants, deren Qualität Sie zu sichern versuchen.«* Systeme zur Fehlervermeidung oder schlaue Gebrauchsanweisungen hätten in großen Küchen nichts verloren. Denn, so argumentiert Witzigmann, dessen Biografie unter dem Titel Hamlet am Herd erschienen ist: *»Kreativität«* und ein *»Gefühl für sensible Momente«* ließen sich nicht *»in Normen pressen«*. Oft entscheide der *»Augenblick«*, der *»von großer Erfahrung und grundlegendem Wissen«* unterstützt werde. Außerdem versuche, *»wer in der Liga der außergewöhnlichen Restaurants mitspielt, jeden Tag, jede Stunde, ja jede Minute das Maximale an Qualität zu liefern.«* Diese maximale Qualität ergebe sich automatisch aus dem hohen Standard des Restaurants. Denn, so der 69-jährige Witzigmann: *»Bitte glauben Sie mir, das Niveau zu halten oder gar zu steigern, ist in dieser Kategorie Motivation und Anreiz genug.«*

Große Kunst, der einmalige Augenblick, Erfahrung – das sind zweifelsohne die Grundlagen der ganz großen Küche. Witzigmann hat sich damit, mit einiger Autorität und der einen oder anderen fliegenden Pfanne an die Weltspitze gekocht. Nun aber scheint sein Motto: Never change a running system. Das Problem ist nur, dass diese Art der Küchenführung ausschließlich auf den charismatischen Küchenchef zugeschnitten ist. Was aber passiert, wenn der mal krank wird? Wenn er in Fernsehshows kocht oder die Eröffnung weiterer Restaurants plant? Spätestens dann müssen alternative, von ihm unabhängige Qualitätssicherungsstrategien her.

## 3. DER STRATEGIEBERATER ZIEHT DEN HUT

Vielleicht weiß Andreas Kulczak Rat. Er ist Jurist, *»Gourmet mit hohem Anspruch«*, vor allem aber *»Strategieberater«*. Seine Firma Kognis verhilft ihren Kunden *»bei allen Fragen der Unternehmensführung, Organisation und Strategie zur Optimierung ihrer unternehmerischen Handlungsintelligenz.«* Kulczak wundert Witzigmanns Veto kaum: *»Qualitätsmanagement geht immer mit gewissen Standardisierungsprozessen einher. Die meisten Köche sehen sich aber als Kreative oder gar als Künstler. Sagen Sie mal einem Künstler, er soll seine Kunst standardisieren. Der wird sie auslachen.«* Kulczak, den sein *»Berufsleben ebenso wie das private Interesse an Kulinarischem«* häufig in Gourmet-Restaurants geführt haben, findet

die Suche nach Qualitätssicherungssystemen in Sterneküchen durchaus interessant. Er ist sich aber auch im Klaren darüber, wie diffizil sie funktionieren. *»Ich habe die Vorgänge in solchen Küchen beobachtet. Da laufen in kürzester Zeit hoch komplexe Arbeitsschritte ab. Die Köche müssen blitzschnell reagieren, sie müssen spontan und schnell diffizile Gerichte zubereiten – mehrere gleichzeitig! Die Qualität hängt vom richtigen Timing ab, vom Gefühl und der Intuition des Kochs. In der Küche arbeitet man mit lebenden Produkten, deren Qualität und Geschmack variieren, was ein Rezept beeinflussen kann. Das Schwierigste aber ist der unkalkulierbare Faktor Mensch: Auf der einen Seite haben Sie das Team der Köche. Auf der anderen Seite die Gäste. Und dann ist da noch der Zeitdruck. Da ergeben sich völlig unvorhersehbare Situationen, die allerhöchste Ansprüche an ein Qualitätsmanagementsystem stellen.«*

