

ahgz

# das spezial

Verlagsbeilage der Allgemeinen Hotel- und Gastronomie-Zeitung • November 2019

**20 FCSI**  
JAHRE FOODSERVICE CONSULTANTS SOCIETY INTERNATIONAL  
DEUTSCHLAND-ÖSTERREICH



Die Foodservice Consultants Society International (FCSI) Deutschland-Österreich feiert ihr 20-jähriges Bestehen.  
Die Vision: Künftig will der Verband an jedem neuen Projekt der Hospitality-Branche beteiligt sein.  
Aus- und Rückblicke zum Jubiläum.



„ Ein Highlight sind die Seminare, Tagungen und europaweiten Aktivitäten, die vom FCSI veranstaltet oder unterstützt werden.

“

GERHARD KRAMER  
PROJEKT-DIREKTOR, RATIONAL



„ Als Koch danke ich dem FCSI dafür, dass permanent darauf hingewiesen wird, in die Ausbildung aller Berufsgruppen der Gastronomie zu investieren.

“

JÖRG JENDRY,  
GESCHÄFTSFÜHRER GV-KONZEPTE



„ Ich gratuliere allen FCSI'lern zu dieser Erfolgsstory. Sie erfüllt mich als Gründungspräsident mit Stolz.

“

GERHARD FRANZEN  
GRÜNDUNGS- UND  
EHRENPRÄSIDENT



# Netzwerken steht im Fokus

Frank Wagner steht als Präsident an der Spitze des FCSI Deutschland-Österreich. Mit ahgz-Autor Oliver Stenzel spricht er über den Alltag der Berater, über Internationalität, und was der Verband für die Zukunft plant.



**Herr Wagner, der FCSI Deutschland-Österreich versteht sich als Plattform für Planer, Berater und Unternehmen.**

**Wie sind Sie strukturiert?** Wir sind als Verband organisiert, dessen Mitglieder alle drei Jahre einen Vorstand wählen. Dabei gibt es drei rechtliche Vorstandsmitglieder: den Präsidenten, den Vizepräsidenten und den Schatzmeister. Dazu kommen verschiedene Beiräte. Die gesamte Vorstandsarbeit erfolgt ehrenamtlich. Insgesamt haben wir weit mehr als 100 Mitglieder, davon rund 60 professionelle Berater und Planer. Dazu kommen die Förderer.

**Welche Schwerpunkte setzt der Verband in seiner Arbeit?** Im Vordergrund steht heute ganz klar das Netzwerken. Wir sind dabei vollkommen davon weggegangen, uns im Wettbewerb mit anderen Organisationen zu sehen, und setzen diesbezüglich auf eine friedliche Koexistenz. Auf unseren Kongressen gab es früher regelrechte Edelstahl-Ausstellungen. Das haben wir abgeschafft. Wir haben lieber die Pausen verlängert, damit mehr Zeit und Freiraum bleiben, um Kontakte zu knüpfen und zu pflegen. Die Bildung, die wir intern vermitteln, dreht sich nicht mehr primär um Technik. Vor allem haben wir einen Switch zu langfristiger Arbeit vollzogen und eine anspruchsvolle Vision entwickelt. Zusätzlich fokussieren wir uns auf die Nachwuchsförderung, insbesondere an der Wihoga Dortmund und an der Hotelfachschule Hamburg. Und wir konnten neue Kooperationspartner gewinnen.

**Können Sie hierfür ein Beispiel nennen?** Wir sind an DIN-Kommissionen beteiligt und bringen uns aktiv in die Einführung und Umsetzung einer ISO-Norm für Beraterleistungen ein. Eine eigene Projektgruppe arbeitet eng mit den Autoren zusammen, um eine Umsetzung der ISO 20700 in gelebte Beraterqualität zu ermöglichen. Auch bei der Umsetzung des „Building Information Modelling“ (BIM), das die softwaregestützte Planung, Ausführung und Bewirtschaftung von Gebäuden ermöglicht, sind wir sehr aktiv.

**Wie stellt sich die Klientel der FCSI-Berater heute dar?** Im Gastgewerbe hat ein Generationswechsel stattgefunden.

Häufig sind dabei Menschen in wichtige Positionen gerückt, die sich innerhalb der jeweiligen Unternehmen entwickelt haben. Für uns wirkt sich das positiv aus, weil auf diese Weise ein größerer Bedarf an Beratung und Planung entsteht. Die neuen Verantwortungsträger sind oft mit weltweiten Trends nicht so vertraut und suchen daher bewusst nach externer Expertise. Und das Schöne an unserem Verband ist ja gerade seine Internationalität. Wir arbeiten überall auf der Welt: Wenn einer eine japanische Markthalle haben will, ist das kein Problem. Das Reisen und systematische Studieren anderer Projekte gehört für unsere Mitglieder zum Berufsalltag. Die Welt ist über die Zeit und über die Grenzen so stark vergleichbar geworden, dass man sich absetzen muss. Dadurch, dass wir national und international so breit aufgestellt sind, können wir gewissermaßen in die Zukunft schauen und unsere Kunden darauf vorbereiten.

**Gibt es Entwicklungen in der Geschichte des FCSI, die Sie als besonders positiv oder schwierig bewerten?** Negatives kann ich eigentlich nicht berichten. Sehr gut war die Entscheidung, an die Hotelfachschulen zu gehen. Wir bringen die Jugend auf diese Weise früh mit den Praktikern zusammen. Wir lassen uns von den Besten Projekte präsentieren und geben konstruktives Feedback. Manche ändern ihre Projekte daraufhin oder entwickeln sogar komplett neue. Und die Besten nehmen wir mit zu unseren Konferenzen und führen sie so in die Branche ein. Wie schon erwähnt, steht die Kommunikation im Vordergrund.

Wir sind ein Verband zum Netzwerken: Statt voreinander zu prahlen, wollen wir unser Wissen teilen. Die Welt ist so groß, dass ohnehin nicht jeder alles machen kann. Aber deswegen dürfen auch nur wirklich gute Berater und Planer in den FCSI aufgenommen werden. Man muss die Spreu vom Weizen trennen, deswegen haben wir die ISO mitentwickelt.

**Ihre diesjährige Jahrestagung in Meran steht auch im Zeichen des Jubiläums.** Die Attraktivität der Jahrestagungen deutlich zu steigern, war auch eine gute Entscheidung. Der Standort hat enorm an Bedeutung gewonnen. Früher haben wir Hotel und Ort vor allem nach wirtschaftlichen Aspekten ausgewählt, heute geht es dabei um Leuchtturmprojekte an entsprechenden Orten. Die aktuelle Tourismusentwicklung, vor allem aber das Investitionsverhalten der Ferien- und Wellnesshotellerie in Südtirol ist für unsere Mitglieder spannend und inspirierend zugleich. Hier hat sich in den vergangenen Jahren viel getan. Im November schauen wir uns einige der Vorzeige-Projekte genauer an.

