

FOR INDEPENDENT PIZZERIA OWNERS

The Multi-Location Pizzeria Playbook

How Independent Pizzeria Owners Grow From One Pizza Restaurant To Five Without Becoming A Chain

WRITTEN BY

Thibault Van de Sompele

HAPPYCHEF HOSPITALITY LIBRARY

The Multi-Location Pizzeria Playbook

Wie unabhängige Pizzeria-Besitzer von einem Restaurant auf 5 wachsen, ohne zur Kette zu werden

GESCHRIEBEN VON

Thibault Van de Sompele

Inhalt

- 01** Warum Die Zweite Pizzeria Häufiger Scheitert Als Die Erste

- 02** Der Teig Ist Das Geschäft

- 03** Zentralküche Oder Produktion Vor Ort: Die Produktionsentscheidung

- 04** Der Ofendurchsatz Ist Ihre Kapazität

- 05** Die Menüökonomie Einer Pizzakarte

- 06** Das Plattformproblem: Die Ökonomie Der Lieferung

- 07** Eigene Lieferung, Plattformlieferung Oder Nur Abholung

- 08** Die Box Ist Das Produkt Bei Der Lieferung

- 09** Standortwahl Für Pizza

- 10** Der Manager, Der Nicht Sie Sind

- 11** Pizzaiolos Im Großen Maßstab Ausbilden

- 12** Einkauf Über Standorte Hinweg

- 13** Eine Marke, 3 Nachbarschaften

14 Die Zahlen, Die Standorte Vergleichen

15 Standort 2 Bis 5 Finanzieren

16 Das Stückfenster, Der Kiosk Und Andere Formate

17 Reputation Über Standorte Hinweg

18 Zentrale Systeme Ohne Hauptsitz

19 Franchise, Partner Oder Eigenbesitz

20 Unabhängig Bleiben Im Großen Maßstab

Einleitung

Dieses Buch macht ein spezifisches, erreichbares Versprechen: Wenn Sie es fertiggelesen haben, werden Sie in der Lage sein, sich jeden zweiten, dritten oder fünften Pizzeria-Standort anzuschauen — Ihren eigenen oder einen Kandidaten, den Sie erwägen — und mit Zahlen statt Bauchgefühl zu wissen, ob er Ihren Standard halten oder still und leise untergraben wird. Sie werden benannte Frameworks haben, die Sie einem Führungsteam an einem Dienstagmorgen laut vorlesen können: eine Methode, um zu bewerten, ob Ihr erster Standort tatsächlich kopierbar ist, bevor Sie einen zweiten Mietvertrag unterschreiben, ein Modell, um genau zu wissen, wie viele Pizzen pro Stunde Ihr Ofen produzieren kann und was diese Zahl mit Ihrer Umsatzobergrenze macht, eine Regel, um zu entscheiden, wann ein Manager Sie anrufen sollte und wann nicht. Nichts davon ist theoretisch. Jedes Framework kommt mit einem durchgerechneten Beispiel mit realistischen Zahlen, und jedes Kapitel endet mit etwas, das Sie diese Woche tun können.

20 Kapitel, ein Geschäft, ein Produkt — und das Ziel ist einfach: dafür zu sorgen, dass „fast richtig“ nie wieder gut genug sein muss. Fangen wir an.

KAPITEL 1

Warum Die Zweite Pizzeria Häufiger Scheitert Als Die Erste

*Die Art, wie du eine Sache tust, ist die Art,
wie du alles tust.*

— ZEN-SPRICHWORT

Niemand eröffnet eine zweite Pizzeria in der Erwartung, dass sie schlechter wird als die erste. Genau deshalb ist sie es meistens. Der erste Standort hatte einen Gründer, der jeden Morgen die Sauce probierte, der bemerkte, wenn der Mozzarella-Lieferant seinen Feuchtigkeitsgehalt änderte, der in den Händen spürte, wenn der Teig eine halbe Stunde zu lange gegangen war. Der zweite Standort hat einen Manager, der sein Bestes mit einer Rezeptkarte und einer Telefonnummer für den Notfall gibt. Die Lücke zwischen diesen beiden Situationen ist genau der Ort, an dem die meisten zweiten Pizzerien still und leise das verlieren, was den ersten Standort funktionieren ließ.

Dieses Muster wiederholt sich mit einer Konsequenz, die niemanden mehr überrascht, der es ein paar Mal erlebt hat. Ein Inhaber führt einen ersten Standort 3, 4, 5 Jahre lang. Er wird wirklich hervorragend — nicht durch ein geschriebenes System, sondern durch Tausende kleiner Korrekturen, die der Inhaber in Echtzeit vorgenommen hat, meist ohne zu merken, dass er sie vornahm. Hier richtet er den Winkel eines Pizzaschiebers gerade, dort sagt er jemandem, er solle eine Pizza 10 Sekunden früher herausziehen, er probiert die Sauce und fügt vor dem Service still und leise eine Prise mehr Salz hinzu, ohne es irgendwo aufzuschreiben. Nichts davon ist dokumentiert, weil nichts davon dokumentiert werden musste — die Person, die es wusste, war jeden einzelnen Tag da. Dann eröffnet 40 Minuten entfernt ein zweiter Standort, besetzt mit Leuten, die keine dieser tausend Korrekturen je miterlebt haben, die nach einer Rezeptkarte arbeiten, die vielleicht ein Zehntel von dem erfasst, was den ersten Standort tatsächlich funktionieren ließ. Die Pizza,

die herauskommt, ist nah dran. Nah dran ist die Falle. Nah dran bekommt in den ersten Wochen gute Bewertungen, dank des restlichen Wohlwollens durch den Markennamen, und dann irgendwann nicht mehr, und der Inhaber fragt sich, was schiefgelaufen ist, wenn die ehrliche Antwort lautet, dass nichts schiefgelaufen ist — nie war irgendetwas präzise genug spezifiziert, um richtig zu laufen.

Hier sind die 5 Ausfallmuster, die am häufigsten auftauchen, denn das Muster früh zu erkennen ist der Großteil der Lösung.

Das erste ist **Rezeptdrift ohne Erkennung**. Das Teigrezept auf Papier ist an jedem Standort identisch, aber der tatsächliche Teig ist es nicht, weil Papierrezepte alles auslassen, was zählt — Raumtemperatur in der Küche, Wassertemperatur je nach Jahreszeit, wie lange der Mixer wirklich läuft, bevor jemand ans Telefon gerufen wird. Niemand bemerkt es wochenlang, weil niemand die Pizza beider Standorte am selben Tag probiert.

Das zweite ist **Führung durch Hoffnung**. Der Inhaber stellt einen Manager ein, sagt ihm „mach einfach das, was wir am ersten Standort machen“, und meldet sich einmal pro Woche telefonisch. Hoffnung ist kein System. Ein Manager, dem nie in Zahlen genau gesagt wurde, was „unsere Art, es zu machen“ bedeutet, wird sich innerhalb eines Monats seine eigene Version davon ausdenken, meist eine etwas billigere, etwas schnellere Version, weil genau dahin einen der Küchenbetrieb unter Druck drängt.

Das dritte ist **Kapazitätsmissverhältnis**. Der neue Standort wird gewählt, weil die Miete gut ist oder die Lage geschäftig wirkt,

ohne dass jemand prüft, ob Ofen, Vorbereitungsfläche oder Lieferradius das Volumen, das der Inhaber sich erhofft, tatsächlich stemmen können. Ein Standort, der wie ein gutes Immobiliengeschäft aussieht, und ein Standort, der an einem Samstagabend vierhundert gute Pizzen produzieren kann, sind 2 verschiedene Fragen, und Inhaber beantworten routinemäßig nur die erste.

Das vierte ist **Kanalschock**. Der erste Standort baute seinen Ruf auf Gästen im Lokal und Laufkundschaft auf. Der zweite Standort, in einer neuen Nachbarschaft ohne bestehenden Ruf, verlässt sich am Ende viel stärker auf Lieferplattformen, nur um überhaupt Volumen zu bekommen — und der Inhaber entdeckt, meist um den dritten Monat herum, dass die Marginstruktur eines plattformlastigen Standorts nichts mit der zu tun hat, die er gewohnt ist.

Das fünfte ist **Kollaps der Gründerkapazität**. Das ist das leise. Der Inhaber hört nicht auf, sich zu kümmern, ihm gehen einfach die Stunden aus. 2 Standorte, 2 Freitagabende, eine Person. Irgendetwas muss nachgeben, und fast immer ist es die Qualitätskontrolle, weil sie die Aufgabe mit den am wenigsten sichtbaren kurzfristigen Kosten ist, wenn man sie ausfallen lässt.

Hier ist ein Werkzeug, das es wert ist, jedem Inhaber vorgelegt zu werden, bevor er den Mietvertrag für Standort 2 unterschreibt: **die Copyability Scorecard**. Sie stellt eine unverblünte Frage — ist Ihr erster Standort tatsächlich ein System, oder ist er nur Sie? Bewerten Sie Ihren ersten Standort mit 0 bis 4 auf 6 Dimensionen: Existiert eine schriftliche Teigspezifikation, die eine

neue Kraft ohne Ihre Anwesenheit befolgen könnte; existiert eine schriftliche Rezept- und Portionsvorgabe für jedes Menüelement; kann Ihr aktuell bester Pizzaiolo eine neue Kraft innerhalb von 2 Wochen auf einen akzeptablen Backstandard trainieren, ohne dass Sie persönlich eingreifen; haben Sie eine schriftliche Öffnungs- und Schließ-Checkliste, die nicht nur in Ihrem Kopf existiert; läuft Ihr Bestell- und Inventarprozess, ohne dass Sie physisch die Bestände prüfen; und kann jemand anderes derzeit einen vollen Freitag-Abendservice an Ihrem bestehenden Standort führen, während Sie nicht da sind, mit Ergebnissen, die Sie einem Kunden zeigen würden. 6 Dimensionen, je 0 bis 4, 24 Punkte insgesamt.

COPYABILITY SCORECARD

Summe von 6 Dimensionen (Teigspezifikation, Rezeptvorgaben, Trainierbarkeit, Öffnungs-/Schließ-Checkliste, Bestellunabhängigkeit, unbeaufsichtigter Freitagsservice), jede bewertet 0–4, für eine Summe von bis zu 24.

Zur Veranschaulichung: Eine Inhaberin bewertet sich ehrlich und landet bei 11 von 24 — anständiges Küchenwissen, das beiläufig an das Personal weitergegeben wird, nichts schriftlich festgehalten, und ein hartes „Nein“ bei der Frage, ob ein Freitagsservice ohne sie läuft. Das ist kein Geschäft, das bereit

ist, kopiert zu werden. Das ist eine talentierte Einzelperson mit Anhängerschaft. Stellen Sie sich dieselbe Inhaberin ein Jahr später vor: Sie hatte ihren ersten Standort mit 11 bewertet, 10 Wochen damit verbracht aufzuschreiben, was nur in ihren Händen existiert hatte, und ihren zweiten Standort mit einem Wert von 19 eröffnet. Der Teig am neuen Standort war diesmal nicht nur nah dran. Er war richtig, denn zum ersten Mal existierte der Standard irgendwo außerhalb des Gedächtnisses einer einzelnen Person. Die Lösung für einen niedrigen Wert besteht nicht darin, den zweiten Standort zu streichen — sondern 8 bis 12 Wochen damit zu verbringen, die Lücke auf dem Papier zu schließen, bevor Sie einen einzigen Euro für einen zweiten Mietvertrag ausgeben, denn jeder Punkt, den Sie über etwa 16 von 24 erzielen, entspricht, über Dutzende Eröffnungen zweiter Standorte hinweg, einer deutlich geringeren Wahrscheinlichkeit, dass der zweite Standort in seinen ersten 90 Tagen eine Notrettungsfahrt braucht.

Diese 8 bis 12 Wochen sind keine vergeudete Zeit, auch wenn sie sich wie Verzögerung anfühlen, wenn Sie darauf brennen, einen zweiten Mietvertrag zu unterschreiben. Es ist die Zeitspanne, in der die tausend kleinen ungeschriebenen Korrekturen aus dem ersten Absatz dieses Kapitels in Dokumente, Checklisten und Trainingsroutinen umgewandelt werden, denen ein Fremder folgen könnte. Jede Woche, die damit verbracht wird, das Dough DNA Sheet aus dem nächsten Kapitel zu schreiben, ein fünfminütiges Trainingsvideo zum Strecken und Backen zu filmen, oder zu stoppen, wie lange eine neue Kraft tatsächlich braucht, um einen akzeptablen

Backstandard zu erreichen, ist eine Woche, die die Wahrscheinlichkeit senkt, dass eine neunzigminütige Notfahrt zum zweiten Standort an einem Samstagabend 6 Wochen nach der Eröffnung nötig wird. Inhaber, die diesen Schritt überspringen, tun dies meist, weil Schwung sich gut anfühlt und Papierkram sich wie das Gegenteil von Wachstum anfühlt. Ist es nicht. Papierkram, richtig gemacht, ist genau das, woraus Wachstum tatsächlich besteht, in einem Geschäft, in dem Qualität in den Händen und im Timing einer Person lebt.

Diese Woche: Bewerten Sie Ihren eigenen ersten Standort ehrlich anhand der Copyability Scorecard, idealerweise mit Ihrem Küchenchef oder besten Pizzaiolo, der unabhängig bewertet, und vergleichen Sie danach die Notizen — denn die Lücke zwischen Ihrer Punktzahl und seiner ist meist dort, wo sich das wirkliche Problem versteckt.

Erste Schritte

1

Bewerten Sie Ihren ersten Standort auf allen 6 Copyability-Scorecard-Dimensionen, je 0 bis 4, und summieren Sie auf 24.

2

Lassen Sie Ihren Küchenchef oder besten Pizzaiolo denselben Standort unabhängig bewerten, dann vergleichen Sie die beiden Scorecards Zeile für Zeile.

3

Listen Sie jede der „tausend kleinen Korrekturen“ auf, die Sie aus dem Gedächtnis machen und die nie irgendwo aufgeschrieben wurden.

4

Blockieren Sie 8 bis 12 Wochen vor der Unterzeichnung eines zweiten Mietvertrags, um die Lücke auf Papier zu schließen, nicht um den Standort zu eröffnen.

5

Setzen Sie sich ein Ziel von 16+ von 24, bevor Sie sich auf einen zweiten Standort festlegen.

KAPITEL 2

Der Teig Ist Das Geschäft

Geben Sie mir 6 Stunden, um einen Baum zu fällen, und ich verbringe die ersten 4 damit, die Axt zu schärfen.

— ZUGESCHRIEBEN ABRAHAM LINCOLN

Fragen Sie irgendeinen Pizzeria-Inhaber, was er verkauft, und die meisten sagen Pizza. Das ist die falsche Antwort, oder zumindest eine Antwort, die eine Ebene zu flach liegt. Was Sie tatsächlich verkaufen, ist eine spezifische, wiederholbare Teigleistung, dreimal am Tag, unter Druck, ohne Ausfall. Alles andere auf der Karte — die Sauce, der Käse, der Belag — ist Dekoration auf einem Gärungsprozess, der entweder funktioniert oder nicht. Bringen Sie den Teig richtig hin, und eine mittelmäßige Belagauswahl wird trotzdem glückliche Kunden hervorbringen. Bringen Sie den Teig nicht hin, und die feinsten San-Marzano-Tomaten und der frischeste Büffelmozzarella der Welt retten den Teller nicht.

Das zählt mehr, nicht weniger, sobald Sie mehr als einen Standort haben, denn Teig ist ein lebendiges Ding mit einer Uhr, und Uhren skalieren nicht durch Kopieren-und-Einfügen. Ein Ein-Standort-Inhaber verwaltet eine Gärumgebung, die er intim kennt — die Raumtemperatur einer Küche, die tatsächliche Betriebstemperatur eines Kühlraums im Vergleich zu seiner Anzeige, den Mineralgehalt und die saisonale Temperaturschwankung einer Wasserversorgung. Ein zweiter Standort setzt all diese Variablen auf unbekannte Werte zurück, und Teig verzeiht unbekannte Werte nicht. 2 Stunden Gare bei 22 °C ergeben einen deutlich anderen Teig als 2 Stunden bei 19 °C, und die meisten Küchen haben keine Ahnung, wie stark ihre tatsächliche Raumtemperatur zwischen einem ruhigen Dienstag und einem vollen Samstag mit 3 laufenden Öfen schwankt.

Das Werkzeug, das ich jedem Inhaber vor die Nase lege, der einen zweiten Standort eröffnet, ist **das Dough DNA Sheet** —

ein einzelnes Dokument, das den Teig nicht als Rezept, sondern als eine Reihe kontrollierter Variablen und akzeptabler Bandbreiten spezifiziert, sodass 2 Standorte, die „denselben Teig“ machen, tatsächlich gegeneinander geprüft werden können, statt nur darauf zu vertrauen, dass sie gleich sind. Es umfasst 7 Felder: Mehltyp und Proteinanteil, Hydratationsprozentsatz, Salzprozentsatz, Hefetyp und -prozentsatz, Knetzeit und Ziel-Endteigtemperatur, Stückgärzeit und -temperatur, sowie den Zeit- und Temperaturbereich der finalen Kaltreife. Jedes Feld erhält ein Ziel und eine akzeptable Toleranzspanne, nicht nur eine einzelne Zahl, denn eine Spezifikation ohne Toleranz ist eine Spezifikation, die unter echten Küchenbedingungen niemand tatsächlich treffen kann.

Zur Veranschaulichung könnte eine neapolitanische Teigspezifikation lauten: Mehl 00, Protein 12,5 %; Hydratation 62 %, Toleranz ± 1 %; Salz 2,8 %; Frischhefe 0,15 %; Kneten bis zu einer Endteigtemperatur von 24 °C, Toleranz ± 1 °C; Stückgare 2 Stunden bei Raumtemperatur, Toleranz ± 20 Minuten; Kaltreife 20 bis 24 Stunden bei 4 °C. Das ist keine poetische Beschreibung eines Familienrezepts. Es ist ein Dokument, gegen das der Vorbereitungskoch eines neuen Standorts am Morgen mit Thermometer und Waage getestet werden kann, und ein Dokument, das Sie einem Manager in die Hand drücken und sagen können: „Das ist der Standard, kein Vorschlag.“

DOUGH DNA SHEET

7 kontrollierte Variablen, jede mit Ziel und Toleranzspanne: Mehl/Protein %, Hydratation %, Salz %, Hefe %, Knetzeit und Endteigtemperatur, Stückgärzeit und -temperatur, Kaltreife-Zeit- und Temperaturbereich.

2 Details lassen das Dough DNA Sheet in einer arbeitenden Küche tatsächlich funktionieren, statt laminiert und ignoriert an der Wand zu hängen. Erstens braucht jedes Feld ein Instrument, keine Vermutung — ein Einstichthermometer für die Teigtemperatur, eine Waage für Hydratation und Salz statt Krug und Prise, ein Kühlschrankthermometer, das gegen die Anzeige geprüft wird, statt blind zu vertrauen, denn Kühlräume driften öfter von ihrer angezeigten Einstellung ab, als Inhaber annehmen, besonders bei einem älteren gebraucht gekauften Gerät für einen neuen Standort. Zweitens braucht das Blatt einen verantwortlichen Ansprechpartner an jedem Standort — eine namentlich benannte Person, deren Aufgabe es ist, das Blatt einmal pro Woche gegen die Realität zu prüfen, nicht „wer auch immer Schicht hat“, denn ein Standard, für dessen Prüfung niemand verantwortlich ist, ist ein Standard, der nur an dem Tag existiert, an dem er geschrieben wurde.

Die zweite Hälfte des Werkzeugs ist **die Fermentation Clock** — ein einfaches Zeitmodell, das rückwärts vom ersten geplanten

Backvorgang des Tages arbeitet, um die Startzeit jedes vorherigen Schritts festzulegen, sodass Teigbereitschaft aufhört, ein Gefühl zu sein, und zu einem Termin wird. Wenn Ihre erste Pizza um 11:30 Uhr den Ofen verlassen muss und Ihre Kaltreife mindestens 22 Stunden braucht, muss Ihr Kneten am Vortag um etwa 13:30 Uhr stattfinden, unter Berücksichtigung der zweistündigen Stückgare und eines Puffers für Personalrealitäten wie jemanden, der 10 Minuten zu spät kommt. Schreiben Sie diesen Rückwärtsplan für jede Tageszeit auf, zu der Ihr Standort arbeitet, hängen Sie ihn neben den Mixer, und Sie haben „der Teigmensch weiß, wann er anfangen muss“ — einen Einzelpunktausfall — in ein System verwandelt, das den freien Tag dieser Person übersteht.

Die Fermentation Clock aufbauen

- 1 Legen Sie Ihre erste geplante Backzeit des Tages fest.
- 2 Ziehen Sie Ihr Kaltreife-Minimum ab, um die spätestmögliche Knetzeit zu finden.
- 3 Ziehen Sie das Stückgär-Fenster von dieser Knetzeit ab.
- 4 Fügen Sie einen Puffer für gewöhnliche Personalrealitäten wie eine späte Ankunft hinzu.
- 5 Schreiben Sie den Rückwärtsplan für jede Tageszeit auf und hängen Sie ihn neben den Mixer.

Hier zeigt sich die Ökonomie, und das ist der Teil, den Inhaber konsequent unterschätzen: Eine Teigspezifikation mit engen Toleranzen reduziert direkt den Abfall. Ein Standort mit lockerer Gärkontrolle wirft typischerweise Teigkugeln weg, die übergegangen und schlaff geworden sind oder untergegangen sind und sich nicht richtig strecken lassen, mit einer Rate, die illustrativ 4–7 % der täglichen Teigproduktion an einem undisziplinierten Standort ausmacht, gegenüber 1–2 % an einem Standort mit schriftlicher Spezifikation und ausgehängter Uhr. Bei einem Standort, der 300 Teigkugeln pro Tag zu etwa 0,55 € Zutatenkosten pro Kugel mixt, entspricht diese Lücke zwischen 6 % und 1,5 % Abfall etwa 7,40 € pro Tag, oder fast 2.700 € pro Jahr — Geld, das einen wirklich bedeutenden Teil der Eröffnungskosten eines zweiten Standorts finanziert, versteckt in einem Prozess, den die meisten Inhaber nie gemessen haben, weil es ihnen nie in den Sinn kam, dass Teigabfall es wert wäre, separat von den allgemeinen Lebensmittelkosten verfolgt zu werden.

Multiplizieren Sie diese Lücke über 3 Standorte, jeder mit seiner eigenen Gärkontrolle und seinem eigenen Grad an Disziplin, und die Jahressumme hört auf, ein Rundungsfehler zu sein, und nähert sich dem Gehalt eines Junior-Managers an, versteckt in einer Kostenkategorie, die die meisten GuV-Rechnungen in einer allgemeinen „Lebensmittelkosten“-Zeile begraben, wo sie niemand jemals isoliert. Die Inhaber, die das erkennen, sind diejenigen, die anfangen, an jedem Standort 2 Wochen lang die weggeworfenen Teigkugeln zu wiegen — nicht zu schätzen, sondern tatsächlich zu wiegen, was jeden Abend beim Schließen

in den Müll geht, und es gegen die an diesem Tag insgesamt gemixte Menge zu protokollieren —, denn eine Zahl, die man auf einem Klemmbrett sieht, verändert das Verhalten in einer Küche schneller als jedes Rundschreiben je könnte.

Diese Woche: Schreiben Sie Ihr Dough DNA Sheet für den Teig Ihres aktuell leistungsstärksten Standorts — jedes Feld, mit Toleranzen, nicht nur Zielwerten — und hängen Sie Ihre Fermentation Clock neben den Mixer. Wenn Sie nicht jedes Feld aus dem Gedächtnis ausfüllen können, ohne nachzuschauen, ist das die Lücke, die Ihr zweiter Standort gerade erben wird.

DOUGH DNA SHEET — BEISPIELSPECIFIKATION

Parameter	Spezifikation
Hydratation	62–65%
Stückgare	2 Stunden, Raumtemperatur
Kaltreife	24–72 Stunden, 3–4°C
Teiglingsgewicht	250g ± 5g
Ruhezeit außerhalb des Kühlschranks vor Verwendung	60–90 Minuten
An jedem Standort, jeden Tag gleich	Keine lokale Abweichung erlaubt

Diese Woche

1

Schreiben Sie Ihr Dough DNA Sheet für den Teig Ihres besten Standorts und füllen Sie alle 7 Felder mit Ziel und Toleranzspanne aus, nicht nur einem Ziel.

2

Kaufen oder bestätigen Sie, dass ein Einstichthermometer und eine Waage täglich am Mixer verwendet werden, statt Krug und Prise.

3

Benennen Sie einen verantwortlichen Ansprechpartner pro Standort, dessen Aufgabe es ist, das Blatt einmal pro Woche gegen die Realität zu prüfen.

4

Schreiben Sie die Fermentation Clock rückwärts von Ihrer ersten Backzeit und hängen Sie sie neben den Mixer.

5

Wiegen Sie 2 Wochen lang beim Schließen die weggeworfenen Teigkugeln und protokollieren Sie die tägliche Abfallrate gegen die insgesamt gemixte Teigmenge.

KAPITEL 3

Zentralküche Oder Produktion Vor Ort: Die Produktionsentscheidung

*Wir vertrauen auf Gott; alle anderen
müssen Daten mitbringen.*

— W. EDWARDS DEMING

Irgendwo zwischen Standort 2 und Standort 3 stellt sich fast jedem Pizzeria-Inhaber dieselbe Frage: Sollten wir weiterhin an jedem Standort Teig herstellen, oder sollten wir eine zentrale Küche aufbauen und verteilen? Es ist eine gute Frage, die von den meisten Inhabern zum falschen Zeitpunkt gestellt wird, weil sie emotional gestellt wird — „Ich habe es satt, an jedem Standort Teigleute einzuarbeiten“ — statt mathematisch. Es ist eine echte Entscheidung mit einem echten Break-even-Punkt, und sie in beide Richtungen falsch zu treffen, kostet jahrelang Geld.

Die emotionale Version der Frage taucht meist nach einer schlechten Woche auf. Eine neue Kraft am Standort 3 mixt seit 6 Wochen Teig und trifft die Hydratationsvorgabe immer noch nicht konsequent, eine Charge geht an einem Samstag untergegangen raus, und der erschöpfte Inhaber beschließt auf der Stelle, dass Zentralisierung der Produktion alles lösen würde. Manchmal wäre das so. Oft, bei 3 Standorten, wäre es nicht so — es würde ein Problem (Teigteams an mehreren Standorten einzuarbeiten) gegen ein anderes, teureres eintauschen (einen Lieferwagen, eine Kühlkette und einen Einzelpunktausfall, der jetzt jeden Standort gleichzeitig betrifft, statt nur einen). Die Entscheidung verdient dieselbe numerische Behandlung wie alles andere in diesem Buch, keine Entscheidung, die in der schlechtesten Nacht des Monats getroffen wird.

