
DIGITALES

Mise en Place

FÜR DIE GASTRONOMIE



Thomas Primus

SALTWAVEBOOKS

Digitales Mise en Place für die Gastronomie

Wie Sie Ihren Betrieb mit digitalen Prozessen, klarer Kalkulation und KI wieder in den Griff bekommen

© 2026 Thomas Primus. Alle Rechte vorbehalten.
Erstausgabe 2026.

Verlag: SaltWaveBooks — ein Imprint der Akasha Consulting, Larnaca, Cyprus
Autor: Thomas Primus
Umschlaggestaltung, Illustrationen und Satz: SaltWaveBooks

ISBN 978-9925-8336-0-3 (Softcover)
ISBN 978-9925-8336-2-7 (PDF)
ISBN 978-9925-8336-3-4 (Kindle)
ISBN 978-9925-8336-4-1 (ePub)

Registriert beim Cyprus ISBN Registration Centre, Cyprus Library, Nicosia.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Die in diesem Buch geschilderten Personen und Handlungen sind fiktiv. Angaben zu Gesetzen und Förderprogrammen entsprechen dem Stand von Sommer 2026; dieses Buch ersetzt keine Rechts- oder Steuerberatung.

Kontakt: www.saltwavebooks.com

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	9
TEIL I · Grundlagen verstehen	13
Kapitel 1: Die digitale Revolution in Ihrer Küche	15
1.1 Claras Dilemma: Wenn die Zeit nicht reicht	15
1.2 Nicht nur sie	18
1.3 Markus' Weg: Vom Küchenchef zum Digitalisierungspionier	19
1.4 Der Beginn einer Reise	20
1.5 Was an diesem Abend blieb	22
1.6 Ihr erster Digitalisierungsschritt: Die 15-Minuten-Challenge	22
Kapitel 2: Die Welt der Gastronomie im Wandel – Traditionelle vs. digitale Prozesse	23
2.1 Das Treffen im Café Laurent: Der Beginn von Claras Reise	23
2.2 Die Servietten-Skizze: Traditionelle vs. digitale Prozessabläufe	25
2.3 Warum Excel und Legacy-Systeme nicht mehr ausreichen	28
2.4 Zeitdiebe entlarven: Wo versickert Ihre wertvolle Zeit?	33
2.5 Wo anfangen? Die vier Kernbereiche im Überblick	36
2.6 Digitale Prozesse: Mehr als nur Technologie	38
2.7 Aus der Praxis: Die drei größten Hürden	39
2.8 Die kritische Rolle der Lieferanten in der digitalen Transformation	41
2.9 Bestehende Systeme und Insellösungen: Die versteckte Herausforderung	44
2.10 Was von den Servietten blieb	46
2.11 Abschied und neue Perspektiven	47
2.12 Claras Entschluss	49
Kapitel 3: Der Mensch im Mittelpunkt – Vorteile für Ihr Team und Ihre Gäste	51
3.1 Claras erster Schritt: Die Team-Versammlung	51
3.2 Die menschlichen Aspekte der Digitalisierung	55
3.3 Ein Gespräch über Widerstände	59
3.4 Unterschiedliche Reaktionstypen im Digitalisierungsprozess	60
3.5 Wie ein digitalisiertes Team besser kommuniziert	62
3.6 Mehr Transparenz, weniger Konflikte – und was die Gäste davon haben	64
3.7 Wie digitale Tools den Gastgeber wieder zum Gastgeber machen	67
3.8 Maya wird Claras Digital-Champion	71
3.9 Pilotprojekt Reservierung: Der erste konkrete Schritt	73
3.10 Was hängen blieb	75
TEIL II · Die Kernprozesse digitalisieren	77

Kapitel 4: Die richtige Technologie für Ihren Betrieb	79
4.1 Die Verlockung der billigen Lösung	79
4.2 Markus' Orientierungshilfe: Der systematische Auswahlprozess	80
4.3 Ganzheitliche Lösungen vs. Einzelkomponenten: Die Architektur-Frage	90
4.4 Cloud-basiert oder lokale Installation? Die Infrastruktur-Entscheidung	95
4.5 Mobile Anwendungen: Das Restaurant in der Hosentasche	97
4.6 Datensicherheit und Datenschutz: Vertrauen als Grundlage	100
4.7 Der Koch, der Programmierer wurde	102
4.8 Aus der Praxis: Claras Entscheidungsfindung	103
4.9 Was hängen blieb	106
Kapitel 5: Mitarbeiter ins Boot holen – Change Management	109
5.1 Montag, der alles verändert	109
5.2 Markus' Meisterklasse: Change Management in der Großgastronomie	115
5.3 Generationenunterschiede: Warum ein Schulungskonzept nicht für alle passt	119
5.4 Schulungskonzepte: Fünf Methoden, die wirklich funktionieren	121
5.5 Von Skeptikern zu Botschaftern: Die Technik des kleinen Erfolgs	124
5.6 Kommunikationsstrategien: Die richtigen Worte zur richtigen Zeit	126
5.7 Aus der Praxis: Wenn Change Management an seine Grenzen stößt	128
5.8 Was hängen blieb	130
Kapitel 6: Digitale Bestellprozesse – Der erste Schritt zur Transformation	133
6.1 Claras Kampf mit verzettelten Bestellungen und dem verlegten Lieferschein	133
6.2 Markus' Bestellstrategie bei Gustoria	136
6.3 Vom chaotischen Bestellen zur strukturierten Beschaffung	140
6.4 Lieferanten als Partner in der digitalen Transformation	142
6.5 Bedarfsermittlung und Bestellwesen digital verwalten	151
6.6 Aus der Praxis: Markus' Rat für die lange Strecke	154
6.7 Der Abend, an dem das Chaos fehlte	155
Kapitel 7: Digitales Rezeptmanagement – Das Herzstück Ihrer Küche	157
7.1 Claras Albtraum: Die verschwundene Signature-Sauce	157
7.2 Markus' Tour: Ein Tag im digitalisierten Restaurant	160
7.3 Digitale Rezeptverwaltung: Flexibilität trotz Standardisierung	165
7.4 Food-Cost-Kalkulation in Echtzeit	168
7.5 Nährwertberechnung und Allergeninformationen	172
7.6 Die Balance zwischen Kreativität und Konsistenz	175
7.7 Aus der Praxis: Das Sicherheitsnetz	178