**Was sind Ihre Wünsche für die Zukunft des FCSI?** Ich würde es begrüßen, wenn unsere Kompetenz sich immer mehr ausweiten würde. In unserem Netzwerk bildet ja jedes Mitglied ein Puzzlestück. Wir sind an allen Projekten der Hospitality-Branche beteiligt – immer nur mit den besten Leuten. Es ist gut, wenn jeder seine Stärke ausbaut, so dass ein Gesamtbild entsteht und Profile sich weiter schärfen.

## Zur Person

Frank Wagner ist seit 2013 Präsident des FCSI Deutschland-Österreich e.V. und Mitglied seit 2006. Seit diesem Zeitpunkt engagiert er sich ehrenamtlich im Vorstand des Verbandes. Der studierte Diplom-Ingenieur für Lebensmittel-Technologie ist seit 1994 selbständig und in der Gastronomie und Hotellerie als Planer und Berater aktiv. Als einer von drei Partnern des Planungsbüros KDREI mit Sitz in Berlin beschäftigt sich Frank Wagner insbesondere mit der Entwicklung ganzheitlicher Konzepte, professionelle Küchenfachplanung sowie „Back-of-House-Planung“ im Um- oder Neubau internationaler Projekte in Europa, Afrika, Asien und dem mittleren Osten.



POSITIONIERUNG

# FCSI-Spirit verbindet



Mitte der 1950er-Jahre geht es los mit der Erfolgsgeschichte des FCSI. Ziel sollte es sein, einheitliche Qualitätsstandards für Berater und Planer der Hospitality Industry zu schaffen. Heute sind die FCSI-Consultants weltweit im Einsatz.

Wie alles begann: Ein Mitgliedertreffen im Jahr 1958, aufgenommen in Chicago.

Anzeige

**M**ehr als 1400 Mitglieder in 40 Ländern auf allen Kontinenten: Der FCSI, die Food-service Consultants Society International, hat es geschafft, ein weltweites Netzwerk an Consultants aufzubauen. Der Verband wurde Mitte der 1950er-Jahre in den USA mit dem Ziel gegründet, Qualitätsstandards für Berater und Planer der Hospitality Industry zu schaffen. Denn die Bezeichnung Consultant war und ist weltweit nicht geschützt. Die FCSI-Consultants sind ausgewiesene Experten ihrer jeweiligen Fachgebiete. Sie verbindet national und international das Ziel, im Interesse des Kunden ihr Bestes zu geben. Das Signet FCSI führen die Mitglieder wie ein M.B.A. hinter dem Namen. Vor allem in den USA ist die Zugehörigkeit zum FCSI eine Voraussetzung, um im Bereich Food-service öffentliche Aufträge zu erhalten – von behördlichen Einrichtungen, Institutionen, Gefängnissen bis hin zu Flugzeugträgern und Schlachtschiffen der United States Navy.

**Impulse und Ideen rund um den Globus**

Die Internationalität und der kontinuierliche Gedankenaustausch innerhalb des Netzwerkes beflügeln einen FCSI-Spirit, der für Impulse und den Transfer von Ideen und Innovationen rund um den Globus sorgt. Die Wertschätzung, die der FCSI über Landesgrenzen hinweg erfährt, basiert auf dem Grundsatz, dass sich jeder den gleichen Zielsetzungen und dem Standeskodex verpflichtet und händlerunabhängig agiert. Eine Aufnahme als professionelles Mitglied ist an strenge Kriterien geknüpft: umfassende berufliche Erfahrung, zwei Bürgen aus dem Kreis des FCSI und eine anspruchsvolle, fachliche Prüfung. Dazu kommt eine Verpflichtung zur kontinuierlichen Weiterbildung, über die ein jährlicher Nachweis geführt wird.

Der FCSI Deutschland wurde im Dezember 1999 gegründet. Später schloss sich Österreich an. Der FCSI Deutschland-Österreich ist kontinuierlich gewachsen und hat Mitglieder aus unterschiedlichen Bereichen gewonnen. Der Verband berät und plant in allen Bereichen der Hotellerie, des Gastgewerbes und der Großverpflegung. Die Zukunftsvision sieht vor, dass der FCSI Deutschland-Österreich an jedem neuen Projekt der Hospitality-Branche beteiligt ist.

Hildegard Dorn-Petersen

Professionelle Spültechnik

Die neue M-iClean U

## Unheimlich schnell und trocken

20 Jahre partnerschaftlich verbunden:  
Wir gratulieren zum Jubiläum!

**Thomas Wenk**, Geschäftsführer, **Liebesbier**, Bayreuth  
„Wir hatten in den letzten Jahren so viele positive Erfahrungen, dass wir in all unseren Betrieben auf MEIKO setzen.“

Der Griff der neuen M-iClean U springt auf „Blau“ und signalisiert: Spülvorgang beendet. Sie öffnen die Tür der Untertischspülmaschine. Was Sie erwartet? Kein Dampf tritt aus und beschlägt die Brille. Das Geschirr ist unglaublich trocken und kann – ohne nachzupolieren – wieder serviert werden. Die neue Wärmerückgewinnung ComfortAir macht es möglich: bis zu 80 % weniger Dampf\*, bis zu 21 % Energieeinsparungen\*, 30 Sekunden schneller als das Vorgängermodell\*. Und dank integriertem GiO-MODUL findet sie überall Platz.

[www.meiko.de](http://www.meiko.de)

\*Bezogen auf Einsparungen bei Verwendung der Wärmerückgewinnung ComfortAir.



M-iClean U

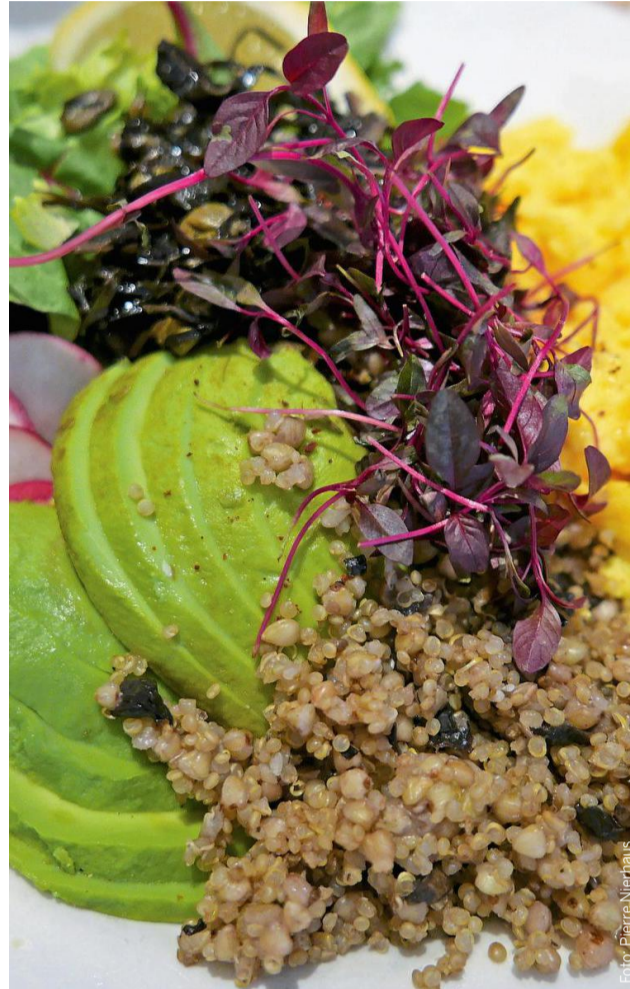


GASTRONOMIE

# Diese 10 Trends bewo



Nur einen Klick entfernt: Essen sollte auch instagramtauglich sein.