Produktion vor Ort hält den Teig frisch, hält den Pizzaiolo an jedem Standort qualifiziert und in das Produkt investiert, statt nur den Fladen eines anderen zu backen, und vermeidet die Kosten und die Komplexität eines Lieferwagens mit täglichen Touren. Es

bedeutet auch, dass Sie die Gärqualität an jedem einzelnen Standort unabhängig verwalten, was genau das Multiplikationsproblem aus dem letzten Kapitel ist — mehr Standorte bedeuten mehr Orte, an denen das Dough DNA Sheet still und leise abdriften kann.

Zentralküchenproduktion zentralisiert das Können und die Qualitätskontrolle in einer Küche, die von Ihren besten Leuten geführt wird, verteilt ein konsistentes Produkt an jeden Standort und befreit Personal und Raum auf Standortebene für Service statt Produktion. Es fügt auch Transportkosten, ein Transportrisiko (eine verspätete oder ausgefallene Lieferung ist jetzt eine Krise am selben Tag an jedem nachgelagerten Standort) und eine echte Frage hinzu, ob Teig, der 2 Stunden in einem gekühlten Lieferwagen gereist ist, genau so backt wie Teig, der den Raum, in dem er gemixt wurde, nie verlassen hat.

Das Werkzeug hier ist **der Commissary Break-Even** — ein Modell, das die vollständig belasteten Kosten der Produktion vor Ort mit denen der zentralisierten Produktion plus Distribution vergleicht, als Funktion der Standortanzahl, sodass Sie die Anzahl der Standorte finden können, ab der die Zentralküche tatsächlich anfängt, Geld zu sparen, statt sich nur organisierter anzufühlen.

Bauen Sie es aus 4 Kostenblöcken auf. Erstens, Produktionsarbeit vor Ort: die Wochenstunden, die ein Standort speziell auf Teigproduktion verwendet — Mixen, Portionieren, Blechverwaltung — multipliziert mit den vollständig belasteten Stundenarbeitskosten. Zweitens, Abfall vor Ort: aus Kapitel 2, die

Zutatenkosten, die durch Gärinkonsistenz verloren gehen, die pro Standort tendenziell höher ausfallen, wenn jeder Standort sein eigenes Teigteam von Grund auf einarbeitet. Drittens, fixe Kosten der Zentralküche: Miete, Ausrüstung und die Löhne eines kleineren, qualifizierteren zentralen Produktionsteams, verteilt auf die Anzahl der bedienten Standorte. Viertens, Distributionskosten: der Lieferwagen, der Fahrer, der Kraftstoff und die gekühlte Verpackung pro Liefertour, typischerweise täglich oder jeden zweiten Tag pro Standort, je nach Ihrer Produktions- und Haltbarkeitsrechnung.

Den Commissary Break-Even aufbauen

1

Summieren Sie die Produktionsarbeitsstunden vor Ort pro Woche und Standort und multiplizieren Sie mit den vollständig belasteten Stundenkosten.

2

Fügen Sie die Gärabfallkosten jedes Standorts aus dem Dough-DNA-Sheet-Tracking aus Kapitel 2 hinzu.

3

Kalkulieren Sie Miete, Ausrüstung und qualifizierte Arbeit einer hypothetischen Zentralküche und verteilen Sie es auf Ihre Ziel-Standortanzahl.

4

Schätzen Sie wöchentliche Distributionskosten pro Standort: Lieferwagen, Fahrer, Kraftstoff und gekühlte Verpackung.

5

Vergleichen Sie die Gesamtkosten vor Ort pro Standort mit den Gesamtkosten der Zentralküche pro Standort bei mehreren verschiedenen Standortanzahlen, um den Kreuzungspunkt zu finden.

Zur Veranschaulichung: Ein Standort, der seinen eigenen Teig macht, gibt etwa 14 Arbeitsstunden pro Woche für die Produktion bei 16 €/Stunde vollständig belastet aus, plus etwa 95 €/Woche an vermeidbarem Gärabfall — nennen wir es 319 €/Woche Produktionskosten pro Standort, vor Ort. Eine Zentralküche, die denselben Standort beliefert, braucht etwa 2,5 weniger lokale Arbeitsstunden (jemand portioniert und finalisiert noch), sodass die Kosten vor Ort auf etwa 135 €/Woche sinken, aber der Standort braucht jetzt eine Distributionstour, die durchschnittlich

45 €/Woche kostet, plus seinen Anteil an den Fixkosten der Zentralküche — eine zentrale Küche könnte 2.400 €/Woche an Miete, Ausrüstungsleasing und qualifizierter Arbeit kosten, was, auf 4 Standorte verteilt, 600 €/Woche pro Standort ergibt. Gesamtkosten des Zentralküchenmodells pro Standort: etwa 780 €/Woche. Bei 4 Standorten ist die Zentralküche teurer als vor Ort, nicht billiger — die Fixkosten werden von zu wenigen Standorten getragen. Rechnen Sie dieselben Zahlen bei 8 Standorten durch, und die Fixkosten pro Standort sinken auf 300 €/Woche, was die Gesamtsumme der Zentralküche auf etwa 480 €/Woche pro Standort bringt, gegenüber Kosten vor Ort von 319 €/Woche — jetzt ist vor Ort immer noch billiger, aber die Lücke hat sich stark verengt, und wenn Ihr Abfall vor Ort hoch ist (undisziplinierte Teigteams an jedem neuen Standort, was genau dann üblich ist, wenn Sie am schnellsten wachsen), kann der Kreuzungspunkt bereits bei 5 oder 6 Standorten eintreten.

Die Zahl, die wirklich zählt, ist keine universelle „Zentralküche bei N Standorten“-Regel — es ist Ihr eigener Break-even, der sich mit Ihrer Abfallrate, Ihren lokalen Arbeitskosten und der Fixkosteneffizienz Ihrer Zentralküche bewegt. Inhaber, die das am konsequentesten richtig machen, verorten den Kreuzungspunkt irgendwo zwischen 5 und 9 Standorten, fast nie vor 4 und selten wert, ihn über 10 hinaus zu verzögern.

Es gibt auch eine Qualitätsdimension, die das reine Kostenmodell nicht erfasst, und Sie sollten sie bewusst abwägen, statt die Tabellenkalkulation allein entscheiden zu lassen. Teig, der 2 Stunden in einem gekühlten Lieferwagen reist und seine Kaltreife im Kühlschrank eines zweiten Standorts

beendet, ist nicht automatisch schlechter als vor Ort gemixter Teig — professionelle Bäckereien und Pizzaketten beweisen täglich, dass er hervorragend sein kann —, aber es fügt einen Schritt hinzu, bei dem etwas schiefgehen kann, den ein einzelner Standort nie verwalten muss: eine Panne des Lieferwagens, eine Temperaturabweichung beim Beladen, ein Fahrer, der ausgerechnet an dem Morgen zu spät kommt, an dem Ihr Samstags-Brunch-Ansturm den Teig pünktlich um 10 Uhr braucht. Bevor Sie sich auf ein Zentralküchenmodell festlegen, lassen Sie es 4 bis 6 Wochen parallel zur Produktion vor Ort an einem Standort laufen, verkosten Sie die Ergebnisse selbst blind gegen Ihren Dough DNA Sheet-Standard, und entscheiden Sie erst dann, ob die Kosteneinsparungen das zusätzliche Logistikrisiko bei Ihrer tatsächlichen Standortanzahl wert sind.

Diese Woche: Bauen Sie Ihre eigenen 4 Kostenblöcke mit Ihren echten Zahlen auf, auch nur grob, und berechnen Sie, wie viele Standorte Ihr tatsächlicher Break-even ist — vergleichen Sie das dann damit, wie viele Standorte Sie in 3 Jahren geplant haben, damit Sie heute wissen, ob Sie auf ein ewiges Vor-Ort-Geschäft hinarbeiten oder auf eine Zentralküche, für die Sie jetzt schon anfangen sollten, nach Räumlichkeiten zu suchen.

In die Praxis umsetzen

1

Summieren Sie Ihre Produktionsarbeitsstunden vor Ort pro Woche und Standort und multiplizieren Sie mit Ihren vollständig belasteten Stundenarbeitskosten.

2

Ziehen Sie Ihre Kapitel-2-Gärabfallkosten pro Standort heran, um den zweiten Kostenblock auszufüllen.

3

Kalkulieren Sie Miete, Ausrüstung und qualifizierte Arbeit einer hypothetischen Zentralküche, um den Fixkostenblock aufzubauen.

4

Schätzen Sie wöchentliche Distributionskosten pro Standort (Lieferwagen, Fahrer, Kraftstoff, gekühlte Verpackung) für den vierten Block.

5

Berechnen Sie Ihre eigene Commissary-Break-Even-Standortanzahl und vergleichen Sie sie mit Ihrem Drei-Jahres-Standortplan.

KAPITEL 4

Der Ofendurchsatz Ist Ihre Kapazität

Man kann nicht managen, was man nicht misst.

— ZUGESCHRIEBEN PETER DRUCKER

Inhaber, die an eine Wachstumsmauer stoßen, sagen irgendwann eine Version desselben Satzes: „Wir waren voll ausgelastet, aber haben in dieser Nacht kein Geld verdient.“ 9 von 10 Mal ist die wahre Geschichte, dass der Gastraum mehr Leute setzen konnte, als der Ofen tatsächlich versorgen konnte, und niemand hatte je die Rechnung gemacht, um das Missverhältnis zu bemerken, bevor es einen komplett ausgebuchten, unterverdienenden Samstag kostete.

Stellen Sie sich die Szene vor, denn sie ist bei fast jeder wachsenden Pizzeria vertraut: jeder Tisch besetzt, eine Wartezeit von 15 Minuten an der Tür, Servicekräfte, die schnell unterwegs sind, und dennoch stauen sich die Bons in der Küche auf der Ablage schneller, als der Ofen sie abarbeiten kann. Kunden warten 40 Minuten auf eine Pizza, die 10 brauchen sollte. Manche gehen. Manche bestellen weniger Extras, weil sie genervt statt entspannt sind. Der Inhaber blickt auf einen vollen Raum und eine gute Umsatzzahl und geht davon aus, das Geschäft floriere, während die ehrliche Lesart ist, dass der Standort Geld liegen ließ, weil er die Nachfrage, die bereits vor der Tür stand, nicht bedienen konnte. Das ist die häufigste Kapazitätsfehldiagnose speziell in der Pizzabranche, weil der Engpass bei Pizza so oft unsichtbar ist — es ist keine fehlende Kasse, keine fehlende Servicekraft, kein fehlender Tisch. Es ist eine Box, die nur so viel Hitze für so viel Arbeit pro Stunde bereithält, und diese Zahl wird selten berechnet, bevor sie schon monatelang ein Problem war.

Ihr Ofen hat eine feste Zahl: Pizzen pro Stunde. Diese Zahl ist kein weiches Ziel — sie ist die absolute Obergrenze für den

Umsatz Ihres Standorts in jeder gegebenen Stunde, egal wie viele Mitarbeiter Sie einstellen, wie viele Tische Sie haben oder wie gut Ihr Marketing ist. Ein Gastraum mit 80 Plätzen und einem Ofen, der 60 Pizzen pro Stunde schafft, ist funktional ein 60-Pizzen-pro-Stunde-Restaurant im 80-Plätze-Kostüm.

Die Berechnung ist **die Peel-to-Plate Rate**, und sie basiert auf 3 Eingaben: Backzeit pro Pizza (die Minuten, die sie physisch im Ofen liegt), Deck- oder Bodenkapazität (wie viele Pizzen gleichzeitig hineinpassen) und der Be- und Entladeaufwand — die Sekunden, die ein qualifizierter Pizzaiolo damit verbringt, eine Pizza hinein- und herauszubekommen, was mehr zählt, als Inhaber denken, weil es Totzeit ist, in der der Ofen nicht kocht. Ein holzbefuerter neapolitanischer Ofen backt eine Pizza vielleicht in 90 Sekunden, fasst aber nur eine, vielleicht 2 gleichzeitig, und verlangt einen hochqualifizierten Schieber-Bediener, um den Be- und Entladeaufwand niedrig zu halten. Ein Deckofen backt vielleicht in 6–8 Minuten, fasst aber 6 Pizzen auf 2 Decks und toleriert einen weniger erfahrenen Bediener. Diese ergeben sehr unterschiedliche Durchsatzzahlen, die Inhaber selten explizit berechnen — sie spüren nur, dass der Ofen an einem geschäftigen Abend „langsam wird“, ohne die tatsächliche Obergrenze zu kennen, an die sie stoßen.

PEEL-TO-PLATE RATE

**(Deckkapazität ÷ Backzeit in Minuten) × 60,
nach unten angepasst um
Be-/Entladeaufwand-Sekunden pro Pizza,
ergibt die produzierbaren Pizzen pro Stunde.**

Zur Veranschaulichung: Ein Zwei-Deck-Gasofen, 4 Pizzen pro Deck, 7-minütige Backzeit, mit durchschnittlich 20 Sekunden Be-/Entladeaufwand pro Pizza, bedient von einem erfahrenen Pizzaiolo, der beide Decks bearbeitet. 8 Pizzen backen gleichzeitig, jede braucht 7 Minuten plus die Zeit, sie hineinzubekommen — in der Praxis produziert dieser gut geführte Ofen etwa 55–60 Pizzen pro Stunde bei voller Auslastung, aber nur, wenn der Pizzaiolo nie anhalten muss, um auch vorzubereiten, ans Telefon zu gehen oder einen falsch gefeuerten Bon zu korrigieren. Fügen Sie eine zweite Person hinzu, die sich rein dem Be- und Entladen widmet, und Sie können das auf 65–70 pushen, denn der Engpass war nie wirklich die Physik des Ofens, sondern der einzelne Mensch, der ihn bediente.

Das ist die Erkenntnis, die Ihre Denkweise über Kapazitätsausgaben ändern sollte: Ein zweiter Ofen ist sehr oft billiger als mehr Sitzplätze. 20 Plätze zu einem Gastraum hinzuzufügen bedeutet mehr Möbel, mehr Grundfläche (Miete), mehr Personal im Vorderhaus, und tut nichts für Ihre Durchsatzobergrenze, wenn die Küche immer noch nicht mehr

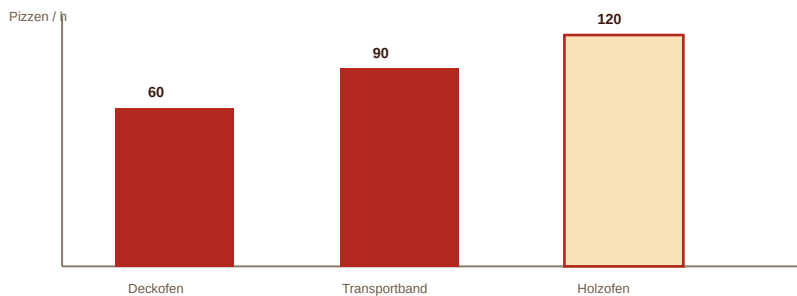
Pizzen pro Stunde produzieren kann, um diese Plätze zu füllen. Ein zweiter Deckofen dagegen könnte kosten, was 3 Monate der zusätzlichen Miete für diesen erweiterten Gastraum kosten würden, und er hebt direkt Ihre Umsatzobergrenze für jede verbleibende Betriebsstunde. Inhaber landen öfter auf der falschen Seite dieses Abwägens, als sie erwarten würden — ein wunderschöner erweiterter Gastraum, der immer noch bei genau denselben 60 Pizzen pro Stunde stockt wie vor der Renovierung, weil niemand den Ofen angefasst hat.

Es lohnt sich auch, die 2 unterschiedlichen Kapazitätsprobleme zu trennen, denen ein wachsender Inhaber gegenübersteht, denn sie erfordern unterschiedliche Lösungen. Das erste ist der Dauerdurchsatz — kann Ihr Ofen eine gegebene Pizzen-pro-Stunde-Rate über 3 oder 4 Stunden am Stück durchhalten, ohne dass der Pizzaiolo ausbrennt oder die Qualität mit einsetzender Erschöpfung nachlässt. Das zweite ist die Spitzenminutenkapazität — das fünfzehnminütige Fenster um 19:45 Uhr, in dem die Bestellung jedes Tisches innerhalb weniger Augenblicke in der Küche eintrifft, was ebenso sehr ein Warteschlangenproblem wie ein Durchsatzproblem ist, und das ein zweiter, kleinerer Ofen, der rein dazu dient, Spitzenbelastungen abzufangen, günstiger lösen kann, als die Grundfläche Ihres Hauptofens zu verdoppeln. Multi-Standort-Inhaber, die ihre schlimmsten Freitagabend-Rückstaus lösen, finden oft, dass die Lösung überhaupt nicht der Ersatz des Hauptofens ist, sondern das Hinzufügen eines kompakten zweiten Deckofens, dimensioniert nur, um die Spitze ihres

fünfzehnminütigen Ansturms abzuschneiden, der den Rest der Woche kalt bleibt.

Bauen Sie **den Peak-Hour Capacity Planner** für Ihren eigenen Standort: Nehmen Sie Ihre Peel-to-Plate Rate (Pizzen/Stunde bei voller Anstrengung) und vergleichen Sie sie mit Ihrem tatsächlichen Spitzenstunden-Bestellvolumen aus Ihren Kassendaten der letzten 8 Wochenenden. Wenn Ihre Spitzenstunde regelmäßig 90 %+ Ihrer berechneten Durchsatzobergrenze erreicht, sind Sie nicht an Kasse oder Tür unterbesetzt — Sie sind offenbeschränkt, und keine Menge an Personal im Vorderhaus wird einen Freitagabend reparieren, der tatsächlich dadurch gedeckelt ist, wie schnell Teig einen Deckofen verlassen kann. Wenn Ihre Spitzenstunde komfortabel unter 70 % der Obergrenze liegt, liegt Ihr Engpass anderswo — wahrscheinlich Geschwindigkeit im Vorderhaus, Verfügbarkeit von Lieferfahrern oder die Nachfrage selbst — und ein zweiter Ofen wäre eine teure Antwort auf eine Frage, die niemand gestellt hat.

Diese Woche: Berechnen Sie Ihre eigene Peel-to-Plate Rate mit Ihrer tatsächlichen Backzeit, Deckkapazität und einem ehrlichen Be-/Entladeaufwand, ziehen Sie dann Ihre letzten 8 Wochenenden an Spitzenstunden-Bestellzahlen aus Ihrer Kasse und schauen Sie, wie nahe Sie an der Obergrenze fahren. Wenn Sie über 85 % liegen, beginnen Sie, einen zweiten Ofen zu kalkulieren, bevor Sie einen größeren Gastraum kalkulieren.



PEEL-TO-PLATE RATE NACH OFENTYP — DIE ZAHL, DIE DIE REALE KAPAZITÄTSOBERGRENZE IHRES STANDORTS FESTLEGT

Erste Schritte

1

Berechnen Sie Ihre Peel-to-Plate Rate aus Ihrer tatsächlichen Backzeit, Deckkapazität und einem ehrlichen Be-/Entladeaufwand.

2

Ziehen Sie Ihre letzten 8 Wochenenden an Spitzenstunden-Bestellzahlen aus Ihrer Kasse.

3

Vergleichen Sie das Spitzenstundenvolumen mit Ihrer Durchsatzobergrenze in Prozent.

4

Wenn Sie über 85 % liegen, holen Sie ein Angebot für einen zweiten Ofen ein, bevor Sie einen größeren Gastraum kalkulieren.

5

Wenn Sie unter 70 % liegen, schauen Sie sich stattdessen die Geschwindigkeit im Vorderhaus und die Fahrer Verfügbarkeit an, nicht den Ofen.

KAPITEL 5

Die Menüökonomie Einer Pizzakarte

Einfachheit ist die höchste Form der Raffinesse.

— ZUGESCHRIEBEN LEONARDO DA VINCI

Pizzakarten haben eine besondere Art, durch tausend kleine Ergänzungen zu sterben. Ein Stammgast bittet um extra Pilze, und der Inhaber sagt ja, weil Nein-Sagen bei einem Belag sich kleinlich anfühlt. Ein neuer Pizzaiolo will seine Signature-Kreation hinzufügen. Ein Trendartikel behauptet, Trüffelöl sei gerade angesagt. Keine dieser einzelnen Entscheidungen fühlt sich an, als würde sie etwas kosten, und für sich genommen tut sie das auch nicht. Zusammen verwandeln sie über 2 oder 3 Jahre eine enge, profitable, leicht ausführbare 14-Pizzen-Karte in eine ausufernde 30-Positionen-Karte, bei der niemand — weder der Inhaber noch die Manager noch die neuen Kräfte am Standort 3 — tatsächlich weiß, welche Positionen Geld verdienen.

Eine nützliche diagnostische Frage für einen Inhaber in dieser Lage: Drücken Sie dem neuesten Pizzaiolo die gedruckte Karte in die Hand und bitten Sie ihn, die korrekten Belaggewichte für jede Position zu nennen, ohne nachzuschauen. Wie viele würde er richtig haben? An einem einzelnen gut geführten Standort lautet die Antwort meist „die meisten“, weil Wiederholung und Nähe zum Inhaber die Lücken füllen, die geschriebene Spezifikationen offen lassen. Bei einem Drei-Standorte-Geschäft, wo dieselbe Karte an 2 andere Standorte kopiert wurde, die von Leuten geführt werden, die nie gesehen haben, wie der ursprüngliche Inhaber die Rezepte nach Gefühl entwickelt hat, sinkt die ehrliche Antwort schnell — und sie sinkt am schnellsten genau bei den Positionen mit geringem Volumen, die selten genug bestellt werden, dass niemand genug Wiederholung bekommt, um ein Muskelgedächtnis dafür aufzubauen, was

genau der Totgewicht-Quadrant ist, den dieses Kapitel gleich identifizieren wird.

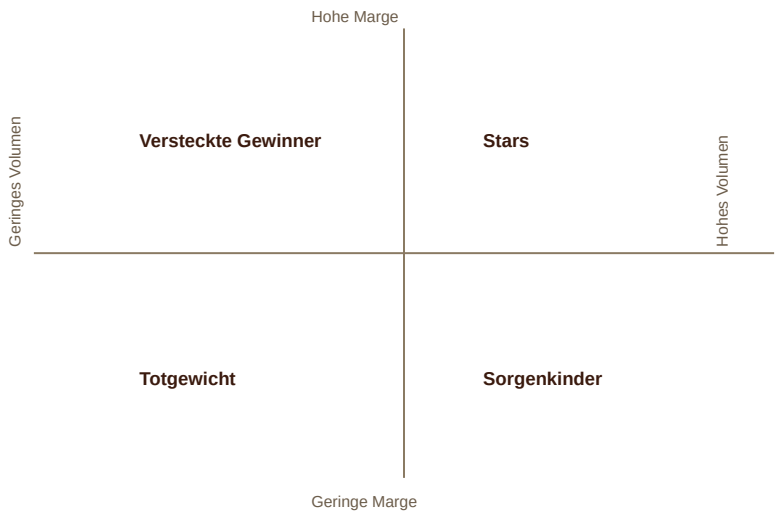
Stellen Sie sich einen Pizzaiolo an einem 2 Monate alten dritten Standort vor, mitten im Freitagsansturm, der auf einen Bon für eine Pizza starrt, die sie genau zweimal zuvor gemacht hat. Sie greift nach „einer großzügigen Handvoll“ einer speziellen Käsemischung, weil das auf der Rezeptkarte steht, und großzügig bedeutet für sie etwas anderes, als es für die Inhaberin bedeutete, die die Karte vor 2 Jahren und einer Nachbarschaft entfernt geschrieben hat. Niemand bemerkt die zusätzlichen 20 Gramm an diesem Abend. Jeder bemerkt es irgendwann auf der Jahresend-Käserechnung.

Die Kernökonomie einer Pizzakarte läuft mehr über eine Zutat als über jede andere: Käse. Mozzarella ist typischerweise die größte einzelne variable Kostenposition auf Ihrer Pizza-GuV, und es ist auch die Zutat, die am anfälligsten für das ist, was dieses Buch **Belagkriechen** nennt — das langsame, unsichtbare Wachstum der durchschnittlichen Gramm an Käse und Belägen, die auf jede Pizza kommen, während Personal wechselt und „eine großzügige Handvoll“ jedes Mal etwas großzügiger neu interpretiert wird, wenn eine neue Kraft sieht, wie eine alte Kraft es etwas schwerer als vorgegeben macht. Eine Pizza, die mit 120 g Mozzarella spezifiziert ist und über 18 Monate zu 145 g abdriftet, multipliziert über jede verkaufte Pizza, ist ein Margenleck, das niemand bei einem einzelnen Bon bemerkt und das jeder beim jährlichen Lebensmittelkostenprozentsatz bemerkt.

Das Werkzeug ist **die Slice Margin Matrix** — jede Pizza auf Ihrer Karte, aufgetragen auf 2 Achsen: Deckungsbeitrag in Euro und Verkaufsvolumen als Anteil am gesamten Pizzaumsatz. Das ergibt 4 Quadranten, und jeder sagt Ihnen etwas anderes zu tun. Hohe Marge, hohes Volumen: Ihre Stars — schützen Sie diese, lassen Sie ihre Spezifikation nie abdriften, stellen Sie sie heraus. Hohe Marge, geringes Volumen: versteckte Gewinner — einen kleinen Schub in der Menüplatzierung oder Personalempfehlung wert, um das Volumen zu steigern. Geringe Marge, hohes Volumen: Ihre Sorgenkinder — sie fressen Ihren Lebensmittelkostenprozentsatz genau deshalb, weil Kunden sie lieben, und sie brauchen entweder eine kleine, sorgfältige Preisanpassung oder eine Spezifikationsverschärfung, keine Entfernung. Geringe Marge, geringes Volumen: Totgewicht — die Pizzen, die existieren, weil jemand sie einmal mochte, die Vorbereitungskomplexität, Inventar-SKUs und Kartenverwirrung hinzufügen, ohne ihren Platz zu verdienen.

Zur Veranschaulichung: Eine Margherita für 11 €, mit Zutatenkosten von 3,20 € einschließlich 130 g Mozzarella zu 9,40 €/kg, liefert einen Deckungsbeitrag von 7,80 € — und wenn sie Ihr Topseller ist, ist das ein Star. Eine „Vier-Fleisch-Deluxe“ für 16 €, beladen mit 180 g Mozzarella plus Salami, Schinken, Speck und Wurst, könnte 7,90 € an Zutatenkosten kosten — ein Deckungsbeitrag von nur 8,10 €, kaum mehr Euro als die Margherita trotz eines um 45 % höheren Preises, und wenn sie auch ein Hochvolumen-Artikel ist, ist sie still und leise die schlechteste Pizza auf Ihrer Karte, um mehr davon zu verkaufen,

nicht die beste, rein weil die Belagkosten schneller skalieren als der Preis.