7.8 Der blaue Ordner	179
Kapitel 8: Digitales Bestandsmanagement – Schluss mit nächtlichen Inventuren	181
8.1 Claras Inventurnacht: Wenn Zählen zum Fluch wird	181
8.2 Markus' Videocall: Wie Gustoria die Inventur revolutionierte	183
8.3 Vom Klemmbrett zur Cloud: Digitales Bestandsmanagement erklärt	185
8.4 Die wahren Kosten von Bestandsfehlern	189
8.5 Automatisiertes Bestandsmanagement mit Mindestbeständen	192
8.6 Inventur: Von der gefürchteten Mammutaufgabe zur täglichen Routine	195
8.7 Die Logistikberaterin: zwei Fragen, die alles entscheiden	197
8.8 Aus der Praxis: Kontrolle abgeben, um Kontrolle zu gewinnen	198
TEIL III · Strategie und Umsetzung	201
Kapitel 9: Digitales Controlling und Reporting – Daten als strategischer Vorteil	203
9.1 Claras peinlichster Moment: Wenn die Bank nach Zahlen fragt	203
9.2 Markus' Smartphone: Warum Zahlen auch beim Essen schmecken	205
9.3 Vom Bauchgefühl zu datenbasierten Entscheidungen	207
9.4 Die sieben Kennzahlen, die jeder Gastronom kennen muss	211
9.5 Automatisierte Berichte: Tagesblitz, Wochenanalyse, Monatsreview	215
9.6 Liquiditätsplanung und Umsatzprognosen: Nie wieder böse Überraschungen	217
9.7 Der Tag, an dem die Zahlen sich irrten	219
9.8 Der Controller: „Die Zahl, dann die Aktion“	221
9.9 Aus der Praxis: Der vierte Kreis	221
Kapitel 10: Digitale Personalplanung und -einsatz	225
10.1 Dienstplan-Tetris: Wenn der wichtigste Mensch fehlt	225
10.2 Markus nach Feierabend: Die 127-Stunden-Wahrheit	226
10.3 Der Elefant im Raum: Personal als größter Kostenblock – und als Mensch	228
10.4 Das Teammeeting: Widerstände, Wünsche und ein Flipchart	230
10.5 Die Besetzungsmatrix: Vom Bauchgefühl zur Bedarfsplanung	233
10.6 Compliance ohne Kopfschmerzen: Rechtliche Aspekte der Personalführung	235
10.7 Der Durchbruch: „Das System schützt mich vor mir selbst“	237
10.8 Schichttausch in neun Minuten: Digitale Flexibilität im Alltag	240
10.9 Ein Anruf bei Nadine Krüger	241
10.10 Drei Monate später: Bilanz und ein Zettel am Wunschboard	242

Kapitel 11: Digitalisierung für Ihren Betriebstyp –	
Maßgeschneiderte Lösungen	247
11.1 Über den eigenen Tellerrand hinaus: Claras Horizonterweiterung	247
11.2 Gemeinsamkeiten und Unterschiede: Was alle Gastronomen verbindet – und was sie trennt	248
11.3 Kantinen und Gemeinschaftsverpflegung: Thomas Wendlers Erfahrung	252
11.4 Catering-Unternehmen: Danielas Lösungen	255
11.5 Drei weitere Wege: Food-Truck, Hotel, Bahnhof	257
11.6 Spitzengastronomie: Elenas Weg	259
11.7 Andreas Keller: Dieselben Bausteine, anders eingestellt	261
11.8 Aus der Praxis: Claras und Markus' Kongressbilanz	263
Kapitel 12: Zwischenbilanz nach einem Jahr	267
12.1 Ein Jahr später	267
12.2 Das Abendessen: Drei Perspektiven, eine Wahrheit	268
12.3 Die Serviette: Wo stehen wir heute?	274
12.4 Die Wahrheit hinter den Zahlen: Was Digitalisierung wirklich verändert	279
12.5 Fünf Lektionen aus einem Jahr	280
12.6 Markus über die Gastronomie von morgen	284
12.7 Claras Notizbuch: Die Essenz einer Reise	285
12.8 Ihr 90-Tage-Aktionsplan: Von der Inspiration zur Umsetzung	285
12.9 Der Zettel an der Kühlschranktür – und ein fünfter Kreis . . .	286
TEIL IV · Fortgeschrittene Konzepte und Zukunft	289
Kapitel 13: Der vernetzte Betrieb – wenn die Systeme miteinander sprechen	291
13.1 Der blinde Fleck	291
13.2 Das Ökosystem hinter den Kulissen	293
13.3 Warum Insellösungen den Digitalisierungserfolg gefährden . .	296
13.4 Der Freitag, an dem die Systeme schwiegen	297
13.5 Eine Zahl, eine Wahrheit	300
Kapitel 14: Kunden digital begeistern – Vom Gast zum Stammgast	301
14.1 Drei Sterne, die wehtun	301
14.2 Die andere Seite des Tresens	303
14.3 Digitale Touchpoints entlang der Gästereise	305
14.4 Online-Reservierung und Gästemanagement	308
14.5 Digitale Loyalität – Vom einmaligen Gast zum Stammgast . .	309
14.6 Social Media – Der digitale Schaufensterbummel	311
14.7 Aus der Praxis: Lisa Hartmann über digitales Gästemarketing in der Gastronomie	315

