

European Entrepreneurship Case Study Resource Centre

Gefördert durch die Europäische Kommission – Unternehmen und Industrie innerhalb des Rahmenprogramms für Wettbewerbsfähigkeit und Innovation (CIP) 2007 – 2013

Projekt-Code: ENT/CIP/09/E/No2S001  
2011

## **Chic Café (Belgien)**

Rickie A. Moore  
EM Lyon Business School

Joseph A. LiPuma  
EM Lyon Business School

Diese Fallstudie dient als Arbeits-/Diskussionsgrundlage für Studierende. Die Fallstudie ist keinesfalls eine Handlungsanweisung zur Lösung von realen Geschäftsfällen.

Die Vervielfältigung, Weitergabe und Weiterentwicklung der Fallstudie ist unter folgenden Bedingungen ausdrücklich erlaubt:

- Nennung der Autoren
- Keine kommerzielle Nutzung

Bei vorgenommenen Änderungen, Weiterentwicklung und ähnlichem der Fallstudie ist die Weitergabe des daraus entstandenen Werkes nur unter den genannten Bedingungen erlaubt.

Bei Weiterverwendung oder Weitergabe der Fallstudie sind die vorliegenden Nutzungsbedingungen entsprechend kenntlich zu machen. Jede Verwertung in anderen als den zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung der Autoren.

## CHIC CAFÉ

### Einleitung

Evelyn schaute auf die Uhr – es war erst 05:00 Uhr morgens. Sie hatte eine schlaflose Nacht verbracht. Alles schien sich in ihrem Kopf zu drehen – sie hatte Angst davor, das erste Mal ihr neues Ladenlokal zu besichtigen. Da sie wusste, dass sie nicht mehr einschlafen konnte, stand sie auf und ging ihre Aufgabenliste für den Tag durch. Sie nahm ihre Kamera aus der Schublade und packte sie in ihren Rucksack, damit sie sie auf keinen Fall vergessen konnte. Während des Frühstücks mit Kaffee und Croissant notierte sie alles hastig in ihr Notizbuch, was ihr während der schlaflosen Nacht eingefallen war. Für jede ihrer unterschiedlichen Tätigkeiten und Aufgaben nutzte sie eine eigene Seite, damit alles überschaubar war: Speisekarte, Lieferanten, Ausstattung, Preise, Nährwerttabellen, Dekoration, Sitzplätze, Licht, usw. Als langsam der Morgen anbrach wusste Evelyn, dass es nun an der Zeit war ihre Zukunft kennenzulernen. Es war erst 07:30 Uhr als sie über den Grand Place und durch den Gare Centrale bummelte. Obwohl es nur 15 Minuten Fußweg war, schien es ihr wie eine Ewigkeit. Sie war auf einer Mission – den Laden zu begutachten, von dem ihr Vater ihr erzählt hatte und den sie als potentiellen Ort für ihre neue Geschäftsidee bewerten wollte.

### Le Bon Pain

Das Le Bon Pain ist eine von Brüssels ältesten Bäckereien. Antoine und Louis hatten es als Investition in den frühen 1980er gekauft. Louis wurde jedoch in den letzten Jahren immer schwächer, weshalb es für Antoine zunehmend schwieriger wurde alles alleine zu meistern. Sie beließen den Laden möglichst so wie sie ihn damals gekauft hatten und veränderten gerade soviel, dass die Anforderungen des Brandschutzes erfüllt waren. Evelyns Vater Ronald war ein Diplomat für die amerikanische Regierung und ein häufiger Besucher in Brüssel. Normalerweise wohnte er im Amigo Hotel nur wenige Blöcke vom Laden entfernt, so dass er regelmäßig auf dem Weg zum oder vom Hotel am Laden vorbei kam. Eines Abends sprach er während des Essens mit Vincent Jeffrey, der ihm von den erschöpften Besitzern des Le Bon Pain und deren Verkaufswunsch erzählte. Jedoch wollten sie das Lokal nicht öffentlich verkaufen, sondern einer jungen Person mit Antriebskraft und einem innovativen Konzept helfen. Vincent erinnerte Ronald daran,

dass seine Tochter Evelyn in Brüssel studierte und gern ein neues Café-Konzept in der Stadt starten würde. Vincent und Ronald befanden das Le Bon Pain als passenden Ort für solch einen Anfang. Antoine und Louis, die alten Besitzer des Ladens, freuten sich darauf, „ihren“ Laden nach der Fertigstellung bewundern zu können und stolz darauf zu sein, bei der Realisierung eines Traums mithelfen zu können.

### **Die Entstehung des Chic Café**

Einige Tage nach dem Gespräch mit Vincent traf sich Ronald mit Evelyn zum Essen und erzählte ihr davon, dass eine passende Verkaufsfläche für ihre Geschäftsidee verfügbar sei. Evelyn konnte kaum essen, so aufgeregt war sie. Sie bombardierte ihren Vater mit Fragen und Ideen. Als erstes musste sie entscheiden, ob der Standort der richtige für ihre Idee sei und sie musste schnell ein „Gefühl“ für das Lokal bekommen. Außerdem hatte sie eine Liste mit Fragen zum Lokal... eine lange Liste. Auch der Name für ihr Geschäft (Chic Café) existierte schon. Sie hatte sogar schon nach möglicher Hilfe bei der Bewertung ihres Projektes gesucht und wusste, bei welchen Venture Capital-Partnern sie ihr Geschäftskonzept platzieren konnte. Sie hatte herausgefunden, dass die Belgische Vereinigung für Venture Capital, Business Angel Connect (beide waren private Organisationen) und Brustart / Brusoc (eine öffentliche Venture-Agentur) drei mögliche Ansprechpartner waren, die ihr bei ihrem Business Proposal helfen könnten. Sie würde die drei morgen direkt nach ihrer Besichtigung des Lokals treffen.