DIE SLICE MARGIN MATRIX — JEDE PIZZA AUFGETRAGEN NACH DECKUNGSBEITRAG UND VERKAUFSVOLUMEN

Deshalb übertrifft eine kürzere Karte konsequent eine längere über mehrere Standorte hinweg, und das ist eigentlich kein ästhetisches Argument — es ist ein Ausführungsargument. Eine 14-Positionen-Karte bedeutet, dass jeder Pizzaiolo an jedem Standort jede Spezifikation genau im Kopf behalten kann. Eine 30-Positionen-Karte bedeutet, dass Spezifikationen auf Karten leben, die während eines Freitagsansturms niemand prüft, dass Käseportionen an jedem Standort anders abdriften, weil das Personal jedes Standorts seine eigene Abkürzung für die Positionen entwickelt hat, die es seltener macht, und dass Ihre

Slice Margin Matrix unmöglich aktuell zu halten wird, weil ein Drittel der Positionen zu selten verkauft wird, um überhaupt ein zuverlässiges Margenbild zu erzeugen.

Führen Sie die Slice Margin Matrix an Ihrer gesamten Karte durch, illustrativ über sagen wir 22 Positionen: Sie werden sehr oft feststellen, dass 6 bis 8 davon im Totgewicht-Quadranten sitzen und zusammen weniger als 3 % des gesamten Pizzumsatzes beitragen, während sie einen vollen Anteil an Ihrer Inventarkomplexität, Vorbereitungsschulungszeit und dem Risiko der Spezifikationsdrift tragen. Das Streichen dieser Positionen kostet Sie selten nennenswerten Umsatz — der größte Teil dieses Volumens wandert zu Ihren Stars und versteckten Gewinnern, die bereits Ihre besten Margenartikel sind — während es die Schulung an jedem Standort, den Sie zu eröffnen versuchen, deutlich vereinfacht.

Auch Beilagen und Getränke verdienen einen Platz in dieser Analyse, denn sie sind häufig der stille Gewinnmotor, der eine Pizzakarte subventioniert, die auf Wettbewerbsfähigkeit statt auf reine Marge ausgelegt ist. Ein Knoblauchbrot-Körbchen oder ein Beilagensalat trägt oft einen Deckungsbeitragsprozentsatz weit über dem jeder Pizza auf der Karte, einfach weil die Zutatenkosten niedrig sind und Kunden eine Beilage nicht mit einem Konkurrenten preisvergleichen, wie sie mental eine Margherita preisvergleichen. Ein Dosen- oder Zapfgetränk liefert ähnlich routinemäßig einen Deckungsbeitrag von über 70 %. Nichts davon zeigt sich, wenn Ihre Margenanalyse nur auf Pizzen schaut — und das bedeutet, dass ein Manager, der sich rein auf das Pizzaverkaufsvolumen konzentriert, die falsche Zahl

optimiert, während ein Manager, der geschult ist, bei jeder Bestellung eine Beilage und ein Getränk vorzuschlagen, still und leise die Gesamtmarge des Standorts mehr schützt, als es jede pizzaspezifische Entscheidung könnte.

Diese Woche: Bauen Sie die Vier-Quadranten-Matrix für Ihre tatsächliche Karte anhand Ihrer letzten 90 Tage Positionsverkaufsdaten und Ihrer wahren Zutatenkosten pro Pizza — nicht Ihrer angenommenen Kosten, Ihrer tatsächlichen aktuellen Käse- und Belaggewichte, gewogen, falls Sie sie schon länger nicht überprüft haben. Identifizieren Sie Ihren Totgewicht-Quadranten und entscheiden Sie für jede Position darin, ob sie ihren Platz auf einer Karte verdient, die Sie gerade dabei sind, einen zweiten und dritten Standort perfekt ausführen zu lassen.

SLICE MARGIN MATRIX — BEISPIELKARTE

Pizza	Wareneinsatz	Kartenpreis	Marge
Margherita	€1.40	€9.50	85%
Pepperoni	€2.10	€11.00	81%
4 Käse	€2.60	€12.50	79%
Prosciutto & Rucola	€3.30	€14.00	76%
Zielwert Kartendurchschnitt	—	—	80%+

Diese Woche

1

Ziehen Sie 90 Tage Positionsverkaufsdaten und Ihre wahren, aktuellen Zutatenkosten pro Pizza heran — wiegen Sie den Käse, falls Sie es nicht kürzlich geprüft haben.

2

Tragen Sie jede Pizza auf den 4 Quadranten der Slice Margin Matrix ein: Stars, versteckte Gewinner, Sorgenkinder, Totgewicht.

3

Identifizieren Sie die Positionen im Totgewicht-Quadranten und entscheiden Sie, ob jede ihren Platz verdient.

4

Prüfen Sie Ihre Beilagen- und Getränkemargen und schulen Sie das Personal, bei jeder Bestellung je eine Beilage und ein Getränk vorzuschlagen.

5

Streichen Sie bestätigte Totgewicht-Positionen und vereinfachen Sie die Karte, bevor Sie einen zweiten oder dritten Standort darauf schulen.

KAPITEL 6

Das Plattformproblem: Die Ökonomie Der Lieferung

*Der Preis ist, was Sie zahlen. Der Wert ist,
was Sie bekommen.*

— WARREN BUFFETT

Wenn ein Inhaber zum ersten Mal eine Lieferplattform-Abrechnung neben hausinterne Bestelldaten legt, folgt meist eine lange Pause. Nicht weil die Provisionsrate eine Überraschung ist — die meisten Inhaber können den Anteil ihrer Plattform aus dem Gedächtnis zitieren, irgendwo zwischen 20 % und 35 %, je nach Deal und Markt. Die Pause kommt, wenn sie sehen, was diese Provision tatsächlich mit der Marge einer Pizza anstellt, sobald sie auf Zutatenkosten, Verpackung und die Zahlungsabwicklungsgebühr der Plattform aufgeschichtet wird, und sie erkennen, dass eine Pizza, die auf der Karte profitabel aussieht, fast kostendeckend sein kann — oder schlimmer —, sobald sie über eine Plattform hinausgeht.

Hier ist die Rechnung, die die meisten Inhaber noch nie explizit durchgeführt haben. Nehmen Sie eine Pizza, die im Laden 14 € kostet. Zutatenkosten, illustrativ, 4,10 €. Verpackung für die Lieferung, weitere 0,35 €, die Sie bei einer Bestellung im Lokal nicht zahlen. Eine Plattformprovision von 28 % auf die 14 € macht 3,92 €. Fügen Sie den Zahlungsabwicklungsanteil der Plattform hinzu, oft gebündelt, aber grob 2–3 % zusätzlich, nennen wir es 0,35 €. Gesamtkosten, um diese Pizza über die Plattform zu liefern: 8,72 €, was einen Deckungsbeitrag von 5,28 € übrig lässt — gegenüber 9,55 € für dieselbe Pizza, im Laden verkauft. Die Plattformpizza bringt 55 % dessen, was die Ladenpizza bringt, bei denselben Zutaten, derselben Arbeit für die Zubereitung, derselben Ofenzeit. Lassen Sie genug Volumen durch diesen Kanal laufen, ohne die Lücke zu verstehen, und ein Standort kann einen geschäftigen, voll ausgebuchten Abend haben und trotzdem eine enttäuschende Woche verbuchen, weil

„geschäftig" und „profitabel" still und leise zu unterschiedlichen Fragen geworden sind, je nachdem, über welchen Kanal die Bestellung kam.

CHANNEL P&L PER ORDER

**Kartenpreis – Zutatenkosten –
Lieferverpackung – Plattformprovision –
Zahlungsabwicklungsgebühr =
Deckungsbeitrag, separat pro Kanal
berechnet.**

Das Werkzeug ist **das Channel P&L Per Order** — dieselbe Pizza, dieselben Zutaten, durch jeden Kanal geführt, den Ihr Standort tatsächlich nutzt (Speisesaal, Abholung, eigene Lieferung und jede Drittplattform separat, weil ihre Provisionsstrukturen selten übereinstimmen), sodass Sie den Deckungsbeitrag pro Kanal sehen können, statt eines einzigen gemischten Durchschnitts, der das Problem verbirgt. Gemischte Durchschnitte sind gefährlich, gerade weil sie gesund aussehen können — ein Standort, der 40 % der Bestellungen über eine Plattform bei 55 % voller Marge abwickelt, gemischt mit 60 % der Bestellungen bei voller Marge im Laden und bei Abholung, zeigt immer noch eine Gesamtmenge, die auf der monatlichen GuV akzeptabel aussieht, während sie verbirgt, dass fast die Hälfte Ihres Bestellvolumenwachstums über den Kanal kommt, der Ihnen am wenigsten pro Pizza zahlt.

Das bedeutet nicht, die Plattformen zu kündigen — das wäre die falsche Lektion, denn Reichweite ist real, und Neukundengewinnung über eine Plattform ist oft der einzige erschwingliche Weg, wie ein neuer zweiter oder dritter Standort in seinen ersten Monaten überhaupt entdeckt wird. Es bedeutet, Plattformen bewusst einzusetzen, für die Aufgabe, für die sie tatsächlich gut sind, statt sie standardmäßig als primären Kanal zu behandeln, weil es so passiert ist, ohne dass es jemand entschieden hat. Plattformen sind exzellent bei der Reichweite — ein Kunde in einer neuen Nachbarschaft entdeckt, dass Ihr zweiter Standort existiert, durchstöbert eine Kategorieseite, probiert Sie zum ersten Mal mit geringem Engagement aus. Sie sind teuer als Stammkundenkanal, denn jede einzelne Bestellung eines treuen Stammgastes zahlt weiterhin dieselbe 28-%-Provision, für immer, es sei denn, Sie tun etwas dagegen.

Dieses „etwas“ ist **der Migrationsplan zur Direktbestellung**: eine bewusste Abfolge, um einen Kunden von seiner ersten Plattformbestellung zu einer direkten Beziehung mit Ihrem Standort zu bewegen, ohne so zu tun, als gäbe es die Plattform nicht. Schritt eins: Jede Box, die über eine Plattform rausgeht, trägt weiterhin eine Karte oder einen gedruckten Einleger, der einen bescheidenen, echten Anreiz bietet — sagen wir 10 % Rabatt — für die nächste Direktbestellung, denn die Bedingungen der Plattform verbieten typischerweise Rabatte auf ihrem eigenen Kanal, verbieten aber selten, dass Sie Ihren eigenen bewerben. Schritt 2: Ihr eigenes Bestellsystem (Website oder App) muss mindestens so schnell und einfach sein wie das der Plattform, denn ein Kunde, der die Direktbestellung einmal

ausprobiert und sie umständlich findet, kehrt dauerhaft zur Plattform zurück und sagt Ihnen nichts über das Warum. Schritt 3: verfolgen Sie es — der Anteil an Stammkunden, die vom plattform-zuerst-Bestellen zum direkt-zuerst-Bestellen gewechselt sind, ist eine Zahl, die es wert ist, monatlich pro Standort verfolgt zu werden, denn es ist der beste einzelne Prädiktor dafür, ob sich Ihre Margenstruktur im Laufe der Zeit auf die Bedingungen der Plattform oder auf Ihre eigenen zubewegt.

Zur Veranschaulichung: Ein Standort, der diese Migration bewusst startet — Einlegerkarten, ein wirklich schneller Direktbestellablauf und Personal, das geschult ist, es bei der Abholung zu erwähnen — könnte sich über 8 Monate von 65 % Plattformbestellanteil auf 48 % Plattformbestellanteil bewegen, ohne Rückgang des Gesamtbestellvolumens, weil die Bestellungen nicht verschwunden sind, sondern nur zu einem Kanal gewechselt haben, der fast das Doppelte an Marge pro Pizza zahlt. Bei einem Standort mit 1.800 Pizzen pro Monat ist die Verschiebung von auch nur 15 Prozentpunkten Volumen von Plattform zu Direkt, bei der oben berechneten Margenlücke von etwa 4,30 €, in der Größenordnung von 1.160 € pro Monat an zurückgewonnenem Deckungsbeitrag wert — Geld, das immer da war, nur zur Tür hinaus an eine Plattformprovision gezahlt wurde, statt im Geschäft zu bleiben.

Eine weitere Unterscheidung, die es wert ist, explizit gemacht zu werden, denn Inhaber verwechseln das ständig: Nicht alle Plattformprovisionsstrukturen sind gleich, und Multi-Standort-Inhaber haben eine Verhandlungsmacht, die Ein-Standort-Inhaber nicht haben. Sobald Sie 3, 4, 5 Standorte über dasselbe

Plattformkonto betreiben, haben Sie eine echte Verhandlungsposition — echte, vergleichbare Volumendaten über mehrere Standorte, die ein Plattform-Account-Manager intern nutzen kann, um einen niedrigeren gemischten Satz zu rechtfertigen, besonders wenn Sie bereit sind, sich auf eine hervorgehobene Platzierung oder Exklusivität bei einer Plattform gegenüber einem Konkurrenten festzulegen. Wenige unabhängige Inhaber fragen jemals danach. Multi-Standort-Pizzerien haben eine Provisionssenkung um 2 bis 4 Prozentpunkte erreicht, einfach indem sie ihre eigenen Channel-P&L-Per-Order-Daten einem Plattformvertreter vorlegten und direkt fragten, bewaffnet mit Zahlen statt einer vagen Beschwerde über hohe Gebühren — der Unterschied zwischen „Ihre Provision fühlt sich teuer an“ und „hier ist genau, was sie mich pro Bestellung über 4 Standorte kostet, und hier ist das Volumen, zu dem ich mich zu einem besseren Satz verpflichten kann“ ist der Unterschied zwischen Ignoriertwerden und einem Termin.

Diese Woche: Nehmen Sie eine Ihrer meistverkauften Pizzen und führen Sie das Channel P&L Per Order über jeden Kanal, den Ihr Standort tatsächlich verkauft, mit Ihren echten Provisionsraten und echten Verpackungskosten. Wenn Sie nicht bereits einen Anreiz zur Direktbestellung in jeder Plattformbox haben, schreiben Sie heute den Text für die Einlegerkarte — es kostet fast nichts, und es ist der erste Schritt eines Migrationsplans, der sich über Jahre summiert.

Erste Schritte

- 1 Führen Sie das Channel P&L Per Order für eine Topseller-Pizza über Speisesaal, Abholung, eigene Lieferung und jede Plattform separat durch.
- 2 Vergleichen Sie den wahren Deckungsbeitrag pro Kanal mit Ihrem gemischten monatlichen Durchschnitt, um zu sehen, was er verbirgt.
- 3 Schreiben Sie einen Einlegerkarten-Text mit einem echten Direktbestellungsrabatt und legen Sie ihn diese Woche in jede Plattformbox.
- 4 Testen Sie die Geschwindigkeit Ihres eigenen Website- oder App-Bestellablaufs gegen die Plattform und beheben Sie jede gefundene Reibung.
- 5 Wenn Sie 3 oder mehr Standorte betreiben, fordern Sie einen Termin mit Ihrem Plattformvertreter an und bringen Sie Ihre eigenen Channel-P&L-Daten mit.

KAPITEL 7

Eigene Lieferung, Plattformlieferung Oder Nur Abholung

*Nicht alles, was gezählt werden kann, zählt,
und nicht alles, was zählt, kann gezählt
werden.*

— ZUGESCHRIEBEN WILLIAM BRUCE CAMERON

Jede Erfüllungsentscheidung in diesem Geschäft wird als Entfernungsfrage gerahmt, und das ist der falsche Rahmen. Inhaber fragen „wie weit sollten wir liefern?“, als würde allein die Entfernung über die Profitabilität entscheiden, und legen einen Lieferradius auf einer Karte fest — 3 Kilometer, 5 Kilometer — basierend auf einem Bauchgefühl, was „vernünftig“ ist. Der eigentliche Treiber der Lieferprofitabilität ist nicht die Entfernung. Es ist die Dichte: wie viele lieferbare Bestellungen innerhalb des Radius liegen, den Sie ziehen, denn die Kosten eines Lieferfahrers werden von der Zeit dominiert, und die Zeit wird davon dominiert, wie weit aufeinanderfolgende Lieferungen voneinander entfernt sind, nicht davon, wie weit eine einzelne Lieferung vom Laden entfernt ist.

Das ist auch die Entscheidung, die Inhaber am häufigsten einmal treffen, bei der Eröffnung des ersten Standorts, und dann nie wieder überdenken — selbst wenn sich das Bestellmuster des Standorts über 2 oder 3 Jahre komplett ändert. Ein Radius, der auf Eröffnungswoche-Vermutungen festgelegt wurde, wird wortwörtlich in die Einrichtung jedes nachfolgenden Standorts kopiert, einschließlich in Plattform-Listings, wo ein zu weiter Radius bedeutet, dass Fahrer den größten Teil ihrer bezahlten Stunde mit Fahren statt Liefern verbringen, und ein zu enger Radius bedeutet, echte, dichte, profitable Nachfrage in der Nähe unbedient zu lassen, weil niemand daran gedacht hat, ihn zu erweitern, sobald das Bestellmuster der Nachbarschaft aus echten Daten klar wurde.

Stellen Sie sich 2 Fünf-Kilometer-Radien vor. Einer liegt über einem dichten Wohngebiet mit engen Straßen und Wohnblöcken

— ein Fahrer kann realistisch 4 Lieferungen pro Stunde darin abschließen. Der andere erstreckt sich über eine niedrigdichte Vorort- oder halbländliche Wohnbebauung mit langen Einfahrten und weit auseinanderliegenden Straßen — derselbe Fahrer, dasselbe Fahrzeug, dieselbe Radiusgröße, könnte vielleicht nur 2 Lieferungen pro Stunde schaffen. Identischer Radius, ungefähr identische Kraftstoffkosten pro Kilometer, wild unterschiedliche Ökonomie, denn das zweite Szenario zahlt den vollen Stundenlohn eines Fahrers für die Hälfte des Lieferdurchsatzes.

Das Werkzeug ist **das Density-Radius Model**: Statt zuerst einen Radius zu zeichnen und auf Dichte zu hoffen, berechnen Sie die Mindestbestelldichte — Bestellungen pro Quadratkilometer pro Spitzenstunde —, die Ihr Liefermodell braucht, um bei den Fahrerkosten die Gewinnschwelle zu erreichen, und prüfen dann, ob Ihr tatsächliches oder projiziertes Bestellmuster diese Latte reißt, bevor Sie sich überhaupt auf eigene Lieferung festlegen. Beginnen Sie mit Ihren vollständig belasteten Fahrerkosten pro Stunde, einschließlich Lohn, Fahrzeugkosten oder Kilometerpauschale und Versicherung — illustrativ 19 €/Stunde all-in für einen angestellten Fahrer mit Firmenroller. Wenn dieser Fahrer bei der tatsächlichen Straßendichte und den Geschwindigkeitsbegrenzungen Ihres Standorts 3,5 Lieferungen pro Stunde schaffen kann, betragen Ihre Kosten pro Lieferung 5,43 €, bevor Sie auch nur einen Euro Plattformprovision vermeiden.

DENSITY-RADIUS MODEL

**Kosten pro Lieferung = vollständig belastete
Fahrerkosten pro Stunde ÷ erreichbare
Lieferungen pro Stunde, verglichen mit der
Liefergebühr der Plattform, um die Break-
even-Bestelldichte zu finden.**

Vergleichen Sie das mit der Liefergebühr, die die Plattform Ihnen als Händler berechnet, oder dem Provisionsaufschlag, den Plattformen für ihre eigene Lieferung verlangen — wenn die Plattformlieferung Sie das Äquivalent von 4,80 € pro Bestellung kostet und Ihr eigenes Liefermodell bei Ihrer tatsächlichen Dichte 5,43 € kostet, ist der Betrieb einer eigenen Flotte nicht automatisch der Sieg, der er sich emotional anfühlt; es ist eine Entscheidung, die die echte Dichtezahl braucht, nicht die Annahme, dass „unser eigener Fahrer billiger sein muss als die App“. Genau deshalb kann dieselbe Lieferentscheidung an einem Standort richtig und an einem anderen falsch sein, für dieselbe Marke. Ein erster Standort in einem dichten Stadtkern könnte profitable eigene Lieferung bei einem Radius von 2,5 km mit leicht erreichbaren 4 Lieferungen pro Stunde betreiben. Ein zweiter Standort in einer niedrigdichteren Vorortlage, eröffnet, weil die Miete attraktiv war, könnte auf demselben Radius nur 2 Lieferungen pro Stunde unterstützen — was bedeutet, dass eigene Lieferung an diesem Standort fast doppelt so viel pro Bestellung kostet, und die richtige Entscheidung dort ist

abholungsorientiert mit Plattformlieferung für den Rest, auch wenn es „dieselbe Marke“ ist, die „dieselbe Pizza“ macht. Auch die Fahrzeugwahl zählt mehr, als Inhaber ihr zutrauen, und sie interagiert direkt mit der Dichte. Ein Roller- oder Fahrradkurier kann sich genau durch die engen Straßen und unbequemen Parkplätze schlängeln, die ein Auto in einem dichten städtischen Einzugsgebiet langsam und teuer machen, und erreicht oft eine höhere Lieferungen-pro-Stunde-Rate als ein Auto auf derselben Fläche, obwohl er weniger Bestellungen pro Tour trägt — während ein Auto oder kleiner Lieferwagen sich in einem niedrigdichteren, weiträumigeren Einzugsgebiet auszahlt, wo eine einzelne Mehrfachbestellungstour, die mehr Boden abdeckt, mehrere kurze Rollerfahrten schlägt. Passen Sie das Fahrzeug an das von Ihnen berechnete Dichteprofil an, nicht an das Fahrzeug, das zufällig auf dem Parkplatz steht. Auch die Verpackungsdichte zählt, und es ist ein Hebel, den Inhaber unternutzen. Ein Fahrer, der 3 Bestellungen in einer isolierten Tasche transportieren kann, weil sie zufällig durch dasselbe Gebäude oder benachbarte Straßen führen, verdoppelt effektiv seinen Stundendurchsatz im Vergleich zu 3 separaten Einzelbestellungsfahrten. Routenbündelungssoftware, die nahegelegene Bestellungen zu einer einzigen Tour gruppiert — statt strikt nach dem First-in-first-out-Prinzip zu versenden — ist eine der wirkungsvollsten, kostengünstigsten Änderungen, die ein Inhaber mit eigener Lieferflotte vornehmen kann, denn sie greift das Dichteproblem direkt an, ohne einen einzigen neuen Kunden zu benötigen. Zur Veranschaulichung, führen Sie das Density-Radius Model für einen hypothetischen zweiten Standort durch: Spitzenstunden-Bestellvolumen von 22 Bestellungen über

ein Einzugsgebiet von 4 km², was eine Dichte von 5,5 Bestellungen/km²/Stunde ergibt. Bei der erreichbaren Geschwindigkeit und Haltezeit Ihres Fahrers unterstützt diese Dichte etwa 3,2 Lieferungen pro Fahrer pro Stunde — komfortabel über der Gewinnschwelle Ihres 19-€/Stunde-Fahrers von etwa 2,9 Lieferungen/Stunde, die nötig sind, um die Liefergebühr Ihrer Plattform zu schlagen. Eigene Lieferung reißt hier die Latte. Führen Sie dasselbe Modell an einem Standort mit 9 Bestellungen über demselben Einzugsgebiet von 4 km² durch — Dichte von 2,25 Bestellungen/km²/Stunde, deutlich unter der Schwelle — und Abholung-plus-Plattform ist sehr wahrscheinlich die profitablere Wahl, auch wenn es sich wie ein Rückschritt von „eigenen Fahrern“ als Markenaussage anfühlt. Es gibt eine hybride Option, die es wert ist, explizit benannt zu werden, denn Inhaber behandeln das oft als binäre Entscheidung, obwohl es keine ist: Betreiben Sie eigene Lieferung innerhalb eines engen, hochdichten inneren Radius, wo die Lieferungen-pro-Stunde-Rechnung klar gewinnt, und übergeben Sie alles darüber hinaus an das Liefernetzwerk einer Plattform, das die niedrigdichten, weiträumigen Bestellungen absorbiert, bei denen Ihr eigener Fahrer ohnehin Geld verlieren würde. Das verschafft Ihnen den Margenvorteil der eigenen Lieferung dort, wo sie sich tatsächlich auszahlt, und den größeren Fahrerpool der Plattform für die Bestellungen, bei denen die Entfernung allein die Wirtschaftlichkeit eines einzelnen Fahrers schwach macht, ohne eine Alles-oder-nichts-Entscheidung über Ihr gesamtes Einzugsgebiet zu erzwingen. Mehrere Multi-Standort-Pizzerien betreiben exakt diese Aufteilung und zeichnen den inneren Ring alle 6 Monate neu, wenn ihre eigenen Bestelldichtedaten

aktualisiert werden. Diese Woche: Kartieren Sie Ihre tatsächlichen Spitzenstunden-Lieferbestellungen gegen Ihren Radius für jeden Standort und berechnen Sie echte Bestellungen pro Quadratkilometer pro Stunde, vergleichen Sie dann die Lieferungen-pro-Stunde, die Ihr Fahrer realistisch erreichen kann, mit den Fahrerkosten, die nötig sind, um die Lieferökonomie Ihrer Plattform zu schlagen. Legen Sie nie wieder einen Radius nach Gefühl fest — legen Sie ihn nach der Dichtezahl fest.

Diese Woche

1

Kartieren Sie Ihre Spitzenstunden-Lieferbestellungen gegen Ihren aktuellen Radius und berechnen Sie Bestellungen pro Quadratkilometer pro Stunde.

2

Berechnen Sie Ihre vollständig belasteten Fahrerkosten pro Stunde, einschließlich Lohn, Fahrzeug und Versicherung.

3

Schätzen Sie realistische Lieferungen pro Stunde bei der tatsächlichen Straßendichte Ihres Standorts und ermitteln Sie Ihre Kosten pro Lieferung.

4

Vergleichen Sie diese Zahl mit der Liefergebühr Ihrer Plattform, um zu entscheiden, ob eigene Lieferung die Latte reißt.

5

Wenn die Dichte in einem Teil Ihres Radius hoch und anderswo niedrig ist, zeichnen Sie einen inneren Ring für eigene Lieferung und übergeben Sie den Rest der Plattform.

KAPITEL 8

Die Box Ist Das Produkt Bei Der Lieferung

Die Details sind nicht die Details. Sie machen das Design aus.

— ZUGESCHRIEBEN CHARLES EAMES

Eine Pizza, die den Ofen perfekt verlässt und 30 Minuten später enttäuschend an der Tür eines Kunden ankommt, ist kein Kochfehler. Es ist ein Verpackungsfehler, und es ist eines der am wenigsten investierten Probleme in der gesamten Lieferkette, weil die Box einmal, früh, meist nach dem Preis ausgewählt und dann nie wieder überdacht wird, auch wenn der Rest des Lieferbetriebs darum herum reift.