14.8 Was hängen blieb	317
Kapitel 15: Künstliche Intelligenz und Big Data in der	
Gastronomie – Wenn Daten kochen lernen	319
15.1 Der Montagmorgen, der anders war	319
15.2 Die Messe, die Maschine und der Mensch	321
15.3 Was KI in der Gastronomie wirklich kann – und was nicht . . .	328
15.4 Von der Nachfrageprognose bis zur dynamischen Preisgestaltung	330
15.5 Personalisierung auf Basis von Gästedaten	331
15.6 Ethische Aspekte und Datenschutz: Wo die Grenze verläuft . .	334
15.7 Markus' KI-Erfahrung bei Gustoria: Was 200 Restaurants lernen mussten	336
15.8 Was hängen blieb	339
Kapitel 16: Nachhaltigkeit durch Digitalisierung –	
Verantwortung, die sich rechnet	341
16.1 340 Gramm Karotten	341
16.2 Markus' grüne Revolution bei Gustoria	344
16.3 Zwei Perspektiven, ein Ziel: Die Podiumsdiskussion	346
16.4 Umweltschutz und wirtschaftlicher Erfolg: Kein Widerspruch .	349
16.5 Regionale Lieferketten digital organisieren	350
16.6 CO ₂ -Fußabdruck: Vom Gefühl zur Zahl	352
16.7 Kreislaufwirtschaft: Die Zukunft denken	354
16.8 Markus über die Zukunft nachhaltiger Gastronomie	355
16.9 Aus der Praxis: Claras Nachhaltigkeitsbilanz nach sechs Wochen	356
16.10 Was hängen blieb	358
Kapitel 17: Zwei Jahre später – Erfolgsgeschichten aus der	
Praxis	361
17.1 Acht Kerzen	361
17.2 Mittwoch in der Genusswerkstatt: Die umgekehrte Tour . . .	363
17.3 „Warum sollte mich das interessieren?“ – Was Kennzahlen nach außen verändern	365
17.4 Claras Bilanz: Die Genusswerkstatt in Zahlen	369
17.5 Markus' neue Herausforderungen: Gustoria auf dem nächsten Level	372
17.6 Danielas Catering-Revolution: Vom Chaos zur Choreografie .	373
17.7 Thomas Wendler: Der Mensa-Visionär und sein Goldschatz .	374
17.8 Lara und Karim: Geschwindigkeit und Rhythmus	375
17.9 Elena Marino und Michael Brandt: Präzision und Komplexität	375
17.10 Messbarer Erfolg: ROI der Digitalisierung nach Betriebstyp .	376
17.11 Fünf Erfolgsrezepte für nachhaltige Transformation	378
17.12 Markus über den langen Atem: „Digitalisierung ist kein Sprint – es ist ein Mannschaftssport“	380
17.13 Was hängen blieb	381

Kapitel 18: Ausblick in die Zukunft und Ihr persönlicher	
Fahrplan	383
18.1 Zweihundert Restaurantleiter	383
18.2 Die Rede ohne PowerPoint	385
18.3 Die Fragen	386
18.4 Kommende Technologien	388
18.5 Markus über die Gastronomie in fünf Jahren	390
18.6 Die Essenz	391
18.7 Letzte Challenge: Der Brief an sich selbst	391
18.8 Café Laurent	392
Anhang: Ihr Fahrplan und Ihre Werkzeuge	397
A.1 Der Drei-Jahres-Fahrplan	397
A.2 Die vier Säulen des digitalen Betriebs	398
A.3 Ressourcen und Netzwerke	399
A.4 Literaturverzeichnis	400

Vorwort

Manche Leidenschaften beginnen nicht mit einem Businessplan. Sie beginnen mit einem Geruch.

Bei mir war es der Duft von traditionellem Schweinsbraten mit Waldviertler Kartoffelknödeln, sonntags, durchs ganze Haus. Meine Großmutter führte im Waldviertel, unweit des Stifts Altenburg, ein Wirtshaus und eine Fleischerei – den Mittelpunkt unserer Familie. Dort gab es kein Tablet, keine Cloud, keine künstliche Intelligenz. Es gab Erfahrung. Meine Oma wusste ohne Thermometer, wann der Braten fertig war, und sie kannte ihre Gäste beim Namen.

