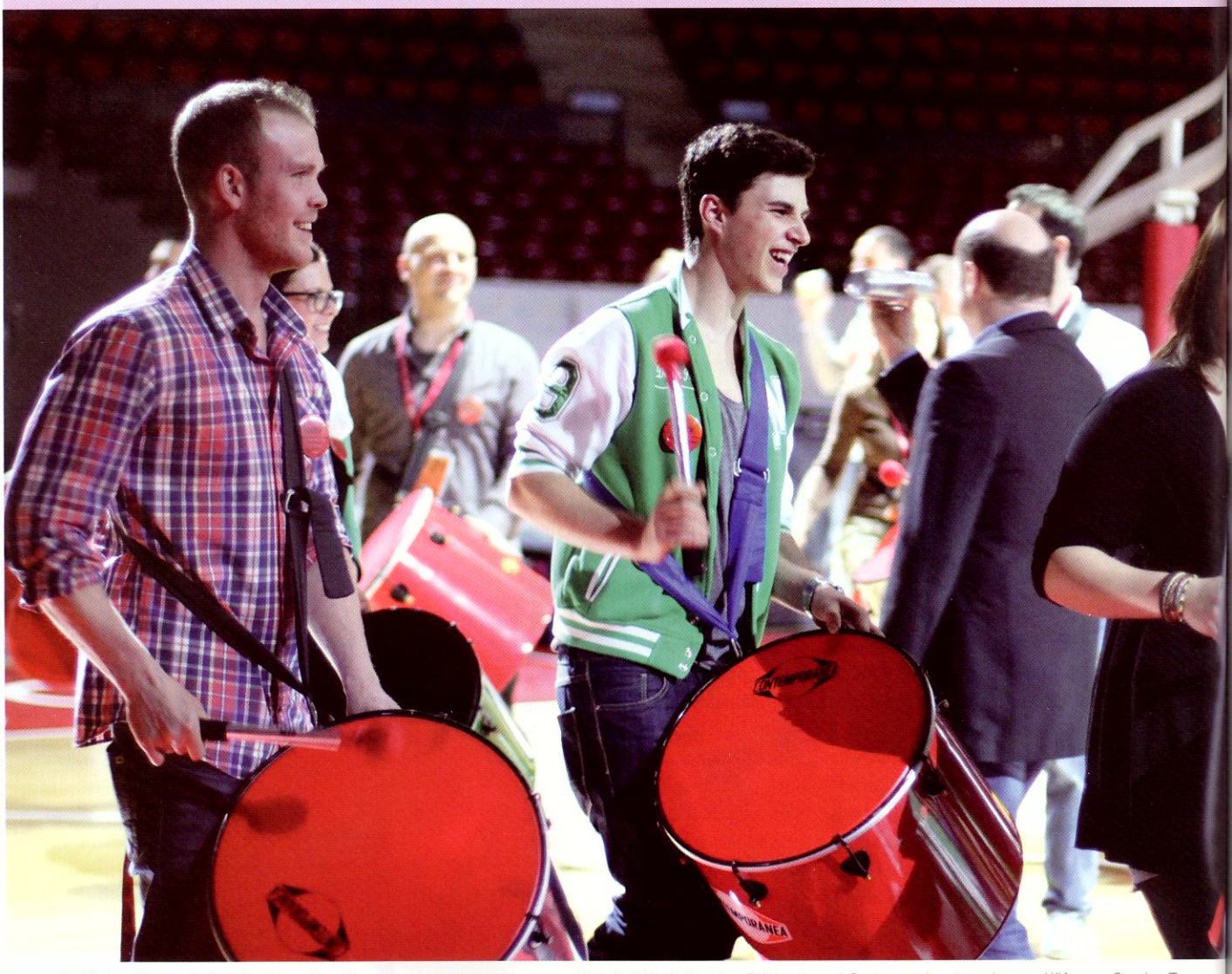
Ein Tag für uns

PERSONALENTWICKLUNG BEI KÄFER

Fotos: Käfer



Trommeln für den Mannschaftsgeist: Zum Abschluss ihres Wir-Gefühl-Tages wurden die Mitarbeiter des Feinkost- und Gastronomieunternehmens Käfer zur Samba-Truppe.

Käfer, das Münchener Feinkost- und Gastronomieunternehmen, ist auf Expansionskurs. Damit der Gemeinschaftssinn bei wachsender Komplexität nicht auf der Strecke bleibt, veranstaltet die Firmengruppe einmal im Jahr ihren „Wir-Gefühl-Tag". managerSeminare war diesmal dabei. Eindrücke von einer Veranstaltung, die Emotionen wecken wollte.