Zum ersten Mal dachte man im Zuge der fortschreitenden Industrialisierung systematisch über Qualitätssicherung nach. Damals war der Faktor Mensch nicht mehr als ein Statist am Fließband, und so galt es in erster Linie, seine Tätigkeit zu normieren. Viele moderne Qualitätssicherungssysteme setzen allerdings eher auf die Initiative des Einzelnen. Bei Toyota zum Beispiel, dem Vorreiter des modernen Qualitätsmanagements, kann der Arbeiter das Fließband stoppen, um Fehler sofort zu beheben. In Luft- und Raumfahrt, Medizin und Arzneimittellindustrie versucht man die Mitarbeiter durch Verhaltenstraining auf schwierige Situationen vorzubereiten. In der Lebensmittelindustrie simuliert man Katastrophenszenarien, um das Verhalten der Mitarbeiter zu beobachten und sie gezielt zu schulen. Die Deutsche Gesellschaft für Qualität bestätigt, dass sich mit den *»richtigen Maßnahmen heute komplexe Systeme transparent und nachvollziehbar bewerten ließen«*. Von einem Masterplan für Top-Küchen wissen die Experten aber nichts.

#### **4. DAS SYSTEM SCHLÄGT ZURÜCK**

Vielleicht muss man auf der Suche nach gastronomischen Qualitätssicherungssystemen gar nicht in die Ferne schweifen – vielleicht fragt man einfach die Kollegen in der Systemgastronomie. Der Fast-Food-Gigant McDonald's ist inzwischen eine Art Aushängeschild für konstante Qualität, gute Hygienestandards und eine hohe Produktsicherheit geworden – und das, wo sich Günter Wallraff noch 1985 echauffierte, die Hygiene in einer deutschen McDonald's-Filiale sei schrecklich: *»In der Küche zuweilen Rotze auf dem Grill.«*

*»Qualitätsmanagement ist der Schlüssel zum Erfolg«,* erklärt Heike Bierweiler, Senior Department Head der Abteilung Qualitätsmanagement von McDonald's Deutschland. *»Sobald ein Restaurantmitarbeiter eine Tüte aufreißt, wird ein Etikett mit dem Resthaltbarkeitsdatum gedruckt. Die Salzmenge für unsere Pommes ist genau vorgegeben, die Länge der Pommes ebenfalls. Unsere Produkte werden im Labor doppelt geprüft, die Qualität in unseren Restaurants wird permanent überwacht. Zu diesem Zweck schicken wir unter anderem »Mystery Shopper« in die Filialen, die Verbesserungsmöglichkeiten auskundschaften und an uns reporten«.* All dies sei sehr effektiv, sagt Heike Bierweiler, die sich als Ökotrophologin mit gutem Sinn für Organisation und Management beschreibt: *»Qualität = Vertrauen = wirtschaftlicher Erfolg. Wenn Sie dem Kunden eine außergewöhnliche Produktqualität versprechen, dann sind Sie gut beraten, dieses Versprechen auch einzuhalten. Tun Sie es nicht, empfindet der Gast das als Vertrauensbruch und kommt nie wieder.«* Bierweiler findet, dass man Qualitätssicherungsmaßnahmen sehr wohl in Restaurants einsetzen kann. *»Der Punkt ist nur, dass es solche Systeme nicht als Bausätze gibt. Es bringt nichts, ein bestehendes System zu übernehmen. Im Gegenteil, Qualitätsmanagement ist nur wirksam, wenn es auf einen Betrieb individuell zugeschnitten wird.«*

Um Bierweiler besser zu verstehen, vergegenwärtigt man sich am besten den Prozess, der hinter dem blutleeren Begriff Qualitätsmanagement steckt. Es ist ein bisschen wie im Fußball, beim Schach oder im Krieg: Am Anfang steht eine Analyse des Gegners, es folgt die Strategieentwicklung, die Anwendung der Strategie und am Ende der Erfolg oder die Niederlage. Im Fall der Niederlage beginnt der Prozess erneut – bis man sein Ziel erreicht. So weit die Theorie.