Evelyn wusste auch, dass eine weitere Herausforderung auf sie wartete – sie musste ihre Studiengruppe überzeugen, dass es wert war den Sprung zu wagen und ihr Projekt erfolgsversprechend sei, wenn sie nur mit Kopf und Herz bei der Sache waren. Sie war Teil der Entrepreneurship Class ihres MBA-Programms, in der jeder die Aufgabe hatte, drei Geschäftsideen einer Gründung zu entwickeln. Nach langen Diskussionen fand Evelyns Idee mit dem neuen Café-Konzept Anklang bei der Gruppe; sie stimmten ihr auch deshalb zu, weil es schon immer ein Traum von Evelyn war, so etwas zu machen. Der Rest der Gruppe waren Freunde mit unterschiedlichen Interessen, aber die Liebe zum Kaffee und die Leidenschaft für Herausforderungen war bei allen gleich. Kulturell waren sie ein bunter Haufen. Sie tauchten immer weiter in Evelyns Idee ein und waren so überzeugend

beim Vortrag des Projektes in der Klasse, dass sie als das Team mit der originellsten Idee gekürt wurden.

Evelyn Montfort war eine Amerikanerin und glaubte an die Abhängigkeit einer guten Idee von einem richtigen Konzept, der richtigen Zeit, dem richtigen Ort und den richtigen Leuten. Sie dachte zwar, dass ihre Idee des Chic Cafés gut war, trotzdem war sie von der Zustimmung ihrer Kommilitonen und ihres Professors überrascht. Es schien, als ob Evelyn ihre Leadership Skills und ihre Fähigkeit eine gute Idee an eine Gruppe zu verkaufen und diese mit „ins Boot zu holen“ unterschätzt hatte. Als Kind in New York überredete sie oft Freunde, in ihren unterschiedlichen Chemie-Projekten mitzuarbeiten, von denen eines sogar eine Landesmeisterschaft gewann. Evelyn hatte ihren Abschluss in Fremdsprachen gemacht (Französisch, Spanisch, Italienisch) und belegte zwei Praktika bei den Vereinten Nationen. Während ihres letzten Praktikums überlegte sie sich, zum Studium nach Brüssel zu kommen.

Die Gruppe innerhalb der MBA-Klasse bestand aus fünf Studenten, die sich vor dem Beginn ihres einjährigen Intensivprogramms nicht kannten. Vor sechs Monaten hatte Evelyn diese Personen noch nicht gekannt, und heute überlegte sie ein gemeinsames Unternehmen zu gründen. So schnell funktionierte das in diesen Intensivprogrammen! Alle wählten meistens die selben Veranstaltungen mit den gleichen Professoren und erlebten die gleichen Probleme mit dem Zeitmanagement (zu viel Arbeit in zu wenig Zeit), mit mangelndem Schlaf, unterschiedlichsten Probleme in einigen Kursen und persönlichen Kontakten auch am Wochenende. Durch diese gemeinsam geteilten Erfahrungen bildeten sich kameradschaftliche Teams, deren Verbindungen und Freundschaften oft ein ganzes Leben lang hielten. Evelyns größte Sorge war aber nicht die Gegenwart, sondern was sie in den nächsten fünf Jahren nach dem Programm machen sollte.

Während der Entrepreneurship-Veranstaltung präsentierte ihr Professor Rogé in einem Forum unterschiedliche Unternehmer, die von ihrer Geschäftsgründung und den gemachten Erfahrungen erzählten. Einer der Redner war José, ein Kaffee- und Kakao-Händler, der vom World Trust als zertifizierter Produzent ausgewiesen war und

biologischen Anbau durchführte. José suchte nach Möglichkeiten sein Geschäft auf Europa auszuweiten als Teil der EU-Initiative des Fair Trade. Er wählte Brüssel, die Hauptstadt Belgiens, wegen der Rolle innerhalb der EU und um nahe an den Entscheidungsträgern der EU-Kommission zu sein. José war in der Lage, den europäischen Markt mit der besten Qualität biologischen Kaffees und Kakaos aus Südamerika zu beliefern. Zudem hatte José eine Beziehung zu einem Kooperationspartner an der Elfenbeinküste aufgebaut, wodurch zusätzlich qualitativ hochwertiger Kakao aus Westafrika importiert werden konnte. Während seiner Präsentation in der Klasse erklärte José, dass er nach Wachstumsoptionen suchte und gerne bereit sei, mit jedem in der Klasse zusammenzuarbeiten der Ideen zum Kaffee oder Kakao hatte. Das war eine Ansage, die genau zu Evelyns lange bestehender Idee passte.

Dem Multi-Kulti-Ansatz von Brüssel entsprechend, hatten die fünf Studenten ihre Wurzeln in Italien, China, Deutschland und Frankreich (zusätzlich zu Evelyn aus den USA). Lucca war der Italiener. Er wuchs in einer Familie mit langer Erfahrung im Restaurantgewerbe auf. Sein Vater Grillini hatte in der Branche seit mehr als 15 Jahren als Manager einer Restaurantkette gearbeitet. Und sein Onkel (väterlicherseits) war ein kulinarischer Enthusiast, der zahlreiche Kurse an renommierten Kochschulen in Frankreich, Italien und den USA besucht hatte. Grillini hatte seinen guten Geschmack für feine italienische Küche an seine Kindern weiter gegeben. Während Lucca aufwuchs half er seinem Vater in der Küche und war sehr stolz, wenn sein Vater nachher den Gästen von der Unterstützung berichtete. Er war sehr kochbegeistert und hatte bereits unzählige Kochkurse besucht, in denen er auch die Kunst der hausgemachten Ravioli lernte.