Gesund und trendy: Kohlenhydrate wie Quinoa.



Stylische Lounge: Räume sind schlicht und hyggelig eingerichtet. Beg



## Der Autor

Pierre Nierhaus ist Experte für Hospitality und Veränderung. Sein Know-How über Trends und Innovationen und sein Überblick über die internationale Hotellerie und Gastronomie haben ihn beim FCSI zum führenden Experten für Trends in Food, Beverage und Hospitality gemacht. Als Berater entwickelt und implementiert er nachhaltige Zukunftsstrategien für Unternehmen. Nierhaus verbindet 25 Jahre Unternehmerrfahrung mit Konzept- und Veränderungskompetenz. Er veranstaltet Benchmark-Touren weltweit für Unternehmen sowie jährlich sechs Trendworkshops für individuelle Teilnehmer. Weitere Infos zur Teilnahme an den Trendtouren unter: [www.nierhaus.com](http://www.nierhaus.com). Im Januar 2020 erscheint außerdem sein neues Buch „Echt freundlich“ im Matthaes Verlag.

Weniger Regeln, Abkehr von erstarrten Traditionsküchen, neue Formen der Distribution, eine handwerkliche Produktion und alkoholfreie Getränke. Diese Trends spielen für FCSI-Berater und Matthaes-Buchautor Pierre Nierhaus eine zentrale Rolle.

**T**rends erreichen uns in kürzester Zeit. Was neu ist und interessant inszeniert, ist nur einen Instagram-Moment entfernt und löst schnell eine Welle aus. Das gilt insbesondere für das Thema Food, das als Spiegel von Gesellschaft, Kultur und Märkten einem ständigen Wandel unterworfen ist.

Um zu wissen, wie man Gäste begeistert, gibt es nichts Besseres, als sich im Umfeld, im Heimatland und im Ausland umzusehen. Skandinavien ist führend in der Vermarktung regionaler Produkte. Die USA setzen Maßstäbe für Konzept und Marketing und Asien ist die Heimat des Streetfoods. Nachhaltigkeit ist Thema und beeinflusst Produktion und den Umgang mit Lebensmitteln. Fleisch hat sein Monopol als Mittelpunkt eines Essens an Gemüse und Salate verloren. Neue Proteinquellen gewinnen an Akzeptanz.

Noch bedeutsamer als die Ernährungstrends sind neue Formen der Distribution: Zuhause essen, ersetzt Kochen und den Gang ins Restaurant. Suchen, auswählen, bestellen und bezahlen per Smartphone – mobile first ist das Gebot für Marketing. Digitalisierung dort nutzen, wo sie Entlastung, effiziente Prozesse und besseren Service bringt. Aber am Gast analog bleiben und mit Freundlichkeit, Kompetenz und Qualität gewinnen.

## 1 Veränderte Distribution ist der größte Treiber

Das Wie ist wichtiger als das Was. Snacks ist die neue Form des Mittagessens. Am liebsten in der To-go-Variante. Die Hauptmahlzeit verlagert sich in den Abend. In Dänemark ist „middag“ bereits in den Abend gerutscht. Die neuen Formen der Distribution sind die Antwort auf ‚new work‘, das andere Konsumenten und Gewohnheiten hervorbringt.

Delivery ist für viele Betriebe unverzichtbarer Teil ihres Angebotes geworden. Daraus entwickelten sich die Ghost-Restaurants: Restaurantmarken, die als reine Produktionsstätte agieren und ihre Produkte an Endkunden liefern lassen. Damit jeder etwas anderes essen kann sind vertikale Restaurants auf dem Vormarsch, welche die besten Rezepte beliebter Restaurants unter deren Label übernehmen und ausliefern lassen.

## 2 Lässigkeit kehrt in die Restaurants ein

Lockerheit schlägt Sternkeküche. Aber auch da, wo es entspannt zugeht, wollen die Gäste Top-Niveau und beste Qualität. Genuss ja, aber keinesfalls förmlich, steif oder kompliziert. Ausgehen soll den analogen, einfachen Ausgleich zu ihrem komplexen und digitalem Leben darstellen. Keine Kleiderordnung, keine Zwänge, leicht verständliche Prozesse. Zugleich werden Gäste anspruchsvoller und individueller. Durch Reisen, Internet und Kochshows sind sie zu Foodexperten geworden. Angesagt ist die zelebrierte Frische mit Zubereitung der Produkte direkt vor den Augen der Gäste.

## 3 Chancen und Perspektiven für neue Mitarbeiter

Die Situation im Personalbereich verschärft sich weiter. Die Lücke, die der Mangel an ausgebildeten Fachkräften hinterlässt, gibt angehenden Mitarbeitern Chancen und Perspektiven in einer Branche, die aller Digitalisierung und Technikorientierung zum Trotz als „People-Business“ bezeichnet werden kann. Die Internationalität nimmt zu und der Anteil an Frauen und Quereinsteigern steigt. Wichtiger als die Fachausbildung ist die Einstellung zur Dienstleistung und die gastfreundliche Haltung. Die Aufgaben verändern sich, Posten wie im amerikanischen System nehmen zu, bei denen der Mitarbeiter eine genau definierte Tätigkeit übernimmt. Dies bedeutet, dass Führungskräfte und Köche sich als die wenigen Profis im Team um die Qualifikation der Mitarbeiter kümmern müssen.

## 4 Das Ambiente ist schlicht, bunt und gemütlich

Design bleibt ein zentraler Erfolgsfaktor. Angesagt sind Fröhlichkeit und ein Mix an Farben, Materialien und Formen. Hygge, das dänische Lebensgefühl für Gemütlichkeit und Glücklichkeit, beeinflusst die Einrichtung. Bars, Restaurants und Hotellounges sehen aus wie stylische Wohnzimmer, in der sich die Gäste geborgen fühlen. Nachhaltigkeit zeigt sich außer in den Materialien auch in begrünenden Wänden. Der Minimalismus hat sich zur Purheit gewandelt: Alles ist schlicht aber nicht zu schlicht und schon gar nicht sachlich. Wie bei jedem Trend gibt es einen Gegentrend: Manche Objekte zeigen sich opulent, glamourös bis zu protzig, mit viel Gold, Brokat und Plüsch.