In der Sterneküche wird der Prozess komplex. Man stelle sich folgende Situation vor: Ein bestimmter Azubi soll jeden Abend um 17.30 Uhr das Teller-Rechaud anschalten – ein vom Chef festgelegter Standard. Der Azubi vergisst das oft, was dazu führt, dass die Teller noch kalt sind, wenn die ersten vier Essen schon fertig sind. Benutzt man nun die kalten Teller? Oder stellt man sie noch warm? Beides mindert die Qualität des Essens. Es kommt zu Spannungen, Stress und Verzögerungen im Ablauf, was neue Fehler provoziert und die Küchenqualität weiter ins Schwanken bringt. Langfristig muss also eine Strategie her, wie man den Azubi dazu bringt, die Teller warm zu stellen. Man versucht Verschiedenes, bis er seine Aufgabe erfüllt. Gleichzeitig sucht man nach Gründen für den Fehler und stößt auf weitere qualitätsgefährdende Punkte. Ein komplexes Unterfangen. Wie man Qualitätsmanagement in Restaurantküchen anwenden könnte, weiß Heike Bierweiler auch nicht. *»Grundlegend ist in jedem Fall die Motivation der Mitarbeiter, ohne deren Unterstützung lässt sich so ein System nicht umsetzen. Sie müssen begreifen, dass die Qualität von ihrer Arbeit abhängt und dass es sich lohnt, diese Arbeit gut zu machen. Qualität muss zur gelebten Unternehmensphilosophie werden.«*

## **5. SCHICKEN, BIS DER ARZT KOMMT**

Das klingt erst mal nicht so schwer, doch um ein solches System zu entwickeln, braucht man analytische Fähigkeiten, Erfahrung und Zeit – gerade der Zeit aber rennt man in der Küche permanent hinterher. Ideen, die über die Kreativität auf dem Teller hinausgehen, bleiben deshalb oft auf der Strecke. Zudem arbeitet man ständig an der Grenze des Möglichen: 12- bis 18-Stunden-Tage, schicken, bis der Arzt kommt, wenig Schlaf, kein Geld und kein Privatleben.

Wenngleich all das andererseits zur gastronomischen Berufsehre gehört: Der junge Witzigmann, so steht es zumindest in seiner Biografie, ist an seinen freien Tagen um fünf Uhr morgens aufgestanden, um mit dem Rad Alpenpässe zu bezwingen und dann die Nacht durchzumachen. Das Leben und Arbeiten am Limit findet man als Koch cool, der Mangel an Kommunikation und Organisation stört nicht. Bis man merkt, dass diese Arbeitsweise der Qualität schadet, weil sie auf Dauer Stress, Fehler und ein schlechtes Betriebsklima provoziert. Die Arbeitsbedingungen in der Küche zu ändern, scheint schwierig. Viele Gastronomen meinen sogar, es sei wirtschaftlich nicht möglich. Die Verhältnisse seien so extrem, weil Restaurants, gerade in der Top-Liga, sonst nicht rentabel wären. Kürzere Arbeitszeiten würden bedeuten, dass mehr Mitarbeiter eingestellt werden müssten, was wiederum die Personalkosten und damit die Menüpreise steigen ließe und so letztlich die Gäste vergraule.

Gut, man könnte den Kochstil vereinfachen und damit den Arbeitsaufwand reduzieren. Aber das geht natürlich nicht, weil sich kein Koch seinen Stil vorschreiben lässt. Man könnte sich auch überlegen, keinen À-la-carte-Service anzubieten, sondern sich auf ein oder zwei Menüs pro Abend zu beschränken. *»Das ist aber mit deutschen Gästen nicht zu machen«,* sagt ein befreundeter Küchenchef.