Der Hintergrund von Bin lag in einem Familienunternehmen in China, welches ihm Einsicht in die Führung eines kleinen Unternehmens gegeben hatte. Während er sich natürlich seinen Eltern und dem Geschäft verbunden fühlte, waren es besonders die finanziellen Aspekte die ihn interessierten. Ein wichtiger Grund für ihn nach Brüssel zu kommen war der Wunsch, mehr aus dem Bereich Finance zu lernen. Er hoffte eines Tages nach China zurückzukehren und seine Fähigkeiten einzusetzen, um den Betrieb in mehr als ein kleines Familienunternehmen zu verwandeln. Mit seinen hervorragenden Noten in den Finance-, Economics- und Statistik-Kursen wurde er oftmals ausgewählt, um mit seinem

finanziellen Verständnis die Gruppenprojekte zu unterstützen. Bezüglich Tee war er ein wirklicher Spezialist: Während der Gruppenarbeiten praktizierte er gelegentlich das chinesische Teeritual, welches er von seinen Großeltern gelernt hatte.

Cléa war aus Frankreich und hatte eine Vorliebe für feines Essen, sie liebte die schönen Seiten des Lebens. Sie war involviert in einer Vielzahl von Campus- und Professional-Clubs, organisierte ständig und führte Projekte an. Sehr freundlich mit einem künstlerischen Flair, hatte sie bereits als Jugendliche erste Erfahrungen in der Küche sammeln können. Einmal hatte sie sogar überlegt, Köchin zu werden. Sie liebte das Experimentieren mit Schokolade und wurde wirklich gut darin. Cléas Vater war ein internationaler Geschäftsmann und hatte zahlreiche Geschäftskontakte in Lateinamerika und besonders in Brasilien und Kolumbien. Ihr Vater hatte sie einmal zu einer Tour eines kulinarischen Institutes mitgenommen, welches von einem seiner Geschäftspartner betrieben wurde. Und sie war fasziniert von den Küchenstudios, die die unterschiedlichen Techniken der 'Art de la Table' zeigten. Zudem besuchte sie jede Gastronomie-Ausstellung die möglich war.

Der Deutsche aus der Gruppe war Norbert, der dem Stereotyp „organisiert und effizient“ entsprach. Sein Fokus auf Wertschöpfungsketten hatte ihn dazu gebracht, ein Praktikum bei einem großen finnischen Handelshaus während des Sommers zu machen. Hierbei lernte er viel über die Beschaffung von schnelldrehenden Konsumgütern und verderblichen Waren. Er arbeitete als Praktikant an der Implementierung eines automatischen Inventarisierungssystems und hoffte auch nach der Graduierung mit dieser Arbeit weiterzumachen.

### **Brüssel – Eine Stadt wie geschaffen für das Chic Café**

Allgemein anerkannt als die Hauptstadt von Europa, entwickelte sich Brüssel zum administrativen Zentrum von zahlreichen internationalen Organisationen. Brüssel ist auf Rang 3 der Städte mit den meisten internationalen Tagungen und entwickelt sich zu einem der größten Tagungszentren der Welt. Die Präsenz der EU und der anderen internationalen Organisationen hat dazu geführt, dass mehr Botschafter und Journalisten in Brüssel sind als in Washington D.C. (USA). Eine große Zahl internationaler Schulen hat

sich etabliert, weshalb sich auch ein starker internationaler Mix an Bars und Restaurants herausgebildet hat, der diesen Markt bedient. In der Tat umfasst die „International Community“ in Brüssel mehr als 70.000 Menschen<sup>1</sup>. Mehr als 2,7 Millionen Hotelübernachtungen wurden 2005 von Touristen aus den 15 EU-Nationen gebucht.<sup>2</sup>

Der Tourismus ist einer der großen einkommensgenerierenden Branchen in Belgien. Der Umstand, dass das Land hervorragend erreichbar ist, führt außerdem zur großen Popularität des Tourismus in Belgien. Brüssel hat eine Bevölkerung von geschätzten 1,1 Millionen und die gesprochenen Sprachen sind holländisch, deutsch und französisch, sowie flämisch und Bruxellois. Es wird geschätzt, dass circa 6,7 Millionen Menschen jährlich Brüssel und das faszinierende Land besuchen. Dennoch stammt der Großteil des Touristenstroms aus den angrenzenden Ländern: Niederlande, Frankreich, Deutschland und Großbritannien.<sup>3</sup> Brüssel rühmt sich mit annähernd 2,800 Restaurants, einer großen Zahl von hochwertigen Bars, Cafés, Bistros, und der normalen Breite an internationalen Fast-Food-Ketten. Die Cafés sind vergleichbar mit Bars und bieten auch Bier und leichte Gerichte an, während Kaffeehäuser als Salons de Thé bezeichnet werden. Zudem sind Brasserien weit verbreitet, die normalerweise eine große Anzahl an Bier und die typischen nationalen Gerichte anbieten. Neben dem berühmten Gericht der „Moules frites“ ist Brüssel außerdem bekannt für seine Waffeln und wird als globaler Knotenpunkt von Chocolatiers und Pralinen-Manufakturen angesehen. Außerdem sind zahlreiche „Friteries“ in der Stadt und in den Touristenvierteln verteilt und frische, heiße Waffeln werden sogar auf der Straße verkauft.