## 5 Spezialisierung schärft das Profil

Gemischtwarenläden sind out, Spezialisten sind gefragt. Je schärfer das Profil, je klarer die Story, desto glaubwürdiger ist das Konzept. Dazu zählen Mono-Restaurants, die sich auf wenige Produkte, dafür in bester Qualität und Frische konzentrieren. Ebenso wie Anbieter von Streetfood, die nach asiatischem Original in der Regel nur ein Produkt zubereiten. Zu den Spezialisten zählen auch Konzepte, die sich dem Craft-Themen verschreiben, also Craft-Bier, Espresso-bars und Coffee Shops. Spezialisierung ist die beste Voraussetzung für Wirtschaftlichkeit. Sie erleichtert Positionierung und Kommunikation, macht Einkauf, Kalkulation, Technik und Platzbedarf überschaubar und hält die Personalkosten vergleichsweise niedrig. Die Konzentration auf wenige Produkte vereinfacht die Führung des Betriebs. Deshalb sind spezialisierte Konzepte ideal für Einsteiger und Start-ups. Anders dagegen in Hotels oder Kantinen. Hier findet die Profilierung eher über das Design statt, denn im F&B wird Vielfalt verlangt, weil die Gäste häufig immer dieselben sind.

## 6 Emotion, Authentizität und Storytelling

Über den Bauch spricht man mehr Gäste an als über den Kopf. Deshalb kann man Gäste außer mit hoher Qualität von F&B und Service auch mit einer gut erzählten Geschichte begeistern. Storytelling ist das Zauberwort für erfolgreiche Kommunikation. Storytelling braucht Authentizität, zum Beispiel durch Stories, die mit der Geschichte des Hauses, der Familie oder der Region zu tun haben. Storytelling braucht einen roten Faden und muss bis ins Detail gespielt werden.



# egen die Food-Szene



Foto: Pierre Nierhaus

rünte Wände sind ein Hingucker.



Foto: Pierre Nierhaus

Streetfood: Essen wird vor den Gästen frisch zubereitet.



Foto: Pierre Nierhaus

Farm-to-table: Gemüse aus dem restauranteigenen Gewächshaus.

## 7 Digital arbeiten, aber analog bewirten

Gastlichkeit steht für individuelle Gastfreundschaft vor Ort, für Genuss, Unterhaltung und Kommunikation. Analoge Aspekte, die von digitalen Elementen begleitet werden wie der digitalen Speisekarte, mobilen Kassensystemen, online Restaurantsuche und Tischreservierung, Kommunikation und Bewertung über Social Media. Technologie unterstützt dabei, Betriebe wirtschaftlich und strategisch zu führen und den Gästen besseren Service zu bieten. Das Genusserlebnis bleibt eine sinnliche Erfahrung. Das ist eine Chance, vor allem für kleine Betriebe, ihre Individualität zu spielen.

## 8 Sharing-Community und Food-Porn auf Instagram

Wir leben in einer Sharing-Community. Jeder teilt alles mit jedem: Meinungen, Erlebnisse und vor allem Bilder (Food-Porn), bevorzugt auf Instagram. Die Gastronomie nutzt dies für sich nach dem Sharing-Prinzip, bei dem sich alle aus gemeinsamen Schüsseln bedienen. Das Prinzip ist nicht neu, sondern wird seit jeher in allen Kulturkreisen praktiziert. Essen im Family-Style ist auch eine Erleichterung für Küche und Service. Menüfolgen und individuelles Anrichten von Tellern entfallen. Prozesse werden vereinfacht und Kosten eingespart.

## 9 Food: Tradition und Internationalität

Bewusste Ernährung bestimmt die Foodtrends. Nach der Low-Carb-Diskussion weiß heute jeder Konsument, was gute Kohlenhydrate sind. Deshalb hat Pasta wieder eine Chance. Burger sind und bleiben ein Klassiker. Frische ist ein Dauerbrenner. Handwerklicher Anspruch wie bei Bier, Kaffee und Backwaren sind ein Erfolgsfaktor, ebenso wie traditionelle Rezepte und regionale Spezialitäten. Manufaktur ist der Gegentrend zur industriellen Produktion und immer mehr Menschen sind bereit, entsprechende Preise zu bezahlen. Aktuelle Ethno-Trends sind Panamerika und die levantinische Küche, die mit ihren Geschmacksnuancen, Aromen, Farben und Kombinationen Inspirationsquellen sind. Die beliebteste Traditionsküche weltweit bleibt die mediterrane Küche.

## 10 Beverage: Säfte, Smoothies und Rum

Der Gesundheitstrend findet sich bei den Getränken wieder. Smoothies und Säfte sind Umsatzbringer. Rohkost in jeder Form wird zur flüssigen Nahrung aufbereitet. Vorreiter für Exoten sind die USA mit spezialisierten Matcha-Stores und Cannabis-Restaurants mit Gerichten, die THC enthalten, das für die berauschende Wirkung verantwortlich ist. Auf Zuckerzusatz wird nach Möglichkeit verzichtet. Industrielle Produkte haben es deshalb schwer. Statt auf Alkohol setzen innovative Restaurants auf Saftbegleitung mit eigenen, perfekt auf das Menü abgestimmten Kreationen. Bei den Bieren erweitert sich die alkoholfreie Palette. Im Barbereich erleben wir das Revival der klassischen Longdrinks wie Whisky-Cola. Der Gin-Hype ebbt auf ein Normalmaß ab. Das nächste Trendthema könnte Rum sein.

Anzeige

**eloma**

**PASST!**

**DER NEUE JOKER**

20 Jahre FCSI Deutschland-Österreich  
– wir gratulieren herzlichst!

eloma.com

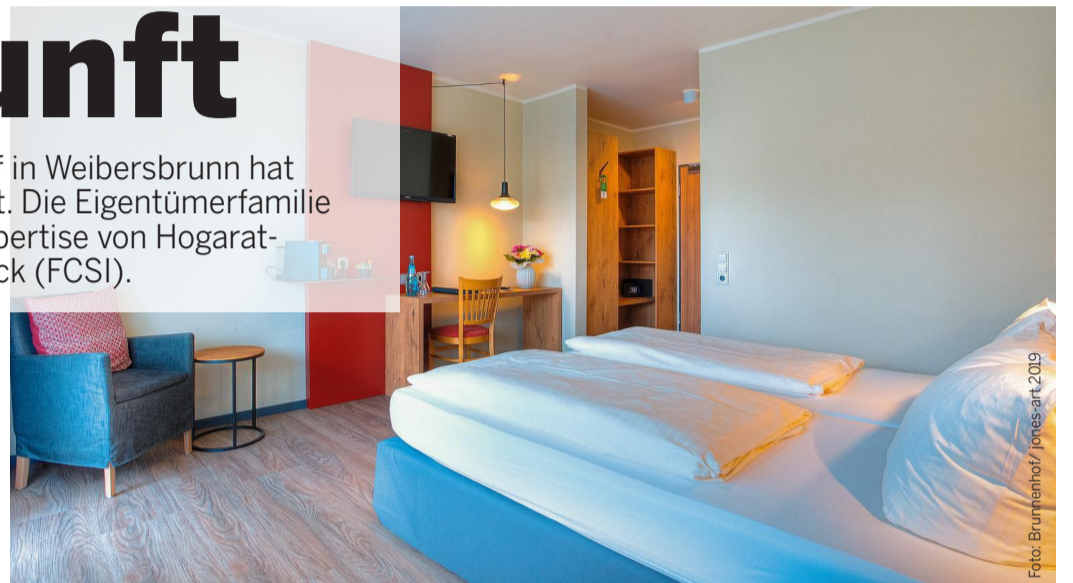




GENERATIONSWECHSEL

# Fit für die Zukunft

Das Hotel Brunnenhof in Weibersbrunn hat die Nachfolge geregelt. Die Eigentümerfamilie setzt dabei auf die Expertise von Hogarat-Chefin Martina Carduck (FCSI).