Über solche man könnte, aber das geht nicht-Überlegungen hinaus hört man wenig Neues. Alternative Qualitätssicherungs-, Küchenführungs- und Finanzierungskonzepte scheinen in der gehobenen Gastronomie kaum ein Thema zu sein. Vielleicht fehlt es an Vordenkern. Bestimmt fehlen Zeit, Kraft und Muße. Vielleicht fehlt auch der Mut, traditionelle Strukturen zu ändern. Möglicherweise halten es viele Köche wie Witzigmann und befürchten, schlaue Gebrauchsanweisungen störten den großen Augenblick, die Kreativität, die Kunst des Kochens. Dabei ist Kochen im Restaurant per se mehr als kreative Selbstverwirklichung, es ist Handwerk und vor allem Dienstleistung: Man kocht für den zahlenden Gast – und dem ist man konstante Qualität schuldig.

## 6. DIE SCHWABEN SIND VORBEREITET

Für Joachim Wissler, den mehrfach ausgezeichneten Küchenchef des Drei-Sterne-Restaurants Vendôme in Bensberg, ist Kochen immer auch der Versuch, dem Gast ein perfektes Esserlebnis zu bieten. Qualitätssicherung in der Sternegastronomie hält er für ein wichtiges, weil zukunftsrelevantes Thema. *»Der Chef wird in Zukunft nicht mehr jeden Tag am Herd stehen. Der neue Trend heißt Expansion. Statt eines einzigen Sternerestaurants wird man in Zukunft mehrere führen.«* Joachim Wissler sitzt in einem der goldenen Sessel im kühlen Sèpàrèe des Schlosses. Es ist morgens kurz nach zehn. Eine Etage höher erwacht eines der besten Restaurants Deutschlands. Servicemitarbeiter schieben dampfende Bügeleisen über die Tische, hinter einer blitzblanken Fensterfront arbeitet ein Dutzend blitzblanker Köche hoch konzentriert und andächtig.

Im Ausland ist in der Top-Gastronomie Expansion längst üblich: Alain Ducasse war der erste, der gezeigt hat, dass man Spitzenrestaurants erfolgreich und systematisch vermehren kann. Gordon Ramsay führt in England ein Sterne-Imperium. Gastón Acurio expandiert in Südamerika, Nobu und Momofuku sind nur zwei Namen der US-amerikanischen Szene. *»Das kommt jetzt auch auf uns zu«,* sagt Wissler, der bei Hotelier Thomas Althoff als Küchenchef mit Erfolgsbeteiligung angestellt ist. *»Wir können uns diesem Trend nicht länger verschließen. Und, nebenbei bemerkt, bieten sich damit auch tolle Möglichkeiten. Sie können neue Konzepte etablieren und so die Kunden von morgen locken.«*

Wissler stützt die Ellenbogen auf und beugt seinen Oberkörper in der weißen, selbstverständlich faltenfreien Kochjacke leicht nach vorne. *»Ohne gutes Qualitätsmanagement werden Sie das Niveau nicht halten – nicht in mehreren Restaurants gleichzeitig. Es gibt ein schönes Zitat von Alain Ducasse. Ein Journalist fragte den umtriebigen Koch, wer denn koche, wenn er selbst nicht da sei? Er antwortete: ›Die Gleichen, die kochen, wenn ich da bin.‹ Genau so muss es laufen. Der Gast darf nicht merken, ob Sie da sind oder nicht.«*