### **Das Chic Café-Konzept**

Als Evelyn sich auf den Weg machte, kamen ihr die Vorteile ihres Konzeptes noch einmal in den Sinn. Kaffee und Tee gehören zu den meist konsumierten Getränken in der Welt, wobei diese Getränke jede kulturelle, politische und ökonomische Linie kreuzen. Es war Evelyns Vision, dass das Chic Café eine exklusive Selektion von weltbekannten, qualitativ hochwertigen Kaffees, Tees, Crepes, Waffeln, Kuchen, Käsesorten und Schokoladen

---

<sup>1</sup> <http://en.wikipedia.org/wiki/Brussels>

<sup>2</sup> Jansen-Verbeke, M., Vandenbroucke, S. und Tielen, S. (2005): Tourism in Brussels, Capital of the ‘New Europe’, in: International Journal of Tourism Research, 7, 109–122.

<sup>3</sup> <http://www.kwintessential.co.uk/articles/article/Belgium/Belgium-Tourism/1927>

anbietet. Zum Beispiel würde Café Chic Marken wie Neuhaus, Leonidas und Godiva führen, zusammen mit (in Europa) weniger bekannten aber herausragenden Schokoladen, basierend auf jahrhundertealten Kakao-Rezepten aus Lateinamerika. Für Evelyn war es die Mission von Chic Café, hochwertige Getränke und Backwaren aus der ganzen Welt in einer komfortablen, einladenden und stylischen Umgebung anzubieten.

Kurz bevor Evelyn am neuen Ladenlokal ankam, entschied sie sich anzuhalten und die Umgebung des Standortes zu betrachten. Evelyn kaufte bei McDonalds einen Kaffee und setzte sich an einen Tisch am Gehweg. Sie begann die Straßenkarte zu betrachten, die sie mitgebracht hatte. Der Standort für das Lokal war ideal. In der Nähe des Grand Place (dem Herzen der Altstadt), in dem das Stadhuis von Brüssel lag (Rathaus), eines der schönsten Beispiele für gothische Architektur in Belgien. Der Blumenmarkt findet jeden Sonntagmorgen in der wunderbaren Umgebung des Grand Place statt. Im Radius eines 5 Minuten-Spazierganges liegen das Palais des Beaux Arts de Bruxelles, der Gare Centrale (Zentrale Bus / U-Bahn Station), die Bibliothèque Royale de Belgique, die Eglise Notre Dame de la Chapelle, die weltbekannte Männeken Pis-Statue, le Parlement de la Région de Bruxelles-Capitale (das Regionalparlament von Brüssel), das La Bourse Einkaufszentrum und viele weitere Geschäfte und Büros. Wenn es einen Platz für ein Chic Café gab, war es hier, mit den vielen Passanten, die hier vorbeikamen.

Als nächstes widmete sie sich der Liste mit den Dingen die aus ihrer Sicht für das Geschäft benötigt wurden. Die Liste mit dem Equipment für die Küche war sehr lang: Pasteten-Öfen, Gäröfen, Arbeitsplatten, Geschirrspüler und ausreichend Kühlraum. Dies war zusätzlich erforderlich zur Basisausstattung wie Ventilation, Abflüssen, Elektrizität, Feuerschutz, usw. Aber sie hoffte, dass ein Großteil dieser Ausstattung bereits im Ladenlokal existierte. Dann waren da noch Gerätschaften wie Mixer, Pastetenformen, Plätzchenausstecher und die ganze Ausstattung an Pfannen und Töpfen. Und sie würde die besten Kaffeemaschinen benötigen, wahrscheinlich die Besten aus Italien. Evelyn wusste zudem, dass sie finanzielle Mittel brauchte und Unterstützung bei ihrem Plan. Dazu zählte sie auf zwei weitere Agenturen, von denen sie von den Unternehmern im MBA-Kurs erfahren hatte: Cercle des Jeunes Entrepreneurs de Belgique und The Brussels Enterprise Agency.



Der Kreis der Jungen Unternehmer Belgiens (Le Cercle des Jeunes Entrepreneurs de Belgique) ist eine Teilbereich innerhalb des Circle of the Lake, einer privaten Verbindung von 650 aktiven belgischen Managern, die gemeinsam ein Ziel verfolgen – Unternehmen auf den Markt zu bringen (Vouloir Entreprendre). Vor diesem Hintergrund war der Kreis der jungen Unternehmer Belgiens gegründet worden, mit der Zielsetzung den Geist des Unternehmertums unter Studenten zu etablieren, die gerade ihren Master-Abschluss machten. Neben der Teilnahme an Aktivitäten des Circle of the Lake offerierte der KJUB ein Netzwerk von Fachleuten, die Gründer unterstützten und als Mentoren den Start ihres Unternehmens begleiteten. Der KJUB organisierte jeden Monat unterschiedliche Events und Aktivitäten, um das Unternehmertum unter jungen Erwachsenen zu fördern. Es wird weithin als Schlüsselressource des Unternehmertums in Belgien angesehen.