**F**ür den Brunnenhof in Weibersbrunn bei Aschaffenburg war der 1. April 2017 alles andere als ein Aprilscherz. An diesem Tag begann für das traditionsreiche Hotel-Restaurant eine neue Ära. Mit Daniel Grimm übernahm ein neuer Eigentümer die Geschäfte, und durch den Anschluss an die Best-Western-Gruppe bekam das Haus einen Namenszusatz. Der Wirtschaftsingenieur (38) hat das Anwesen gekauft und betreibt es mit Ehefrau Diana (36), der Tochter der bisherigen Inhaberfamilie Amrhein. Für Hotel, Betreiber, Mitarbeiter, Gäste, Kunden und Partner ein Beginn, der ohne externe Beratung anders verlaufen wäre.

Claudia (61) und Roland Amrhein (61) hatten das Haus in zweiter Familiengeneration seit 2002 geführt. „Sie

wurden damals durch den frühen Tod des Gründers ins kalte Wasser geworfen“, berichtet Schwiegersohn Daniel Grimm. In dem Familienbetrieb waren außer den Amrheins auch Tante, Onkel und deren Ehepartner eingebunden. Die Tochter der Amrheins, Grimms Frau Diana, stieg nach ihrem BWL-Studium 2006 zwar ins Familienunternehmen ein, sie wollte den Betrieb jedoch „keinesfalls“ übernehmen.

## Übergangsphase ist schmerzhaft

Es erwies sich als Glücksfall, dass Diana während ihres Studiums Daniel Grimm kennengelernt hatte. Er konnte sich eine Zukunft in der Hotellerie gut vorstellen. Sein Studium als Wirtschaftsingenieur finanzierte er sich mit Jobs in der Gastronomie, für ihn „die schönste Branche der Welt“. Daher wechselte er 2009 aus der Industrie in den Brunnenhof und stellte fest, dass das Unternehmen einseitig auf den Restaurantbetrieb ausgerichtet war. Die 52 Zimmer „liefen halt so mit“. Als Ehefrau Diana und die Schwiegermutter gesundheitlich angeschlagen waren, stellte sich die Nachfolge-Problematik früher als erwartet. Eine normale Erbfolge oder Übergabe waren durch die familiäre Situation nicht möglich.

Die Familie begann, unzählige Szenarien für ihren Brunnenhof durchzuspielen. Daniel Grimm hatte jedoch Feuer gefangen, er sah das Potenzial des 1968 erbauten Hotels. Seine Idee war es, den Betrieb zukunftssicher und unabhängig von einer familiären Konstellation aufzustellen. „Dazu brauchte ich professionelle Begleitung durch einen neutralen Dritten“, erläutert er die Entscheidung für die Zusammenarbeit mit Martina Carduck, Inhaberin des Wiesbadener Beratungsunternehmens Hogarat. Carduck begleitete den Übernahmeprozess von der Erstberatung über die Unternehmensbewertung bis zu Inventarisierung und Umsetzung.

Die Ausgangslage für Kauf oder Pacht war nicht ideal. Der Betrieb war extrem F&B-lastig aufgestellt, der Gastro-Anteil am Umsatz lag bei 70 Prozent. „Durch einen hohen Anteil an (Bus-)Reisegruppen mit niedrigen Pro-Kopf-Umsätzen resultierten enorme Personalkosten“, erinnert sich Carduck. Dazu kam die Prägung durch die

Familienangehörigen sowie die Schwierigkeit, Mitarbeiter für den ländlichen Standort zu finden.

Dank der Vorbereitung und vertrauensvollen Zusammenarbeit mit der Beraterin entstand ein Betriebskonzept mit Ausrichtung auf die Bereiche Logis und Tagungen. Nachdem die Kaufentscheidung gefallen war, hat die fundierte Zielsetzung und Ausarbeitung „bei Finanzierung und Bankgesprächen sehr geholfen“, so Grimm. Außer der Kaufsumme sah er Investitionen in Höhe von 700.000 Euro für den Umbau der öffentlichen Bereiche und Zimmer vor.

Der Umsetzungsprozess nach dem Kauf gestaltete sich schmerzhaft. „Wir sind den Übergang zu schnell angegangen“, resümiert Grimm. Die Stammbelagschaft habe mitgezogen, doch bei einigen Mitarbeitern waren „alte Strukturen und Muster gefestigt“. Auch die früheren Inhaber, Diana Grimms Eltern, lösten sich schwer von „ihrem“ Betrieb. Sie waren täglich vor Ort, gaben „nützliche Tipps“ und begrüßten die Gäste, erinnert sich Grimm. Keine einfache Zeit, die nach über einem Jahr mit einem harten Schnitt endete.

In einem weiteren Schritt legte der Geschäftsführer Zuständigkeiten neu fest, wozu auch gehörte, dass einige Mitarbeiter Verantwortung abgeben mussten. „Das war von uns nicht optimal vorbereitet“, sagt Grimm. Ein paar Leute im Team überforderte die Situation. „Die im Betrieb tätigen Familienmitglieder waren nie in der Verantwortung, es gab Erbhöfe, die weder in ein Organigramm noch in Arbeitsplatzbeschreibungen passten“, analysierte Martina Carduck aus Sicht der Beraterin. Um diese individuellen und familiären Herausforderungen zu lösen, besuchten Grimm und seine Frau Seminare. Diese erleichterten es ihnen, die Hürden im Change-Management mit Familie und Mitarbeitern zu meistern. Der Betrieb wurde neu strukturiert. „Es hat jetzt alles Hand und Fuß“, lobt Carduck. „Alle ziehen voll mit“, freut sich Daniel Grimm. Auch die Familienbande ist wieder intakt: Der Onkel ist für Haustechnik und Garten zuständig, seine Frau für die Buchhaltung und eine Tante fürs Frühstück.

In der Renovierungsphase 2017 wurden alle 52 Zimmer des Brunnen-

hof für rund 200.000 Euro verjüngt. Sie bieten nun eine Ausstattung und Standards der 3-Sterne-superior-Kategorie. Parallel flossen rund 500.000 Euro in die Umgestaltung der öffentlichen Bereiche und drei Tagungsräume für bis zu 150 Personen.