Das ist auch das in Bewertungen leiseste Problem im gesamten Betrieb, und genau deshalb überlebt es jahrelang unangetastet. Ein Kunde, dessen Pizza matschig ankam, schreibt selten „die Boxbelüftung war für einen 62-%-Hydratationsteig bei 25 Minuten Fahrzeit unzureichend“. Er schreibt „Pizza war kalt und matschig, würde nicht wieder bestellen“, und die meisten Inhaber lesen das als Geschwindigkeits- oder Fahrerproblem und reagieren, indem sie versuchen, Minuten von der Lieferzeit abzuschneiden — was hilft, aber ein Symptom behandelt, während der eigentliche Verpackungsmangel unangetastet bleibt. Es kommt häufig vor, dass ein Inhaber echtes Geld für einen zweiten Fahrer ausgibt, um die durchschnittliche Lieferzeit um 4 Minuten zu verkürzen, während eine Verpackungsänderung für 0,09 € dieselbe Beschwerde vollständiger und weit günstiger gelöst hätte.

Dampf ist der Feind, und er ist ein vorhersehbarer. Eine heiße Pizza erzeugt Feuchtigkeit, während sie in einer versiegelten Box liegt — die Resthitze der Kruste treibt Wasserdampf aus Sauce und Käse, und wenn dieser Dampf nirgendwohin kann, kondensiert er an der Innenseite des Deckels und tropft zurück auf die Pizza, was einen knusprigen Boden innerhalb von

Minuten weich werden lässt. Deshalb kann eine Pizza, die wirklich hervorragend war, als sie den Ofen verließ, 15 Minuten später mit einer Bodenkruste ankommen, die von knusprig zu dampfweich geworden ist, ohne Verschulden des Rezepts, des Teigs oder des Fahrers — rein eine Funktion von Boxdesign und Fahrzeit, die schlecht zusammenwirken.

Die Lösung liegt in der Belüftung, und Belüftung ist ein Designproblem mit einer richtigen Antwort, die von Ihrer spezifischen Box, dem spezifischen Feuchtigkeitsgehalt Ihrer Pizza und Ihrer spezifischen typischen Fahrzeit abhängt — genau deshalb unterschätzt ein generischer Rat wie „verwenden Sie eine belüftete Box“ die Arbeit. Manche Boxen brauchen geschnittene Lüftungsschlitze im Deckel. Manche profitieren von einer Wellpappeneinlage, die die Pizza leicht vom Boxboden abhebt und Luft darunter zirkulieren lässt, statt Feuchtigkeit direkt gegen die Kruste zu fangen. Manche profitieren von beidem. Nichts davon lässt sich aus dem Marketingtext eines Lieferanten erraten — es muss gegen Ihr tatsächliches Produkt und Ihre tatsächlichen Lieferzeiten getestet werden.

Das ist **der Fifteen-Minute Box Test** — ein einfaches, wiederholbares Protokoll, das jeder Standort ausführen sollte, wann immer er den Boxlieferanten, das Boxdesign wechselt oder seine durchschnittliche Lieferzeit merklich ändert. Backen Sie eine Standardpizza nach Ihrer normalen Vorgabe. Verpacken Sie sie genau so, wie Sie es für eine echte Lieferbestellung tun würden. Lassen Sie sie versiegelt für die Dauer der tatsächlichen durchschnittlichen Lieferzeit Ihres Standorts stehen — nicht Ihre beste Zeit, Ihren echten Durchschnitt, aus Ihren Versanddaten

gezogen. Öffnen Sie am Ende dieser Zeit die Box und bewerten Sie sie nach 4 Kriterien: Krustentextur (knusprig, akzeptabel fest oder weich/matschig), sichtbare Kondensation am Deckel, Verrutschen von Käse und Belag (hat sich etwas verschoben, ein Zeichen unzureichender Belüftung oder eines untergebackenen Bodens, der die Struktur nicht gehalten hat), und Temperatur in der Mitte der Pizza mit einem Einstichthermometer. Führen Sie diesen Test mit 3 oder 4 Kandidaten-Box-und-Belüftungskonfigurationen nebeneinander durch, bewertet von mehr als einer Person, damit niemand nur seine eigene Voreingenommenheit gegenüber der Box bestätigt, von der bereits eine Palette gekauft wurde.

Den Fifteen-Minute Box Test durchführen

- 1** Backen Sie eine Standardpizza nach Ihrer normalen Vorgabe und verpacken Sie sie genau wie für eine echte Lieferbestellung.

- 2** Lassen Sie sie versiegelt für die echte durchschnittliche Lieferzeit Ihres Standorts stehen, aus den Versanddaten gezogen.

- 3** Bewerten Sie Krustentextur, Deckelkondensation, Belagverrutschen und Mittertemperatur mit einem Einstichthermometer.

- 4** Wiederholen Sie mit 2 oder 3 alternativen Box- oder Belüftungskonfigurationen, bewertet von einer zweiten Person.

- 5** Wählen Sie die leistungsstärkste Konfiguration und validieren Sie sie unabhängig an jedem anderen Standort.

Zur Veranschaulichung: Ein Standort, der 3 Konfigurationen bei seiner echten durchschnittlichen Lieferzeit von 22 Minuten testete, fand, dass seine bestehende unbelüftete Box bei der Krustentextur matschig bewertet wurde, mit starker Kondensation am Deckel; eine Zwei-Lüftungslöcher-Version derselben Box wurde akzeptabel fest mit leichter Kondensation bewertet; und eine belüftete Box mit Wellpappeneinlage wurde knusprig ohne sichtbare Kondensation bewertet. Die Einlagenversion kostete 0,09 € mehr pro Box als die einfache belüftete Version — bei 1.800 Lieferbestellungen pro Monat sind

das 162 € zusätzliche monatliche Ausgabe. Diesen Kosten gegenüber sanken die lieferungsbezogenen Bewertungsbeschwerden, die „matschig“, „kalt“ oder „auseinandergefallen“ erwähnten — verfolgt als einfacher Stichwort-Tag auf eingehenden Bewertungen und Rückerstattungsanfragen — im folgenden Quartal um etwa 2 Drittel. Selbst bei einer konservativen Schätzung dessen, was eine vermiedene Ein-Stern-Bewertung einen Standort an zukünftig verlorenen Buchungen kostet, sind 162 € pro Monat ein trivial leichter Tausch.

Die Fahrzeit interagiert mit alldem mehr, als Inhaber erwarten, was direkt zum Dichtemodell aus dem letzten Kapitel zurückführt — ein Standort mit engen, dichten, vier-Lieferungen-pro-Stunde-Lieferrouten schützt die Leistung seiner Box fast ebenso sehr wie er die Fahrerökonomie schützt, denn jede zusätzliche Minute in der Box ist eine weitere Minute, in der Dampf gegen die Kruste arbeitet. Eine Box, die bei Ihrer durchschnittlichen Lieferzeit von 18 Minuten „akzeptabel fest“ bewertet, könnte bei 32 Minuten „matschig“ bewertet werden, wenn Ihr Routing an einem geschäftigen Abend ineffizient ist, was bedeutet, dass Ihre Verpackungswahl und Ihre Lieferradius-Entscheidung aus Kapitel 7 nicht wirklich separate Entscheidungen sind — es ist dieselbe Entscheidung aus 2 verschiedenen Blickwinkeln betrachtet, und Ihre Box nur bei bestmöglichen Lieferzeiten zu testen, verbirgt ein Problem, das genau an Ihren geschäftigsten, profitabelsten Abenden auftritt.

Multi-Standort-Inhaber haben einen weiteren Grund, den Ein-Standort-Inhaber nicht haben, diesen Test regelmäßig

durchzuführen: Die Boxleistung überträgt sich nicht garantiert über Standorte hinweg, selbst wenn die Box selbst identisch ist, denn Raumlufffeuchtigkeit der Küche, Ofentyp und durchschnittliche Lieferzeit können sich von Standort zu Standort alle unterscheiden. Ein von der Zentralküche gelieferter Teig (Kapitel 3), gebacken in einem anderen Ofentyp an einem zweiten Standort, kann Feuchtigkeit anders halten als derselbe Teig, gebacken in Ihrem Originalofen, was bedeutet, dass eine an Standort eins validierte Boxkonfiguration an Standort 2 eine Ausgangshypothese ist, keine garantierte Antwort — führen Sie den Fifteen-Minute Box Test unabhängig an jedem Standort durch, statt anzunehmen, dass sich das Ergebnis des ersten Standorts überträgt.

Diese Woche: Führen Sie den Fifteen-Minute Box Test durch — oder besser, den Test bei Ihrer tatsächlichen durchschnittlichen Lieferzeit, was auch immer diese Zahl ist — gegen Ihre aktuelle Box und mindestens eine alternative Konfiguration, bewertet von 2 Personen unabhängig voneinander. Wenn niemand an Ihrem Standort das in den letzten 12 Monaten getan hat, wurde Ihre Box mit fast an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit nie gegen die tatsächliche Veränderung Ihrer Lieferzeiten mit dem Wachstum validiert.

Erste Schritte

1

Ziehen Sie Ihre echte durchschnittliche Lieferzeit aus den Versanddaten — nicht Ihren besten Fall.

2

Verpacken Sie eine Standardpizza und lassen Sie sie versiegelt für genau diese Dauer stehen.

3

Bewerten Sie sie nach Krustentextur, Deckelkondensation, Belagverrutschen und Mittertemperatur mit einem Einstichthermometer.

4

Testen Sie mindestens 2 weitere Box- oder Belüftungskonfigurationen auf dieselbe Weise, bewertet von einer zweiten Person.

5

Wählen Sie die leistungsstärkste Konfiguration und führen Sie denselben Test unabhängig an jedem anderen Standort durch.

KAPITEL 9

Standortwahl Für Pizza



Erst messen, dann schneiden.

— TRADITIONELLES SPRICHWORT

Der teuerste Fehler in diesem ganzen Buch ist die Wahl des falschen zweiten Standorts, denn anders als eine schlechte Teigcharge oder eine schwach performende Menüposition ist ein schlechter Standort eine mehrjährige Mietverpflichtung, die man nicht mit besserem Training oder einer engeren Spezifikation reparieren kann. Und der Fehler kommt fast immer aus derselben Grundursache: Der Inhaber bewertet den zweiten Standort als Immobilie — Fußgängerverkehr, Miete pro Quadratmeter, wie der Raum aussieht — statt als Pizzaproduktions- und Lieferanlage mit ihren eigenen spezifischen Anforderungen, die nichts damit zu tun haben, wie charmant das Ladenschaufenster aussieht.

4 Faktoren zählen mehr für einen Pizzastandort als für fast jedes andere Restaurantkonzept, und jeder wird in der Aufregung, einen Raum zu finden, der „sich richtig anfühlt“, überprüft. Wohndichte innerhalb Ihres realistischen Lieferradius, denn die Wirtschaftlichkeit der Pizzalieferung lebt und stirbt mit der Dichterechnung aus Kapitel 7, und eine schöne Hauptstraßenlage umgeben von Büros, die um 18 Uhr leerlaufen, ist ein schlechter Lieferstandort, egal wie gut der Fußgängerverkehr mittags aussieht. Fußgängerverkehr für Laufkundschaft und Stückverkauf, falls das Teil Ihres Modells ist, was eine wirklich andere Kennzahl als Wohndichte ist und eine eigene Prüfung braucht — ein Standort kann hervorragende Vorbeigehzahlen und schreckliche umliegende Haushaltsdichte haben, oder umgekehrt. Direkte Konkurrenz, was nicht nur bedeutet „gibt es eine andere Pizzeria in dieser Straße“, sondern eine spezifischere Frage: gibt es bereits eine andere Pizzeria

vergleichbarer Qualität und Preisklasse, die genau dieses Einzugsgebiet bedient, denn ein Standort mit 3 mittelmäßigen Ketten-Pizza-Optionen in der Nähe ist eine viel bessere Gelegenheit als ein Standort 2 Türen von einer anderen wirklich hervorragenden unabhängigen Pizzeria entfernt. Und eine für Ihren Ofentyp ausreichende Gas- oder Stromversorgung — ein so grundlegender Faktor, dass er übersprungen wird, und so teuer, nach der Unterschrift zu korrigieren, dass Inhaber routinemäßig fünfstellige Summen für eine elektrische oder Gasanschluss-Aufrüstung ausgeben, von der sie nicht wussten, dass sie sie brauchen würden, bis der Ofeninstallateur auftauchte.

Das Werkzeug ist **der Pizza Site Score** — eine gewichtete Checkliste, die vor Unterschrift von irgendetwas ausgeführt wird, nicht danach. Bewerten Sie jeden Kandidatenstandort mit 0–5 auf: Wohndichte innerhalb des Lieferradius, Laufkundschaft-Fußgängerverkehr (falls relevant für Ihr Modell), Intensität der direkten Konkurrenz (5 = wenig bis keine, 0 = gesättigt mit vergleichbarer Qualität), Versorgungskapazität für Ihren Ofentyp, schriftlich vom Vermieter oder durch einen Handwerkerbesuch bestätigt statt angenommen, Parkplatz- oder Ladezone-Zugang für Lieferungen und Fahrerabholung, Miete als Prozentsatz Ihres realistischen prognostizierten Umsatzes für dieses spezifische Einzugsgebiet statt eines stadtweiten Durchschnitts, und — der Faktor, den Inhaber am häufigsten überspringen — Sichtbarkeit und Beschilderungsrechte, denn ein Standort, versteckt hinter einem anderen Gebäude mit eingeschränkter Beschilderung, kann eine großartige zugrundeliegende Dichte haben und

trotzdem jahrelang allein durch mangelnde Entdeckbarkeit unterperformen. Gewichten Sie Versorgungskapazität und Wohndichte am stärksten, da diese beiden am schwierigsten und teuersten nachträglich zu korrigieren sind; gewichten Sie Mietezu-Umsatz und Konkurrenz als Nächstes; behandeln Sie Fußgängerverkehr und Sichtbarkeit als reale, aber sekundäre Faktoren, die für ein stückorientiertes Format mehr zählen als für ein lieferorientiertes.

PIZZA SITE SCORE

**Summe von 7 gewichteten 0–5-Bewertungen
— Wohndichte, Fußgängerverkehr,
Konkurrenz, Versorgungskapazität,
Parken/Laden, Miete-zu-Umsatz, Sichtbarkeit
— von möglichen 35.**

Stellen Sie sich 2 Inhaber vor, die in derselben Woche Kandidatenstandorte besichtigen. Einer betritt eine helle Eckeinheit an einer angesagten Hauptstraße, stellt sich eine Schlange vor der Tür vor, und beginnt mental zu dekorieren, bevor er auch nur eine einzige Versorgungsleitung prüft. Der andere, mit dem Pizza Site Score, geht dieselbe Straße entlang, notiert den ausgezeichneten Fußgängerverkehr, findet dann heraus, dass die Gasversorgung des Gebäudes von Wohngrad ist und die umliegenden Blocks größtenteils Büros sind, die bis

19 Uhr leerlaufen — und geht weiter, unbeeindruckt davon, wie gut sich der Raum beim ersten Anblick anfühlte.

Hier ist das Prinzip, das jede Suche nach einem zweiten Standort leiten sollte, und es ist dasjenige, dem die meisten Inhaber am meisten widerstehen, weil es sich unambitioniert anfühlt: Der zweite Standort sollte eine Kopie des ersten sein, kein Upgrade. Der Instinkt nach einem erfolgreichen ersten Standort ist es, nach etwas Größerem, Auffälligerem, in einem prestigeträchtigeren Teil der Stadt zu greifen, weil sich Erfolg anfühlt, als sollte er mit einem schöneren Raum belohnt werden. Widerstehen Sie dem. Ihr erster Standort war erfolgreich wegen einer spezifischen Kombination aus Dichte, Konkurrenz und Versorgungseignung, die Sie jetzt mit dem Pizza Site Score präzise beschreiben können — suchen Sie einen anderen Standort, der ähnlich auf demselben Profil abschneidet, in einem anderen Einzugsgebiet, statt einen Standort, der anders abschneidet, sich aber „wie ein Upgrade anfühlt“. Ein größerer, prestigeträchtigerer Raum mit schlechterer Wohndichte und knapperer Stromversorgung ist kein besserer Standort. Es ist ein schlechterer Standort mit schönerem Bodenbelag.

Zur Veranschaulichung: Ein erster Standort erreicht 4 bei Wohndichte, 3 bei Fußgängerverkehr, 4 bei Konkurrenz, 5 bei Versorgungskapazität (von Anfang an maßgeschneidert eingerichtet), 3 bei Parken, 4 bei Miete-zu-Umsatz, 3 bei Sichtbarkeit — insgesamt 26 von 35. Ein zweiter Kandidatenstandort, für den der Inhaber begeistert ist, in einem angesagteren Stadtteil, erreicht 2 bei Dichte (hauptsächlich Büros), 5 bei Fußgängerverkehr, 2 bei Konkurrenz (2 andere

angesehene Unabhängige in der Nähe), 2 bei Versorgung (würde eine Gasanschluss-Aufrüstung brauchen), 4 bei Parken, 2 bei Miete-zu-Umsatz (Miete ist 40 % höher als beim ersten Standort im Verhältnis zum realistischen prognostizierten Volumen), und 5 bei Sichtbarkeit — insgesamt 22 von 35, und entscheidend, schwach genau bei den beiden am stärksten gewichteten Faktoren. Ein zweiter Kandidat in einem ruhigeren, wohnlicheren Viertel erreicht 5, 2, 4, 4, 4, 5, 2 — insgesamt 26, was dem Profil des ersten Standorts fast genau entspricht, trotz eines bei der Besichtigung weit weniger aufregenden Eindrucks als die angesagte Option. Der Pizza Site Score existiert genau, um diese Lücke zwischen dem, was aufregend wirkt, und dem, was tatsächlich funktionieren wird, zu erfassen.

Ein praktischer Hinweis speziell zum Versorgungsfaktor, denn das ist derjenige, der am wahrscheinlichsten angenommen statt bestätigt wird: Verlassen Sie sich nie auf das Wort eines Vermieters bezüglich Gas- oder Stromkapazität, und nehmen Sie nie an, dass ein Raum, der zuvor ein Restaurant beherbergte, automatisch das hat, was Ihr Ofen braucht. Die Fritteusen-und-Grill-Einrichtung eines früheren Mieters sagt Ihnen nichts darüber, ob die Stromversorgung den Bedarf eines Deckofens tragen kann, und der wohnhausgerechte Gasanschluss eines früheren Mieters kann für den BTU-Bedarf eines gewerblichen Pizzaofens völlig unzureichend sein. Lassen Sie einen Handwerker die Kapazität physisch gegen das Datenblatt Ihres spezifischen Ofens bestätigen, bevor Sie unterschreiben, nicht danach — die Kosten dieses Besuchs sind trivial gegenüber den

Kosten, die Lücke zu entdecken, nachdem Ihr Mietvertrag unterschrieben und Ihre Ausrüstung bestellt ist.

Diese Woche: Bewerten Sie Ihren bestehenden leistungsstärksten Standort auf dem Pizza Site Score, um Ihr eigenes Referenzprofil zu etablieren, bewerten Sie dann jeden derzeit in Betracht gezogenen Standort gegen dieselbe Referenz — und seien Sie misstrauisch gegenüber jedem Kandidaten, der Sie begeistert, aber deutlich niedriger bei Dichte oder Versorgungskapazität abschneidet als der Standort, den Sie zu reproduzieren versuchen.

Diese Woche

1

Bewerten Sie Ihren bestehenden leistungsstärksten Standort auf allen 7 Pizza-Site-Score-Dimensionen, um Ihr Referenzprofil festzulegen.

2

Bewerten Sie jeden derzeit erwogenen zweiten Standort gegen dieselbe Sieben-Punkte-Checkliste.

3

Lassen Sie einen Handwerker die Gas- oder Stromkapazität für den Ofen jedes Kandidatenstandorts schriftlich bestätigen, nicht das Wort des Vermieters.

4

Lehnen Sie jeden aufregenden Kandidaten ab, der deutlich niedriger als Ihre Referenz bei Dichte oder Versorgungskapazität abschneidet.

5

Bevorzugen Sie den Kandidaten, der zum Profil Ihres ersten Standorts passt, gegenüber dem, der sich nur wie ein Upgrade anfühlt.

KAPITEL 10

Der Manager, Der Nicht Sie Sind

Vertraue, aber prüfe nach.

— RUSSISCHES SPRICHWORT

Das ist das Kapitel, dessen sorgfältige Lektüre die meisten Inhaber am meisten widersteht, weil es nicht wirklich um Pizza geht. Es geht um den schwierigsten psychologischen Übergang beim Wachstum jedes vom Inhaber geführten Unternehmens: zu lernen, jemand anderem das anzuvertrauen, was Sie mit Ihren eigenen Händen aufgebaut haben, nach einem Standard, von dem Sie vielleicht nie ganz glauben, dass er Ihrem eigenen entspricht — weil er es wahrscheinlich nicht wird — und das Geschäft muss trotzdem erfolgreich sein.

Viele Inhaber können ihre Teighydratationsprozentzahl bis zur Dezimalstelle aufsagen, aber erstarren völlig, wenn man sie fragt, was genau sie von ihrem neuen Standortmanager erwarten, allein zu entscheiden, versus was eskaliert werden soll. Diese Unschärfe ist kein Charakterfehler — sie ist das natürliche Ergebnis davon, es nie zuvor formulieren zu müssen. An einem Standort war der Inhaber der Entscheidungsträger für alles, also gab es nie eine Grenze zu definieren. Bei 2 Standorten wird das Fehlen dieser Grenze zur größten einzelnen Reibungsquelle zwischen Inhaber und Manager, denn der Manager eskaliert entweder alles (was den Inhaber erschöpft und den ganzen Sinn der Einstellung eines Managers zunichtemacht) oder entscheidet alles allein (was den Inhaber erschreckt, der von Problemen erst erfährt, nachdem sie sich verschärft haben).

Die Lösung ist **das Manager Mandate** — ein schriftliches Dokument, das jedem Standortmanager am ersten Tag gegeben wird und die Linie explizit zieht, statt es über Versuch und Irrtum in schmerzhaften Monaten entdecken zu lassen. Es hat 3 Listen,

nicht eine. Erstens, standardisiert und nicht verhandelbar: die Punkte aus Ihrem Dough DNA Sheet, Ihre Slice-Margin-Matrix-Spezifikationen, Ihre Öffnungs- und Schließ-Checklisten, Ihre Gesundheits- und Sicherheitsverfahren — die Dinge, die an jedem Standort identisch sein müssen, unabhängig von Managerpräferenz, denn diese schützen die Marke und die Copyability-Scorecard-Investition aus Kapitel 1. Zweitens, delegiert und managereigen: Personaleinteilung im Budget, tägliche Lieferantenbestellungen innerhalb vereinbarter Sollbestände, Umgang mit Kundenbeschwerden bis zu einer definierten Rückerstattungsschwelle, lokale Marketingentscheidungen innerhalb eines monatlichen Budgets — Entscheidungen, die der Manager ohne Rücksprache treffen sollte, denn eine Genehmigungspflicht hierfür untergräbt sowohl seine Autorität als auch Ihre eigene Zeit. Drittens, sofort eskalieren: alles, was einen Gesundheits- und Sicherheitsvorfall betrifft, eine bedeutende negative Bewertung oder öffentliche Beschwerde, eine Anfrage eines Lieferanten, die Bedingungen zu ändern, Personalmaßnahmen über eine mündliche Verwarnung hinaus, oder jede Ausgabe über einer vereinbarten Schwelle — die Handvoll Situationen, in denen die Kosten einer Verzögerung geringer sind als die Kosten eines Managers, der allein die falsche Entscheidung trifft.

Zur Veranschaulichung könnte ein Manager Mandate die Rückerstattungsschwelle bei 40 € festlegen — darunter löst der Manager es vor Ort mit einer Entschuldigung und einer Kulanzleistung, kein Anruf beim Inhaber nötig; darüber, oder bei allem, was eine öffentliche Bewertung betrifft, wird der Inhaber

innerhalb von 24 Stunden einbezogen. Es könnte das Marketingbudget bei 150 €/Monat festlegen, ausgebbar vom Manager für lokale Flyer, ein Sponsoring einer Schulspendenaktion oder einen Social-Media-Boost, ohne Freigabe für jede einzelne Ausgabe nötig. Solche Zahlen fühlen sich beim Aufschreiben klein an und wirken enorm, denn sie verwandeln Dutzende wöchentlicher „kann ich kurz mit Ihnen abklären“-Momente in Entscheidungen, die der Manager selbstbewusst und sofort trifft, was genau das ist, was ein an der Theke stehender Kunde in dem Moment braucht, in dem ein Problem auftritt.

Die zweite Hälfte des Werkzeugs dieses Kapitels ist **das wöchentliche Review-Format** — ein Anruf oder Treffen mit fester Tagesordnung und Zeitrahmen zwischen Inhaber und jedem Standortmanager, idealerweise am selben Tag und zur selben Zeit jede Woche, damit es zu einem Rhythmus wird statt zu einem ad-hoc „Nachschauen“, das passiert, wenn der Inhaber sich erinnert oder sich sorgt. Halten Sie es auf 4 Punkte beschränkt, in dieser Reihenfolge: die Multi-Site-Scorecard-Zahlen aus Kapitel 14 für die gerade abgeschlossene Woche, verglichen mit dem Ziel und dem eigenen gleitenden Durchschnitt des Standorts; alle sofort zu eskalierenden Punkte aus dem Manager Mandate, die aufgetreten sind; eine Sache, die gut gelaufen ist und es wert ist, konkret genannt zu werden, denn ein Review, das nur um Probleme kreist, trainiert Manager, kleine Probleme zu verstecken, bevor sie groß werden; und eine spezifische Aktion für die kommende Woche, von beiden Personen vereinbart, nicht einseitig vom Inhaber zugewiesen. 30

Minuten, jedes Mal dieselbe Struktur, und entscheidend — kein Anruf, bei dem der Inhaber jeden Bon der Woche durchgeht und fragt, warum Dinge passiert sind, denn dieses Verhalten lehrt einen Manager, aufzuhören, Ihnen freiwillig Probleme zu bringen.

Ich möchte direkt über die emotionalen Kosten dieses Kapitels sprechen, denn so zu tun, als sei es rein mechanisch, wäre unehrlich. Den Schieber, die Bestellentscheidungen, die Art, wie eine Kundenbeschwerde behandelt wird — alles das — an jemanden abzugeben, der nicht Sie sind, wird Momente hervorbringen, in denen Sie zusehen, wie eine Entscheidung getroffen wird, die Sie selbst nicht getroffen hätten, und es wird keine Katastrophe sein, und trotzdem wird es sich die ersten mehrmaligen Male wie eine anfühlen. Das Manager Mandate nimmt dieses Gefühl nicht weg. Es gibt Ihnen eine Struktur, um zu prüfen, ob das Ergebnis, das Sie beunruhigt hat, tatsächlich eine Mandatsverletzung war (was ein direktes Gespräch braucht) oder nur eine legitime Entscheidung innerhalb der delegierten Zone des Managers, die einfach nicht die Entscheidung war, die Sie getroffen hätten (was erfordert, dass Sie loslassen), und schnell zu lernen, diese beiden Dinge zu unterscheiden, ist das meiste dessen, was einen Inhaber fähig macht, 5 Standorte statt einem zu führen.