Die Brussels Enterprise Agency (BEA) ist ein strategischer Schlüsselpartner für Unternehmen in Brüssel. Es bietet hochwertige zeitnahe und adäquate Geschäftsinformationen und Instrumente für ausländische Investoren, lokale Start-Ups und KMU an. Zudem stellt es Unterstützung in den Bereichen Existenzgründung, Finanzierung, öffentliche Darlehen, Städteplanungsaufgaben, Umweltschutzbestimmungen und anderer Formalitäten an. Mit dem umfassenden Wissen in allen Business Support Bereichen in Brüssel ist das BEA die Hauptschnittstelle, um passende öffentliche oder private Partner zu finden. BEA fördert außerdem den unternehmerischen Wettbewerb durch Innovationen und Internationalisierung und gibt intensive Unterstützung bei erfolgversprechenden unternehmerischen Projekten, bzw. solchen, die für die Region Brüssel von besonderer Bedeutung sind. Letzteres vor allem auf dem Gebiet der Life Technologies, ICT, "grünen" Technologien und nachhaltiges Bauen. Die Beratung und der Service von BEA sind kostenlos und unabhängig. BEA wird von Brüssels Stadtregierung finanziert und ist auch als "Agence bruxelloise pour l'Entreprise" bzw. ABE oder "Brussels Agentschap voor de Onderneming" bzw. BAO bekannt.

BEAs Mission ist es, die Interessen der Unternehmen zu vertreten und zusätzlich aktiv bei der ökonomischen Entwicklung Brüssels mitzuwirken. Ihre Tätigkeiten richten sich nach folgenden Prinzipien:

- **Geheimhaltung:** Informationen zu den Geschäftsstrategien der Unternehmen werden strikt intern behandelt;
- **Kostenlos, mit freiem Zugang:** Es gibt keine Gebühr für die Dienstleistungen von BEA, weshalb BEA von jedem genutzt werden kann, unabhängig vom Budget;
- **Neutralität und Objektivität:** BEA garantiert das Bemühen, die besten Lösungen für jede persönliche Anfrage zu finden;
- **Transparenz:** BEAs Daten und Methoden sind zur Begutachtung für alle Stakeholder verfügbar;
- **Respekt für das Individuum:** Hinsichtlich des eigenen Personals als auch hinsichtlich der Geschäftspartner respektiert BEA alle Personen, unabhängig der Herkunft, des Alters, des Geschlechts oder einer Behinderung;
- **Respekt für die Umwelt:** BEA ist engagiert im Umweltschutz.

Evelyn wusste, dass diese Organisation sehr hilfreich für junge Gründer war, aber es war wichtig, dass sie bereits vor dem Kontakt zu BEA eine klare Vorstellung ihres Geschäftsmodells besaß, andernfalls würde sie auf BEA nicht sehr professionell wirken.

### **Die Entwicklung des Konzeptes**

Als Evelyn ihren McDonalds Kaffee trank wurde ihr klar, dass das Chic Café sich aus dem hart umkämpften Markt abheben musste. Alles musste unverwechselbar sein, Lokal, Dekor, die Speisekarte, die Zutaten, die Bedienung und der Preis. Sie hatte sich bereits zuvor dazu entschlossen, nur biologische Zutaten zu verwenden, auch wenn der Preis dadurch höher war. Hierdurch konnte sie garantieren, dass ihre Zutaten stets der besten Qualität entsprachen und ihre Endprodukte köstlich und gesund waren. Ihre Vision war es, das Beste zu finden und zum Vorteil aller zu nutzen. Sie dachte über Schokolade (aus Belgien, Holland, der Schweiz) nach und über Käse (lokaler Bio-Schafskäse, Kuhkäse oder Ziegenkäse), aber natürlich auch über die Beschaffung von hochwertigen biologischem Mehl, Milch, Butter, Eier, Früchten, Nüssen und Zucker. Um diesen Gedanken fortzuführen, musste sie noch tiefer einsteigen und investieren: in das beste Salz, die beste Hefe, das beste Backpulver und die richtigen Öle (z.B. Olivenöl, Rapsöl, Erdnussöl). Evelyn wusste was sie wollte und da sie etwas von Chemie und vom Kochen verstand, war sie sicher, dass ihr Verständnis über die richtigen Eigenschaften und Reaktionen von

verschiedenen Bestandteilen für das erfolgreiche Backen und den Erfolg ihres Geschäftes hilfreich waren. Das Verständnis über die chemische Zusammensetzung der verschiedenen Zutaten in Brotteig zum Beispiel hilft zu erkennen warum der Teig aufgeht oder nicht, und welche Auswirkungen gute Hefe auf das Brot hat. Außerdem führt der Beginn der modernen molekularen Gastronomie dazu, dass die Chemie immer wichtiger für innovatives Gebäck und Dessertkreationen wird. In der Tat ist die Arbeit eines Konditors eine anspruchsvolle Arbeit (vgl. Anhang 1 und 2), aber Evelyn fühlte, dass sie sich der Herausforderung stellen konnte. Evelyns Konzept war es, eine Auswahl an exquisiten Gerichten und Getränken anzubieten, die auf biologischen und fair gehandelten Produkten basierten. Pasteten, Muffins, Waffeln, Torten und Kuchen konnten im Café genossen werden oder mitgenommen werden (vgl. Anhang 3). Die Bestellungen konnten über Telefon erfolgen und Spezialitäten innerhalb von 24 Stunden bestellt werden. Zusätzlich zum In-House und Take-Away-Geschäft glaubte Evelyn an die Chance, die angebotenen Kuchen an Kundenwünsche anzupassen und für Geburtstage, Jubiläen, Pensionierungen oder andere Special Events anzubieten. Sie hoffte nach einiger Zeit Lieferant für Kuchen und Gebäck bei lokalen Unternehmen und Organisationen zu werden.