Preview: ▶ Firma im Wachstum: Warum auch ein Mittelständler etwas fürs Wir-Gefühl tun muss ▶ Chefs zum Anfassen: Wie die Geschäftsführer beim Wir-Gefühl-Tag Hierarchiegrenzen übersprangen ▶ Die Bindekraft der Geschichten: Wie Käfer mit Storytelling den Gemeinschaftssinn stärkte ▶ World Café mit Ausblick: Welche Ideen Käfer-Mitarbeiter für die Zukunft entwickelten

■ Es ist der 10. März 2013, kurz vor 17 Uhr. Draußen kämpft die Sonne mit den Regenwolken darum, ob aus einem verhangenen Sonntag auf den letzten Drücker doch noch ein echter Frühlingstag wird. Aber im Münchener Audi Dome ist es heiß, sehr heiß. Zumindest akustisch. Dutzende Trommeln, Schellen, Rasseln donnern und prasseln im Samba-Rhythmus. Cheerleader hüpfen im Takt. Bloß der Style ist eher casual als Copacabana, mal abgesehen davon, dass zwischen den Alltagsklamotten ein paar Dirndl, Lederhosen und ein Marienkäferkostüm hervorblitzen. Auch die weißen Überzieher im Sanitärlook, die alle an den Füßen tragen, sind nicht gerade der letzte Schrei vom Zuckerhut.

Aber die Schoner mussten sein. Denn eigentlich ist der Audi Dome kein Sambadrome, sondern Spielstätte der Basketballer des FC Bayern München – und die legen Wert auf einen unzerkratzten Hallenboden. Ihr heutiges Training aber haben die Sportler extra verschoben für die 150 Musiker, die hier gerade trommeln wie die Profis – obwohl sie eigentlich Mitarbeiter des Münchener Feinkost- und Gastronomieunternehmens Käfer sind.

Firma mit Glamourfaktor

„Der Käfer" – das ist in München mindestens so eine Institution wie der FCB. Es gibt wohl kaum einen Münchener, der das türmchenbewehrte, stuckverzierte Stammhaus der Firma – den Feinkostladen in der Prinzregentenstraße – nicht kennt. Auch über die Stadt hinaus genießt die Firma, die ihren Geschäftssitz in Parsdorf hat, einen exzellenten Ruf. Immerhin kamen in den Genuss des Käfer-Partyservice schon Promis wie die Queen, Liz Taylor und Gunther Sachs. In der Wies'n-Schänke auf dem Münchener Oktoberfest geben sich Jahr für Jahr Stars und Sternchen ein Stelldichein. Und im Münchener P1, das der jetzige Firmeninhaber Michael Käfer in den 1990er-Jahren mit Themenpartys nach New Yorker Vorbild zum Top-Club aufzog, amüsierten sich bereits Hollywoodgrößen wie Tom Cruise und Leonardo di Caprio.

Michael Käfer ist, samt seiner Ehefrau und Co-Geschäftsführerin Clarissa Käfer, auch heute noch ein Liebling der Gazetten. Ist er doch nicht nur ein erfolgreicher Unternehmer, der mit rund 1.000 Mitarbeitern im Jahr 2012 einen Umsatz von 125 Millionen Euro erwirtschaftet hat, sondern auch einer, der durch seine Nähe zum Jetset das entscheidende Quäntchen Glamour mitbringt.

Das Tagesziel: Identifikation schaffen und Werte verankern

Doch wie er heute hier so dasteht und seinen Mitarbeitern den Takt vorgibt, hat Käfer so gar nichts Schickeriahaftes an sich. Aber jugendlicher, weniger gesetzt als die meisten

Highlights aus der Käfer-Chronik

1930 ... wird das Unternehmen von Paul und Else Käfer, den Großeltern des heutigen Firmeninhabers Michael Käfer, als Kolonialwarenladen gegründet.

1956 ... übernimmt Käfer die Gastronomie in einem Münchener Theater.

1959 ... erfindet der Vater von Michael Käfer, Gerd Käfer, den Partyservice des Unternehmens – indem er heimlich, gegen den Willen des Bruders, ein paar Zelte anschafft.

1964 ... importiert Michael Käfers Onkel Helmut Käfer zum ersten Mal Delikatessen aus den Pariser Markthallen.

1970 ... wird das Stammhaus in der Prinzregentenstraße erweitert, unter anderem um das Restaurant Käfer-Schänke.

1971 ... reüssiert Käfer auf dem Münchener Oktoberfest mit seiner Wies'n-Schänke.