Einfach ist das nicht. Werkzeuge zur Qualitätssicherung hat Wissler bereits etabliert. Das ist aber nicht alles. *»Der springende Punkt sind die Mitarbeiter, die Menschen, die viele Stunden auf engstem Raum ihr Bestes geben«,* sagt der 47-Jährige, der in der Traube Tonbach in Bayersbronn gelernt hat. *»Man hat die Köche früher allzu gern ignoriert, aber Fakt ist, dass sie das größte Potenzial der Küche sind – und gleichzeitig ihre unberechenbarste Schwachstelle. Menschen sind keine Maschinen: Ein Koch kann heute über sich hinauswachsen und morgen einen schlechten Tag haben. Fehler können passieren. Die perfekte Küche wird es deshalb niemals geben – auch mit dem besten System nicht.«* Wissler, dem Qualitätsfanatismus nachgesagt wird, scheint ratlos. Doch nur kurz, dann erklärt er mit leuchtenden Augen seine Vision: *»Eine digitale Rezeptdatenbank. Davon träume ich seit Jahren. Alle unsere Rezepte liegen systematisch geordnet und für jeden zugänglich auf einem Server. Dann gibt es keine Ausreden mehr, von wegen: ›Wusste ich nicht‹ oder ›Hab ich nicht gefunden‹ ...«*

Angst vor einem Kreativitätsverlust durch zu viele Standards hat der gebürtige Schwabe nicht. Der Küchenchef bleibt für ihn stets der wichtigste Mann, selbst wenn er nicht jeden Tag anwesend ist. Er ist das Gesicht des Restaurants, der kreative Kopf. Ohne seine Kompetenz, seinen Qualitätsanspruch, ohne ihn als Vorbild funktioniert der Rest nicht. *»Oder haben Sie schon mal eine erfolgreiche Fußballmannschaft ohne Trainer gesehen? Qualität und Verantwortung muss man vorleben, egal ob man eine oder mehrere Restaurantküchen führt.«* Das bedeutet in der Konsequenz aber auch, dass der Küchenchef der einzige Verantwortliche ist: *»Wenn ein Fehler passiert oder etwas schief läuft, dann ist das meine Schuld. Ich hätte besser delegieren, meine Leute besser erziehen und kontrollieren müssen. Ich hätte ein besseres System zur Qualitätssicherung etablieren müssen.«*

Die Kontrolle der Mitarbeiter scheint Joachim Wissler wichtig. Die Überprüfung von Arbeitsabläufen und das Hinterfragen der eigenen Kreationen sind für ihn ebenfalls elementar. *»Die Kreation eines Gerichts endet nicht am Pass, sondern im Mund des Gastes. Damit wir uns besser in die Gäste hineinversetzen können, lassen wir uns, meine engsten Mitarbeiter und ich, jedes Gericht im Restaurant servieren. Nur so bekommen wir einen Eindruck davon, wie die Komposition dort wirkt. Die Restaurantatmosphäre offenbart vieles, was in der Küche verborgen bleibt.«* Seinen Köchen rät Wissler außerdem, oft essen zu gehen und sich privat für kulinarische Themen zu interessieren. *»Das verbessert ihre Arbeit und nützt der Qualität der gesamten Küche.«*

Auf die Frage, wie er seine Mitarbeiter zu täglichen Höchstleistungen motiviert, reagiert er irritiert. *»Was meinen Sie? Mitarbeiter des Monats oder so was? Nee, ich gebe ihnen zu verstehen, wenn sie etwas gut gemacht haben. Das kommt dann schon an.«* Zudem treffe man sich wöchentlich zur Team-Besprechung: *»Da machen wir aber nicht stundenlang Stuhlkreis und besprechen jedes einzelne Problemchen. Eine gewisse Disziplin und Leistungsbereitschaft setze ich voraus.«*

Wissler schaut auf sein Handy: Es ist fast zwölf. *»Würden Sie mich entschuldigen, ich bin etwas unter Zeitdruck ...«* Im letzten Jahr stand der Drei-Sterne-Koch nur fünf Tage nicht persönlich am Herd. *»Es ist aber beruhigend zu wissen, dass es möglich wäre.«*

Ich verlasse das Restaurant mit gemischten Gefühlen. Wissler scheint der Zukunft entspannt und vorbereitet ins Auge zu blicken. Qualitätssicherungsmaßnahmen scheinen bei ihm längst etabliert. Aber macht die Summe der qualitätssichernden Maßnahmen schon ein Managementsystem aus?

