

REDLINE | VERLAG

Frank Arnold

DER BESTE RAT

Was Führungskräfte von
Spitzenköchen lernen können



... von
Tim Raue,
Harald Wohlfahrt,
Alfons Schuhbeck,
Vreni Giger
u. v. a.

Vorwort

Sterneköche faszinieren uns, weil sie mit Zutaten, die jeder von uns zu Hause haben kann, etwas schaffen, das nur wenigen von uns gelingt. Selbst bei einfachen Speisen gelingt es Sterneköchen, einen Unterschied entstehen zu lassen, den man bemerkt. Mit ihren Menüs schaffen sie Erlebnisse, die man vielleicht nie vergisst. Einigen Meistern ihres Faches gelingt es sogar, wahre Kunstwerke in der Küche zu erschaffen und die Kunst des Kochens in ihrer höchsten Vollendung auszuüben.

Was aber macht den Unterschied aus zwischen einem durchschnittlichen Koch und einem exzellenten? An erster Stelle ist es ein riesiger Anspruch an persönliche Leistung und überragende Ergebnisse. Selbstverständlich auch der Wunsch, ein Leben lang immer noch besser zu werden und weiter zu lernen. Aber sehr oft sind es auch die überragenden Führungsfähigkeiten, die Art, wie Spitzenköche ihre Teams in den Küchen zu Höchstleistungen anspornen und täglich aufs Neue selbst Spitzenleistungen erbringen, die diese Menschen differenzieren. Mich faszinieren Spitzenleistungen. Ich habe zu diesem Thema zwei Bücher geschrieben, die beide Bestseller wurden. *Management – Von den Besten lernen* ist weltweit in vielen Sprachen erfolgreich und erhielt unter anderem den Buchpreis *Beste Bücher des Jahres*. Mittlerweile ist es in einer Neuauflage unter dem Titel *Management – Die Top-Tools der Besten* erschienen. Der Bestseller *Der beste Rat, den ich je bekam – Lernen von Denkern und Machern* befasst sich mit den Lebensweisheiten von Spitzenmanagern und Spitzenpolitikern. Ich bin Unternehmensberater und begleite Top-Führungsteams sowie einige

der besten Manager ihrer Branche. Viele waren so großzügig, ihren besten Rat nicht nur mit mir, sondern auch mit vielen Lesern zu teilen. Der große Erfolg des Buches zeigt, dass es für viele interessant und nützlich ist, sich mit den authentischen Erkenntnissen und Erfahrungen von wirklichen Könnern auseinanderzusetzen.

Bei den Gesprächen zu *Der beste Rat – Was Führungskräfte von Spitzenköchen lernen können* faszinierten mich nicht nur die Persönlichkeiten und deren Leistungen, sondern auch die Parallelen zu Höchstleistungen auf anderen Gebieten.

Bei Spitzenköchen kann man in exzellenter Weise beobachten, wie sie Prinzipien zur Erbringung von Höchstleistung umsetzen. Gerade in der Spitzengastronomie steht natürlich eine Person im Zentrum der öffentlichen Wahrnehmung. Das ist nicht bei allen Hochleistungsteams so. Die exponierte Stellung des Sternekochs heißt aber nicht, dass dem Team nicht eine ganz herausragende Bedeutung in der Gourmetküche beizumessen ist. Hochleistungsteams funktionieren aufgrund von Prinzipien wirksamer Führung. Diese Führung versehen Sterneköche mit ihrer eigenen Handschrift.

In der Sternegastronomie kann man auf faszinierende Weise, wie in anderen Hochleistungsteams auch, einige wesentliche Einstellungs- und Verhaltensmerkmale von Hochleistungsteams erkennen, die man in folgende Dimensionen gliedern kann: Führung, Strategie, Struktur und Kultur.