Sie kannte auch die andere Seite. Als mein Großvater an Multipler Sklerose erkrankte, musste sie die Fleischerei aufgeben. Am Ende musste sie auch das Wirtshaus abgeben. Ich weiß also nicht nur, wie ein Gasthaus riecht – ich weiß, wie es sich anfühlt, wenn eines geht.

Geblichen ist mir das Kochen. Von ihr und von meiner zweiten Großmutter aus Waidhofen an der Thaya, einer ebenso großartigen Köchin, habe ich gelernt, dass Essen mehr ist als Ernährung: Gastfreundschaft, Kultur, Wertschätzung. Bis heute ist Kochen meine Form der Meditation.

Die zweite Leidenschaft kam früh dazu. Als Kind programmierte ich Videorekorder, weil ich wissen wollte, wie Technik funktioniert. Dass beide Welten zusammengehören, habe ich spät begriffen – nach Jahren im Bankwesen und nach einem einzigen Tag in der Küche des Palais Coburg, an der Seite meines Freundes Silvio Nickol. Dort sah ich Präzision auf höchstem Niveau. In vielen anderen Betrieben sah ich, dass alles noch lief wie vor Jahrzehnten – nicht aus mangelndem Können, sondern weil das Tagesgeschäft keine Zeit ließ, Abläufe neu zu denken.

Angefangen hat alles mit einer Chance, die viele für eine Zumutung hielten. Als Österreich die Allergenkennzeichnung einführte, sahen die meisten nur Bürokratie. Ich sah eine Information, die für Menschen mit Unverträglichkeiten im Zweifel lebensentscheidend ist – und entwickelte mit meinem Team eines der ersten digitalen Rezeptmanagement-Systeme mit integrierter Allergenkennzeichnung. Dann brachen die Umsätze ein. Viele redeten über Digitalisierung; kaum jemand setzte sie um. Das war kein Drama. Es war

der Startpunkt: Wir hörten auf, die Gastronomie als Sammlung einzelner Probleme zu sehen, und begannen, sie als System zu verstehen – vom Einkauf über Rezepte, Bestände und Kalkulation bis zum verkauften Teller. Aus einer Kennzeichnungspflicht wurde eine vollständige Warenwirtschaft. Diese Sicht trägt dieses Buch.

Was von außen wie eine Gründergeschichte aussieht, war von innen ein Drahtseilakt. Dreizehn Jahre mache ich diesen Job jetzt – Gründer, Vordenker, Antreiber, bezahlt vor allem mit Herzblut. Zwölf dieser dreizehn Jahre war das Unternehmen nicht profitabel. Kein Break-even. Immer das finanzielle Damoklesschwert über allem. 2022 und 2023 fiel es beinahe: Das Unternehmen war insolvent. Wir hatten das Glück, einen weiteren Investor zu finden, der an uns glaubte. Ich schreibe das hierher, weil auf den folgenden Seiten viel von Mut und Veränderung die Rede ist – und weil Sie wissen sollen: Ich kenne Krisen nicht aus der Beobachtung. Ich weiß, wie sich Nächte anfühlen, in denen man nicht sagen kann, wie es weitergeht.

In all diesen Jahren habe ich mit rund tausend Gastronomiebetrieben in zehn Ländern gearbeitet. Ich habe in ihren Küchen gestanden, ihre Kalkulationen gesehen, ihre Sorgen gehört. Eine Szene kehrte immer wieder: die Wirtin, der Wirt, spätabends allein im Büro, zwischen Papierstapeln, während zu Hause ein Kind wach liegt.

Aus diesen Begegnungen entstand Clara. Sie ist erfunden – und es gibt sie tausendfach. Ihre Geschichte ist erfunden; die Herausforderungen sind es nicht. Ich habe die Form des Romans gewählt, weil Digitalisierung in der Gastronomie kein technisches Problem ist, sondern ein menschliches. Man löst es nicht mit einer Software. Man löst es mit einer Entscheidung – und die fällt leichter, wenn man sich in jemandem wiedererkennt.

Ein Wort in eigener Sache: Ich bin Gründer von FoodNotify, einem Anbieter in genau dem Feld, von dem dieses Buch handelt – BEAM ist ein weiteres Produkt aus derselben Familie. Deshalb gelten hier zwei Regeln. Erstens: Dieses Buch empfiehlt keine bestimmte Software und nennt keinen Anbieter aus meinem Feld – die Prinzipien gelten, gleich für welches System Sie sich entscheiden. Zweitens: Alle Werkzeuge, die dieses Buch anbietet, sind kostenlos. Ich verdiene an diesem Buch nichts, was Ihnen etwas vormacht.

Fast zwei Jahre hat mich dieses Buch begleitet. Ich habe Kapitel verworfen, neu gedacht, wieder verworfen. Es sollte kein Fachbuch werden, das man liest und ins Regal stellt, sondern Erfahrung weitergeben – Erfolge wie Rückschläge –, damit Sie nicht jeden Fehler selbst machen müssen. Denn Wissen entfaltet seinen größten Wert erst dann, wenn man es teilt.