Ein Warnsignal, auf das man achten sollte, während man die Kontrolle abgibt: Ein Manager, der nie etwas eskaliert, ist nicht unbedingt ein großartiger Manager, der selbstbewusst innerhalb seines Mandats agiert — manchmal ist es ein Manager, der still Probleme absorbiert, die er sich nicht traut, Ihnen zu bringen, was sich Monate später als eine Kündigung zeigt, die Sie nicht

kommen sahen, oder als ein Standard, der weiter abgedriftet ist, als Ihnen bewusst war, weil nie etwas an die Oberfläche kam. Die „eine Sache, die gut gelaufen ist“-Frage des wöchentlichen Reviews existiert teilweise, um das Vertrauen aufzubauen, das die schwierigeren Offenlegungen möglich macht — ein Manager, der von Ihnen noch nie echtes, konkretes Lob gehört hat, wird wahrscheinlich nicht derjenige sein, der Sie um 21 Uhr anruft, um zu sagen, dass gerade unangekündigt ein Gesundheitsinspektor hereinspaziert ist.

Diese Woche: Schreiben Sie das dreiteilige Manager Mandate für Ihr Geschäft — standardisiert, delegiert, sofort eskalieren — mit echten Zahlen bei jeder Schwelle, und planen Sie das erste wöchentliche Review im festen Format mit jedem Standortmanager, den Sie derzeit haben.

Erste Schritte

1

Schreiben Sie das dreiteilige Manager Mandate: standardisiert, delegiert und sofort eskalieren, für Ihr Geschäft.

2

Legen Sie eine echte Rückerstattungsschwelle in Euro und ein echtes monatliches lokales Marketingbudget fest, das Ihre Manager ohne Rücksprache ausgeben können.

3

Geben Sie jedem aktuellen Standortmanager eine Kopie des Mandats und gehen Sie alle 3 Listen mit ihnen durch.

4

Planen Sie das erste dreißigminütige wöchentliche Review im festen Format mit jedem Manager, jede Woche am selben Tag zur selben Zeit.

5

Nehmen Sie „eine Sache, die gut gelaufen ist“ von Anfang an in jedes Review auf, nicht nur Probleme.

KAPITEL 11

Pizzaiolos Im Großen Maßstab Ausbilden

*Eine Kette ist nur so stark wie ihr
schwächstes Glied.*

— TRADITIONELLES SPRICHWORT

Jeder Pizzeria-Inhaber hat irgendwann vollständig von einer Person abgehangen. Meist ist es der erste eingestellte Pizzaiolo oder der Inhaber selbst — jemand, dessen Hände den Teig kennen, dessen Auge einen Backvorgang allein an der Farbe beurteilen kann, dessen Geschwindigkeit am Schieber den Takt für die ganze Küche vorgibt. Diese Abhängigkeit fühlt sich wie ein Vermögenswert an, bis zu dem Tag, an dem diese Person an Ihrem geschäftigsten Samstag krank meldet oder kündigt, um ihr eigenes Lokal zu eröffnen, und die gesamte Qualität des Betriebs sichtbar ins Wanken gerät, weil das Können nie wirklich im Geschäft war — es war in einer Person, die zufällig dort arbeitete.

Das ist die Ein-Star-Pizzaiolo-Falle, und sie wird schlimmer, nicht besser, je mehr Standorte Sie hinzufügen, denn jetzt brauchen Sie dasselbe unersetzliche Können an 3 oder 4 Orten gleichzeitig, und es gibt genau eine Person, die es hat. Der Instinkt, das zu lösen, indem man „einen weiteren Star“ einstellt — einen erfahrenen Pizzaiolo einem Konkurrenten für jeden neuen Standort abwirbt —, ist teuer, langsam und löst das zugrundeliegende Problem nicht wirklich, denn Sie haben gerade 3 oder 4 Einzelpunktausfälle statt einem geschaffen.

Die eigentliche Lösung besteht darin, eine Kompetenzprogression aufzubauen, die die Pizzaherstellung von einer Kunst, die eine Person hält, in ein Handwerk verwandelt, in das mehrere Menschen systematisch ausgebildet werden können, mit klaren Kontrollpunkten. Das ist **die Pizzaiolo Ladder** — eine fünfstufige Kompetenzmatrix, die das gesamte Können in Stufen aufteilt, die eine neue Kraft in einer definierten

Reihenfolge erklimmen kann, jede mit einem expliziten Kompetenz-Zeitziel und einem Bestehen/Nichtbestehen-Standard statt eines vagen Gefühls von „wird besser“.

Stufe eins ist die Teighandhabung: Portionieren, Wirken und grundlegende Strecktechnik, ohne einen heißen Ofen zu berühren. Eine motivierte neue Kraft sollte hier innerhalb von ein bis 2 Wochen beaufsichtigter Praxis einen konsistenten, akzeptablen Standard erreichen, beurteilt nach einer einfachen Checkliste — gleichmäßiges Teiglingsgewicht innerhalb einer Toleranz von 5 g, keine Risse beim Strecken, gleichmäßige Dicke über die Scheibe, gemessen an 4 Punkten. Stufe 2 ist Belegen und Anrichten: korrektes Portionieren nach Ihren Slice-Margin-Matrix-Spezifikationen aus Kapitel 5, korrekte Platzierung, korrekte Reihenfolge der Arbeitsschritte (Sauce vor Käse, Käse vor bestimmten Belägen, manche Beläge nach dem Backen hinzugefügt) — typischerweise ein bis 2 weitere Wochen, und die Stufe, an der Belagkriechen entweder verhindert oder jahrelang als schlechte Gewohnheit eingebrannt wird. Stufe 3 ist der Schieber: eine gestreckte, belegte Pizza ohne Verformung auf den Schieber laden, sauber in den Ofen befördern und — das ist der Teil, der am längsten dauert — den Backvorgang im Verlauf lesen und wissen, wann und wie zu drehen ist. Typischerweise 3 bis 5 Wochen, und die erste Stufe, an der eine echte Kompetenzlücke zwischen Auszubildenden sichtbar wird, denn Schieberarbeit belohnt Wiederholung und Auge-Hand-Koordination auf eine Weise, wie es die früheren Stufen nicht so stark tun. Stufe 4 ist Tempo: Schieber und Ofen gleichzeitig während eines echten, geschäftigen Service

bedienen, den Qualitätsstandard unter Zeitdruck halten statt nur in einer ruhigen Trainingsküche — hier zeigt sich oft, dass ein technisch kompetenter Auszubildender den Standard noch nicht halten kann, sobald 4 Bons gleichzeitig eintreffen, und es braucht typischerweise 4 bis 8 Wochen echter Serviceexposition, um sich zu festigen. Stufe 5 ist andere auszubilden: die letzte Stufe, und wohl die wertvollste speziell für ein Multi-Standort-Geschäft, denn ein Pizzaiolo, der Stufe eins bis 4 einer neuen Kraft beibringen kann, ist die Person, die es Ihnen erlaubt, einen fünften Standort zu eröffnen, ohne jemanden abwerben zu müssen.

Die Pizzaiolo Ladder, Stufe für Stufe

1

Stufe eins: Teighandhabung — Portionieren, Wirken und grundlegendes Strecken, beurteilt nach einer Toleranz-Checkliste.

2

Stufe 2: Belegen und Anrichten nach den Slice-Margin-Matrix-Spezifikationen, in der korrekten Reihenfolge der Arbeitsschritte.

3

Stufe 3: der Schieber — Laden, Starten und Lesen der Cottura ohne Verformung.

4

Stufe 4: Tempo — Schieber und Ofen gleichzeitig unter echtem Servicedruck bedienen.

5

Stufe 5: andere ausbilden, damit zertifiziertes Können sich vermehrt, statt in einer Person eingeschlossen zu bleiben.

Jede Stufe endet mit **der Zertifizierungscheckliste** — ein spezifischer, beobachtbarer Bestehen/Nichtbestehen-Test, kein subjektiver Eindruck des Managers. Zur Veranschaulichung könnte die Stufe-drei-Schieberzertifizierung verlangen, dass ein Auszubildender 10 aufeinanderfolgende Pizzen ohne Verformung lädt und startet, mindestens 8 von 10 Pizzen korrekt identifiziert und im richtigen Moment basierend auf sichtbarem Backfortschritt dreht, und die volle Zehn-Pizzen-Sequenz innerhalb eines definierten Zeitfensters abschließt, das dem echten Servicetempo Ihres Standorts entspricht. Alle 3 bestehen, und sie sind auf Stufe 3 zertifiziert; eine nicht bestehen, und sie

bekommen eine weitere Woche beaufsichtigter Praxis vor der Nachprüfung, statt still durchgewunken zu werden, weil die Schicht geschäftig war und der Manager kein schwieriges Gespräch führen wollte.

Der Zertifizierungsnachweis zählt aus einem zweiten, weniger offensichtlichen Grund über die Trainingsqualität hinaus: Er ist Ihre tatsächliche Personalkapazitätskarte über alle Standorte hinweg. Wenn Sie genau wissen, wie viele Stufe-drei-und-höher-zertifizierte Pizzaiolos Sie in Ihrem gesamten Geschäft haben und wo sie derzeit arbeiten, können Sie Personalrisiken sehen, bevor sie zu einer Samstagabend-Krise werden — ein Standort mit nur einer Stufe-vier-zertifizierten Person im Dienstplan ist einen Krankheitstag von einem Qualitätskollaps entfernt, und das ist eine Tatsache, die Sie in einem Dienstagsplanungsmeeting wissen wollen, nicht auf die harte Tour freitags um 19 Uhr lernen.

Zur Veranschaulichung könnte ein Drei-Standorte-Geschäft, das die Pizzaiolo Ladder bewusst betreibt, verfolgen: Standort A, 4 Stufe-vier-zertifiziert, 2 Stufe-fünf (ausbildungsfähig); Standort B, 2 Stufe-vier, null Stufe-fünf; Standort C, ein Stufe-vier, null Stufe-fünf. Diese Karte zeigt Ihnen sofort, dass Standort C fragil ist — ein Einzelpunktausfall genau wie die Ein-Star-Pizzaiolo-Falle, mit der dieses Kapitel begann, nur mit einem Jobtitel statt einem Namen — und dass Ihre 2 Stufe-fünf-Trainer an Standort A ein unternutzter Vermögenswert sind, der Zeit an Standort C verbringen sollte, nicht dauerhaft dort geparkt, wo es bereits Rückendeckung gibt.

Die Ökonomie unterstützt die Zeitinvestition klar. Ein Geschäft, das sich auf das Abwerben erfahrener Kräfte verlässt, um neue Standorte zu besetzen, zahlt typischerweise einen Lohnaufschlag von 15–25 % über dem, was ein hausintern über die Leiter ausgebildeter Pizzaiolo kostet, plus eine langsamere Einarbeitung, denn eine abgeworbene Kraft muss noch die Gewohnheiten eines früheren Arbeitgebers verlernen und Ihr spezifisches Dough DNA Sheet und Ihre Slice-Margin-Matrix-Spezifikationen neu lernen — was oft fast so lange dauert, um volle standortspezifische Kompetenz zu erreichen, wie bei einer motivierten neuen Kraft, die ab Stufe eins in Ihrem eigenen System vom ersten Tag an ausgebildet wird.

Diese Woche: Kartieren Sie Ihr aktuelles Pizzaiolo-Team ehrlich gegen die fünfstufige Leiter, pro Standort, und identifizieren Sie jeden Standort mit weniger als 2 Stufe-vier-oder-höher-zertifizierten Personen — das ist Ihr unmittelbares Einzelpunktausfall-Risiko, und es lohnt sich, es zu beheben, bevor Sie einen vierten oder fünften Standort eröffnen, nicht danach.

Diese Woche

1

Kartieren Sie jeden aktuellen Pizzaiolo, pro Standort, ehrlich gegen die fünfstufige Pizzaiolo Ladder.

2

Schreiben Sie die Bestehen/Nichtbestehen-Zertifizierungsscheckliste für jede Stufe, beginnend mit dem Schiebertest der Stufe 3.

3

Identifizieren Sie jeden Standort mit weniger als 2 Stufe-vier- oder -höher-zertifizierten Personen als unmittelbares Risiko.

4

Verlegen Sie einen Stufe-fünf-Trainer zum Standort mit der schwächsten Abdeckung, statt ihn dort zu belassen, wo bereits Rückendeckung existiert.

5

Beginnen Sie diese Woche mit der Zertifizierung nach der Checkliste, statt Auszubildende in einer geschäftigen Schicht durchzuwinken.

KAPITEL 12

Einkauf Über Standorte Hinweg

Legen Sie nicht alle Eier in einen Korb.

— TRADITIONELLES SPRICHWORT

Die Einkaufsbeziehung eines Ein-Standort-Inhabers zu einer Mühle, einem Käselieferanten oder einem Boxenhersteller ist meist einfach und persönlich — eine feste wöchentliche Bestellung, ein vertrauter Vertreter, ein Preis, der seit Jahren nicht ernsthaft neu verhandelt wurde, weil niemand Verhandlungsmacht hatte, um ihn neu zu verhandeln. Fügen Sie einen zweiten und dritten Standort hinzu, und etwas ändert sich, das die meisten Inhaber nicht sofort bemerken: Sie haben jetzt echtes Einkaufsvolumen, und echtes Einkaufsvolumen ist einem Lieferanten etwas wert, was die Bestellung eines einzelnen Standorts nie war.

Der Fehler, der an dieser Stelle am häufigsten auftaucht, ist nicht das Versäumnis, den Einkauf zu konsolidieren — es ist, zu eng zu konsolidieren, allein um den Preis herum, ohne die Qualitätskontrolle und das Lieferantenrisikodenken aufzubauen, die damit einhergehen sollten. Ein Inhaber entdeckt, dass die zentrale Bestellung von Mehl für alle 3 Standorte einen deutlich besseren Preis erzielt als jeder Standort separat, wechselt sofort und hört dort auf — ohne zu bemerken, dass Zentralisierung auch bedeutet, dass der Teig jedes Standorts jetzt von einem Lieferplan, einer Lieferantenbeziehung und einer Produktspezifikation abhängt, was eine andere Art von Risiko ist als das, das gelöst wurde.

Der Einkaufskonsolidierungsplan behandelt dies richtig, indem er „was zu konsolidieren ist“ von „wie man sich gegen das schützt, was Konsolidierung schafft“ trennt. Beginnen Sie mit den Kategorien, in denen die Konsolidierung den klarsten Vorteil und das geringste zusätzliche Risiko hat: Mehl, Dosentomaten und

Boxen sind meist die sichersten frühen Gewinne, denn es sind rohstoffnahe Produkte, bei denen mehrere qualifizierte Lieferanten existieren und die Wechselkosten, falls ein Lieferant ausfällt, wirklich gering sind. Mozzarella und andere frische Milchprodukte verdienen mehr Vorsicht, und wir kommen gleich darauf zurück, warum. Bauen Sie den Plan kategorieweise auf, indem Sie mit jedem Lieferanten einen volumenabgestuften Preisplan verhandeln — einen Preis, der sinkt, wenn Ihr kombiniertes Multi-Standort-Bestellvolumen definierte Schwellen überschreitet — statt eines einzelnen pauschalen Rabatts, denn eine gestufte Struktur gibt Ihnen einen klaren, sichtbaren Anreiz, weiter zu konsolidieren, während Sie Standorte 4, 5 und 6 hinzufügen, und gibt dem Lieferanten einen klaren Grund, weiter Ihr wachsendes Volumen verdienen zu wollen, statt Ihre aktuelle Bestellung als Obergrenze zu behandeln.

Der Qualitätskontrollvorteil der Konsolidierung ist real und es lohnt sich, ihn klar zu benennen, denn es ist leicht, sich rein auf den Preis zu konzentrieren und diesen Teil zu unterschätzen: Wenn jeder Standort dasselbe Mehl von derselben Mühle nach demselben Spezifikationsblatt bestellt, haben Sie eine ganze Kategorie des Rezeptdrift-Problems aus Kapitel 1 entfernt, bevor es überhaupt beginnen kann, denn der Input selbst ist jetzt überall identisch, statt „ähnlich, lokal bezogen, nah genug“. Das ist still einer der wirkungsvollsten Schritte für ein wachsendes Pizzageschäft, denn es behebt ein Konsistenzproblem an der Quelle, statt zu versuchen, es aus variablen Inputs an jedem Standort herauszutrainieren.

Nun die Risikoseite, denn das ist der Teil, den Konsolidierungspläne auslassen. **Der Single-Source Risk Score** existiert, um zu verhindern, dass Sie versehentlich Ihren gesamten Multi-Standort-Qualitätsstandard auf einer einzigen Lieferantenbeziehung aufbauen, die Sie ohne Vorwarnung im Stich lassen könnte — ein Mozzarella-Produzent mit einem schlechten Monat, eine Mühle mit einem Brand, ein Boxenhersteller, der insolvent geht. Bewerten Sie jede Schlüsselzutat oder Versorgungskategorie auf 3 Dimensionen, je 0–5: Wechselschwierigkeit (wie schwer wäre es, praktisch und zeitlich, einen zweiten Lieferanten für dieses Produkt nach Ihrer Spezifikation zu qualifizieren, falls der erste Sie morgen im Stich lässt), Vorlaufzeitrisiko (wie viel Vorwarnung würden Sie realistisch bekommen, bevor ein Versorgungsproblem Ihre Küchen trifft), und Qualitätsempfindlichkeit (wie sehr würde die fertige Pizza leiden, wenn Sie temporär eine minderwertige Version dieses Inputs ersetzen müssten, während Sie einen Ersatz beschaffen). Ein hoher Gesamtwert — schwer zu wechseln, wenig Vorwarnung und hoch empfindlich gegenüber Ersatz — markiert eine Kategorie, in der Einzelbezug für einen besseren Preis ein echtes strategisches Risiko ist, nicht nur ein Effizienzgewinn.

SINGLE-SOURCE RISK SCORE

**Wechselschwierigkeit + Vorlaufzeitrisiko +
Qualitätsempfindlichkeit, jede bewertet 0–5,
summiert auf bis zu 15 pro Zutatenkategorie.**

Mozzarella ist die Kategorie, die dabei fast überall, wo das Modell angewendet wird, am höchsten abschneidet, und deshalb wurde sie oben markiert. Es ist die Zutat, auf die Ihre Pizza in Bezug auf die endgültige Qualität am empfindlichsten reagiert — Feuchtigkeitsgehalt, Schmelzverhalten und Geschmack variieren bedeutend zwischen Produzenten, auf eine Weise, die Kunden wirklich bemerken, auch wenn sie nicht artikulieren könnten, warum eine Pizza besser schmeckte als eine andere. Sie wird auch oft von relativ wenigen qualifizierten Lieferanten in dem Volumen und der Konsistenz produziert, die eine Multi-Standort-Pizzeria braucht, was bedeutet, dass sowohl Vorlaufzeit als auch Wechselschwierigkeit ebenfalls hoch abschneiden. Der sinnvolle Schritt für eine Kategorie, die hoch auf allen 3 Dimensionen des Single-Source Risk Score abschneidet, ist nicht, die Konsolidierung zu vermeiden — der Qualitätskontrollvorteil ist zu wertvoll, um ihn auszulassen —, sondern einen qualifizierten, getesteten zweiten Lieferanten in Bereitschaft zu halten, auch während Ihr Hauptvolumen über Ihre Hauptbeziehung läuft, sodass eine Störung ein unbequemer Anruf statt einer existenziellen Krise wird.

Die Lieferanten-Scorecard vervollständigt das System: eine einfache vierteljährliche Überprüfung, pro Schlüssellieferant, zu Preiswettbewerbsfähigkeit gegenüber dem Markt, pünktlicher Lieferquote, Produktkonsistenz (gemessen gegen Ihr eigenes Spezifikationsblatt, nicht die eigenen Behauptungen des Lieferanten), und Reaktionsfähigkeit, wenn etwas schiefgeht. Zur Veranschaulichung ist ein Mozzarella-Lieferant, der stark bei Preis und Konsistenz, aber schwach bei pünktlicher Lieferung abschneidet — sagen wir 91 % pünktlich gegen ein Ziel von 98 % —, ein Lieferant, der ein direktes Gespräch wert ist, bevor sich die Beziehung zu einer Krise verschlechtert, und ein dokumentierter Scorecard-Trend gibt Ihnen die spezifischen, datierten Beweise, um dieses Gespräch produktiv statt emotional zu führen.

Auch das Timing Ihres Konsolidierungsvorstoßes zählt. Der beste Moment, eine Lieferantenbeziehung neu zu verhandeln, ist nicht, wenn Sie nach einem schwierigen Quartal verzweifelt nach einem besseren Preis suchen — es ist, wenn Sie kurz davor stehen, einen neuen Standort zu eröffnen, und eine echte, datierte Volumensteigerung als Verhandlungsmasse anzubieten haben. Bringen Sie dem Lieferanten eine konkrete Zahl: „Wir eröffnen einen vierten Standort in Q2, was unser monatliches Mehlvolumen von 2,4 Tonnen auf etwa 3,2 Tonnen erhöht" ist ein Gespräch, das Ihnen einen echten gestuften Rabatt einbringt, während „können Sie beim Preis besser werden" ohne konkrete Volumengeschichte selten dazu führt.

Diese Woche: Führen Sie den Single-Source Risk Score für Ihre 3 oder 4 volumenstärksten Zutatenkategorien durch, und finden

Sie für jede Kategorie, die auf allen 3 Dimensionen hoch abschneidet, heute heraus, ob Sie tatsächlich einen qualifizierten Ersatzlieferanten haben oder ob Sie nur angenommen haben, dass es einen gibt, ohne es je bestätigt zu haben.

Erste Schritte

1

Listen Sie Ihre 3 oder 4 volumenstärksten Zutatenkategorien auf, beginnend mit Mehl, Tomaten, Boxen und Mozzarella.

2

Bewerten Sie jede auf Wechselschwierigkeit, Vorlaufzeitrisiko und Qualitätsempfindlichkeit, 0 bis 5, für den Single-Source Risk Score.

3

Bestätigen Sie heute, ob eine hoch bewertete Kategorie, besonders Mozzarella, tatsächlich einen qualifizierten Ersatzlieferanten hat.

4

Verhandeln Sie zuerst einen volumenabgestuften Preisplan mit Ihren am sichersten zu konsolidierenden Kategorien.

5

Richten Sie eine vierteljährliche Lieferanten-Scorecard ein, die Preis, pünktliche Lieferung und Konsistenz gegen Ihr eigenes Spezifikationsblatt verfolgt.

KAPITEL 13

Eine Marke, 3 Nachbarschaften



Wie oben, so unten.

— TRADITIONELLES SPRICHWORT

Stellen Sie sich einen Inhaber vor, der eine dritte Filiale eröffnet und diesen Moment später als „den Moment, in dem mir klar wurde, dass die Marke kein Rezept war, sondern ein Versprechen, und ich hatte nie wirklich aufgeschrieben, was dieses Versprechen abdeckte“ beschreibt. Er hatte 2 Jahre lang angenommen, dass jeder, einschließlich er selbst, bereits wusste, wo die Grenze zwischen „das sind wir überall“ und „das kann hier anders aussehen“ verläuft. Niemand wusste es, und der Streit, der schließlich die Frage erzwang, war kein großer — es war ein Manager, der das hausgemachte Salatdressing gegen einen lokalen Favoriten tauschen wollte, eine wirklich kleine Entscheidung, die sich zu einer zweiwöchigen Meinungsverschiedenheit entwickelte, rein weil es kein Dokument gab, auf das eine der beiden Seiten verweisen konnte.

2 Fehler liegen auf entgegengesetzten Seiten derselben Frage, und Inhaber fallen mit ungefähr gleicher Häufigkeit in jeden hinein. Der erste ist die Markenkonsistenz-Falle: jeden Standort zu zwingen, bis ins letzte Detail absolut identisch zu sein, unabhängig von der Nachbarschaft, in der er liegt, weil Konsistenz sich sicher anfühlt und jede lokale Abweichung wie eine rutschige Abfahrt zum Kontrollverlust über die Marke wirkt. Der zweite ist die lokale-Irrelevanz-Falle: jeden Standort so weit zu den Präferenzen seiner eigenen Nachbarschaft abdriften zu lassen, dass sich die 3 Standorte kaum noch wie dasselbe Geschäft anfühlen, und die Marke, die Sie jahrelang am ersten Standort aufgebaut haben, hat sich still in 3

unzusammenhängende lokale Restaurants aufgelöst, die zufällig ein Schild teilen.

Beide Fallen entspringen derselben ungeprüften Annahme — dass Konsistenz und lokale Relevanz Gegensätze sind, und man einen Punkt auf einem einzigen Regler zwischen ihnen wählen muss. Sie sind keine Gegensätze. Das eigentliche Können besteht darin, bewusst und schriftlich zu entscheiden, welche Elemente Ihres Geschäfts überall identisch sein müssen und welche Elemente wirklich in Ordnung, sogar gut sind, je Nachbarschaft zu variieren — und diese Linie dann in beide Richtungen fest zu halten, statt sie an einem der beiden Enden versehentlich abdriften zu lassen.

Das ist **die Core-and-Flex Rule**, dokumentiert als Markenregelblatt mit 2 expliziten Listen, das jedem Standortmanager gegeben und jedes Mal herangezogen wird, wenn die Frage „sollten wir das hier anders machen“ aufkommt. Die feste Liste umfasst alles, was definiert, was Ihre Pizza tatsächlich ist und was Ihre Marke tatsächlich verspricht: Ihre Dough-DNA-Sheet-Spezifikationen aus Kapitel 2, Ihre Kern-Menüpositionen und deren Slice-Margin-Matrix-Spezifikationen aus Kapitel 5, Ihr Logo, Farbpalette und Beschilderungsstandards, Ihre Preisphilosophie, auch wenn nicht identische Eurobeträge, Ihre Kundenservicestandards und Ihre Lebensmittelsicherheits- und Hygieneverfahren. Nichts davon ändert sich je nach Nachbarschaft, niemals, denn ein Kunde, der Ihre Margherita am Standort eins hatte und sie am Standort 3 bestellt, vertraut darauf, dass es dieselbe Pizza ist,

und dieses Vertrauen wegen lokaler Note zu brechen, kostet mehr, als die Note wert ist.

Die flexible Liste umfasst alles, was sich durch Anpassung an eine spezifische Nachbarschaft wirklich verbessern kann, ohne zu bedrohen, was die Marke verspricht: eine kleine Anzahl lokaler Spezialpositionen — ein oder 2 rotierende Specials, die lokale oder saisonale Zutaten verwenden, klar als eigene Ergänzung dieses Standorts gekennzeichnet statt als Kernmenü präsentiert; lokales Marketing und Gemeinschaftsengagement, das in einer Uni-Nähe-Lage anders aussehen sollte als in einer familienorientierten Vorortlage; Innenausstattungsdetails innerhalb Ihrer festen Markenpalette; Öffnungszeiten, die auf wirklich unterschiedliche lokale Nachfragemuster abgestimmt sind; und Liefer-versus-Speisesaal-Schwerpunkt, abgestimmt auf das tatsächliche Dichteprofil des Standorts aus Kapitel 9, was an einem Standort einen kleineren Speisesaal und eine größere Küche bedeuten könnte und am anderen das Gegenteil.