1984 ... übernimmt Michael Käfer die Diskothek P1.

1986 ... vergibt das Unternehmen erstmals Produktlizenzen.

1988 ... steigt Michael Käfer in die Geschäftsführung ein.

1995 ... wird Michael Käfer alleiniger Geschäftsführer, indem er Vater und Onkel deren Anteile abkauft.

1998 ... übernimmt Käfer die Gastronomie auf der Messe München.

1999 ... übernimmt das Unternehmen die Gastronomie im Deutschen Bundestag in Berlin.

ab 2002 ... eröffnet Käfer mehrere Delikatessenmärkte im Raum München.

2004 ... wird die Käfer Lizenz GmbH gegründet.

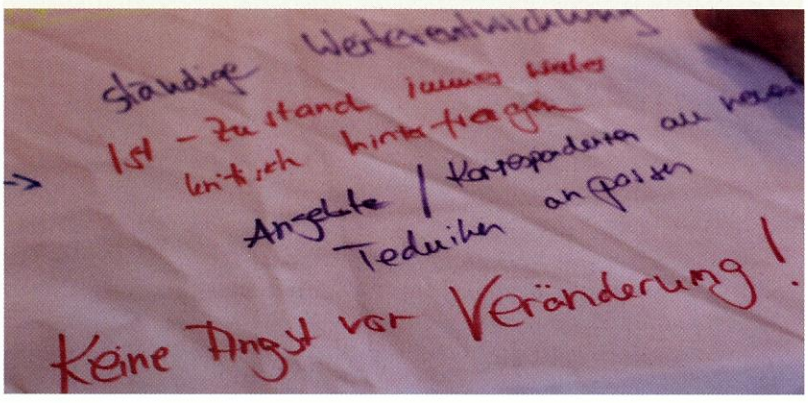
2008 ... steigt Michael Käfers Ehefrau Clarissa Käfer als Mitglied der Geschäftsleitung ein.

2010 ... startet Käfer eine eigene Personalagentur – die Eventstars.

2011 ... wird die Käfer Zentraleinkauf und Logistik GmbH gegründet. Käfer übernimmt die Gastronomie auf der Messe Basel und eröffnet ein Restaurant in Shanghai.

2012 ... übernimmt Käfer die Gastronomie in der BMW-Welt in München.

2013 ... geht Käfer mit einem Restaurant auf der Messe Basel an den Start.



Unternehmer-Eminenzen wirkt der 55-Jährige. Die Sache mit dem Trommeln macht Käfer sichtlich Spaß. Er ist stolz darauf, wie seine Leute hier performen – obwohl sie das Trommeln erst vor einer halben Stunde gelernt haben.

Die Aktion bildet nämlich den Abschluss des Käfer-Wir-Gefühl-Tages. Den veranstaltet die Firma seit 2011 einmal im Jahr. Stets ist der Zuschnitt etwas anders, aber das Ziel dasselbe: „Wir wollen den Gemeinschaftsgeist stärken, Identifikation schaffen und die Käfer-Werte vermitteln", erklärt Personalentwicklungsleiterin Martina Eberl. Liebenswert, emotional, überraschend, hochwertig und einzigartig – so will Käfer von seinen Kunden wahrgenommen werden und diese Werte sollen sich auch in den Köpfen und Herzen der Mitarbeiter verankern. „Der Wir-Gefühl-Tag soll seinen Beitrag dazu leisten, indem die Werte hier gelebt werden", sagt Firmenchef Michael Käfer. Was er sich von dem Tag erhofft? „Ich will sehen, dass meine Mitarbeiter glücklich und zufrieden sind – wie auf einer richtig guten Party." Emotionalisieren statt dozieren – so das Motto.

Martina Eberl hat das Konzept für den Tag gemeinsam mit einer 15-köpfigen Planungscrew entwickelt, bestehend aus Azubis, langjährigen Mitarbeitern, Führungskräften und Geschäftsführerin Clarissa Käfer. Die Mischung quer durch die Bereiche und Hierarchien spiegelt den Mix wider, den sich das Unternehmen auch für den Wir-Gefühl-Tag als solchen wünscht. „Wir laden dazu immer alle Mitarbeiter aller Bereiche ein", betont die Personalentwicklerin.