Digitalisierung ersetzt keine Leidenschaft, keine Gastgeber, keine Köche. Aber sie kann ihnen den Rücken freihalten. Vielleicht beginnt die Zukunft der Gastronomie deshalb gar nicht mit künstlicher Intelligenz, sondern dort, wo sie für mich begonnen hat: am Holzofen im Waldviertel.

Und vielleicht beginnt Ihre eigene Geschichte dort, wo Claras beginnt. Es ist ein Dienstag im Oktober, kurz vor halb zwölf. In einem Hinterzimmer brennt noch Licht.

— *Thomas Primus, Wien, im Sommer 2026*

Ihre digitale Reise beginnt hier

Legen Sie Ihr Profil an – die Werkzeuge zu diesem Buch bekommen Sie digital.

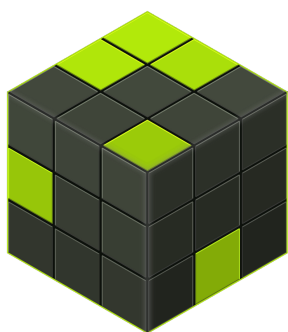
Scannen Sie den Code und machen Sie den großen Digitalisierungs-Check. Sie füllen alles online aus, es wird sofort ausgewertet, und Ihr Profil führt Ihren Fortschritt mit: persönlicher 90-Tage-Fahrplan und Vorlagen zu jedem Kapitel. Kostenlos.



→ saltwavebooks.com/start

TEIL I

Grundlagen verstehen



Kapitel 1: Die digitale Revolution in Ihrer Küche

1.1 Claras Dilemma: Wenn die Zeit nicht reicht

An dem Abend, der alles verändern sollte, saß Clara Richter allein in einem fensterlosen Hinterzimmer und suchte einen Lieferschein, den sie nie hätte verlieren dürfen. Sie wusste es damals noch nicht, aber es war der letzte Abend, an dem sie glaubte, sie müsse das alles allein schaffen.

Es war ein Dienstag im Oktober 2025, kurz vor halb zwölf. Vorne im Gastraum stellte das Team die Stühle hoch; hinten, in dem Verschlag, den Clara großzügig ihr „Büro“ nannte, türmte sich das, was es in einem gut geführten Restaurant angeblich gar nicht gibt: Papier. Lieferscheine, Kassenbons, Bestellzettel, drei Kugelschreiber, von denen zwei nicht schrieben, und irgendwo unter allem, auf Tauchstation, der Lieferschein vom Großmarkt.



Abbildung 1: Clara am späten Abend im Büro

Fünf Jahre war es her, dass die Pandemie aus dem Führen eines Restaurants das Segeln bei Sturm gemacht hatte. Der Sturm hatte sich gelegt, die 45 Plätze waren wieder besetzt – und trotzdem segelte Clara noch immer, nur gegen einen anderen Wind: Preise, die schneller stiegen als ihre Karte, Personal, das keiner fand, und ein Berg Papier, der jeden Abend nachwuchs. Die Gäste hatten an diesem Abend gelächelt, jeder Einzelne. Das war das Merkwürdige an Claras Beruf: Die Gäste lächelten fast immer. Sie sahen den Teller. Das Hinterzimmer sahen sie nie.

Clara rieb sich die Augen. Halb zwölf, mindestens noch eine Stunde Papierkram vor sich – und irgendwo in diesem Meer aus Zetteln der verschwundene Lieferschein. Sie fragte sich kurz, wie viele Stunden ihres Lebens sie wohl schon damit verbracht hatte, Papiere zu suchen, die es besser nie gegeben hätte. Dann hörte sie lieber auf zu rechnen.

Es war ja nicht der Papierkram an sich. Papier konnte man wegatmen. Es waren die immer gleichen, vermeidbaren kleinen Katastrophen: die Zutat, die laut Notiz im Kühlhaus lag und in Wirklichkeit seit Tagen nicht mehr existierte. Die Kalkulation, die nicht mehr stimmte, weil ein Lieferant die Preise erhöht hatte und es niemandem aufgefallen war – außer, am Monatsende, dem Kontostand. Das Menü, das sie umstellen musste, weil eine Lieferung

nur halb kam. Jede dieser Pannen kostete Zeit, Geld und ein Stück Nerven. Und keine einzige hätte sein müssen.

Die letzten Jahre hatten ihr alles abverlangt: erst die Lockdowns mit Take-away und improvisierten Zeitplänen, dann die Wiedereröffnung, dann Energiepreise und Personalmangel – Vorschriften und Kosten, die sich schneller änderten als das Wetter. Sie hatte alles gemeistert. Der Preis stand auf keiner Rechnung, aber sie kannte ihn genau: noch weniger Zeit für sich – und für Leo.

Ihr Handy summt. Eine Nachricht von Markus, altem Studienfreund aus Hotelfachschulzeiten, seit Jahren nur noch ein Name, der zu Weihnachten aufleuchtete:

Hey Clara! Lang nicht gehört. Wie läuft's mit deiner Genusswerkstatt? Bei uns spannende Zeiten – haben jetzt alle 200 Restaurants auf digital umgestellt. Die Tage des ewigen Papierkrams sind endlich vorbei! Hat uns damals in den Lockdowns gerettet – in zehn Tagen komplett auf Delivery. Seitdem läuft der Laden digital. Lass mal wieder von dir hören. M.