Zur Veranschaulichung könnte das Markenregeldokument einer Drei-Standorte-Pizzeria 11 Kernmenüpositionen mit gesperrten Spezifikationen und identischer Preisphilosophie an allen Standorten festlegen, während jedem Standort bis zu 2 rotierende lokale Specials erlaubt sind, die trotzdem denselben Basisteig und dieselbe Kernsauce verwenden müssen, sodass selbst das „lokale Flex“-Element unter seiner lokalen Note noch unverkennbar nach der Marke schmeckt. Ein Standort in der Nähe einer Universität bietet zweimal pro Woche ein spätabendliches Studenten-Special an; ein anderer in einem familienorientierten Wohnviertel bietet ein Sonntags-Familien-

Bundle-Deal an; der dritte, in einem Geschäftsviertel, überspringt beides und bietet stattdessen ein schnelles Wochentags-Mittags-Special für einen 20-minütigen Tischwechsel. Alle 3 servieren immer noch dieselbe Margherita nach derselben Spezifikation, denn genau das ist es, worauf Kunden tatsächlich vertrauen, dass die Marke es konsistent liefert, wo auch immer sie darauf treffen.

Der Test, den man Inhabern zur Einordnung eines neuen Vorschlags in fest oder flexibel gibt, ist einfach: Würde sich ein Stammkunde vom Standort eins verwirrt oder getäuscht fühlen, wenn er diesen Unterschied am Standort 3 entdeckte? Ein anderes rotierendes Special, andere Öffnungszeiten, ein anderes Gemeinschaftssponsoring — keine Verwirrung, kein Problem, wirklich gute lokale Relevanz. Ein anderes Teigrezept, andere Beläge auf einer Kernpizza, ein materiell anderer Preis für dieselbe Position ohne angegebenen Grund — das würde sich für einen Kunden, der der Marke über Standorte hinweg vertraut hat, wie ein Etikettenschwindel anfühlen, und es gehört auf die feste Liste, selbst wenn der Standortmanager einen wirklich guten lokalen Grund hat, es ändern zu wollen.

Eine praktische Warnung: Überprüfen Sie die flexible Liste selbst regelmäßig, nicht nur die Einhaltung damit, denn lokale Flex-Elemente neigen dazu, mit der Zeit Komplexität anzuhäufen, genau wie Kapitel 5s Belagkriechen — ein rotierendes Special, das als ein sauberes saisonales Element begann, kann 18 Monate später still 3 Varianten hervorgebracht haben, deren Genehmigung sich niemand mehr erinnert. Setzen Sie ein Ablaufdatum auf jedes lokale Special bei seiner Genehmigung,

was eine bewusste Verlängerungsentscheidung erzwingt statt unbegrenzte stille Ansammlung zu erlauben.

Dasselbe Dokument klärt auch Streitigkeiten, bevor sie beginnen, was mehr wert ist, als es klingt. Eine schriftliche Core-and-Flex Rule, vereinbart und geteilt, bevor die erste schwierige lokale Anpassungsanfrage eines neuen Managers eintrifft, verwandelt, was eine persönliche Meinungsverschiedenheit über Geschmack oder Urteilsvermögen werden könnte, in eine einfache Nachschlage — ist das auf der festen Liste oder der flexiblen Liste — und lässt den Manager seine eigene Frage meist beantworten, ohne Sie überhaupt am Telefon zu brauchen.

Diese Woche: Schreiben Sie Ihre eigene Core-and-Flex Rule als 2 explizite Listen, teilen Sie sie mit jedem Standortmanager, und prüfen Sie Ihre aktuellen Standorte auf alles, was auf die flexible Seite der Linie abgedriftet ist, ohne je bewusst genehmigt worden zu sein, dort zu sein.

In die Praxis umsetzen

1

Schreiben Sie die feste Liste: Teigspezifikation, Kernmenü, Logo und Preisphilosophie, Servicestandards, Lebensmittelsicherheitsverfahren.

2

Schreiben Sie die flexible Liste: lokale Specials, lokales Marketing, Innenausstattungsdetails, Öffnungszeiten und Liefer-versus-Speisesaal-Schwerpunkt.

3

Führen Sie den Test „würde sich ein Stammkunde von Standort eins getäuscht fühlen“ bei jeder aktuellen lokalen Abweichung durch, die Sie finden können.

4

Setzen Sie ein Ablaufdatum auf jedes bestehende lokale Special, damit es eine bewusste Verlängerungsentscheidung braucht.

5

Teilen Sie die Core-and-Flex Rule mit jedem Standortmanager als Standardantwort auf zukünftige lokale Anpassungsanfragen.

KAPITEL 14

Die Zahlen, Die Standorte Vergleichen

Was gemessen wird, wird gemanagt.

— ZUGESCHRIEBEN PETER DRUCKER

Die schwierigste Managementfrage in einem Multi-Standort-Pizzageschäft ist nicht „wie läuft das Geschäft“ — Ihre monatliche GuV beantwortet das ausreichend gut. Es ist „welcher Standort braucht diese Woche meine Aufmerksamkeit, und warum“, und die meisten Inhaber beantworten das nach Gefühl: welcher Standort auch immer zuletzt mit einem Problem angerufen hat, oder welcher Standort auch immer der Inhaber zuletzt besucht und etwas Auffälliges bemerkt hat. Das ist kein Management, das ist Whack-a-Mole, und es bedeutet, dass die Standorte, die nicht anrufen — oft weil ein Manager still kämpft und es nicht zugeben will, genau das Risiko, das in Kapitel 10 markiert wurde — monatelang unüberprüft bleiben.

Es gibt ein spezifisches Fehlermuster, das es wert ist, benannt zu werden, weil es so häufig ist, dass es sein eigenes Label verdient: Der lauteste Standort ist selten der Standort, der Sie am meisten braucht. Ein Manager, der oft anruft, kleine Dinge eskaliert und sichtbar Rückversicherung braucht, ist meist ein Manager, der engagiert genug ist, Probleme zu bemerken — was ein gutes Zeichen ist, auch wenn die ständigen Anrufe ermüdend sind. Der wirklich gefährliche Standort ist der stille, geführt von einem Manager, der stolz oder neu ist oder Konflikte vermeidet, der einen langsamen Niedergang absorbiert, ohne je die Hand zu heben, bis die Scorecard — oder eine öffentliche Bewertung eines Kunden — es Monate nach Beginn ans Licht bringt. Eine wöchentliche, numerische, vergleichbare Messung ist die einzige zuverlässige Verteidigung gegen dieses Muster, denn sie hängt nicht davon ab, dass sich jemand entscheidet, sich zu melden.

Die Multi-Site Scorecard behebt das, indem sie jedem Standort dieselbe wöchentliche Messung am selben Tag gibt, sodass Standorte fair miteinander und mit ihrem eigenen gleitenden Durchschnitt verglichen werden können, statt nach Bauchgefühl oder danach, wer zuletzt am lautesten war. 5 Zahlen, wöchentlich verfolgt, pro Standort: Pizzen pro Arbeitsstunde (Gesamtpizzen produziert geteilt durch Gesamtküchenarbeitsstunden dieser Woche — Ihre Kernproduktivitätszahl), Teigabfallprozentsatz (aus Kapitel 2, der Anteil gemixten Teigs, der nie zu einer verkauften Pizza wurde), durchschnittliche Lieferzeit von Bestellbestätigung bis zur Tür, Käsekosten als Prozentsatz des Pizzaumsatzes (Ihr bestes einzelnes Frühwarnsignal für sowohl Belagkriechen als auch Lieferantenpreisbewegung), und durchschnittliche Bewertungsnote über Ihre Hauptplattformen für die vergangenen 30 Tage.

MULTI-SITE SCORECARD

5 wöchentliche Zahlen pro Standort: Pizzen pro Arbeitsstunde, Teigabfall %, durchschnittliche Lieferzeit, Käsekosten % des Pizzaumsatzes und Bewertungsnote der letzten 30 Tage.

Jede Zahl zählt weniger isoliert als im Muster, das sie mit den anderen 4 bildet, und das ist die eigentliche Fähigkeit, die

Scorecard gut zu lesen. Ein Standort mit steigender Käsekosten-Prozentzahl und stabilen Pizzen-pro-Arbeitsstunde erlebt wahrscheinlich Belagkriechen oder eine Lieferantenpreisänderung — prüfen Sie die Slice Margin Matrix und die Lieferanten-Scorecard, bevor Sie etwas anderes annehmen. Ein Standort mit fallenden Pizzen-pro-Arbeitsstunde und stabilem Teigabfall ist wahrscheinlich für sein aktuelles Volumen überbesetzt oder fährt ein ineffizientes Schichtmuster, überhaupt kein Qualitätsproblem. Ein Standort mit steigender Lieferzeit und fallender Bewertungsnote zusammen, mit allem anderen stabil, zeigt direkt auf die Dichte- und Radiusrechnung aus Kapitel 7, statt auf etwas, das in der Küche passiert.

Zur Veranschaulichung könnte ein Vier-Standorte-Geschäft, das die Scorecard betreibt, Folgendes sehen: Standort A, Pizzen/Arbeitsstunde 14,2 (Ziel 13,5), Teigabfall 1,8 %, Lieferzeit 21 Minuten, Käsekosten 19,1 % des Pizaumsatzes, Bewertungsnote 4,6 — klar der stärkste Standort, es wert, dafür studiert zu werden, was er richtig macht, statt nur in Ruhe gelassen zu werden. Standort D, Pizzen/Arbeitsstunde 10,1, Teigabfall 4,2 %, Lieferzeit 29 Minuten, Käsekosten 23,4 %, Bewertungsnote 4,1 — bei jeder einzelnen Kennzahl im Rückstand, was Ihnen sagt, dass das kein isoliertes Problem ist, sondern ein Standort, der eine echte Intervention braucht, wahrscheinlich beginnend mit einem direkten Gespräch mit dem Manager im wöchentlichen Review-Format aus Kapitel 10, und dem Durcharbeiten des Manager Mandate, um zu prüfen, ob Standards abgedriftet sind oder ob der Manager unterversorgt ist.

Was zu tun ist, wenn ein Standort im Rückstand ist, zählt genauso sehr wie es zu erkennen. Der Instinkt ist oft, hereinzuschwirren und alles auf einmal zu reparieren, was einen kämpfenden Manager überwältigt und selten zu einer dauerhaften Verbesserung führt. Besser: Wählen Sie die einzige schwächste Kennzahl relativ zu Ihrem besten Standort, reparieren Sie diese eine Sache zuerst mit einem klaren, zeitlich begrenzten Plan — sagen wir, 2 Wochen, um den Teigabfall von 4,2 % Richtung 2,5 % zu senken, mit der Fermentation Clock aus Kapitel 2 —, überprüfen Sie, dass die Reparatur 2 aufeinanderfolgende Wochen gehalten hat, und gehen Sie dann zur nächsten Kennzahl über. Ein kämpfender Standort hat selten eine einzige Grundursache; er hat meist 3 oder 4 sich verstärkende Probleme, und der Versuch, sie alle gleichzeitig zu reparieren, ist, wie ein Manager am Ende überwältigter dasteht als bevor Sie versucht haben zu helfen.

Die Scorecard schützt auch Ihre besten Standorte, was ein von Inhabern unterschätzter Vorteil ist. Ohne regelmäßige, vergleichbare Messung kann der langsame Niedergang eines starken Standorts monatelang unbemerkt bleiben, denn „immer noch gut relativ zur Erinnerung, wie es früher war“ ist nicht dieselbe Frage wie „immer noch gut relativ zur tatsächlichen Zahl dieser Woche“. Ein Standort, der über 4 Monate von 14,2 Pizzen pro Arbeitsstunde auf 12,8 abdriftet, ist ein bedeutender Rückgang, den ein monatlicher Blick auf den Kontostand nie rechtzeitig ans Licht bringt, um ihn zu beheben, während es noch eine kleine, einfache Reparatur ist.

Halten Sie die Scorecard sichtbar, nicht privat. Eine Version, geteilt mit jedem Standortmanager — die alle Standorte nebeneinander zeigt, nicht nur den eigenen — tendiert dazu, mehr für die Standards zu tun als jedes Rundschreiben je könnte, denn die meisten Manager, die einen guten Standort führen, empfinden echten Stolz, es zu sehen, und die meisten Manager mit einem zurückliegenden Standort würden es lieber still reparieren, bevor die Zahlen der nächsten Woche veröffentlicht werden, als ein privates Gespräch darüber zu führen, warum sie im Rückstand sind. Diese Art von Transparenz allein hat einen bedeutenden Teil der Lücke zwischen dem besten und schlechtesten Standort eines Geschäfts innerhalb von 2 oder 3 Monaten geschlossen, rein weil niemand sichtbar letzter auf einer Liste sein will, die die Kollegen sehen können.

Diese Woche: Richten Sie die Fünf-Kennzahlen-Scorecard für jeden derzeit von Ihnen betriebenen Standort ein, ziehen Sie die letzten 4 Wochen echter Daten für jede Kennzahl, auch wenn manches aus Ihrer Kasse und Lieferplattform-Berichten herausgegraben werden muss, und identifizieren Sie, welcher einzelne Standort und welche einzelne Kennzahl zuerst Aufmerksamkeit braucht.

Diese Woche

1

Richten Sie die Fünf-Kennzahlen-Multi-Site-Scorecard ein: Pizzen pro Arbeitsstunde, Teigabfall %, Lieferzeit, Käsekosten %, Bewertungsnote.

2

Ziehen Sie die letzten 4 Wochen echter Daten pro Standort für jede Kennzahl aus Ihrer Kasse und Lieferplattform-Berichten.

3

Identifizieren Sie den einzelnen schlechtesten Standort und seine einzelne schwächste Kennzahl relativ zu Ihrem besten Standort.

4

Setzen Sie eine zweiwöchige, zeitlich begrenzte Reparatur für diese eine Kennzahl, bevor Sie irgendetwas anderes an diesem Standort anfassen.

5

Teilen Sie die Scorecard mit allen Ihren Standortmanagern, Seite an Seite, statt sie privat zu halten.

KAPITEL 15

Standort 2 Bis 5 Finanzieren

Regel Nr. 1: Verlieren Sie niemals Geld.

*Regel Nr. 2: Vergessen Sie niemals Regel
Nr. 1.*

— WARREN BUFFETT

Die Inhaber, die in diesem Geschäft am schlimmsten verletzt werden, sind selten diejenigen, die zu langsam wachsen. Es sind diejenigen, die zu schnell auf Kapital wachsen, das nie wirklich ihres war zu riskieren, die gegen den Cashflow eines guten ersten Standorts leihen, um eine zweite und dritte Eröffnung nach einem Zeitplan zu finanzieren, der von Ambition statt von dem gesetzt wird, was das Geschäft selbst tatsächlich tragen konnte. Ein Pizzeria-Konzept, das gediehen wäre, hätte es seinen zweiten Standort 18 Monate später eröffnet, mit mehr Bargeldpuffer und einem besser getesteten Manager Mandate, eröffnet stattdessen nach einem engen Kreditplan, und der Schuldendienst dieses Kredits wird zu einer permanenten Steuer auf die Marge jedes Standorts über Jahre, und verwandelt, was ein starkes, wachsendes Geschäft hätte sein sollen, in eines, das dauerhaft einen schlechten Monat von einer echten Krise entfernt ist.

Die Ausgangsdisziplin besteht darin zu verstehen, was ein neuer Pizzeria-Standort tatsächlich beweisen muss, bevor er sein eigenes Gewicht trägt, und jeden neuen Standort demselben Amortisationsstandard zu unterziehen, egal wie zuversichtlich Sie sich dabei fühlen. Das ist **das Standort-Payback-Modell**: Gesamteröffnungsinvestition (Ausstattung, Ausrüstung einschließlich Ihres Ofens, Anfangsinventar, Kautionen, Schulungskosten vor Eröffnung) geteilt durch den prognostizierten monatlichen freien Cashflow des Standorts, sobald er stabilen Betrieb erreicht — nicht seine Eröffnungsmonatszahlen, die fast immer durch eine Launch-Promotion und Neugieverkehr verzerrt sind, der die Nachfrage

im stabilen Zustand nicht repräsentiert. Diese Division gibt Ihnen eine Amortisationszeit in Monaten, und das ist die einzige Zahl, an der jeder neue Standortvorschlag gemessen werden sollte, bevor Sie einen Mietvertrag unterschreiben, nicht danach.

STANDORT-PAYBACK-ZEIT

**Gesamteröffnungsinvestition ÷
prognostizierter monatlicher freier Cashflow
bei stabilem Betrieb = Amortisationszeit in
Monaten.**

Zur Veranschaulichung: Ein neuer Standort kostet 165.000 €, um vollständig ausgestattet zu eröffnen, einschließlich eines Deckofens, und wird, basierend auf dem Pizza Site Score aus Kapitel 9 und vergleichbarer Leistung an Ihren bestehenden Standorten mit ähnlichem Dichte- und Konkurrenzprofil, voraussichtlich 7.200 € pro Monat freien Cashflow generieren, sobald er stabil ist, typischerweise im vierten oder fünften Monat erreicht. Das ergibt eine Amortisationszeit von etwa 23 Monaten. Vergleichen Sie das mit einer Regel, die Inhabern ausdrücklich gegeben wird: **die Payback Rule of 24** — ein neuer Pizzeria-Standort sollte voraussichtlich seine volle Eröffnungsinvestition innerhalb von 24 Monaten nach Erreichen des stabilen Betriebs zurückzahlen, und wenn Ihre ehrliche Prognose deutlich länger dauert, braucht der Standort entweder niedrigere Eröffnungskosten, einen stärkeren Standort, oder einfach mehr

Geduld, bevor Sie ihn eröffnen, statt trotzdem auf Optimismus darüber, wie schnell er die Prognose übertreffen wird, vorangetrieben zu werden.

Die Regel existiert, weil Pizza speziell eine breitere Bandbreite realistischer Ergebnisse hat, als Inhaber anfangs annehmen — ein Standort kann seine dichte-basierte Prognose im ersten Jahr um 20–30 % unterschreiten, einfach weil der Aufbau von Nachbarschaftsbewusstsein und Stammkundengewohnheit für eine Pizzamarke länger dauert, als Inhaber erwarten, besonders bevor die Migration zur Direktbestellung aus Kapitel 6 Zeit hatte zu wirken. Ein 24-Monats-Amortisationsziel, statt eines aggressiveren 12- oder 15-Monats-Ziels, nach dem manche wachstumshungrige Inhaber greifen, baut genug Puffer ein, um ein langsames als prognostiziertes erstes Jahr zu überleben, ohne dass der Schuldendienst des Standorts zum Notfall wird.

Zu Finanzierungsquellen speziell: Cashflow aus bestehenden, stabilen Standorten ist die billigste und risikoärmste Wachstumskapitalquelle, die Sie haben, und er sollte so viel wie Ihre Geduld erlaubt jedes neuen Standorts finanzieren, denn er trägt keine Zinsen und keine Auflage, die verschärft werden kann, wenn ein Quartal schwach ausfällt. Bankkredite, wenn nötig, um den Rest zu überbrücken, sollten so bemessen sein, dass der Schuldendienst auf dem eigenen prognostizierten Cashflow des neuen Standorts — nicht dem kombinierten Cashflow Ihres Geschäfts — die Kreditrate komfortabel mit Sicherheitsmarge deckt, denn ein Kredit, der nur funktioniert, wenn jeder Standort gleichzeitig planmäßig performt, ist ein Kredit, der irgendwann genau während des gewöhnlichen

schwierigen Quartals scheitert, das jedes Geschäft früher oder später hat. Externe Investoren, die Eigenkapitalpartner speziell zur Finanzierung der Expansion einbringen, verdienen später in diesem Buch ihr eigenes sorgfältiges Kapitel (Kapitel 19 behandelt die Kompromisse vollständig), aber die kurze Version hier: Eigenkapital verwässert Ihren Besitz und oft Ihre Kontrolle über genau die lokalen, praktischen Entscheidungen, die Ihren ersten Standort zum Funktionieren gebracht haben, und es sollte eine bewusste strategische Wahl sein, um bereits bewiesenes Wachstum zu beschleunigen, kein Weg, um ein Geschäft zu übertünchen, das seine eigene Expansion noch nicht aus Cashflow und vernünftiger Verschuldung finanzieren kann.

Die Wachstumstempo-Regel, die Inhabern als letzter Schutzwall gegeben wird, zusätzlich zur Amortisationsdisziplin pro Standort: Eröffnen Sie keinen neuen Standort, bis Ihr zuletzt eröffneter Standort mindestens 3 aufeinanderfolgende Monate stabil war — die eigenen prognostizierten Zahlen auf der Multi-Site Scorecard aus Kapitel 14 erreicht. Das klingt konservativ, und es ist bewusst konservativ, denn die Versuchung, Standort 4 zu eröffnen, während Standort 3 noch Fuß fasst, ist stark, wenn sich der Wachstumsschwung gut anfühlt, und genau so endet ein Inhaber damit, 2 instabile Standorte gleichzeitig statt einem zu managen, mit halber Aufmerksamkeit für jeden verfügbar.

Die Wachstumstempo-Regel wird am häufigsten nicht aus Gier, sondern aus Angst gebrochen — ein guter Mietvertrag wird an einem Ort verfügbar, den sich der Inhaber seit Jahren gewünscht hat, und die Sorge, er sei weg, wenn man 3 weitere Monate wartet, überwiegt die Disziplin. Manchmal ist diese Angst

gerechtfertigt und der Standort ist wirklich eine seltene Gelegenheit, eine Ausnahme wert. Häufiger ist ein wirklich guter Standort für eine Pizzeria kein einmaliges Ereignis im Leben — gute Dichte, angemessene Konkurrenz und ausreichende Versorgungskapazität existieren an mehr Orten, als Inhaber annehmen, sobald sie die Pizza-Site-Score-Gewohnheit aus Kapitel 9 aufgebaut haben, und der nächste gute Mietvertrag ist meist weniger selten, als er sich im Moment anfühlt. Behandeln Sie eine Ausnahme von der Tempo-Regel als echte Entscheidung, die echte Rechtfertigung braucht, nicht als Standardreaktion auf ein schön aussehendes Angebot.

Diese Woche: Berechnen Sie die echte Amortisationszeit Ihrer jüngsten Standorteröffnung anhand tatsächlicher Zahlen statt der ursprünglichen Prognose, und vergleichen Sie sie ehrlich mit der Payback Rule of 24 — wenn sie lang ausfällt, nutzen Sie das als echte Information darüber, wie die Eröffnungskosten oder Lage Ihres nächsten Standorts aussehen müssen, nicht als Grund, einfach zu hoffen, dass der nächste besser performt.

Erste Schritte

- 1** Berechnen Sie die echte Amortisationszeit Ihres jüngsten Standorts anhand des tatsächlichen monatlichen freien Cashflows, nicht der Eröffnungsprognose.

- 2** Vergleichen Sie diese Zahl mit der Payback Rule of 24 und markieren Sie sie, falls sie deutlich länger ausfällt.

- 3** Bestätigen Sie, dass Ihr zuletzt eröffneter Standort 3 aufeinanderfolgende Monate seine eigenen Scorecard-Ziele erreicht hat, bevor Sie den nächsten eröffnen.

- 4** Bemessen Sie jeden neuen Bankkredit anhand des eigenen prognostizierten Cashflows des neuen Standorts, nicht des kombinierten Cashflows Ihres Geschäfts.

- 5** Schreiben Sie auf, wie niedrigere Eröffnungskosten oder ein stärkerer Standort für Ihre nächste Eröffnung aussehen müssten.

KAPITEL 16

Das Stückfenster, Der Kiosk Und Andere Formate

Es ist nicht alles Gold, was glänzt.

— WILLIAM SHAKESPEARE

Bis ein Inhaber 3 oder 4 vollwertige oder Liefer-und-Abhol-Standorte gut laufen hat, beginnt sich meist eine andere Art von Gelegenheit zu zeigen: eine kleine Stück-Verkaufseinheit in einer Markthalle, eine Marktstand-Gelegenheit bei einem Wochenendevent, ein Dark-Kitchen-Raum mit billiger Miete und gar keiner Speisesaal-Anforderung. Diese kleineren Formate sind wirklich verlockend, denn sie versprechen Markenerweiterung für einen Bruchteil der Eröffnungskosten eines vollen Standorts — und sie können hervorragende Ergänzungen zu einem Multi-Standort-Pizzageschäft sein, oder sie können still die Marke verwässern und Managementaufmerksamkeit von den Standorten abziehen, die tatsächlich Ihren Umsatz tragen, ganz abhängig davon, ob Sie sie mit derselben Strenge bewerten, die Sie bei einem vollen Standort anwenden würden.

Sie neigen auch dazu, genau in dem Moment aufzutauchen, in dem sich ein Inhaber am selbstbewusstesten fühlt, was an sich beachtenswert ist. 3 oder 4 Standorte weiter sieht die Multi-Site Scorecard gesund aus, das Manager Mandate funktioniert, und eine Kleinformat-Gelegenheit zeigt sich, verkleidet als risikoarmer Weg, den Schwung ohne das volle Gewicht einer weiteren kompletten Standorteröffnung fortzusetzen. Diese Rahmung — geringes Kapital, daher geringes Risiko — ist genau die Falle, die dieses Kapitel benennen soll, denn Kapitalrisiko und Aufmerksamkeitsrisiko sind nicht dasselbe Risiko, und ein Format, das billig zu eröffnen ist, kann trotzdem teuer in der Währung sein, die in dieser Phase Ihres Wachstums

am meisten zählt: Ihre eigenen und die begrenzten Stunden Ihrer besten Manager.

Stellen Sie sich einen Inhaber vor, 3 Standorte tief, getragen von einer Welle des Selbstvertrauens, der eine Stückfenster in einer Markthalle auf einen Handschlag und ein gutes Gefühl hin unterschreibt und den Pizza Site Score komplett überspringt, weil „es sind ja nur 18.000 €“. 18 Monate später ist das Fenster immer noch geöffnet, verliert immer noch jeden Monat ein bisschen Geld, und niemand wollte bisher das schwierige Gespräch über seine Schließung führen, weil der Verlust keines einzelnen Monats je schlimm genug wirkte, um die Entscheidung zu erzwingen.

Der Fehler, der am häufigsten auftaucht, ist, ein kleines Format als geringfügige Entscheidung zu behandeln, nur weil der Kapitaleinsatz gering ist. Eine Stückfenster, die 18.000 € zur Ausstattung kostet, fühlt sich wie ein Rundungsfehler neben einem 165.000-€-Vollstandort an, also überspringen Inhaber den Pizza Site Score, überspringen eine echte Amortisationsberechnung, und geben grünes Licht auf Enthusiasmus — und entdecken dann, dass ein kleines Format trotzdem echte Managementaufmerksamkeit, echte Personalplanungskomplexität und echtes Markenkonsistenzrisiko verbraucht, von denen nichts proportional kleiner wird, nur weil die Miete es tat.