### **Das Ergebnis**

Mit diesen Ideen im Kopf, ihren Notizen und den finanziellen Überlegungen (vgl. Anhang 4 und 5) betrat sie das Lokal, schaute sich kurz um und wusste sofort, dass hier die Heimat für das Chic Café war. Der Nervenkitzel der zukünftigen Herausforderungen durchfuhr sie, und sie fing an Bilder zu machen – von allen Ecken und Winkeln des Ladenlokals. Sie wusste, dass sie große Herausforderungen vor sich hatte, wobei die erste die Überzeugung ihres MBA-Teams gewesen war, sie zu unterstützen. Sie hatte zahlreiche Fragen an die Besitzer: Was waren die Öffnungszeiten? Wie viele Angestellte werden benötigt? Ist die Ladengröße gut? Wie viele Tische sollte man haben? Gibt es eine angemessene Auslage für die Waren? Evelyn musste viele Entscheidungen treffen, bevor sie die Durchführbarkeit ihres Konzeptes bewerten konnte. Aber sie wusste, dass das Projekt funktionieren würde, wenn die Finanzen erst einmal stimmen würden.

## Anhang 1

### Das Berufsbild des Konditors<sup>4</sup>

Ein Konditor zu sein ist harte Arbeit und erfordert höchste Aufmerksamkeit, man denke nur an die Zubereitung von Karamell: Zucker und Temperatur ist alles, was nötig ist – aber welches Fingerspitzengefühl wird verlangt! Im Folgenden einige der bekanntesten Patissiers, die ihre Spuren in der Welt der Konditorei hinterlassen haben. Wenn Sie jemals den Traum haben, Spitzen-Konditor zu werden, sollten Sie deren Werdegang und Arbeit sorgfältig studieren.

Einer der bekanntesten Patissiers, genannt der König der Konditoren, war Antonin Careme. Er begann die Ausbildung zum Konditor bereits als Junge und gilt als weltweit bekanntester Schöpfer der Haute Cuisine im Frankreich. Careme wurde durch seine innovative Arbeit mit Zuckerwerk bekannt und war der eigentliche Erfinder von Karamell, wie wir es kennen. Er arbeitete unter vielen berühmten Köchen und führte für kurze Zeit sogar ein eigenes Geschäft. Er gilt als Erfinder der Haube, die heute alle Köche und Bäcker tragen; nachdem sich vorher viele Menschen über Haare in den Speisen beklagt hatten, dachte er, es wäre eine gute Idee, das Haar zu bedecken, damit es nicht ins Essen gelangen konnte. Er schrieb auch mehrere Bücher über die Konditorei und die Französische Küche.

Nach Careme war Gaston Lenôtre den nächste bekannte Konditor. Er erkannte den Wunsch der Konsumenten nach frischen Zutaten und Produkten. Auf der Suche nach neuen, leichteren Gerichten führte Lenôtre Mousse und andere luftige Cremes ein als Kontrast zu den dicken, sahnebasierten Desserts, die bis dahin Standard waren. Er war derjenige, der frisches Obst in die Konditorenwerkstatt brachte, stets unter Verwendung von Verbindungen und Essenzen, von denen andere nicht einmal geträumt hatten. Er brachte tropische Früchten nach Frankreich, von denen niemand zuvor gehört hatte, wie zum Beispiel die Kiwi. Sein Tod hinterließ eine große Lücke, da er viele Kreationen unvollendet gelassen hatte, wie z.B. eine Reihe von Pralinen an denen er gerade arbeitete.

---

<sup>4</sup> <http://www.becomeapastrychef.com/recognized-pastry-chefs/>

Jacques Torres ist aus mehreren Gründen ein sehr bekannter Konditor. Im Jahr 1996 gründete er das French Culinary Institute's Classic Pastry Arts Program, das viel Beachtung fand. Im Jahr 1986 wurde er der jüngste Küchenchef, der jemals den renommierten Meilleur Ouvrier de France Pâtissier-Wettbewerb gewann. Jacques Maximin gab ihm einen Job und ermöglichte ihm, auf der ganzen Welt zu arbeiten, und war damit Mitbegründer seines Erfolges. Im Jahr 2000 eröffnete Torres sein eigenes Schokoladen-Geschäft in Brooklyn, in dem er Schokolade, Gebäck und andere Süßigkeiten kreiert. Im Jahr 2004 fügte er eine eigene Schokoladenfabrik in New York City hinzu, wo er seine eigenen Kakaobohnen verarbeitet und sie vor den Augen der Kunden in Schokoladetafeln verwandelt.

## **Anhang 2**

### **Was einen Spitzen-Konditor ausmacht<sup>5</sup>**

Den Gipfel des Erfolgs in der kulinarischen Welt zu erreichen ist eine herausfordernde Aufgabe. Es braucht Geduld, Ausdauer und eine gesunde Portion Talent, um Ruhm und Reichtum als leitender Konditor zu erlangen. Der Wettbewerb ist hart und das Erreichen der Spitze des Erfolges ist meist erst nach lebenslanger harter Arbeit möglich. Es gibt bestimmte Merkmale, die die großen Konditoren zeigen und die essentiell für aufstrebende Stars im kulinarischen Bereich sind.

#### **Technik**

Ob Autodidakt, erworben durch on-the-job-Training und Ausbildung oder in einer Konditorenschule gelernt, die richtige Technik ist essentiell für das Erreichen der besten Ergebnisse bei feinen Backwaren und Desserts. Das Verständnis der richtigen Temperaturen, der richtigen Walztechniken und Backmethoden ist ein wesentlicher Bestandteil der Konditorei. Durch die Beherrschung der Grundlagen können Konditoren ein breiteres Bewusstsein für die zugrunde liegenden Prinzipien hinter den Methoden gewinnen, um die gewünschten Ergebnisse zu erzielen.