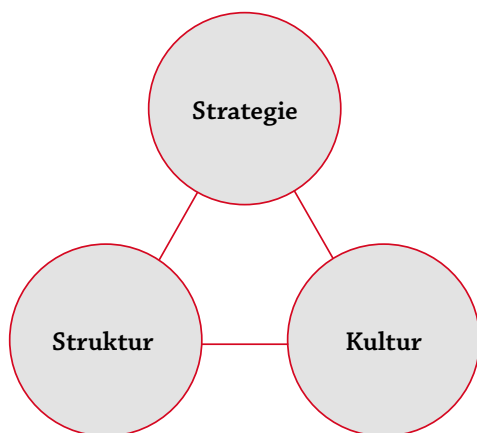
Führung: *Erstens*, Spitzenköche setzen hohe Ziele und stellen große Erwartungen an die Leistung jedes einzelnen Mitglieds im Team. Orientierung an gemeinsamen Zielen ist zentral. Jedem Teammitglied sind die Ziele klar, und der Beitrag jedes einzelnen zum Erfolg des Ganzen ist Grundbedingung. *Zweitens*,

Spitzenköche fördern die Entwicklung der einzelnen Mitglieder im Team. *Drittens*, die unterschiedlichen Fähigkeiten der Teammitglieder werden genutzt und für das gemeinsame Ziel eingesetzt. *Viertens*, Spitzenköche fokussieren sich auf die Nutzung des kollektiven Wissens. Sie schaffen Voraussetzungen und Synergien, um das Wissen im Team zu erhöhen. Spitzenköche prägen jedoch stärker als Führungspersönlichkeiten in anderen Hochleistungsteams das Wissen und die Ausrichtung. *Fünftens*, Spitzenköche führen durch Vorbild und Persönlichkeit.

Neben der exzellenten Führung ist es für ein leistungsfähiges Unternehmen vor allen Dingen ausschlaggebend, dass die drei Bereiche *Strategie*, *Struktur* und *Kultur* miteinander in einer ausgeglichenen Balance stehen. Das ist nicht anders als bei einer Pflanze, die nur dann prächtig gedeihen kann, wenn Wasser, Licht und Nährstoffe im für sie richtigen Verhältnis stehen.

Unternehmen, in denen einer der Bereiche Strategie, Struktur, Kultur schwächer ist als ein anderer, geraten nicht nur in eine Dysbalance dieser Bereiche, sondern manchmal auch direkt in eine Schiefelage. Führungskräfte sprechen in diesem Zusammenhang oft von einem »Minimum-Prinzip«: Jeder Faktor, der nur minimal ausgeprägt ist, bildet einen Engpass und hindert das gesamte Unternehmen an der Weiterentwicklung und am Wachstum.

Umso höher also das Niveau in allen drei Bereichen ist, desto leistungsfähiger ist das gesamte Unternehmen. Die Bereiche sind miteinander verknüpft und beeinflussen sich vergleichbar mit einem Mobile, wie anhand der folgenden Grafik deutlich wird:



Die Weiterentwicklung von Unternehmen kann in jedem der drei Bereiche ausgelöst werden und beeinflusst dann die Weiterentwicklung der anderen Bereiche. Verbessert man beispielsweise die Strategie, sollte man auch die Struktur aufgrund der strategischen Überlegungen oder des einsetzenden Wachstums weiterentwickeln. Da Strategie und Struktur aber durch die Menschen in den Organisationen gelebt werden, müssen diese die Umsetzung der Veränderungen mittragen. Folglich sollte man überlegen, wie man die Menschen involvieren und ihre Kraft nutzen kann. Dies spiegelt sich in der Unternehmenskultur wider. Die Unternehmenskultur wird die veränderte Strategie und Struktur aufgreifen und darauf reagieren. Im positiven Fall wird sich die Kultur des Unternehmens als Beschleuniger für die Umsetzung der Strategie und Struktur erweisen. Dies geschieht, wenn die Menschen ihre Beiträge im Rahmen ihrer Position in der Unternehmensstruktur leisten, damit die Strategie zur Umsetzung kommt.

Genauso kann aber die Weiterentwicklung auch im Bereich Kultur ihren Ausgangspunkt haben und dann die anderen beiden Bereiche entsprechend positiv beeinflussen. Beispielsweise entstehen durch das Gewinnen exzellenter Mitarbeiter für das Unternehmen neue Möglichkeiten. Die High Performer können nicht nur ihr Team, sondern auch die Unternehmenskultur beeinflussen. So ergeben sich neue strategische Möglichkeiten oder es entwickelt sich sogar eine neue und bessere Strategie. In der Folge werden dann entweder durch eine verbesserte Unternehmenskultur weitere neue gute Mitarbeiter angezogen, was wiederum die Struktur verändert oder die bestehende Strategie wird wirkungsvoller umgesetzt. Wichtig ist, dass diese Wirkungen nicht »automatisch« positiv verlaufen, sondern, dass man die Entwicklung von Strategie, Struktur und Kultur aktiv führen muss.