Clara las die Nachricht zweimal. „Alle 200 Restaurants auf digital umgestellt.“ Sie legte das Handy hin. Markus war nach dem Studium in die Konzerngastroonomie gegangen, während sie sich den Traum vom eigenen Laden erfüllt hatte; inzwischen nannte er sich Chief Digital Officer – ein Titel, der für Claras Ohren klang wie eine Rolle aus einer Serie, die sie nie geschaut hatte.

„Digital“, murmelte sie in das Zettelmeer. „Und wie genau soll das in einem Betrieb wie meinem funktionieren?“

Als hätte das Universum nur auf das Stichwort gewartet, meldete sich das Handy erneut – diesmal mit Leos Stimme, aufgenommen von Nina, die abends manchmal auf ihn aufpasste: „Mama? Tante Nina hat gesagt, ich darf dir noch was schicken. Kommst du bald? Du wolltest mir doch eine Geschichte vorlesen.“ Ganz leise im Hintergrund Nina: „Komm, Leo, morgen – deine Mama arbeitet noch.“

Der Papierkram war mit einem Mal sehr weit weg. Zum wiederholten Mal in dieser Woche würde sie seine Schlafenszeit verpassen, und die Enttäuschung in dieser kleinen Stimme traf härter als jede Restaurantkritik, die je über sie geschrieben worden war. Sie tippte eine Nachricht an Nina – später, ein Gutenachtkuss von ihr, sie melde sich. Nächste Woche hatte Leo Geburtstag. Diesmal, das schwor sie sich zwischen zwei Lieferscheinen, würde sie da sein. Den ganzen Tag.

Auf dem Bildschirmschoner ihres altersschwachen Laptops leuchtete ein Foto von Leos letztem Geburtstag – den sie irgendwo zwischen einer Nachbestellung und dem Mittagsgeschäft größtenteils verpasst hatte. Clara sah es lange an.

Dann las sie Markus' Nachricht ein drittes Mal. Vielleicht, dachte sie, war es Zeit.

1.2 Nicht nur sie

Später, den Laptop längst zugeklappt, lag Clara wach und rechnete. Nicht Umsätze diesmal, sondern Stunden. Wie viel Zeit im Monat fraß dieser Papierkram wirklich? Sie kam auf einen Wert, der sie erschreckte – und als sie ihn Wochen später ihrem Steuerberater nannte, nickte der nur müde: über vierzehn Stunden pro Woche verbringe ein Gastgewerbebetrieb im Schnitt mit Bürokratie und Dokumentation, fast zwei volle Arbeitstage. Zwei Tage, die nicht in ihre Küche flossen. Nicht zu ihren Gästen. Und nicht zu Leo.

Am schlimmsten war es damals im ersten Lockdown gewesen, der über Nacht alles zugesperrt hatte. Zwei Studenten, die sie kurzerhand als Fahrer angeheuert hatte, kurvten mit hastig eingesprochenen Adressen durch die Stadt; ihr Umsatz war auf ein Drittel gefallen und lief ausschließlich über Lieferung und Take-away, die Bestellungen notierte sie auf Zetteln, während ihr Cousin ihr in einer Nachtschicht die ersten QR-Speisekarten zusammenbaute. Sie hatte es gestemmt – aber gestemmt hieß nicht: gut gemacht. Es hieß nur: überlebt. Fünf Jahre später gab es die Zettel immer noch. Nur die Ausrede nicht mehr.

Das Absurde war: Clara arbeitete nicht altmodisch. Bestellungen erreichten sie längst über ein halbes Dutzend Kanäle – Telefon, E-Mail, Webshop, WhatsApp, Lieferando, Wolt. Sie hatte QR-Speisekarten, eine Facebook-Seite, ein Kassensystem. Nur redete nichts davon miteinander. Jedes Werkzeug für sich war modern; zusammen ergaben sie ein Chaos, das moderner aussah als das Klemmbrett von früher und genauso viel Zeit fraß. Mehr Werkzeuge, mehr Zettel, mehr Stellen, an denen etwas verloren ging.

Und damit war sie nicht allein, das wusste sie. Sie kannte die Kollegen, die abends dieselben Zettelberge sortierten, dieselben Kalkulationen im Kopf jonglierten, dieselbe Frage vor sich herschoben. Bei den meisten entschied am Ende nicht das Schaufenster über das Überleben – nicht das schöne Restaurant, nicht das gute Essen –, sondern der Maschinenraum dahinter. Die Prozesse, die kein Gast je zu sehen bekam.

Nur: „Digital“ klang für Clara nach dem Gegenteil von allem, wofür sie diesen Beruf gewählt hatte. Nach kaltem Effizienzdenken, nach Ketten, nach dem Ende der Handschrift. Sie hatte Angst, dass sie, wenn sie die Zettel abschaffte, auch etwas anderes verlieren würde – die Seele ihrer Küche. Was sie in dieser Nacht noch nicht ahnte: dass genau diese Angst sie eines Tages fast eine sehr teure Entscheidung kosten würde. Und dass der Mann, dessen Nachricht auf ihrem Handy lag, den Unterschied zwischen kalt und klug genau kannte – weil er ihn auf die härteste Art gelernt hatte, die es gibt.