---

<sup>5</sup> <http://www.becomeapastrychef.com/what-it-takes-to-become-a-great-pastry-chef/>

**Kreativität**

Die besten Konditoren kreieren neue und innovative Methoden, um mit den Grundzutaten neue Produkte zu schaffen. Ob diese Kreativität durch künstlerische Elemente und neue Formen ausgedrückt wird oder indem sie die perfekte Note von Gewürzen zu einem vorhandenen Favoriten hinzufügen, Spitzen-Konditoren entwickeln neue und aufregende Desserts für ihre Kunden. Modernste Techniken wie molekulare Küche haben neue Möglichkeiten für Konditoren zur Zubereitung eröffnet; dies hat wiederum dazu beigetragen, dass sich auch die Nachfrage nach traditionellen Konditoren und das Bewusstsein für den ganzen Berufsstand verbessert haben.

**Beharrlichkeit**

Ein echter Konditor ist seiner Fertigkeit auch angesichts des Scheiterns verpflichtet. Jeder Koch macht Fehler und das Lernen aus diesen Fehlern ist der erste Schritt Erfahrungen zu sammeln, eine Voraussetzung für jeden Spitzen-Konditor. Die Bereitschaft, Risiken einzugehen, Fehler zu machen und diese Fehler als Lernerfahrung zu behandeln, ist ein wesentlicher Bestandteil der Eigenschaften der großen Konditoren dieser Welt.

**Vertrauen**

Die Fähigkeit, ein Team zu motivieren und das Küchenpersonal zu Loyalität und Hingabe zu inspirieren, ist das Kennzeichen eines großen Chefs. Auf den höchsten Stufen sind Spitzen-Konditoren von der harten Arbeit und dem Engagement ihrer Mitarbeiter abhängig, um die geplante Menüs ordnungsgemäß auszuführen und zu herausragenden Ergebnissen zu gelangen. Es ist schwierig, Vertrauen in anderen aufzubauen wenn Sie nicht an ihre eigenen Talente und Fähigkeiten glauben. Daher ist auch die Entwicklung dieses Selbstvertrauen ein wesentlicher Schritt auf dem Weg zum Weltklasse-Pâtissier und Manager in der Küche.

**Talent**

Um ein wirklicher Küchenchef zu werden, benötigen Sie Ehrgeiz, Antrieb, Ausdauer und herausragende Technik, aber es gibt auch etwas was nicht so leicht zu definieren ist. Talent tritt in vielen Formen auf, von einem hoch entwickelten Gaumen zu einem angeborenen Verständnis der Geschmacksprofile und einer hoch-kreativen

Vorstellungskraft. Was auch immer die geheime Zutat ist, sie hebt die Spitzen-Konditoren von anderen an und treibt sie zum höchsten Erfolg im kulinarischen Milieu. Auf die wenigen Talentierte, die großartige Technik mit außergewöhnlichem Talent kombinieren, wartet der kulinarische Olymp.

Ein ausgezeichneter Konditor ist ein Meister der Magie. Er kann einfache Zutaten in die dekadentesten und schönsten Gaumenfreuden verwandeln. Zuerst müssen Sie eine Leidenschaft für das Backen haben. Backen in der Küche macht Spaß. Allerdings öffnen die meisten Bäckereien um 6 Uhr und all diese kleinen Kuchen und Brote sind dann bereits gebacken – vom Bäcker, der bereits um 4 Uhr zu seiner Arbeit kam. Der Tag endet auch nicht um 6 Uhr, wenn die Bäckerei öffnet. Sie müssen also in der Lage sein, über Stunden auf den Beinen zu sein. Die meisten Konditoren arbeiten 55 Stunden oder mehr pro Woche. Sie benötigen wirklich eine intensive Leidenschaft für diesen Job.

Auch wenn Sie später nur Pâtissier in einem Abendrestaurant sein wollen, muss jeder irgendwo anfangen, und es ist in der Regel nicht an der Spitze. Selbst wenn Sie die Gelegenheit haben, die besten kulinarischen Institutionen in der Welt zu besuchen, werden Sie immer noch eine Ausbildung am Arbeitsplatz benötigen. Dies kann z.B. in der Form eines Praktikums geschehen, wenn Sie bereits eine Back- oder Kochschule besucht haben. Wenn Sie bereits in einer Bäckerei gearbeitet haben, werden Sie diese Forderung erfüllen.

Ein Spitzen-Konditor unterscheidet sich von einem klassischen Bäcker, da das Wort "Chef" auch impliziert, dass Sie Menschen führen. Daher ist eine weitere Fertigkeit die Sie benötigen die eines guten Managers. Sie werden Ihre Mitarbeiter anleiten und instruieren und Ihnen Ihr Können weitervermitteln. Sie werden auch die Verbindung zum Kunden sein, Sie müssen kundenspezifische Aufträge erfüllen und längerfristige Beziehungen zum Kunden aufbauen. Jedes Dienstleistungsunternehmen basiert auf der Kundenbindung als solidem Fundament. Die Kundenmeinung und das Feedback sind der Schlüssel für ein erfolgreiches, wachsendes Geschäft. Sie müssen in der Lage sein, zuzuhören und Kritik konstruktiv zu handhaben.

Konditoren experimentieren oft stundenlang mit einem Rezept, bis die Zutaten zusammenpassen. Dies erfordert viel Know-how. Exaktes Messen ist immens wichtig. Der Beruf ist eine Kunst als auch eine Wissenschaft geworden. Er erfordert Geduld und Geschick. Wie bereits erwähnt, sind intensive Kochkurse oder on-the-job-Training unabdingbar.