Insbesondere Führungskräfte von High Performance Teams legen aufgrund dieses Wirkungszusammenhangs größten Wert auf eine gute Balance von Strategie, Struktur und Kultur. Wendet man dieses grundsätzliche Managementwissen auf die Unternehmen der Spitzengastronomie an, so beobachtet man hinsichtlich der Bereiche Strategie – Struktur – Kultur das Folgende:

Strategie: *Erstens*, Spitzenköche haben klare Ziele für ihr Restaurant. *Zweitens*, sie konzentrieren sich auf Ergebnisse und darauf, ihre eigenen hohen Standards zu erreichen. *Drittens*, die eigenen Grenzen immer weiter nach oben zu verschieben und das eigene Leistungsniveau kreativ und innovativ zu erweitern, trägt zur dauerhaften Sicherung ihrer Spitzenposition bei. *Viertens*, Spitzenköche konzentrieren sich auf ihren Stil und ein klares Profil ihres Hauses.

Struktur: *Erstens*, Spitzenköche achten darauf, dass alle Teammitglieder die gesamte Palette der erforderlichen Leistungen zumindest grundlegend beherrschen und den Gesamtablauf in der Küche kennen. *Zweitens*, jedes Teammitglied hat ein klares Rollenverständnis und ist auf die Leistung als Team konzentriert. *Drittens*, die Fähigkeiten und Stärken der Teammitglieder sind bekannt und werden genutzt. *Viertens*, in den Hochleistungsteams in der Sterneküche kommt es auf individuell sehr gut ausgebildete und lernbereite Leute an. *Fünftens*, Spitzengastronomie ist auf allerhöchste Verlässlichkeit und Präzision ausgerichtet, da Fehler auf diesem hohen Niveau nur sehr begrenzt passieren dürfen. *Sechstens*, der reibungslose und intensive Informationsfluss ist zentral für das sichere Funktionieren, d.h. das konstante Erreichen der höchsten Maßstäbe.

Kultur: *Erstens*, Spitzenköche sorgen für gemeinsame Werte. *Zweitens*, großes Vertrauen im Team ist zentral. *Drittens*, Wissen wird umfassend geteilt. *Viertens*, die Wertschätzung der Teammitglieder genießt einen hohen Stellenwert. *Fünftens*, Fehler werden sofort angesprochen und im Nachhinein analysiert. *Sechstens*, Flexibilität und Vielseitigkeit im Können ist in der Spitzengastronomie wichtig, um die hohen Leistungsstandards auch beim Ausfall von Teammitgliedern sicherstellen zu können. *Siebtens*, das ständige Suchen nach Verbesserungsmöglichkeiten ist selbstverständlich. *Achtens*, die Orientierung an der Qualität der Produkte und der Leistungserbringung ist kompromisslos. *Neuntens*, Spitzenköche und ihre Teammitglieder in der Sterneküche sind hochgradig von sich aus motiviert. In den Beiträgen dieses Buches wird Ihnen vielleicht die eine oder andere dieser skizzierten Einstellungen und Verhaltens-

weisen auffallen, die die Spitzenköche als *den besten Rat* bezeichnen.

Die Lebenserfahrung und Weisheit von 135 Michelin-Sternen fließt in dieses Buch. Es entstand nur durch die großzügige Mitwirkung vieler Menschen:

An erster Stelle danke ich den hier versammelten Spitzenköchen für ihre Zeit und ihre Offenheit. Die Gespräche waren Freude, Bereicherung und Inspiration. Für das entgegengebrachte Vertrauen danke ich von Herzen.

Ich danke Christoph Frey für die engagierte und gewissenhafte Unterstützung im Management und Entstehen des Projekts.

Silke Bachmann danke ich für ihre wundervollen Illustrationen. Katharina Maier, Michael Wurster und Christian Jund vom Redline Verlag, Münchner Verlagsgruppe, danke ich für die gute Zusammenarbeit und ihre Förderung dieses Buches.

Besonders danke ich Evelyn Boos-Körner. Mit ihren wertvollen Impulsen, ihrer großen Kreativität und langjährigen Erfahrung im Verlegen von Büchern hat sie Großartiges zur Verwirklichung dieses Werks beigetragen.

Meinen Eltern, Klaus und Gunhild, danke ich für ihre große Unterstützung.

Mein größter Dank geht an meine Frau Isabel Arnold, die an der gleichen Universität promoviert hat wie ich und mit mir 2009 unser Unternehmen gründete. Sie trägt wesentlich zu unserem unternehmerischen Erfolg bei und macht gemeinsam mit unseren Kindern Julius und Valérie die Familie zu einer Quelle von Kraft und Freude.