WAS DER PAPIERKRAM WIRKLICH KOSTET

14+ Stunden

Bürokratie und Dokumentation – pro Woche, im Branchenschnitt

Claras nächtliche Rechnung, vom Steuerberater bestätigt: »über vierzehn Stunden pro Woche« im Gastgewerbe

≈ 2 Arbeitstage

jede Woche – »fast zwei volle Arbeitstage« nur für Papierkram

Zeit, die weder in die Küche noch zu den Gästen fließt

NICHT FÜR LEO

»Zwei Tage, die nicht in ihre Küche flossen. Nicht zu ihren Gästen. Und nicht zu Leo.«

Der Moment, in dem Clara nachts wach liegt und Stunden statt Umsätze rechnet

1.3 Markus' Weg: Vom Küchenchef zum Digitalisierungspionier

Während Clara noch zögerte, seine Nachricht zu beantworten, saß Markus auf einem Campingstuhl vor seinem Wohnmobil in den Bergen. Auf seinem Tablet leuchtete ein Dashboard mit Echtzeit-Daten aus allen zweihundert Restaurants der Kette – der „digitale Puls des Unternehmens“, wie er es nannte. Ein kurzer Blick genügte, dann legte er das Tablet beiseite. Im Hintergrund lachte seine Tochter Emma über ein Kartenspiel. Als Koch hatte Markus früher immer dann gearbeitet, wenn andere freihatten. Jetzt bestimmte er seinen Rhythmus selbst – und war da, wenn es zählte.

Es war genau die Art von Freiheit, von der Clara in diesem Moment, dreihundert Kilometer entfernt, nicht einmal zu träumen wagte.

Dabei hatte auch Markus einmal dort gestanden, wo Clara heute stand. Die beiden kannten sich aus der Hotelfachschule; nach der Ausbildung ging sie auf Station bei renommierten Köchen, er in die Küchen großer Hotels. Schon früh faszinierte ihn weniger das einzelne Gericht als die Frage dahinter: Wie bewegt man Hunderte Teller präzise und zur richtigen Zeit vom Herd zum Gast? Er lernte, einen Betrieb nicht als Sammlung von Einzelaufgaben zu sehen, sondern als ein System, in dem alles zusammenhängt – die Bestellung mit dem Lager, das Lager mit der Zubereitung, die Zubereitung mit dem Gast. „Das war meine praktische Hochschule für Systemdenken“, sagte er später.

2015 holte ihn die Restaurantkette Gustoria – zweihundert Filialen, tiefrote Zahlen, zwei verlorene Jahre mit den immer gleichen Gegenmaßnahmen. Der Auftrag des CEO war so knapp wie klar: „Die Digitalisierung ist ab heute dein Baby. Du hast freie Hand.“ Markus begann nicht am Schreibtisch, sondern an der Spüle: Drei Wochen arbeitete er in verschiedenen Filialen, von der Abwaschstation bis zur Restaurantleitung, um die Schmerzpunkte selbst zu spüren. Was er fand, war ernüchternd. In manchen Filialen floss bis zu ein Drittel der Arbeitszeit in reine Verwaltung. Dieselben Bestellungen wanderten

von Hand durch mehrere Systeme. Und weil niemand den Beständen traute, legten die Köche heimliche Vorräte an.

Der Weg dahin war nicht gerade. 2016 investierte Markus über eine halbe Million Euro in ein lokal installiertes Warenwirtschaftssystem – auf dem Papier die solide Wahl, in der Praxis ein starrer Klotz: jede Anpassung teuer, jedes Update ein eigenes Projekt. „Das war keine Naivität, sondern eine Lektion“, sagt er heute. „Erst sie hat mich zu offenen, cloudbasierten Lösungen gebracht – zu Mietsoftware, die man monatlich statt in großen Summen bezahlt und die mit dem Betrieb mitwächst.“

Auch das erste Pilotrestaurant lief chaotisch an – zu viel auf einmal, das Team zu wenig einbezogen. Aber genau dafür war die Pilotphase da: um solche Fehler an einer einzigen Stelle zu machen und nicht an zweihundert.

Der Durchbruch kam nicht mit einem großen Wurf, sondern mit einem einzigen, abgegrenzten Projekt: einem eigenen digitalen Liefersystem, belächelt vom damaligen Küchendirektor („Unsere Kunden kommen zu uns, nicht wir zu ihnen“). Markus setzte es trotzdem durch – Schritt für Schritt, und bei jedem Schritt machte er den Nutzen für die Mitarbeiter sichtbar. Als die Restaurantleiter merkten, dass sie für den Tagesabschluss nicht mehr bis 23 Uhr bleiben mussten, wurden aus Skeptikern Fürsprecher. Nach zwei Jahren waren die ersten fünfzig Restaurants digitalisiert: weniger Verschwendung, schnellerer Service, zufriedener Teams. Aus dem Operations Manager wurde Gustorias erster Chief Digital Officer – der Mann, der die Digitalisierung des ganzen Unternehmens verantwortete.