Durch die Neuausrichtung entstanden drei Arbeitsplätze an der Rezeption – „wir hatten vorher gar keine“ – sowie die Position der Hausdame. Mit Klaus-Georg Bastendorf stellt den Gastgeber einen F&B-starken Direktor für das Tagesgeschäft ein. Er hält Grimm den Rücken frei für Controlling, Personal, Lohnbuchhaltung, Finanzierungsfragen sowie strategische Aufgaben. Küchenchef Wolfgang Rüb, seit 40 Jahren im Brunnenhof, ist aufgeblüht, als der Anteil der Busgruppen reduziert und die Speisekarte „renoviert“ wurde. Er kocht mit seinem fünfköpfigen Team jetzt frisch, regional und nach der Saison. Die Köche waren schnell zu motivieren, sagt Bastendorf. „Wir haben sie gefragt: Wollen wir Convenience oder können wir das nicht besser selbst?“ Die Umsetzung sei aber kein Spaziergang gewesen, gibt der Direktor zu. Viele Gäste vermissen ihre Lieblingsgerichte auf der Speisekarte. Dass nun frisch und regional gekocht wird, interessieren viele „alte Stammgäste“ nicht, wundert sich Bastendorf.

## Neuer Name erweist sich als erklärungsbedürftig

Die Anbindung an Best Western hat sich durch höhere Zimmererlöse bereits ausgezahlt. Durch die Anpassung der Preisstrukturen an die Gegebenheiten des Standorts hat sich der Gästemix hin zu deutlich mehr Geschäftsreisenden und Tagungsgästen entwickelt. Durch Tagungen erhöhte sich die Zimmerauslastung von 35 auf 58 Prozent. Parallel stieg der Logis-Anteil am Umsatz von 25 auf 40 Prozent. „Unsere Zielmarke liegt jedoch bei mindestens 60 Prozent Logis“, sagt Grimm. Da der F&B-Umsatz trotz weitgehendem Verzicht auf Busgruppen allein durch mehr Übernachtungsgäste fast gleichgeblieben ist, stieg der Gesamtumsatz seit der Übernahme durch Grimm deutlich. „Jetzt passen auch die Personalkosten besser“, so der Hausherr.

Die Umbenennung in Best Western Hotel Brunnenhof war zwar von lan-

Überarbeitetes Konzept: Der Brunnenhof in Weibersbrunn hat sich der Kooperation Best Western angeschlossen. Vor zwei Jahren sind außerdem die 52 Zimmer des Hauses renoviert worden und bieten einen 3-Sterne-Standard (Foto unten rechts). Das Restaurant (Foto unten links) ist nun auf eine regionale und saisonale Küche ausgerichtet.

ger Hand vorbereitet und „selbstverständlich“ gegenüber Kunden und Partnern kommuniziert. In der Außenwirkung erwies sich der Namenswechsel zu Best Western als „stark erklärungsbedürftig“. Stammkunden verstanden den Übergang zu der Kooperation nicht und fürchteten um den Charakter des Hauses. „Wir verstehen uns als familiengeführtes Haus mit persönlicher Atmosphäre und bodenständiger fränkischer Küche“, wird Daniel Grimm nicht müde gegenüber Gästen zu betonen. Daran ändere weder der Wechsel in der Geschäftsführung etwas noch der Beitritt zur Hotelkooperation. Immer wieder werde kolportiert, „der Brunnenhof sei an eine amerikanische Kette verkauft“, sagt Grimm.

Fest steht: „Ohne Coaching und Beratung hätte ich manches anders und womöglich falsch entschieden“, berichtet der Brunnenhof-Wirt über die aufregende Zeit seit dem Kauf 2017. Seine Lernkurve in Sachen Nachfolge und Betriebsübernahme war so steil, dass sich Grimm „nebenher“ auch im Bezirks- und Kreisverband des Dehoga Bayern engagiert. Dort unterstützt er andere Familienbetriebe in Fragen zur Unternehmensnachfolge.

Der Eigentümer sieht den Brunnenhof aber noch lange nicht am Ziel. Weitere 30 Zimmer „machen Sinn“, dazu Sauna und Fitnessraum. Grimm: „Das Hotelareal ist weitläufig, wir haben noch genügend Platz, um zu erweitern.“ *Barbara Goerlich*



## Best Western Hotel Brunnenhof

**ERÖFFNET:** 1968

**GESCHÄFTSFÜHRER:**

Daniel Grimm (Foto links)

**F&B-DIREKTOR:**

Klaus-Georg Bastendorf

**UMSATZ:** 1,96 Mio. Euro

**ANTEIL LOGIS/F&B:** 40/60

**ZIMMER:** 52

**ZIMMERPREIS:** ab 80 Euro

**AUSLASTUNG:** 58 Prozent

**RESTAURANT:** 200 Plätze innen,

150 Plätze außen

**DURCHSCHNITTSBON:** 20 Euro

**MITARBEITER:** 32 (3 Azubis)

**KONTAKT:**

www.hotelbrunnenhof.com



## NACHWUCHS

# Jung, engagiert und bestens ausgebildet

Der FCSI sagt dem Fachkräftemangel im Gastgewerbe den Kampf an. Dafür hat der Verband unter anderem mit der Wihoga ein Speed-Dating ins Leben gerufen.



Landauf landab leiden Deutschlands Hoteliers und Gastronomen unter dem Fachkräftemangel. Auch der Blick in die Nachbarländer zeigt: Es gibt zu wenige gute und qualifizierte Mitarbeiter. Dabei ist das Gastgewerbe ein idealer Arbeitsplatz für alle, die gern mit Menschen umgehen und einen abwechslungsreichen Job suchen. Der Nachwuchsförderung kommt daher ein enormer Stellenwert zu, vor allem, wenn es um junge Führungskräfte geht, die später selbst motivieren und den Weg vorgeben sollen.

Der FCSI Deutschland-Österreich macht sich seit langem für junge Menschen stark. Im Jahr 2008 begann das Engagement mit der Ausschreibung des FCSI Junior Champions. Dem Nachwuchs sollte der Wettbewerb als kreative Möglichkeit dienen, um eigene Ideen mit den Herausforderungen der Branche zu verbinden, vor denen auch Berater täglich stehen. Allerdings wurde schnell klar, dass sich das Arbeitsumfeld in den Betrieben und an den Hotelfachschulen sowie Weiterbildungseinrichtungen verändert. Die Studenten waren mit prüfungsrelevanten Projekten so eingebunden, dass sie nicht die Zeit fanden, parallel noch eine fachlich anspruchsvolle Bewerbung für den FCSI-Wettbewerb zu schreiben.