Ich liebe gutes Essen. Ich genieße die Gespräche mit Familie, Freunden und Bekannten. Der Austausch von Erlebnissen, Wissen und Erfahrung in guter Gesellschaft ist eine wunder-

bare Bereicherung des Lebens. Und Gespräche in der Küche bringen Familien näher zusammen.

Ich wünsche Ihnen eine inspirierende Reise in die Gedankenwelt und das Führungswissen der Spitzenköche.

Genießen und nutzen Sie es!

*Frank Arnold,
Zürich, 6. Januar 2020*

Christian Bau

Lass deine Frau teilhaben am Erfolg

Christian Bau ist Küchenchef und Gastgeber im Sterne-Restaurant *Victor's Fine Dining by Christian Bau* in Perl-Nennig an der Mosel. Seine Frau Yildiz Bau ist als Servicechefin ebenfalls dort angestellt. Nach seiner Ausbildung im Hotel *Götz Sonne Eintracht* in Achern machte der leidenschaftliche Koch auf seinen Lehr- und Wanderjahren in zahlreichen Spitzenrestaurants Station. Christian Bau kochte nicht nur in der *Talmühle* in Sasbachwalden und im *Le Canard* in Offenburg, sondern stand auch über fünf Jahre bei seinem wichtigsten Mentor und mittlerweile Freund Harald Wohlfahrt in der *Traube Tonbach* am Herd. Seit 1998 ist er in Perl-Nennig, wo er im selben Jahr seinen ersten Stern des Guide Michelin erkochte. Bereits ein Jahr später folgte der zweite und 2005 der dritte Stern. Die drei Guide-Michelin-Sterne hält Christian Bau seitdem ununterbrochen. Der Gault&Millau billigt ihm 19,5 Punkte zu. Sein »BauStil«, den er zusammen mit seiner Frau Yildiz erfolgreich umsetzt, versteht Spitzengastronomie als ganzheitliches Erlebnis aus Kochkunst, Service und Ambiente.

Den besten Rat, den ich je bekam, gab mir mein Mentor und Freund Harald Wohlfahrt mit auf den Weg, als ich mich zusammen mit meiner Frau Yildiz entschieden hatte, die *Traube Tonbach* zu verlassen. Obwohl ich auch als Koch von Harald unendlich viel gelernt hatte, bezog sich dieser äußerst wertvolle Rat aufs Privatleben und lautete schlicht: »Nimm' ein Kinder-mädchen!«

Inzwischen begreife ich, wie richtig und wichtig diese Empfehlung war. Der Beruf als Koch, zumal in der Spitzengastronomie, ist auch für angestellte Köche wie mich extrem anspruchsvoll, fordernd und zeitintensiv. Ich wüsste nicht, wie ich es schaffen



könnte, diese Herausforderung zu meistern, ohne eine Frau an der Seite, die ihren Mann zu 100 Prozent unterstützt. Es gibt nicht wenige Tage, da bin ich um 8.00 Uhr im Restaurant, stehe dann bis zu achtzehn Stunden in der Küche und mache nachts gegen halb drei das Licht aus, bevor ich schließlich zusperre. Zu Hause angekommen, falle ich dann todmüde ins Bett und schlafe sofort ein. So geht das mehrere Tage die Woche und natürlich auch am Wochenende. Das lässt kein Familienleben im herkömmlichen Sinne zu.

Harald Wohlfahrt und ich haben als Freunde viele lange und inhaltsreiche Gespräche geführt. Dabei wurde dieser großartige Mensch und Koch nicht müde, eines immer wieder zu betonen: »Das Wichtigste ist, dass deine Frau dich unterstützt. Deswegen schaff ihr die Möglichkeit für eigene Freiräume und auch dafür, mit dir zusammenzuarbeiten, wenn sie es möchte.« Aber natürlich sollte die Frau an der Seite eines Spitzenkochs nicht nur an der Arbeit teilhaben, sondern auch am Erfolg. Dieser Erfolg ist nämlich nicht mein Erfolg alleine, sondern beruht wesentlich auf der Tatsache, dass ich mich auf die Unterstützung und Rückendeckung meiner Frau – und auch meiner Töchter – jederzeit verlassen und darauf aufbauen kann. Als Servicechefin und erste Gastgeberin im *Victor's Fine Dining* versteht Yildiz nicht nur die Herausforderungen meines Arbeitsalltags, sondern bietet vor allem auch den exorbitanten Service, der meine Gerichte so perfekt ergänzt und zusammen mit dem Ambiente erst den ganzheitlichen »BauStil« ergibt. Wenn ich von Erfolgen spreche, dann spreche ich immer in der Wir-Form, denn meine Erfolge sind auch die Erfolge meiner Frau. Aus diesem Grund bitte ich meine Frau auch immer, mich auf Feierlichkeiten und Veranstaltungen zu begleiten. Sehr häufig