## **7. MANAGEMENT – ALLES ANDERE IST GLÜCKSSPIEL**

Wenn es in Deutschland einen Koch gibt, mit dem man über Qualitätsmanagement reden sollte, dann ist das der Expansionspionier Juan Amador. Der mit drei Sternen ausgezeichnete Küchenchef, der seit 2005 das Amador in Langen führt, beschreibt seine Küche als System, in dem es keine Zufälle gibt. *»Perfektion ist nie ein Zufallsprodukt. Im Gegenteil, Perfektion ist das Ergebnis einer minutiösen Organisation, einer guten Mitarbeiterführung und konsequenter Qualitätssicherung. Man muss Risiken systematisch ausschließen und lernen, schwierige Situationen ruhig zu bewältigen. Stress ist der größte Risikofaktor. Deshalb darf man ihn gar nicht erst entstehen lassen.«*

Amador zündet sich eine Zigarette an. Seine Stimme klingt am Telefon sympathisch, vielleicht ein bisschen müde. Es ist bald klar: Amador macht sein Ding, und er macht es anders als die anderen. Statt à la carte gibt es in Langen konsequent ein Menü pro Abend. Den

Küchenalltag vergleicht der Chef mit einem industriellen Produktionsprozess: Neue Gerichte werden im Team geplant, man entwickelt sie bis ins kleinste Detail, tüfelt lange an den Prototypen, holt immer wieder Urteile von Testpersonen ein – bis das Ergebnis optimal ist und in Serie gehen kann. *»Das hört sich vielleicht unromantisch an, doch es ist der einzige Weg, sich der perfekten Küche zu nähern.«*

Warum gibt es nicht mehr Küchen mit neuen Konzepten? Dazu möchte Amador nichts sagen: Er werde sich nicht anmaßen, über Kollegen zu urteilen. *»Die anderen können machen, was sie wollen. Sie können mich ruhig belächeln. Fakt ist: Deutschland ist gerade dabei, die Zukunft zu verschlafen. Wenn wir uns nicht ganz schnell neuen Ideen zuwenden, ist Deutschland kulinarisch bald isoliert.«*

Als Küchenchef könne man ruhig etwas wagen. In jedem Fall müsse man raus, kommunizieren, sich vernetzen. Der Küchenchef muss Manager-Qualitäten entwickeln, nicht zuletzt, um gerade in der gehobenen Gastronomie nach alternativen Finanzierungs- und Marketingmöglichkeiten zu suchen. Er selbst habe irgendwann *»die Kochbücher zur Seite gelegt und überlegt, wie man mit drei Sternen auch finanziell glücklich wird.«* Schließlich sei so ein Restaurant kein Hobby.

Nach einem Hobby sieht sein Konzept wirklich nicht aus. Der spanischstämmige Schwabe hat sich mit gut dotierten Berater- und Sponsoringverträgen und neuen Projekten ein zweites Standbein geschaffen. Neben dem Amador und dem dazugehörigen Atelier betreibt der Avantgardist des Jahres seit 2009 das Restaurant Amesa in Mannheim und das Suite, eine Art Mikro-Hotel in Frankfurt.

Doch der Wirkungskreis des Netzwerkers mit ständig wachsendem Facebook-Freundeskreis – gerade sind es 1074 Freunde und 2635 Daumen-Hochhalter – endet nicht an der deutschen Staatsgrenze: Ende des Jahres wird das erste Amador im Ausland eröffnet, im Park Rotana Hotel in Abu Dhabi. Der Koch freut sich über einen Zehn-Jahres-Vertrag mit der Rotana-Hotelgruppe und plant weitere fünf Restaurants: unter anderem in der jordanischen Hauptstadt Amman und in Doha in Qatar. *»In Asien führen wir gerade Gespräche. Solche Beraterverträge mit Hotelketten sind das Beste, was einem passieren kann«,* erklärt Juan Amador. Man geht nahezu kein finanzielles Risiko ein, weil man nicht selbst investiert. Man stellt lediglich seinen Namen, das Konzept und das Führungsteam zur Verfügung. Dann muss man sich nur noch darum kümmern, dass es läuft – und das ist eine Frage des Managements.