## Hotelfachschulen als starke Partner

Stattdessen etablierte Vorstandsmitglied Klaus Häck für den Neustart in der Nachwuchsförderung des FCSI im Jahr 2015 eine Kooperation mit der Wihoga Dortmund, die als eine der innovativsten Hotelfachschulen in

Deutschland gilt. Die Kooperation bezieht sich auf Projekte, die Studenten dort im 4. Semester durchführen. Der FCSI bietet den Teilnehmern die Chance, sich als Team bei einem Speed-Dating bereits zu Beginn der Projektphase Expertenrat zu holen. So haben sie die Möglichkeit, Ansätze zu überdenken, zu modifizieren oder auch eine Idee zu verwerfen.

Beim FCSI Speed-Dating zählen weder Augenaufschlag noch tiefes Dekolleté: Stattdessen sind fachliche Kompetenz und Inhalte gefragt. Der Flirt findet allenfalls mit einer kritischen Jury statt. Das Event hat sich mittlerweile fest in der Agenda der Studierenden an der Wihoga etabliert. Der Ablauf ist klar strukturiert. Drei Berater und Planer des FCSI lassen sich die Projektideen der Teams in maximal 10 Minuten vorstellen und geben daraufhin ein kurzes Feedback von 20 Minuten. Ausschließlich die inhaltliche, fachliche und praxisrelevante Seite wird beleuchtet. Die Consultants geben Tipps zum Konzept, beleuchten wirtschaftliche Aspekte, bewerten die Innovation und weisen eventuell auf neue Gesichtspunkte hin.

Nach zwölfmonatiger intensiver Analyse und Bearbeitung präsentieren die Studenten im Finale ihre Projekte. Die Juroren des FCSI Deutschland-Österreich prüfen die Machbarkeit, Innovationskraft und Wirtschaftlichkeit. Das beste Projektteam erhält einen Scheck in Höhe von 1000 Euro, eine einjährige Mitgliedschaft im Verband sowie die Einladung zur Jahrestagung. Der Erfolg des Projekts hat den FCSI bestärkt, die Idee ebenfalls an andere Einrichtungen weiterzutragen. Im Januar 2018 startete unter der Regie von FCSI-Vizepräsident Björn

Grimm die Zusammenarbeit mit der Hotelfachschule Hamburg.

## Ein Wahlkurs für Beratung geht an den Start

Auch diese Zusammenarbeit hat sich bestens entwickelt. „Es geht noch mehr“, davon ist Grimm überzeugt. Aus einer ersten Idee, einen Studiengang für Beratung einzurichten, ist inzwischen ein konkretes Projekt geworden. Seit dem 30. August 2019 bietet

der FCSI den Wahlkurs „Go! Consulting“ in der betriebswirtschaftlichen Weiterbildung zum Betriebswirt an. In Kompaktmodulen befassen sich die Studenten mit den Grundlagen der Beratung, Aspekten der Existenzgründung, Finanzierung und Budgetierung. Auch gute Kommunikation und Pressearbeit gehören zum Stundenplan. Ein externer Berater steht auch beim Thema Sanierung zur Verfügung. Die Rasanz der Anmeldungen hat die Schulleitung und die Dozenten über-

rascht: Innerhalb weniger Tage war der Kurs ausgebucht.

Im Hinblick auf das 20-jährige Bestehen des FCSI Deutschland-Österreich hat der Verband über zwei Jahre an einer Vision für die Zukunft gearbeitet. Fest steht: Die Förderung des Branchennachwuchses hat weiterhin einen hohen Stellenwert. Wenn die Augen der Mitarbeiter dabei leuchten, dem Gast ein Erlebnis zu bereiten, springt der Funke ganz einfach rüber.

Hildegard Dorn-Petersen

Anzeige

FÜR ALLE, DIE FLEXIBEL SEIN MÜSSEN ...

... DAS SYSTEM ZUR PROFIKÜCHE MIT ZUKUNFT FINDEN SIE BEI UNS.

**Küppersbusch**  
Feuer und Flamme seit 1875  
www.kueppersbusch.com

## IMPRESSUM

ahgz

119. Jahrgang

Verlag: Matthaes Verlag GmbH  
Ein Unternehmen  
der dfv Mediengruppe  
Silberburgstraße 122  
70176 Stuttgart  
Tel. 0711 2133-0

dfv Matthaes  
Verlag

Postanschrift:  
Postfach 103144, 70027 Stuttgart

Internet: www.ahgz.de

Geschäftsführung: Joachim Eckert

Aufsichtsrat: Klaus Kottmeier, Peter Ruß

Verlagsleitung: Joachim Eckert  
Frank Hanna (Content Sales & Digital)

Redaktion:  
Rolf Westermann (Chefredakteur AHGZ, V.i.S.d.P.)  
Katharina Ott

Grafik: Harald Maier, Kerstin Gugel

Herstellung: Silvia Vogel

Anzeigenleitung: Marc D'Addetta

Druck:  
Westdeutsche Verlags- und Druckerei GmbH  
Kurfürstenstraße 4-6, 64546 Mörfelden-Walldorf





# „Wir müssen eine Fehlerkultur etablieren“

Anselm Bilgri (66), Coach und Autor, steht als Keynote-Speaker bei der FCSI-Jahresversammlung in Meran auf dem Podium. Gastronomie-Beraterin Bettina von Massenbach (FCSI) hat den früheren Benediktiner bereits vorab zum Gespräch getroffen.

Foto: Die Hoffotografen

## Anselm Bilgri

**GEBOREN:** 1953 in Unterhaching  
**AUSBILDUNG:** Studium von Philosophie und Theologie, Priesterweihe

**STATIONEN:** Benediktinerabtei Sankt Bonifaz in München und Andechs (u.a. als Wirtschaftsleiter), Gesellschafter des Anselm Bilgri-Zentrums für Unternehmenskultur

**HEUTIGE POSITION:** Vortragender, Buchautor, Coach und Mediator, Dozent an der Hochschule München, Gesellschafter der Akademie der Muße

**AUSZEICHNUNG:** Träger des Bundesverdienstkreuzes

**Lieber Herr Bilgri, Sie kommen aus einer Gastronomiefamilie. Ihre Eltern zeichneten unter anderem verantwortlich für ein Gasthaus in München – Ihr Vater als Metzger und Ihre Mutter war stets in diversen Küchen tätig. So waren Sie früh von Menschen umgeben. Hat Sie das geprägt?** Ja, sicher. Aber es war auch manchmal unangenehm. Meine Eltern haben meine Schwestern und mich immer aufgefordert im Gastraum ‚Grüß Gott‘ zu sagen und freundlich zu sein. Mir fiel das nicht schwer, meiner Schwester eher. Der Gastraum war unser Wohnzimmer. Mein Taschengeld habe ich in einer Post-Kantine verdient. Im Abitur-Jahr ist meine Mutter in der Küche ausgerutscht und hat sich einen schweren Beinbruch zugezogen. In diesen drei Monaten musste der Betrieb weiterlaufen. Ein Vierteljahr bin ich jeden Tag nach der Schule in die Küche und habe überall mitgeholfen. Den Regensburger Wurstsalat habe ich gern hergestellt. Auch das Auslösen von Schultern habe ich von meinem Vater gelernt.