Die Formatvergleichsmatrix zwingt dieselbe Disziplin auf jedes in Betracht gezogene Format, bewertet auf 4 Dimensionen, die für einen Kiosk anders zählen als für einen vollen Standort.

Markeneignung: Erlaubt dieses Format, Ihr tatsächliches Produkt zu liefern — Ihren echten Teig, richtig gebacken — oder bedeuten die Einschränkungen des Formats (ein Stückfenster, das vorgebackene Stücke aufwärmt statt frisch zu backen, zum Beispiel), dass Kunden eine geringere Version Ihrer Marke erleben, die dem Vertrauen in die volle Version schaden könnte.

Marge pro Arbeitsstunde: Kleine Formate wirken oft attraktiv bei der Miete, können aber brutal bei der Arbeitseffizienz sein, wenn eine einzelne Arbeitskraft benötigt wird, unabhängig davon, wie dünn das tatsächliche Bestellvolumen läuft, was bedeutet, dass Ihre Arbeitskosten als Prozentsatz des Umsatzes strukturell schlechter sein können als bei einem vollen Standort, selbst bei niedrigeren absoluten Kosten.

Markensichtbarkeitswert: Was tut dieses Format für die Bekanntheit Ihrer nahegelegenen Vollstandorte, getrennt von seiner eigenen direkten Profitabilität — ein Marktstand nahe einem geplanten vierten Vollstandort kann eine legitime Kundenakquisitionsinvestition sein, selbst bei dünner oder negativer direkter Marge, solange Sie ehrlich sind, dass das genau das ist, statt so zu tun, als sei es ein eigenständiges Profitcenter.

Und hinzugefügte operative Komplexität: Erfordert dieses Format ein wirklich anderes Kompetenzset, andere Ausrüstung oder eine andere Lieferkette, die echte Komplexität zu Ihrer Kapitel-12-Einkaufskonsolidierung und Kapitel-11-Trainingsleiter hinzufügt, oder fügt es sich sauber in Systeme ein, die Sie bereits betreiben.

Zur Veranschaulichung, führen Sie 3 Formatkandidaten durch die Matrix. Ein Stückfenster in einer Markthalle, das vorportionierte Stücke aus Ihrer Zentralküche aufwärmt: stark bei

Marge pro Arbeitsstunde (eine Person, hoher Durchsatz, geringe Kompetenzanforderung), schwach bei Markeneignung (ein aufgewärmtes Stück ist eine wirklich andere Produkterfahrung als ein frischer Backvorgang, und Kunden, die nur dieses Format ausprobieren, entdecken vielleicht nie, was Ihre Vollstandorte tatsächlich bieten), moderat bei Sichtbarkeit, gering bei zusätzlicher Komplexität, da es auf Zentralküchenversorgung zurückgreift, die Sie bereits betreiben. Eine Dark Kitchen, volles Menü, nur Lieferung, kein kundenorientierter Raum überhaupt: stark bei Marge pro Arbeitsstunde, wenn die Lieferdichte es unterstützt (Kapitel 7s Rechnung gilt hier vollständig), zero Markensichtbarkeitswert, da keine physische Präsenz zum Entdecken vorhanden ist, gering bei Markeneignungsrisiko, da es Ihr echtes Vollprodukt ist, moderate Komplexität, da es immer noch ein trainiertes Pizzaiolo-Team braucht. Ein Wochenendmarktstand mit tragbarem Ofen: schwach bei Marge pro Arbeitsstunde (arbeitsintensiv relativ zu dünnem, wetterabhängigem Volumen), stark bei Markensichtbarkeit, besonders in einer Zielnachbarschaft für einen zukünftigen Vollstandort, wirklich gute Markeneignung, wenn Sie sich verpflichten, frisch vor Ort zu backen statt aufzuwärmen, und deutlich höhere operative Komplexität als die anderen beiden wegen der tragbaren Ausrüstung und der beteiligten Eventlogistik.

Keines dieser 3 ist universell richtig oder falsch — der Wert des Rahmens ist es, Sie zu zwingen, ehrlich zu sein, auf welcher Dimension ein gegebenes Format tatsächlich gewinnt, sodass Sie nicht versehentlich ein margenschwaches Format mit einer

ungeprüften Annahme über Markensichtbarkeit rechtfertigen, die es tatsächlich nicht liefert, oder echtes Markeneignungsrisiko von einem aufgewärmten-Stück-Konzept akzeptieren, weil die Schlagzeilen-Margenzahl isoliert gut aussah.

Der finanzielle Test, der oben auf die Matrix hinzugefügt werden sollte: Lassen Sie sich nie durch die niedrigen Eröffnungskosten eines kleinen Formats dazu verleiten, die Payback Rule of 24 aus Kapitel 15 zu überspringen. Eine 18.000-€-Stückfenster muss sich trotzdem in einem angemessenen Zeitfenster gegen seinen eigenen realistischen freien Cashflow amortisieren, und „es ist billig, also wen kümmert's, wenn es sich langsam amortisiert“ ist genau die Argumentation, die zu 3 kleinen Formaten führt, die jahrelang still Managementzeit abziehen, ohne je wirklich profitable Ergänzungen des Geschäfts zu werden.

Eine letzte Überlegung, bevor Sie sich auf ein kleines Format festlegen: Denken Sie über den Ausstieg genauso sorgfältig nach wie über den Einstieg. Die Miet- und Ausrüstungsinvestition eines vollen Standorts erzwingt eine gewisse Disziplin bei der Schließung, falls es nicht funktioniert, genau weil die Einsätze hoch genug sind, dass die Entscheidung bewusst getroffen wird. Die geringen Einsätze eines kleinen Formats schneiden in beide Richtungen — leicht zu eröffnen, aber auch leicht, es unbegrenzt bei Kostendeckung oder schlechter dahinsiechen zu lassen, denn der Verlust keiner einzelnen Woche ist je ganz schlimm genug, um das schwierige Gespräch über seine Schließung auszulösen. Setzen Sie ein Überprüfungsdatum und eine klare

numerische Schwelle bei der Eröffnung, nicht erst, wenn Sie entscheiden, ob Sie eröffnen.

Diese Woche: Wenn Sie eine Kleinformat-Erweiterung in Betracht ziehen oder bereits betreiben, bewerten Sie sie ehrlich auf der Vier-Dimensionen-Formatvergleichsmatrix, und berechnen Sie ihre echte Amortisationszeit auf dieselbe Weise, wie Sie es bei einem vollen Standort tun würden — ein kleines Engagement verdient trotzdem eine echte Analyse, keine Ausnahme davon.

Diese Woche

1

Bewerten Sie jedes Kandidaten- oder bestehende Kleinformat auf Markeneignung, Marge pro Arbeitsstunde, Markensichtbarkeitswert und operative Komplexität.

2

Wenden Sie die Payback Rule of 24 auf die echten Eröffnungskosten des Formats und seinen realistischen freien Cashflow an, nicht nur sein niedriges Preisschild.

3

Seien Sie ehrlich darüber, ob das Format Ihr echtes Produkt liefert oder eine geringere Version davon.

4

Setzen Sie ein Überprüfungsdatum und eine klare numerische Schwelle für die Schließung, falls es nicht funktioniert.

5

Prüfen Sie, ob das Format keine Lieferkette oder kein Kompetenzset außerhalb Ihrer Systeme aus Kapitel 12 und Kapitel 11 hinzufügt.

KAPITEL 17

Reputation Über Standorte Hinweg

*Es dauert 20 Jahre, einen Ruf aufzubauen,
und 5 Minuten, ihn zu ruinieren.*

— ZUGESCHRIEBEN WARREN BUFFETT

Hier ist eine Tatsache darüber, wie Kunden tatsächlich nach Pizza suchen, die das Reputationskalkül vollständig verändert, sobald Sie mehr als einen Standort haben: Sie suchen nicht nach „Ihrem Markennamen“. Sie suchen nach „Pizza in meiner Nähe“, und die Suchergebnisse und Kartenlistings, die sie sehen, werden häufig durch die Gesamtbewertung und das Bewertungssignal Ihrer Marke über alle Standorte hinweg aggregiert oder beeinflusst, nicht nur den nächstgelegenen. Das bedeutet, dass die Ein-Stern-Bewertungen eines schlecht geführten Standorts 3 nicht nur Standort 3 schaden — je nach Plattform und wie Ihre Listings strukturiert sind, können sie still die Sichtbarkeit Ihres wirklich hervorragenden Standorts eins gegenüber einem Kunden unterdrücken, der nie einen Fuß in Standort 3 gesetzt hat und es nie tun wird.

Inhaber widersprechen dem oft beim ersten Hören, denn es fühlt sich kontraintuitiv an, dass die schlechte Nacht eines Fremden an einem Standort quer durch die Stadt die Sichtbarkeit des eigenen hervorragenden lokalen Standorts beeinflussen könnte. Der Mechanismus variiert je nach Plattform und ändert sich mit der Zeit, während sich Ranking-Algorithmen weiterentwickeln, also sollte kein Buch vorgeben, die genaue aktuelle Gewichtung zu kennen, die eine gegebene Plattform anwendet — aber das gerichtete Muster hält sich konsistent über Multi-Standort-Geschäfte hinweg: Das aggregierte Signal auf Markenebene zählt mehr, als jeder einzelne Inhaber erwartet, und es ist ein Risiko, das schlicht nicht existierte, als es nur einen Standort zu managen gab.

Das ist **die Weakest Site Rule**: In einem Reputationssinn ist Ihr Multi-Standort-Geschäft nur so stark wie sein am schlechtesten performender Standort, denn genau dieser Standort zieht Ihr aggregiertes Signal nach unten und erzeugt das Bewertungsmuster, das erscheint, wenn ein potenzieller Kunde das Gesamtprofil Ihrer Marke durchsieht, bevor er entscheidet, überhaupt einen Ihrer Standorte auszuprobieren. Ein Ein-Standort-Inhaber sieht sich dieser Dynamik nie ausgesetzt — sein Ruf ist einfach sein Ruf. Ein Multi-Standort-Inhaber verwaltet, ob er darüber nachgedacht hat oder nicht, ein geteiltes Reputationsvermögen, aus dem jeder Standort sowohl schöpft als auch zu dem er beiträgt.

Das macht das Bewertungsmanagement auf Standortebene zu einer wirklich anderen Aufgabe, als es an einem Standort war, und es braucht seine eigene Routine, statt es dem Manager zu überlassen, der zufällig daran denkt. **Die Multi-Standort-Reputationsroutine** läuft auf 3 Rhythmen. Täglich: Jede neue Bewertung auf jeder Plattform, an jedem Standort, wird innerhalb von 24 Stunden vom Standortmanager gelesen und beantwortet, mit einer Antwort, die tatsächlich auf die spezifische Beschwerde oder das Kompliment eingeht, statt einer generischen kopiert-eingefügten Antwort — Kunden, die Ihre Bewertungssektion lesen, können den Unterschied sofort erkennen, und ein Muster generischer Antworten liest sich als Desinteresse, selbst wenn einzelne Beschwerden operativ gut behandelt werden. Wöchentlich: Bewertungsnoten und -volumen pro Standort werden als Zeile zur Multi-Site Scorecard aus Kapitel 14 hinzugefügt, sodass ein abnehmender Trend an jedem Standort

im selben regelmäßigen Rhythmus wie Ihre anderen operativen Zahlen auftaucht, statt erst bemerkt zu werden, wenn es bereits zur Krise geworden ist. Monatlich: Jemand — der Inhaber, oder eine benannte Person, falls Sie über die Größe hinaus sind, in der der Inhaber das allein tun kann — prüft direkt die Plattform-Listings jedes Standorts: korrekte Öffnungszeiten, korrekte Adresse und Telefonnummer, korrektes Menü mit aktuellen Preisen, korrekte Fotos, die tatsächlich Ihr aktuelles Produkt repräsentieren, statt Fotos aus einer Eröffnung vor 3 Jahren, die nicht mehr dem entsprechen, was die Küche verlässt.

Die Multi-Standort-Reputationsroutine

- 1** Täglich: Lesen und beantworten Sie jede neue Bewertung auf jeder Plattform und jedem Standort innerhalb von 24 Stunden, spezifisch, nicht generisch.

- 2** Wöchentlich: Fügen Sie Bewertungsnote und -volumen pro Standort zur Multi-Site Scorecard hinzu.

- 3** Monatlich: Prüfen Sie jedes Plattform-Listing auf korrekte Öffnungszeiten, Adresse, Telefonnummer, Menüpreise und Fotos.

- 4** Bei einer wirklich schlechten Bewertung: Erkennen Sie das spezifische Problem an, nennen Sie die tatsächliche Korrektur, und verlagern Sie die Lösung offline.

- 5** Behandeln Sie den abnehmenden Trend jedes Standorts als markenweites Risiko gemäß der Weakest Site Rule, nicht nur als Problem dieses Standorts.

Dieser Listing-Hygiene-Punkt klingt trivial und ist es nicht. Standorte verlieren regelmäßig bedeutendes Lieferplattform-Bestellvolumen, rein weil eine gelistete Schließzeit nach einer Zeitplanänderung falsch war, was stillschweigend Kunden abschreckte, die während Stunden zu bestellen versuchten, die die Plattform fälschlicherweise als geschlossen zeigte — ein völlig unsichtbarer Verlust, denn ein Kunde, der „geschlossen“ sieht, bestellt einfach stattdessen bei einem Konkurrenten und sagt Ihnen nie warum. Falsche Fotos verursachen eine subtilere

Version desselben Problems: Ein Kunde, der basierend auf einem ansprechenden Foto bestellt und eine Pizza erhält, die deutlich anders aussieht, ist darauf vorbereitet, enttäuscht zu sein, noch bevor er die Box geöffnet hat, unabhängig davon, ob die tatsächliche Pizza gut ist.

Der Umgang mit einer wirklich schlechten Bewertung — der spezifischen, glaubwürdigen und schädlichen Art, nicht einer klar bösgläubigen Ein-Stern ohne Details — verdient seinen eigenen Ansatz, denn wie Sie öffentlich reagieren, zählt für zukünftige Kunden, die es lesen, ebenso sehr wie für den ursprünglichen Beschwerdeführer. Erkennen Sie das spezifische Problem an, ohne defensiv zu sein, geben Sie klar und konkret an, was Sie dagegen tun (kein vages „wir nehmen das ernst“, sondern die tatsächliche Korrektur — „wir haben unsere Verpackung ab diesem Monat speziell angepasst, um das von Ihnen beschriebene Problem zu beheben“), und nehmen Sie das Lösungsangebot offline über Telefonnummer oder E-Mail, statt eine Rückerstattung im öffentlichen Kommentarfaden auszuhandeln. Eine gut behandelte schlechte Bewertung, sichtbar für jeden zukünftigen Kunden, der sie liest, kann mehr für Ihre Glaubwürdigkeit tun als eine ununterbrochene Reihe von Fünf-Sterne-Bewertungen ohne Beweis, dass Sie Probleme gut behandeln, wenn sie auftreten — denn jeder Kunde weiß, dass gelegentlich Probleme auftreten, und was er tatsächlich bewertet, ist, wie Sie reagieren, wenn es passiert.

Zur Veranschaulichung könnte ein Vier-Standorte-Geschäft, das die Bewertungsnote als Teil seiner Scorecard verfolgt, bemerken, dass der Durchschnitt von Standort C über 6 Wochen von 4,5

auf 4,1 fällt, wobei sich der Rückgang auf Beschwerden konzentriert, die speziell die Lieferzeit erwähnen. Der Abgleich mit der Lieferzeit-Kennzahl derselben Periode auf der Scorecard bestätigt es: Die durchschnittliche Lieferzeit von Standort C ist im selben Zeitfenster von 24 auf 33 Minuten gestiegen, wahrscheinlich verbunden mit einem neuen Fahrer, der noch die Routendichte aus Kapitel 7 lernt. Der Reputationsrückgang war kein eigenständiges Problem, das eine reputationsspezifische Korrektur brauchte — er war ein nachgelagertes Symptom eines operativen Problems, das die Scorecard ohnehin erfasst hätte, aber das Bewertungsmuster erfasste es schneller und gab ein klareres, spezifischeres Signal dafür, was Kunden genau erlebten.

Weisen Sie die tägliche Antwortpflicht dem Standortmanager zu, nicht sich selbst zentral, auch wenn eine Vorlage oder 2 Anleitung wert ist, bereitgestellt zu werden. Eine Antwort, geschrieben vom Manager, der tatsächlich diese Küche führt, trägt eine Spezifität und Authentizität, die eine zentral geschriebene Antwort nie haben wird, und es hält den Manager direkt verbunden mit dem, was Kunden tatsächlich an seinem eigenen Standort erleben — was, nicht zufällig, ein weiterer Kanal ist, über den die Probleme eines kämpfenden Standorts früh an die Oberfläche kommen, neben der Multi-Site Scorecard aus Kapitel 14.

Diese Woche: Richten Sie die tägliche-wöchentliche-monatliche Reputationsroutine formell ein, falls noch nicht geschehen, beginnend mit einem monatlichen Listing-Hygiene-Audit über jede Plattform und jeden Standort noch heute — es ist das

schnellste der 3, einmal zu tun, und das leichteste, still zu veralten, ohne dass es jemand bemerkt.

Erste Schritte

1

Führen Sie heute einen monatlichen Listing-Hygiene-Audit durch: Öffnungszeiten, Adresse, Telefon, Menüpreise und Fotos über jede Plattform und jeden Standort.

2

Weisen Sie die tägliche Bewertungsantwortpflicht jedem Standortmanager zu, mit einem 24-Stunden-Antwortfenster und keinen generischen Copy-Paste-Antworten.

3

Fügen Sie Bewertungsnote und -volumen pro Standort zur Multi-Site Scorecard aus Kapitel 14 hinzu.

4

Schreiben Sie eine Antwortvorlage für den Umgang mit einer wirklich schlechten Bewertung: Erkennen Sie Spezifika an, nennen Sie die tatsächliche Korrektur, verlagern Sie sie offline.

5

Identifizieren Sie Ihren aktuell schwächsten Standort nach Bewertungssignal und behandeln Sie ihn als markenweites Risiko, nicht nur als Problem dieses Standorts.

KAPITEL 18

Zentrale Systeme Ohne Hauptsitz

Small is beautiful (klein ist schön).

— E. F. SCHUMACHER

Es gibt eine spezifische Angst, die man von Inhabern hört, die sich ihrem vierten oder fünften Standort nähern, und es lohnt sich, sie direkt zu benennen, denn sie verhindert, dass gute Entscheidungen getroffen werden: die Angst, zu einem Hauptsitz-Geschäft zu werden. Inhaber, die sich darauf eingelassen haben, um gute Pizza zu machen und ein gutes lokales Geschäft zu führen, sehen Ketten Schichten von Regionalmanagern, Konzernsystemen und Verwaltungsaufwand aufbauen, und schrecken davor zurück — vernünftigerweise, denn genau dieser Aufwand ist es, was eine Kette wie eine Kette wirken lässt, statt wie eine Sammlung von Geschäften, die eine Nachbarschaft noch als ihre eigenen betrachtet. Der Fehler besteht darin, aus dieser vernünftigen Angst zu schließen, dass gar keine zentralen Systeme die richtige Antwort seien, wenn die tatsächlich richtige Antwort eine kleine Anzahl wirklich tragender gemeinsamer Systeme ist und nicht mehr.

Die Ironie, die es wert ist, darüber nachzudenken, ist, dass das Vermeiden aller zentralen Systeme aus Angst, eine Kette zu werden, oft genau das Ergebnis erzeugt, das die Angst zu verhindern versuchte, nur auf einem anderen Weg. Ohne ein gemeinsames Rezeptsystem driften Standorte bei Teig und Spezifikation auseinander, bis die Marke wirklich in lose verwandte lokale Geschäfte fragmentiert — die lokale-Irrelevanz-Falle aus Kapitel 13, erreicht nicht durch bewusste lokale Anpassung, sondern durch simple Vernachlässigung. Eine Handvoll der richtigen gemeinsamen Systeme ist es, was den lokalen Charakter tatsächlich schützt, indem sie die langweilige Konsistenzarbeit zentral erledigen, sodass die eigene Zeit und

das Urteilsvermögen jedes Standortmanagers in Dinge fließen können, die wirklich davon profitieren, lokal zu sein: wie sie mit ihren eigenen Stammgästen sprechen, wie sie den täglichen Rhythmus ihrer eigenen Küche führen, wie sie die Marke gegenüber ihrer eigenen Nachbarschaft repräsentieren.

Der Test dafür, was zentral gehört, ist nicht „wäre das zentralisiert effizienter“ — fast alles besteht diesen Test in der Theorie. Der Test ist: Schlägt dieses System spezifisch, teuer und wiederholt an jedem Standort fehl, wenn es nicht geteilt wird. Das ist eine viel engere Menge, und **die Five-System Rule** benennt es explizit, denn 5 ist ungefähr die Anzahl wirklich tragender gemeinsamer Systeme, die ein unabhängiges Fünf-Standorte-Pizzageschäft tatsächlich braucht, nicht das Dutzend-plus, das der Hauptsitz einer Kette typischerweise betreibt.

System eins: eine gemeinsame Kassenplattform an jedem Standort, denn sie ist es, was die Multi-Site Scorecard aus Kapitel 14 überhaupt möglich macht — Standorte nach Pizzenpro-Arbeitsstunde oder Käsekostenprozentsatz zu vergleichen, erfordert, dass die zugrundeliegenden Verkaufs- und Arbeitsdaten identisch strukturiert sind, was ein Standort mit einer eigenen unabhängig gewählten Kasse einfach nicht liefern kann. System 2: ein gemeinsames Rezept- und Spezifikationssystem — Ihr Dough DNA Sheet, Ihre Slice-Margin-Matrix-Spezifikationen, Ihr Manager Mandate — an einem Ort gehalten, auf den sich jeder Standort bezieht, statt als Dokumentenordner zu existieren, der mit der Zeit in lokalen Kopien still auseinanderdriftet, während jeder Standortmanager seine eigenen kleinen Änderungen vornimmt. System 3: ein

gemeinsames Dienstplan- und Schichtplanungstool, denn Arbeit ist Ihre zweitgrößte Kostenposition nach Lebensmitteln, und ein gemeinsames System lässt Sie Arbeitseffizienzmuster über Standorte hinweg sehen (direkt in die Scorecard einfließend), statt der eigenen Tabelle oder dem Papierdienstplan jedes Standorts zu vertrauen. System 4: ein einziger Buchhaltungsprozess — nicht notwendigerweise ein Buchhalter, aber ein konsistenter Kontenplan und ein konsistenter monatlicher Abschlussprozess an jedem Standort, denn der sinnvolle Vergleich der Standortrentabilität erfordert, dass die zugrundeliegenden Zahlen überall gleich aufgebaut sind, und Inhaber haben, oft erst nach mehreren Jahren, entdeckt, dass 2 ihrer Standorte Kosten unterschiedlich genug kategorisiert hatten, dass ein Standort, den sie für ihren stärksten Performer hielten, es tatsächlich nicht war, sobald die Zahlen normalisiert wurden. System 5: ein einziges Lieferanten- und Einkaufsregister, das an den Konsolidierungsplan aus Kapitel 12 und den Single-Source Risk Score anknüpft, sodass Einkaufsentscheidungen und Lieferantenleistungshistorie an einem Ort leben, statt in der persönlichen Beziehung jedes Standortmanagers zu seinem lokalen Vertreter.

Die Five-System Rule

1 Eins: eine gemeinsame Kassenplattform an jedem Standort.

2 2: ein gemeinsames Rezept- und Spezifikationssystem —
Dough DNA Sheet, Slice Margin Matrix, Manager Mandate.

3 3: ein gemeinsames Dienstplan- und Schichtplanungstool.

4 4: ein konsistenter Kontenplan und monatlicher
Abschlussprozess.

5 5: ein einziges Lieferanten- und Einkaufsregister.

Alles andere — und das ist der Teil, der Sie davor schützt, versehentlich zu einem Hauptsitz-Geschäft zu werden — bleibt bewusst lokal. Einstellungsentscheidungen für Linienpersonal, tägliche Lieferantenbestellungen innerhalb vereinbarter Sollbestände, lokale Marketingausführung, der spezifische Rhythmus des täglichen Vorbereitungsplans eines Standorts: Diese gehören dem Standortmanager, in der delegierten Liste des Manager Mandate aus Kapitel 10, und sie zu zentralisieren würde das Geschäft nicht besser machen, es würde es nur langsamer und weniger reaktionsfähig auf die tatsächlichen Bedingungen machen, die jeder Standortmanager sehen kann und die Sie, wenn Sie über 5 Standorte hinweg arbeiten, strukturell nicht sehen können.

Bauen Sie **die Systemkarte und das Kostenbudget** auf, indem Sie Ihre 5 Systeme auflisten, was jedes derzeit monatlich kostet (Softwareabonnements, der Anteil der Rolle einer Person, die dem Betrieb gewidmet ist), und was speziell bei welcher Standortanzahl ausfällt, falls dieses System nicht geteilt wird — das ist die Disziplin, die die Liste bei 5 hält, statt sie Richtung 12 abdriften zu lassen, denn jede vorgeschlagene Ergänzung muss dieselbe Latte reißen: was fällt spezifisch, teuer und wiederholt ohne sie aus. Zur Veranschaulichung könnte die Systemkarte eines Fünf-Standorte-Geschäfts zeigen: gemeinsame Kasse bei 340 €/Monat insgesamt, Rezept- und Spezifikationssystem im Wesentlichen kostenlos (eine gut organisierte gemeinsame Dokumentenbibliothek plus Disziplin), Dienstplantool bei 95 €/Monat, Buchhaltungsprozess, der etwa 6 Stunden pro Monat der Zeit eines Teilzeit-Buchhalters pro Standort kostet, und Einkaufsregister, eingebettet in dasselbe Dokumentensystem wie Rezepte. Gesamtkosten wirklich zentraler Systeme: oft überraschend niedrig, weit unter dem, was eine einzelne Junior-Hauptsitz-Einstellung kosten würde, was genau der Punkt ist — die Systeme, nicht das Personal, erledigen den größten Teil der Koordinationsarbeit, die eine Kette sonst einer Management-Schicht bezahlen würde.

Überarbeiten Sie die Liste jährlich, statt sie als einmal entschieden festzuschreiben, denn die richtige Antwort auf „was muss geteilt werden“ verschiebt sich wirklich, während Ihre Standortanzahl wächst. Ein System, das bei 3 Standorten unnötig wirkte — ein formelles Einkaufsregister etwa, als persönliche Beziehungen zu einer Handvoll Lieferanten

ausreichen, um es informell zu verwalten — kann bei 7 oder 8 wirklich tragend werden, sobald die Anzahl der Beziehungen und das Bestellvolumen übersteigt, was eine einzelne Person aus dem Gedächtnis verfolgen kann. Die Five-System Rule ist keine dauerhafte Obergrenze; sie ist eine Disziplin, die richtige Frage bei jeder aktuellen Größe zu stellen, und die ehrliche Antwort auf diese Frage ändert sich mit dem Wachstum, auch wenn die Anzahl der Systeme, auf die sie hinweist, länger bei 5 bleibt, als Inhaber erwarten.