Dann kam der Härtetest. Als im März 2020 der erste Lockdown alles über Nacht schloss, war Liefern plötzlich nicht mehr ein nettes Extra, sondern die einzige Einnahmequelle. Während Wettbewerber mit handgeschriebenen Zetteln und überforderten Küchen improvisierten, musste Gustoria sein bestehendes System nur hochfahren: In zehn Tagen hingen alle zweihundert Restaurants am digitalen Liefersystem. Während der Branchenumsatz im April 2020 um mehr als zwei Drittel einbrach, hielt Gustoria seine Verluste bei gut vierzig Prozent – an manchen Standorten liefen sogar neun von zehn Euro weiter, ausschließlich über Lieferungen. „Plötzlich waren wir nicht mehr die Digitalisierungs-Nerds“, erinnert sich Markus, „sondern die, die das Unternehmen gerettet haben.“

Das war die Geschichte hinter der kurzen Nachricht, die nun auf Claras Schreibtisch lag.

1.4 Der Beginn einer Reise

In dieser Nacht, längst zu Hause und den Rechenspielen entkommen, stand Clara noch einmal auf und ging leise in Leos Zimmer. Er schlief tief. Sie setzte sich auf die Kante seines Bettes und strich ihm sanft über das Haar.

„Es muss sich etwas ändern“, flüsterte sie.

Sie dachte an Markus' Nachricht. Vielleicht hatte er recht. Vielleicht war es an der Zeit, über den sprichwörtlichen Tellerrand zu schauen und neue Wege zu gehen. Nicht um ihr Restaurant grundlegend zu verändern – ihre Gäste liebten gerade die persönliche Note und das handwerkliche Können ihrer kleinen Küchencrew –, sondern um Zeit zurückzugewinnen. Zeit für Kreativität, Zeit für besseren Service und vor allem: Zeit für Leo.

Was sie brauchte, war keine Notlösung und kein hektischer Umbau – sondern eine Mise en Place für das, was kam: Struktur, Ordnung und Vorbereitung, damit im entscheidenden Moment alles an seinem Platz war. So wie in der Küche.

Bevor sie selbst ins Bett ging, nahm sie ein Blatt Papier und schrieb darauf: „Mein Ziel für 2026: Jeden zweiten Sonntag komplett frei haben für Leo.“ Sie hängte es an ihren Kühlschrank. Dies war nicht nur ein berufliches Ziel – es war ein Versprechen an ihren Sohn und an sich selbst.

Am nächsten Morgen, noch vor den Markteinkäufen, griff Clara nach ihrem Smartphone und antwortete endlich auf Markus' Nachricht:

Hey Markus, tatsächlich könnte ich deinen Rat gut gebrauchen. Lass uns treffen. Ich möchte mehr über diese digitale Revolution wissen – und ob sie auch in meiner kleinen Küche funktionieren kann.

Kurze Zeit später vibrierte ihr Handy mit seiner Antwort:

Clara, wunderbar von dir zu hören! Lass uns unbedingt treffen. Ich könnte dir einige Erkenntnisse aus unserer digitalen Reise mitgeben – und mir würde es guttun, mal wieder gut handwerklich zu essen, mit Zeit, die man sich nimmt. Wie wäre es mit Donnerstag, 15 Uhr im Café Laurent? Da ist es ruhig genug zum Reden. Markus

Clara lächelte, als sie das las. Genau das – gutes Handwerk und Zeit, die man sich nimmt – war es, was ihre Genusswerkstatt ausmachte. Und genau das wollte sie bewahren, während sie nach Wegen suchte, die zeitraubenden, administrativen Aspekte zu verbessern.

Perfekt. Donnerstag 15 Uhr passt. Bis dann!

Sie legte das Smartphone beiseite und blickte auf den chaotischen Papierstapel auf ihrem Schreibtisch. Zum ersten Mal seit langem verspürte sie einen Funken Hoffnung, dass es einen besseren Weg geben könnte.

Damit begann Claras Reise in die digitale Transformation – eine Reise, die Sie, liebe Leserinnen und Leser, in diesem Buch Schritt für Schritt begleiten werden. Eine Reise, die nicht nur für Clara, sondern für jeden Gastronomiebetrieb, ob groß oder klein, möglich und lohnenswert ist.

1.5 Was an diesem Abend blieb

Was von diesem Abend blieb, war keine Zahl, obwohl die Zahlen erdrückend waren. Es war ein Satz, den Clara nicht mehr loswurde: Es muss sich etwas ändern. Und zum ersten Mal seit Jahren fühlte er sich nicht wie eine Drohung an, sondern wie eine Tür.

1.6 Ihr erster Digitalisierungsschritt: Die 15-Minuten-Challenge

Die Reise von tausend Meilen beginnt mit dem ersten Schritt – und den möchten wir Ihnen am Ende jedes Kapitels anbieten: eine kleine Aufgabe, die Sie in etwa fünfzehn Minuten voranbringt. Für Kapitel 1 ist sie einfach: Notieren Sie Ihren persönlichen Zeitfresser Nr. 1 – die administrative Aufgabe, die Ihnen durch Häufigkeit, Dauer oder blanken Ärger am meisten Zeit und Nerven raubt. Wie bei Clara geht es nicht darum, alles auf einmal umzukrempeln, sondern dort zu beginnen, wo es am meisten wehtut.

Im nächsten Kapitel: das Wiedersehen mit Markus – und eine Serviette, die alles verändert.