**Mit der Idee, Theologie zu studieren, kehrten Sie der Gastronomie den Rücken und blieben dennoch bei den Menschen.** Meine Eltern hätten es gern gehabt, wenn ich ihr Gasthaus übernommen und zusätzlich ein Hotel eröffnet hätte. Meine Mutter hat immer gesagt: „Gell, nach dem Abitur da gehst Du auf die Hotelfachschule und dann auf's Schiff.“ Es war ihr Traum, dass ich als Stewart oder in der Küche arbeite. Da Familienleben in der Gas-

tronomie eher kleingeschrieben ist, war dies nicht meine Vorstellung. Ich bin dann ins Priesterseminar und später ins Kloster gegangen. Als ich 32 Jahre alt war, wurde der Chefposten des Betriebs in Andechs, auch der Heilige Berg genannt, frei. Mein Abt dachte sich: Naja, der stammt aus der Gastronomie, Bier verkaufen und einschenken kann er wenigstens. Meine Mutter war dann stolz, als ich zum berühmten Pater Anselm wurde und hat dann verstanden, warum ich die kleine Klitsche nicht übernehmen wollte.

**Schlussendlich hat man Sie auf unfreundliche Weise aus Andechs verabschiedet ...** Ich war mit meiner eigenen Talkshow ‚Wertetalk, die Gespräche vom Heiligen Berg‘ zum Medienstar geworden. Mein Stammtisch war legendär. Münchner Politiker trafen in der Sendung auf Vertreter aus Hotellerie und Gastronomie. Falk Volkhardt vom Bayerischen Hof war dabei, Carl Geisel vom Königshof und Wiggerl Hagn, der lange Zeit Dehoga-Vorsitzender war. Mit allen bin ich noch befreundet. Ich kannte jeden Wirt. Wenn ich in der Gastronomie meiner Eltern geblieben wäre, wäre ich wahrscheinlich auch Wirt geworden. Ich gehe da bis heute noch gern hin.

**Kommen wir zurück zu den Menschen. Was sind die drei Schlüsselfaktoren für erfolgreiches Personalmarketing?** So wie ich mit meinen Mitarbeitern umgehe, so gehen sie wahrscheinlich mit Gästen oder mit Pro-

dukten um. Wertschätzung muss eine Haltung sein, die Führungskräfte von oben nach unten vorleben. Gute Unternehmenskultur bedeutet nicht, dass wir uns immer im Arm liegen. Aber sie muss mit wertschätzender Konsequenz geführt werden. Eklatant ist, dass wir branchenübergreifend keine Fachkräfte finden. Das bedeutet für Arbeitgeber, dass sie sich um Mitarbeiter bewerben müssen und nicht umgekehrt. Kommunikation löst Unstimmigkeiten, was vielen schwerfällt. Für Führung muss man sich Zeit nehmen.

**Wie sieht das in der Praxis aus?** Was mich überrascht, ist der jährliche Gallup Engagement Index. 80 Prozent der 1000 Manager antworten auf die Frage nach der Zufriedenheit ihrer Mitarbeiter, dass sie gut bezahlt werden. Die Mitarbeiter antworten auf die gleiche Frage, dass die Wertschätzung an erster Stelle steht, das Geld kommt für sie erst an Position 4. In der Gastronomie ist das besonders schwierig. Es gibt für potenzielle Gastwirte keinen Zwang, eine gute Ausbildung mitzubringen. Mit einem halben Tag an der IHK darf man ein Restaurant übernehmen und mit Menschen umgehen.

**Dieses ständige „schneller, höher, weiter“, welche Auswirkungen bringt das mit sich?** Wir verbinden mit Wirtschaft stetiges Wachstum. Ist es nicht mit unserem Bild der Ökonomie vereinbar, wenn die Wirtschaft auf einem Level stehen bleibt? Die Geschwindigkeit bedeutet auch, dass Zeit knapper

ist. Führungskraft oder Unternehmer sollten sich Freiräume nehmen, um über die eigene Tätigkeit zu reflektieren. Egal, ob beim Skifahren oder beim Segeln, man muss dem Kopf die Möglichkeit zur Erholung geben.

**Stichpunkt: Werteorientierte Führung. Welche Werte sind allgemein gültig?** Es gibt die Theorie, dass wir unser Wertesystem in der Öffentlichkeit neu justieren müssen. Freiheit hat einen hohen Stellenwert, ebenso wie Sicherheit. Es gibt Werte, die aus unserer kulturellen Tradition kommen, die uns prägen. Der Philosoph Protagoras hat bereits gesagt: Der Mensch ist das Maß aller Dinge. Angeblich soll das gemeinsame Rezept der amerikanischen Unternehmensgründer lauten: You have to love people. Im Deutschen ist das Wort Lieben etwas zu weitgreifend. Im Bayerischen ist es schon ein Kompliment, wenn man sagt: I mog di. Damit ist alles gesagt, was mit Empathie gemeint ist. An meinem ersten Tag in Andechs kamen Mitarbeiter zu mir mit Anliegen, bei denen ich wusste, dass ich sie ablehnen musste. Man reagiert unsicher, wenn man das im Vorfeld weiß, dabei ist es eine Frage des Wie. Mit Verständnis und Erläuterung der Entscheidung kann man die Menschen meistens wieder einfangen.

**Sie coachen in Ihrem Unternehmen auch Manager. Sehen Sie Ähnlichkeiten mit der Beichte?** Der Kirche wirft man oft vor, dass Katholiken es guthaben: Ihr geht beichten und dann könnt ihr wieder von vorn anfangen. Aber so ist es nicht, denn die Beichte bedeutet schon, dass ich mein Leben ändern muss. Es ist eine lebenslange Aufgabe, an sich zu arbeiten und sich immer zu verändern. Es geht nicht um den Veränderungswillen, sondern auch um die Anpassung an die Umwelt, die sich verändert. Man will ja ein besserer Mensch und eine bessere Führungskraft werden. Das geht über Vertrauen und gute Beziehungen. Wir müssen daran arbeiten, eine Fehlerkultur ohne Schuldzuweisung zu etablieren. Wir lernen nur aus Unerwartetem, denn ein Fehler entsteht, wenn etwas Geplantes nicht in Erfüllung gegangen ist. Führungskräfte müssen ethisch verantwortungsvoll sein und Vertrauen schaffen, um Unternehmen langfristig erfolgreich werden zu lassen.

Anzeige



**== FRISCH GEZAPFT!**  
Kühltheken mit dem Plus für **perfekten Biergenuss**

- == Gläserdruckspüler (optional) – Kühlen und Befeuchten der Gläser direkt vorm Zapfen
- == Fronten schließen nahezu geräuschlos
- == besonders ergonomische Edelstahl-Griffleisten
- == praktische Glasfronten mit LED-Beleuchtung (optional)
- == individuelle Fertigung nach Wunsch

**HAGOLA Gastronomie-Technik GmbH & Co. KG**  
Hagolastr. 2 | 49424 Goldenstedt | Tel.: 04444 201-0 | info@hagola.de