Ein Konditor zu sein erfordert die Fähigkeit, das empfindliche Gleichgewicht zu finden zwischen Wissenschaft und Kunst, zwischen Selbstdisziplin und Selbstfindung. Ein Konditor zu sein erfordert unbedingte Liebe zur Sache.

### **Anhang 3**

#### **Speisekarte**

##### **Biologische Backwaren**

- Biologische Muffins – Schokolade und Bio-Früchte
- Warme Belgische Waffeln
- Gebackene Chocolate Chip-Scones
- Gebackener Käsekuchen
- Fruchtstückchen mit Sahne
- Stück Schokoladenbombe
- Stück Schokoladentorte
- Tarte Tatin mit Sahne
- Pavlova mit Beeren und Sahne
- Müsli-‘Parfait’ mit Joghurt und Früchten
- Schokoladenfondantkuchen
- Scones mit Marmelade & Sahne
- Schokoladebrownie (ohne Mehl)
- Keksauswahl
- Schokoladen-Cookie
- Karottenkuchen
- Ingwer-Kuchen
- Kokosnuss-Passionsfrucht-Kuchen



**Einzelne Tortenstücke**

- Espresso-Schokolade
- Zitrone
- Erdbeeren, Himbeeren, gemischte Beeren
- Apfel aus der Normandie
- Zwetschke, Birne, Treacle (mit Sahne)

**Blechkuchen**

Chic Café produziert zwei Größen Blechkuchen: 9"-Rundform für 8 Personen und 10"-Rechteckform für 18-20 Personen, zusätzlich zu den unten angeführten auch Kuchen nach Kundenwunsch für jeden Anlass und in jeder Größe:

- Erdbeerkuchen
- Pavlova mit Beeren und Sahne
- Karottenkuchen
- Schokoladekuchen
- Kaffee-Walnuss-Kuchen
- Mehlfreier Schokoladenkuchen

### **Torten**

- Tarte Tatin – 27 cm für 8 Personen
- Fruchttorte- 30 cm für 8 Personen
- Zitrone – 30 cm für 8 Personen
- Birne oder Pflaume – 30 cm für 8 Personen
- Schokolade - 30cm für 8 Personen

### **Heiße Getränke**

- Kännchen Kaffee
- Espresso / Macchiato
- Americano
- Cappuccino / Latte
- Heiße Schokolade / Moccacino
- Verschiedene Bio-Tees (Breakfast, Earl Grey, Fresh mint, Green)
- Kräutertees (Minze, Kamille, Rote Beeren)
- Bio-Milch (normal oder fettreduziert)

**Kalte Getränke**

- Iced Coffee
- Iced Cappuccino
- Iced Moccacino
- Bio-Milch
- Iced Organic Tea (Lemon Breakfast, Grüner Tee oder Rote Früchte)
- Mineralwasser
- Frischgepresster Orangensaft
- Selbstgemachte frischgepresste Säfte (ohne zusätzlichen Zucker) wie z.B. 'Karotte, Apfel, Birnen, Petersilie und "Ananas, Melone, Apfel, Mango"
- Hausgemachter Limettensaft mit Minze
- Bio-Tomatensaft
- Bio-Säfte: Apfel, Apfel & Birne, Apfel & Ingwer, Himbeere, Ingwerlimonade, Holunderlimonade

**Anhang 4**  
**Gewinn- und Verlust-Rechnung**  
**Planung**

Gewinn und Verlust (,000€)	2012	2013	2014	2015	2016
Umsatz					
Regulär	90.0	180.0	300.0	412.5	495.0
Nach Kundenwunsch Aus dem operativem Geschäft	60.0	132.0	225.0	324.0	510.0
Umsatzaufwendungen	45.0	87.4	136.5	176.8	221.1
Deckungsbeitrag	105.0	224.6	388.5	559.7	783.9
Loyalty Program	0.9	1.8	3.0	4.1	5.0
Rohgewinn	104.1	222.8	385.5	555.6	779.0
Fixkosten					
Personal	120.0	160.0	200.0	240.0	280.0
Miete & Betriebsmittel	50.0	50.0	50.0	50.0	50.0
Werbungskosten (Anwalt, Buchführung)	20.0	7.0	7.0	7.0	7.0
Verkauf & Vertrieb	1.2	1.2	1.2	1.2	1.2
Marketing, Promotion, PR	6.0	6.0	6.0	6.0	6.0
Andere operative Kosten	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0
Summe: Fixkosten	200.2	227.2	267.2	307.2	347.2

Entrepreneurship-Fallstudie: Belgien

Chic Café

EBITDA				-96.1	-4.4	118.3	248.4	431.8
	Abschreibung des Anlagevermögens			20.0	20.0	20.0	20.0	20.0
	Zinskosten			8.0	8.0	8.0	8.0	8.0
	Steuern – National	20%		0.0	0.0	23.7	49.7	86.4
	Steuern – Städtisch	10%		0.0	0.0	11.8	24.8	43.2
Gewinn nach Steuern				-124.1	-32.4	54.8	145.9	274.2

## Anhang 5 Umsatzdetails

	2012	2013	2014	2015
Tag/Woche	6	6	6	6
Stunde/Tag	10	10	10	10
Wochen pro Jahr	50	50	50	50
Kunden pro Stunde	10	15	20	25
Umsatz pro Kunde (Euro)	3	4	5	5.5
Kundenbestellung/Tag	1	2	3	4
Umsatz pro Kundenbestellung (Euro)	20	22	25	27
Deckungsbeitrag %	0.3	0.28	0.26	0.24
Personal	3	4	5	6
Durschnittlicher Jahreslohn (000)	40	40	40	40