Gibt es denn dabei überhaupt kein Risiko? *»Das ist diese typisch deutsche Skepsis. Lächerlich! Im Ausland freuen sich die Leute über neue Restaurants und Gastrokonzepte. Die Presse ist toll. Hier dagegen wird alles kaputt geschrieben. Und dann diese ewige Fokussierung auf den Küchenchef. Völliger Quatsch! Nehmen Sie Alain Ducasse. Mittlerweile managt er mehr als zwanzig Restaurants, drei Hotels und Kochschulen. Drei seiner Restaurants kochen auf Drei-Sterne-Niveau. Und warum? Weil Ducasse seinen Nachwuchs fördert: Er züchtet sich einen Kader kompetenter und loyaler Köche heran. Die führen seine Restaurants nach seinen Ansprüchen.«*

Gute Mitarbeiter sind für Amador das wichtigste Potenzial in der Küche. Und eine gute Mitarbeiterführung ist die Voraussetzung, um dieses Potenzial nutzbar zu machen. Während Wissler in der Unvollkommenheit der Mitarbeiter eine Gefahr für die perfekte Küche sieht, der man Kontrolle und Disziplin entgegensetzen muss, betont Amador die Bedeutung von Motivation und positivem Druck: Die Bezahlung sei bei ihm anständig, und wo es geht, bezieht er das Team in den kreativen Prozess ein. *»Soldaten kann ich nicht gebrauchen. Ich will Men-*

*schen, mit denen ich auf einer Wellenlänge bin, denen ich vertrauen kann. Einige meiner Mitarbeiter sind seit Jahren bei mir. Und die werden die Küchenchefs in den neuen Restaurants.«* Die Küchenchefin im Amesa zum Beispiel ist Caroline Baum, Amadors langjährige Sous-Chefin. *»Sie kocht in Mannheim internationale, modern interpretierte Klassiker. Langfristig müssen sich neue Konzepte, Namen und Ideen unter der Dachmarke ›Amador‹ etablieren. Sich selbst zu kopieren, nützt nichts.«*

## **8. MILLIONEN MIT SYSTEM**

Michael Raas weiß, wie es geht. Der gebürtige Münchner steht an der Theke der Cevichería La Mar in Lima, Peru. Ein sportlicher Typ mit grauem Haar und grünem Poloshirt. Vor ihm warten eine Muschelpfanne, peruanische Sushi-Rollen und ein kaltes Glas Weißwein. Raas arbeitet in Lima als Operations Manager für den peruanischen Starkoch und Unternehmer Gastón Acurio. *»Das Unternehmen ist eine Expansionsmaschine«,* sagt Raas. *»Wir betreiben mittlerweile sechs Gastromarken mit Restaurants in mehreren Ländern Südamerikas. Die Konzepte reichen von Fine Dining bis zu landestypischen Spezialitäten im Edel-Bistro.«*

Die Zahlen sprechen für sich: 2007 hat das Unternehmen 35 Millionen Dollar Umsatz gemacht, 2010 sind Investitionen von zwölf Millionen Dollar geplant. *»Das geht nur mit einem durchdachten Konzept, einem guten Qualitätsmanagement und einer wirkungsvollen Marketingstrategie. Wir sind ein Führungsteam von acht Leuten. Wir bilden die Teams für die neuen Restaurants aus, betreuen sie vor Ort und kontrollieren regelmäßig, ob alles gut läuft.«* Wichtig sei eine gute Kommunikation zwischen den Restaurant-Managern und der Zentrale in Lima, die permanente Aktualisierung der Rezepte und die Erstellung von Regelhandbüchern für jede Marke.