Diese Woche: Listen Sie Ihre eigenen 5 Kandidatensysteme gegen den Test „was fällt speziell ohne dies aus, an jedem Standort, wiederholt“ auf, und seien Sie ehrlich über alles, was derzeit zentralisiert ist, ohne diese Latte tatsächlich zu reißen — es verlangsamt wahrscheinlich Ihre Manager ohne echten Nutzen.

Diese Woche

1

Listen Sie Ihre 5 Kandidatensysteme auf: Kasse, Rezepte und Spezifikationen, Dienstplan, Buchhaltung und Lieferantenregister.

2

Schreiben Sie für jedes auf, was speziell, an jedem Standort, wiederholt ausfällt, wenn es nicht geteilt wird.

3

Bauen Sie die Systemkarte und das Kostenbudget mit den echten monatlichen Kosten jedes Systems auf.

4

Verlagern Sie alles derzeit Zentralisierte, das den „fällt ohne es aus“-Test nicht besteht, zurück zur lokalen Entscheidung.

5

Setzen Sie ein Datum in Ihren Kalender, um die Five-System-Liste nächstes Jahr erneut zu überprüfen.

KAPITEL 19

Franchise, Partner Oder Eigenbesitz

*Macht neigt zur Korruption, und absolute
Macht korrumpiert absolut.*

— LORD ACTON

Über 5 Standorte hinaus hört Wachstum auf, eine Frage zu sein, die Sie allein mit besseren Systemen beantworten können, und wird zu einer Frage der Kapitalstruktur und Kontrolle, die die meisten Betreiber nie zuvor durchdenken mussten, denn nichts an der Führung einer einzelnen hervorragenden Pizzeria bereitet Sie darauf vor, zu entscheiden, wie Standort 6 bis 20 finanziert und geführt werden soll.

Das ist auch der Punkt, an dem gut gemeinte Berater — ein Buchhalter, ein Anwalt, ein Freund, der eine völlig andere Art von Geschäft skaliert hat — beginnen, Meinungen mit echtem Selbstvertrauen und sehr wenig Verankerung darin anzubieten, was Pizza speziell von den Einzelhandels- oder Dienstleistungsgeschäften unterscheidet, aus denen ihre Erfahrung stammt. Franchise-Beratung, aufgebaut um ein Geschäft, bei dem die Ausführungsqualität zwischen Betreibern kaum variiert, überträgt sich nicht sauber auf ein Geschäft, bei dem die Lücke zwischen einem kompetenten und einem hervorragenden Pizzaiolo der Unterschied zwischen einer Fünf-Sterne- und einer Zwei-Sterne-Kundenerfahrung ist. Nehmen Sie externen Rat zu Kapitalstruktur und rechtlichen Mechanismen gerne an; seien Sie weit skeptischer gegenüber externem Rat dazu, wie viel Qualitätskontrollrisiko Ihr spezifisches Produkt unter dem Besitz eines anderen tolerieren kann.

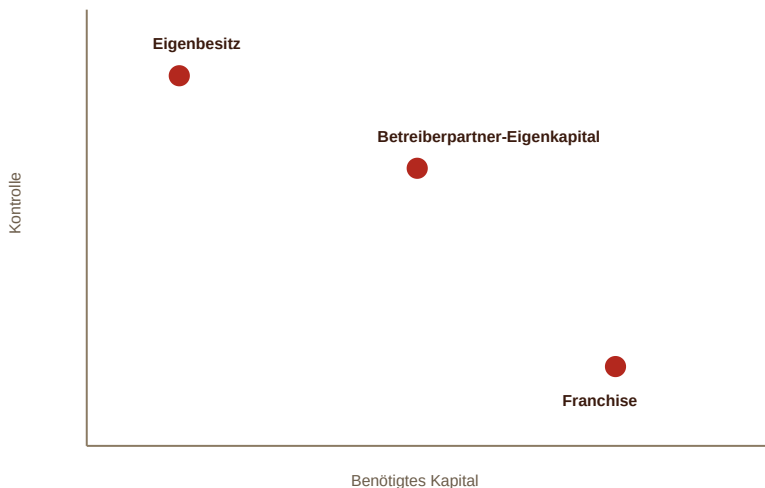
3 grundlegende Modelle existieren, und jedes tauscht Kontrolle gegen Kapital und Tempo auf unterschiedliche Weise. Wachstum in Eigenbesitz — jeder neue Standort finanziert und betrieben genau wie Standorte eins bis 5, unter der Payback Rule of 24 und der Wachstumstempo-Regel aus Kapitel 15 — behält volle

Kontrolle und volle Ökonomie in Ihren Händen, ist aber per Definition kapitalbeschränkt: Sie können nur so schnell wachsen, wie Ihr eigener Cashflow und vernünftige Verschuldung dagegen es erlauben. Betreiberpartner mit Eigenkapital — einen vertrauenswürdigen Manager einbringen, oft jemanden, der sich bewährt hat, einen Ihrer bestehenden Standorte gut zu führen, als echten Minderheits-Eigenkapitalinhaber eines neuen Standorts statt nur als angestellter Manager — löst Ihre Kapitalbeschränkung teilweise (sie investieren typischerweise etwas Kapital neben Ihnen) und löst ein tieferes Problem, das Wachstum in Eigenbesitz nicht löst: Ein Eigenkapital-haltender Betreiberpartner hat eine grundlegend andere, dauerhaftere Motivation, Qualität und Marge an seinem spezifischen Standort zu schützen, als ein angestellter Manager, denn es ist jetzt wirklich auch sein Geschäft, nicht nur sein Job. Franchise — Lizenzierung Ihrer Marke, Systeme und Ausbildung an einen unabhängigen Betreiber, der seinen eigenen Standort unter Ihren Markenstandards finanziert und rechtlich besitzt — löst die Kapitalbeschränkung vollständig, da Franchisenehmer ihre eigenen Eröffnungen finanzieren, kostet Sie aber die meiste Kontrolle der 3 Modelle, und Kontrolle ist genau das, worum es in diesem ganzen Buch beim Schützen ging.

Die Control-Capital Grid kartiert diese 3 Modelle gegen die 2 Dinge, die für eine pizzaspezifische Entscheidung tatsächlich zählen: wie viel Kapital jedes Modell persönlich von Ihnen erfordert, und wie viel direkte Kontrolle Sie über die genauen Qualitätsstandards behalten — das Dough DNA Sheet, das Manager Mandate, die Slice Margin Matrix —, die dieses ganze

Buch als das eigentliche Produkt argumentiert. Eigenbesitz sitzt bei maximaler Kontrolle, maximalem Kapitalbedarf.

Betreiberpartner-Eigenkapital sitzt bei hoher Kontrolle (Sie legen immer noch jeden Kernstandard fest und setzen ihn durch, teilen nur das Aufwärtspotenzial mit jemandem, der wirklich Haut im Spiel hat) und moderatem Kapitalbedarf. Franchise sitzt beim niedrigsten Kapitalbedarf und, speziell für Pizza, der niedrigsten Kontrolle — und das ist der Kompromiss, der in diesem Kapitel die meiste Prüfung verdient, denn Pizza ist ungewöhnlich kontrollempfindlich im Vergleich zu vielen franchisebaren Konzepten.



DIE CONTROL-CAPITAL GRID — 3 WACHSTUMSMODELLE, DIE KAPITALBEDARF GEGEN DIREKTE QUALITÄTSKONTROLLE EINTAUSCHEN

Hier ist, warum Pizza speziell schwache Kontrolle härter bestraft als viele andere franchisebare Konzepte. Ein franchisiertes Sandwich- oder Kaffeeekonzept kann bedeutende Variation in der Ausführungskompetenz zwischen Franchisenehmern überstehen, denn die Qualitätsobergrenze und -untergrenze des Produkts liegen beide relativ nah beieinander — eine mittelmäßige Ausführung und eine hervorragende sind keine wild unterschiedlichen Erlebnisse. Die Qualitätsspanne von Pizza zwischen einem Franchisenehmer, der das Dough DNA Sheet perfekt trifft, und einem, der es als lose Richtlinie behandelt, ist enorm, denn Gärung, Ofenkönnen und Schiebertechnik sind wirklich schwierige Handwerke mit einer breiten Lücke zwischen kompetent und hervorragend — und ein Kunde, der eine schlechte Erfahrung an irgendeinem franchisierten Standort unter Ihrem Markennamen macht, schreibt diese Erfahrung Ihrer Marke als Ganzes zu, genau wie in der Weakest Site Rule aus Kapitel 17 beschrieben, außer dass jetzt der schwache Standort nicht einmal einer ist, den Sie direkt kontrollieren.

Deshalb tendieren die Betreiber, die am längsten erfolgreich über 5 Standorte hinaus wachsen und dabei im Geiste wirklich unabhängig bleiben, dazu, Betreiberpartner mit Eigenkapital gegenüber reiner Franchise zu bevorzugen, speziell wegen der ungewöhnlichen Empfindlichkeit von Pizza gegenüber Ausführungsqualität. Ein Eigenkapitalpartner wird immer noch durch Ihre Pizzaiolo Ladder ausgebildet, immer noch an Ihr Manager Mandate gehalten, immer noch an Ihrer Multi-Site Scorecard gemessen — die Kontrollmechanismen aus früheren Kapiteln bleiben voll in Kraft — während er einen Kapitalbeitrag

und eine Motivationsstruktur gewinnt, die näher an der eines Eigentümers als eines Angestellten liegt. Franchise kann trotzdem für Pizza funktionieren, und tut es für viele große, erfolgreiche Marken, aber es erfordert typischerweise ein Niveau an Ausbildungsinfrastruktur, Qualitätsaudit-Personal und Durchsetzungsbereitschaft — einschließlich der Bereitschaft, den Vertrag eines Franchisenehmers tatsächlich wegen eines echten Qualitätsversagens zu kündigen, nicht nur Verwarnungen auszusprechen —, das ein wirklich unabhängiger Betreiber, der über 5 Standorte hinausgeht, meist noch nicht bereit ist aufzubauen, und oft nicht überstürzen sollte aufzubauen, bevor er das Eigenkapitalpartner-Modell zuerst bei Standorten 6 bis 8 oder 9 bewährt hat.

Keines der 3 Modelle ist auch permanent, und die Reihenfolge zählt mehr als die endgültige Wahl. Betreiber, die das gut navigieren, beginnen meist mit Standorten in Eigenbesitz bis 5 oder 6 Standorten, um zu beweisen, dass die Systeme dieses Buches tatsächlich in diesem Maßstab halten, wechseln zu Betreiberpartner-Eigenkapital für die nächsten mehreren, während Kapital- und Managementaufmerksamkeitsbeschränkungen zu binden beginnen, und erwägen Franchise, falls überhaupt, erst, wenn die Ausbildungs- und Qualitätsaudit-Infrastruktur wirklich existiert, statt aspirational zu sein. Direkt zur Franchise zu springen, weil sie die schnellste Kapitaloption ist, bevor bewiesen ist, dass das Modell unter Partnern hält, die noch direkt gegenüber Ihren eigenen Standards rechenschaftspflichtig sind, ist der Reihenfolgefehler, der speziell bei Pizza am meisten

kostet, genau wegen der Höhe, in der die Ausführungsqualität variiert und wie sichtbar Kunden es bemerken.

Diese Woche: Wenn Sie sich 5 Standorten nähern oder darüber hinaus sind, kartieren Sie Ihre eigene Wachstumsambition ehrlich gegen die Control-Capital Grid, und wenn Ihnen Franchise im Kopf herumgeht, fragen Sie sich speziell, ob Sie derzeit die Ausbildungs- und Qualitätsaudit-Infrastruktur haben, die dieses Kapitel beschreibt — nicht ob das Konzept theoretisch franchisiert werden könnte, sondern ob Sie persönlich Ihre eigenen Standards bei jemandem durchsetzen könnten, der seinen Standort unabhängig von Ihnen besitzt.

Erste Schritte

1

Kartieren Sie Ihre Wachstumsambition über 5 Standorte hinaus ehrlich gegen die 3 Modelle der Control-Capital Grid.

2

Listen Sie auf, welches Kapital Sie realistisch allein aus Cashflow unter Eigenbesitz-Wachstum finanzieren können.

3

Wenn Sie einen Betreiberpartner erwägen, identifizieren Sie, welcher bewährte Standortmanager echtes Eigenkapital an einem neuen Standort übernehmen könnte.

4

Wenn Ihnen Franchise im Kopf herumgeht, prüfen Sie, ob Sie tatsächlich Ausbildungs- und Qualitätsaudit-Infrastruktur aufgebaut haben, nicht nur aspirational.

5

Sequenzieren Sie Ihren Plan: Beweisen Sie zuerst Eigenbesitz-Wachstum, dann Betreiberpartner-Eigenkapital, bevor Sie Franchise überhaupt in Betracht ziehen.

KAPITEL 20

Unabhängig Bleiben Im Großen Maßstab

Erfolg ist nicht endgültig, Misserfolg ist nicht tödlich: Es ist der Mut weiterzumachen, der zählt.

— ZUGESCHRIEBEN WINSTON CHURCHILL

Dieses Buch endet dort, worauf jedes Kapitel still hingedeutet hat: Das Ziel war nie einfach „mehr Standorte“. Mehr Standorte ist leicht zu wollen und leicht falsch zu machen, genau auf die Weisen, die dieses Buch 19 Kapitel lang beschrieben hat. Das eigentliche Ziel, das der Jahre des Aufwands würdig ist, den Multi-Standort-Wachstum verlangt, ist präziser und schwerer festzuhalten: mehrere Standorte, die noch wie der erste schmecken, ein Inhaber, der nicht persönlich jeden Abend backt, nur um zu verhindern, dass die Qualität nachlässt, und eine Marke, die die Menschen in jeder Nachbarschaft noch wirklich als ihre eigene betrachten, statt als Kette, die zufällig in der Nähe eröffnet hat.

Wenn es eine Idee gäbe, die Sie über jedes benannte Framework hinaus aus diesem Buch mitnehmen sollten, ist es **der First-Site Test**: Fragen Sie sich zu jedem Zeitpunkt Ihres Wachstums, bei jeder Standortanzahl, ehrlich, ob ein Stammkunde von Ihrem allerersten Standort, versetzt an Ihren neuesten, erkennen würde, was er isst und wie er behandelt wird. Nicht identisch in jeder oberflächlichen Weise — Kapitel 13 hat bereits das Argument für echte lokale Flexibilität gemacht —, aber erkennbar, unverkennbar, als dasselbe Geschäft, in das er sich ursprünglich verliebt hat. Jedes Werkzeug in diesem Buch existiert, um diesem Test zu helfen, weiterhin zu bestehen, während der Abstand zwischen Ihnen und jedem gegebenen Standort wächst. Der Tag, an dem er still aufhört zu bestehen, ohne dass jemand entschieden hätte, dass das so sein sollte, ist der Tag, an dem ein Geschäft, das wirklich versuchte, im großen

Maßstab unabhängig zu bleiben, ohne es ganz zu beabsichtigen, etwas anderes geworden ist.

Stellen Sie sich die Inhaberin aus der Einleitung dieses Buches noch einmal vor, Jahre später, stehend in der Küche ihres fünften Standorts. Sie dreht aus alter Gewohnheit eine Teigkugel in ihren Händen, dieselbe Bewegung wie an jenem kalten Morgen an Standort 2. Diesmal fühlt es sich richtig an, denn sie wurde nach einer Spezifikation gemixt, die bei Tageslicht aufgeschrieben wurde, statt dem Gedächtnis anvertraut zu werden, gegangen nach einer Uhr, die neben dem Mixer aushängt, und gebacken von einem Pizzaiolo, der jede Sprosse einer Leiter erklommen hat, die sie absichtlich gebaut hat. Der Test besteht immer noch. Das ist das ganze Buch, in einer Teigkugel.

Jedes Framework in diesem Buch dient diesem einen Ziel aus einem anderen Blickwinkel, und es lohnt sich, sie zusammen als ein einziges System zu sehen statt als 20 separate Werkzeuge. Die Copyability Scorecard und das Dough DNA Sheet machen die Exzellenz Ihres ersten Standorts überhaupt erst übertragbar. Der Commissary Break-Even und die Peel-to-Plate Rate stellen sicher, dass Ihr Produktionsmodell das Volumen, das Sie ihm abverlangen, tatsächlich unterstützen kann. Die Slice Margin Matrix und das Channel P&L Per Order schützen die Marge, die alles andere finanziert. Der Pizza Site Score und das Density-Radius Model stellen sicher, dass Sie auf wirklich solidem Boden bauen statt auf einem spannend aussehenden Fehler. Das Manager Mandate, die Pizzaiolo Ladder und die Multi-Site Scorecard lassen Sie Menschen vertrauen, die nicht Sie sind, nach einem Standard, den Sie tatsächlich verifizieren können

statt nur zu hoffen. Die Core-and-Flex Rule und die Weakest Site Rule schützen, was die Marke in jeder Nachbarschaft bedeutet, die sie berührt. Die Payback Rule of 24, die Wachstumstempo-Regel und die Control-Capital Grid stellen sicher, dass Sie in einem Tempo und durch eine Struktur wachsen, die Ihr tatsächliches Kapital und Ihre tatsächliche Kontrolltoleranz tragen können. Keines dieser Werkzeuge funktioniert isoliert annähernd so gut, wie es neben den anderen funktioniert — ein starkes Dough DNA Sheet schützt Sie nicht davor, den falschen Standort zu eröffnen, und eine großartige Standortwahl schützt Sie nicht vor einem Manager, der ohne definiertes Mandat agiert.

Es lohnt sich, mit einer Fünf-Jahres-Planungsübung zu schließen, denn ein Buch voller wöchentlicher und monatlicher Werkzeuge sollte Ihnen auch helfen, weiter als nur nächste Woche zu sehen. Bauen Sie **einen Fünf-Jahres-Plan** über 3 Spuren, jährlich überprüft und angepasst, statt am Tag des Schreibens als fixiert behandelt. Die Qualitätsspur: Ihre Ziel-Copyability-Scorecard- und Pizzaiolo-Ladder-Zertifizierungsstufen über jeden Standort, jährlich gegen Ihre tatsächlich gemessenen Zahlen geprüft statt angenommen. Die Profitspur: Ihre Ziel-Standortanzahl, Ihre Ziel-Amortisationszeit pro neuem Standort, diszipliniert bei der Payback Rule of 24 bleibend, und Ihr Ziel-Performance-Band der Multi-Site Scorecard — nicht jeder Standort muss die Zahlen Ihres besten Standorts erreichen, aber jeder Standort muss innerhalb einer definierten, akzeptablen Spanne von ihnen liegen. Die Inhaber-Zeit-Spur, und man kann argumentieren, das ist diejenige, die die meisten Bücher komplett auslassen und diejenige, die

tatsächlich bestimmt, ob Sie dieses Geschäft in 5 Jahren noch lieben werden: wie viele Stunden pro Woche Sie mit welcher der 3 Rollen verbringen, die ein Multi-Standort-Inhaber tatsächlich spielt — praktische Produktion und Ausbildung, Management und Coaching Ihrer Standortmanager, und strategische Entscheidungen über Standorte, Systeme und Finanzierung — und wie Sie möchten, dass sich diese Aufteilung verschiebt, während Sie Standorte hinzufügen, sodass Wachstum etwas ist, das Sie bewusst gestalten, statt etwas, das Sie still umformt.

Zur Veranschaulichung könnte ein Fünf-Jahres-Plan für einen derzeit bei 3 Standorten befindlichen Inhaber Folgendes anvisieren: 8 Standorte bis Jahr 5, durchschnittlicher Copyability Scorecard von 20+ über alle Standorte (gegenüber einem aktuellen ehrlichen Durchschnitt von 15), Pizzaiolo-Ladder-Abdeckung von mindestens 2 stufe-vier-zertifizierten Pizzaiolos pro Standort, Amortisationszeiten unter 22 Monaten bei jeder neuen Eröffnung gehalten, und — die Inhaber-Zeit-Spur — eine bewusste Verschiebung von heute etwa 60 % praktisch/25 % Management/15 % strategisch hin zu 15 % praktisch/40 % Management/45 % strategisch bis Jahr 5, wobei die praktische Zeit speziell für die Ausbildung neuer Pizzaiolos über die Leiter reserviert wird statt für die Abdeckung von Schichten, denn das ist die praktische Arbeit, die sich tatsächlich verzinst, statt der Arbeit, die nur eine Lücke für eine Nacht füllt.

Inhaber, die etwas wirklich Wertvolles bei 5, 6, 7 Standorten aufbauen, teilen eine Eigenschaft mehr als jede andere: Sie hören nie auf, den Teig ihres ersten Standorts, die Standards ihres ersten Standorts, als die tatsächliche Definition des

Geschäfts zu behandeln, egal wie viele Standorte, Manager oder Systeme darauf aufgebaut werden. Wachstum, gut gemacht, ist die Disziplin, diese Definition in wachsender Entfernung von sich selbst zu schützen — sie nicht für etwas Größeres aufzugeben, und nicht so klein zu bleiben, dass das, was Sie aufgebaut haben, nie die Menschen in der nächsten Nachbarschaft erreicht, die es wirklich lieben würden, wenn sie je die Chance bekämen, es zu probieren.

Diese Woche, und wirklich für das kommende Jahr: Schreiben Sie Ihren eigenen Fünf-Jahres-Plan über die Qualitäts-, Profit- und Inhaber-Zeit-Spuren, mit echten Zahlen bei jeder, und setzen Sie ein Datum in 6 Monaten in Ihren Kalender, um Ihre tatsächlichen Zahlen dagegen zu prüfen — ein Plan, den niemand je wieder aufsucht, ist nur ein schönes Dokument, und die Geschäfte in diesem Buch, die tatsächlich dort ankamen, wo sie hinwollten, wurden von Inhabern geführt, die ihren Plan als Arbeitsdokument behandelten, nicht als Andenken.

Diese Woche

1

Führen Sie den First-Site Test jetzt ehrlich an Ihrem neuesten Standort durch, persönlich, wenn möglich.

2

Schreiben Sie Ihren Fünf-Jahres-Plan über die Qualitäts-, Profit- und Inhaber-Zeit-Spuren mit echten Zahlen bei jeder.

3

Berechnen Sie Ihre aktuelle Aufteilung von praktischen, Management- und strategischen Stunden, und setzen Sie eine Zielaufteilung für Jahr 5.

4

Listen Sie auf, welches benannte Framework aus diesem Buch Sie noch nicht tatsächlich für Ihr eigenes Geschäft aufgeschrieben haben, und beginnen Sie dort.

5

Setzen Sie ein Datum in 6 Monaten in Ihren Kalender, um Ihre tatsächlichen Zahlen gegen den Plan zu prüfen.

Glossar

Copyability Scorecard	Eine ehrliche Bewertung, wie viel vom Erfolg Ihres ersten Standorts tatsächlich in schriftlichen Systemen lebt versus in Ihrer eigenen täglichen Anwesenheit.
Dough DNA Sheet	Die schriftliche Spezifikation für Ihren Teig: Hydratation, Gärfenster und Kaltreife-Logistik, an jedem Standort identisch gehalten.
Commissary Break-Even	Die Standortanzahl-Berechnung, die zeigt, wann zentrale Teigproduktion billiger wird als frischer Teig an jedem Standort.
Peel-to-Plate Rate	Pizzen pro Stunde durch den Ofen, die harte Kapazitätsgrenze eines Standorts, unabhängig davon, wie viele Tische oder Fahrer er hat.
Slice Margin Matrix	Eine Pizza-für-Pizza-Margentabelle, verwendet, um das Menü kurz zu halten und den Profit zu schützen, während eine Kette über Standorte wächst.

Channel P&L Per Order	Der wahre Profit einer Bestellung, aufgeschlüsselt nach Erfüllungskanal (Plattformlieferung, eigene Lieferung, Abholung), nach Provision und Verpackung.
Density-Radius Model	Eine Methode zur Festlegung des Lieferradius nach Bestelldichte pro Postleitzahl statt nach reiner Entfernung vom Standort.
Fifteen-Minute Box Test	Ein Verpackungstest, der prüft, ob eine Pizza nach der typischen Lieferfahrzeit noch korrekt ankommt.
Pizza Site Score	Ein Bewertungsmodell für einen Kandidatenstandort, das Wohndichte, Fußgängerverkehr, Konkurrenz und Versorgungsanschluss abdeckt.
Manager Mandate	Die schriftliche Definition dessen, was ein Standortmanager allein entscheiden darf, und was noch den Inhaber braucht, bei jeder Wachstumsstufe.
Pizzaiolo Ladder	Ein Kompetenzpfad vom Strecken über das Backen bis zum Schieber, mit Zeit- und Qualitätsstandards auf jeder Stufe, verwendet, um auszubilden, ohne von einem Star-Koch abzuhängen.

Single-Source Risk Score	Eine Bewertung, wie exponiert das Geschäft ist, wenn eine Zutat (häufig die Mozzarella) nur einen Lieferanten hat.
Core-and-Flex Rule	Das Prinzip, dass eine Marke einen kleinen, festen Kern an jedem Standort behält, während eine definierte, begrenzte lokale Flexibilität erlaubt wird.
Multi-Site Scorecard	Das wöchentliche Vergleichsblatt (Pizzen pro Arbeitsstunde, Teigabfall, Lieferzeit, Käsekosten, Bewertungsnote), verwendet, um Standorte fair zu vergleichen.
Payback Rule of 24	Eine Faustregel dafür, wie viele Monate die Investition eines neuen Standorts brauchen sollte, um sich zu amortisieren, bevor der nächste Standort eröffnet wird.
Weakest Site Rule	Die Disziplin, den am schlechtesten performenden Standort zu reparieren, bevor ein neuer eröffnet wird, da ein schlechter Standort die Bewertungen der ganzen Marke nach unten zieht.
Five-System Rule	Die minimalen gemeinsamen Systeme (Kasse, Rezepte, Dienstplan, Einkauf, Buchhaltung), die ein Fünf-Standorte-Unabhängiger braucht, ohne einen Hauptsitz aufzubauen.

Control-Capital Grid

Ein Rahmen zum Abwägen von Wachstumsmodellen (Eigenbesitz, Partner-Betreiber, Franchise) danach, wie viel Kontrolle und Kapital jedes behält.

First-Site Test

Die Frage, die vor jeder Expansion gestellt wird: Würde dieser neue Standort noch so schmecken und sich so anfühlen wie der erste, den ein Stammgast bereits liebt?

Über den Autor

Thibault Van de Sompele ist der Gründer von HappyChef, einer Reservierungs- und Betriebsplattform für Restaurants und Hotels. Er lebt und arbeitet in Essen, Belgien, wo HappyChef ansässig ist. Er ist erreichbar unter thibault@happychef.cloud.

</content>