sind mittlerweile auch meine wundervollen Töchter dabei, die mitten im Leben stehen und sich (fast) nie über meinen fordernden Beruf beschwert haben. Generell haben meine »drei Frauen« sich nur äußerst selten darüber beklagt, dass ich zu wenig Zeit für sie hätte. Aber nicht nur auf Veranstaltungen begleiten mich meine Frau und meine Töchter, sondern ich bitte sie außerdem, auf meine mittlerweile jährlichen Promotion-Reisen mitzukommen. Auch diese Erlebnisse stärken den Zusammenhalt und die Harmonie in meiner Familie, für die ich so dankbar bin.

Meine Frau und ich arbeiten seit unserem achtzehnten Lebensjahr immer in den gleichen Betrieben und sind heute fast vierundzwanzig Stunden am Tag zusammen. Da gibt es natürlich schon einmal kleinere Reibereien und aufgrund unserer unterschiedlichen Funktionen im Restaurant auch manchmal Kompetenzprobleme. Da wir uns aber gegenseitig respektieren und genau wissen, wo die Stärken des anderen liegen, ist aus diesen Diskussionen bisher immer ein Resultat entstanden, dass das Ergebnis unserer gemeinsamen Arbeit noch besser gemacht hat.

Natürlich habe ich von Harald Wohlfahrt und meinen anderen Lehrmeistern weitere wertvolle Ratschläge bekommen – zum Kochen, zur Mitarbeiterführung, zum nachhaltigen Wirtschaften und viele andere mehr. Aber die Basis meines Erfolgs liegt im Familienleben. Mittlerweile sind wir seit über zwanzig Jahren verheiratet und haben zwei wundervolle Töchter. Ich hole meine ganze Kraft, die ich für die jahrelangen Höchstleistungen, die einem die Sterneküche abverlangt, brauche, aus meiner Familie. Diese glückliche Konstellation verdanke ich dem Rat von Harald Wohlfahrt, der mir schon sehr früh klar-

gemacht hat, dass eine gleichberechtigte Ehe, in der Triumphe geteilt werden, und ein erfülltes Familienleben das Fundament für Glück und Erfolg sind.

Christian Baus Tipp zum Kochen

Wenn die Produkte nicht exzellent sind, wird der Aufwand riesig

In der Küche ist die Qualität des Produkts der entscheidende Erfolgsfaktor. Das gilt für alle Küchen: Das ist beim Alltagskoch genau dasselbe wie beim Hobbykoch, beim Kantinenkoch genauso wie in der Spitzengastronomie. Sterneküche zu realisieren und tolle Gerichte zu kreieren ist nur möglich, wenn man einwandfreie Zutaten verwendet. Deswegen scheue ich keine Mühe, das beste Produkt für uns zu bekommen. Natürlich sind gute Produkte meist teurer als Durchschnittsware, aber es ist mindestens genauso teuer, mittelmäßige Produkte so zu verarbeiten, dass ein hochwertiges Gericht entsteht. Es gilt dann zu kaschieren, teures Beiwerk zu verwenden und auch bei der Arbeit am Herd einen enormen Aufwand zu betreiben. An den Fragen meiner Gäste merke ich immer wieder, dass die Leute beim Einkauf oft zu sparsam sind oder falsch einkaufen. Ich kann es nur noch einmal betonen: Der größte Aufwand, den wir in der Küche betreiben, muss es sein, gute Produkte zu bekommen. Der Rest ist dann das Handwerk.

Sonja Baumann

Nur wer seinen eigenen Weg geht, kann von niemandem überholt werden

Sonja Baumann führt seit April 2018 gemeinsam mit Erik Scheffler das Restaurant *NeoBiota* in Köln. Zuvor leitete sie ebenfalls zusammen mit Scheffler die Küche des Restaurants *Gut Lärchenhof* in Pul-