Michael Raas hat in den 80er-Jahren im Münchner Restaurant Austernkeller gekocht. *»Manchmal hatte ich das Glück bei Witzigmann auszuhelfen, der hatte damals noch die ›Aubergine‹ in München. Großartig! Witzigmann ist bis heute mein größtes Vorbild.«* Raas ging trotzdem ins Ausland: Er kochte in Zwei- und Drei-Sterne-Restaurants in Frankreich und England und leitete Küchen in China und Peru. Aber: *»Irgendwann hat das mit den Nerven nicht mehr hingehauen. Ich konnte nicht mehr jeden Tag in der Küche stehen.«*

2008 begann er seine zweite Karriere in der Führungsriege Gastón Acurios. In Deutschland sind Gastroprojekte in dieser Dimension wahrscheinlich etwas schwieriger umzusetzen, meint er, vor allem ist wohl alles viel teurer. Aber er könne das wirklich nicht beurteilen, weil er seit zwanzig Jahren unterwegs ist. Und mit dem richtigen Konzept und genügend Kapital sollte es auch in Deutschland kein Problem sein.

## **9. WALTER BENJAMIN LÄSST GRÜSSEN**

Ist es wirklich die deutsche Mentalität, die Expansionskonzepte für Restaurants behindert? Ist es die schlechte Presse oder die unterentwickelte Ess- und Trinkkultur? Sind es die hohen Miet- und Lohnkosten? Oder sind es Befürchtungen ganz anderer Art? Man stelle sich mal vor, Ferran Adrià käme auf die Idee, das elBulli zu klonen und ein elBulli 2 zu eröffnen – ein Aufschrei ginge durch die Feinschmeckerszene. Blankes Entsetzen angesichts des Verlust der Individualität, der Authentizität, der Benjamin'schen Aura des Meisterwerkes.

Natürlich sind diese Ängste irrational. Wenn man es realistisch betrachtet, sieht man, dass Authentizität und Charme eines Restaurants allein vom Konzept abhängen. Eine Zweitgründung muss nicht zwangsläufig ein Klon oder eine Kopie sein. Zweit- oder Drittrestaurants



können sich leicht zu farbenprächtigen Originalen mit eigenen Gesichtern entwickeln – sofern das im Konzept vorgesehen ist. Beste Beispiele sind auf der Webseite des britischen Starkochs Gordon Ramsay zu finden: Dort werden die Küchenteams seiner zahlreichen Sternereaurants, Bistros, Bars und Pubs vorgestellt – das ist weit entfernt von einer langweiligen Edelkette. Andererseits: Was spricht dagegen, ein erfolgreiches Restaurant zu einer Marke zu machen und woanders zu klonen? Die Gewinne, die solche Marken weltweit erwirtschaften könnten, jedenfalls nicht.

Wie das Konzept eines Restaurants aussieht, ist zweitrangig – Qualitätsmanagementsysteme scheinen Küchen in jedem Fall zu nützen. Die letzten Zweifler sollten daran denken, dass sich die meisten Küchen freiwillig dem Diktat standardisierter Bewertungssysteme unterwerfen: Sie lassen sich nach Sternen, Punkten, Mützen, Kochlöffeln kategorisieren und kochen diesen Standards eifrig hinterher. Um nicht zum Spielball solcher Systeme zu werden, wäre die Einführung eines eigenen Qualitätssicherungssystems durchaus konsequent.

Den unbeschreiblichen Moment, den kreativen Augenblick des Kochens, Abschmeckens, Anrichtens, die großartige Teamarbeit werden solche Maßnahmen niemals zerstören. Zumindest nicht in der Liga der außergewöhnlichen Restaurants.

Text: Manuela Rüther

Foto: Andrea Thode

aus [Effilee #12, September/Oktober 2010](#)