Der Empfang durch die Chefs beeindruckt die Mitarbeiter

Wer diesmal der Einladung gefolgt ist, erlebt einen Tag unter dem Schlagwort „Sport" – am auffälligsten repräsentiert durch den Veranstaltungsort, den Audi Dome. Den Großteil des Tages verbringen die Käfer-Leute allerdings nicht in der großen Halle, sondern in einem angrenzenden kleineren Aufenthaltsraum, umgeben von Devotionalien der Münchener Basketballer. Hier stehen auch ein Erfrischungsbuffet, Gruppentische und eine Bühne, auf der Michael Käfer die „Mannschaft" am Morgen mit einer Mischung aus Ehrlichkeit und Enthusiasmus begrüßt hat: „Zuerst habe ich heute ja noch gedacht: Mensch, es ist doch Sonntag! Was tust du dir da bloß an? Aber dann kam ich hier herein und dachte nur noch – wow!"

„Ich möchte erleben, dass meine Mitarbeiter glücklich und zufrieden sind – wie auf einer guten Party."

Michael Käfer, alleiniger Gesellschafter der Unternehmensgruppe Käfer mit Geschäftssitz in Parsdorf.

Zur guten Laune seiner Mitarbeiter hat schon der Empfang beigetragen, den sie heute früh erlebt haben: Jeder Einzelne ist vom Ehepaar Käfer persönlich per Handschlag begrüßt worden. Das fanden viele toll. Obwohl die hierarchischen Hemmschwellen im Unternehmen ohnehin niedrig sind. Und obwohl die Firmenchefs auch sonst keine fernen Figuren sind.

Käfer weiß jedoch: Gemeinschaft und Werte werden auch in einem Familienunternehmen, in dem die Chefs oft zwanglos im Tagesgeschäft mitmischen, nicht automatisch gelebt. Zumindest dann nicht, wenn sich das Unternehmen auf Wachstumskurs befindet und immer komplexer wird, wie es bei der Firmengruppe Käfer der Fall ist. Zuerst geht es heute deshalb darum, sich gegenseitig besser kennenzulernen: Die Mitarbeiter erzählen sich Geschichten aus dem Käfer-Leben.

Die Kraft der Geschichten nutzen

Respektvoll lauschen die Jüngeren den Urgesteinen unter den Kollegen, als diese von den dekadenten Zeiten berichten, als sich noch Promis vom Kaliber Sachs den Champagner vom Käfer-Partyservice rund um die Welt hinterherkarren ließen. Aber auch die Jüngeren haben schon viel zu erzählen – Lustiges und auch Ernstes. Die stellvertretende Personalleiterin spricht über einen traurigen Vorfall im vorigen Jahr, der sie gleichwohl tief beeindruckt hat: „Da ist eine Mitarbeiterin plötzlich gestorben. Und ich fand es wirklich berührend, wie das Unternehmen damit umgegangen ist; wie sich alle gekümmert haben." Vor allem aber sind es kleine Heldengeschichten aus dem Joballtag, die an den Tischen die Runde machen: Wie das Cateringteam einen komplett dekorierten Saal in letzter Sekunde umverlegt hat, weil das Dach der Location wegen der sich darauf türmenden Schneemassen einzustürzen drohte. Oder wie dem liebenswerten Teamtollpatsch vom Dienst eine kunstvolle Hochzeitstorte zu Boden gefallen ist und eine Konditor-Task-Force in Windeseile für Ersatz gesorgt hat.

Auch Firmenchef Michael Käfer hat amüsante Anekdoten im Gepäck. Etwa die Sache mit der Fred-Feuerstein-Party im P1, vor gut 20 Jahren. Als Einladung dazu ließ Käfer in Plastiktüten verschweißte Schweineknochen verschicken. „Leider waren die Dinger aber gar nicht gut gesäubert", erzählt er. „Sie fingen deshalb übel zu stinken an." Ein Skandälchen, das es seinerzeit in die ein oder andere Klatsch-Postille geschafft hat. Käfer lässt aber auch die ernsteren Seiten der Firmenannalen nicht aus, taucht ein in die Zeiten, als Oma Else und Opa Paul Käfer 1930 ihr Kolonialwarengeschäft gründeten. Oder als er selbst Mitte der 1990er-Jahre seinem Onkel Helmut Käfer und seinem Vater Gerd Käfer deren Anteile am Geschäft abkaufte. Ihm ist klar: Es sind nicht zuletzt die Geschichten, die ein Unternehmen zusammenhalten. Und es ist seine Geschichte, die Identität schafft. Die Geschichte hat heute ein Gesicht: Es ist das von Michael Käfers Onkel Helmut. Schon etwas wackelig auf den Beinen, aber „viel zu eitel, um einen Stock zu nehmen", wie er scherzend über sich selbst sagt, besteigt der alte Herr die Bühne.

Eintauchen in die Firmenhistorie mit einem Zeitzeugen

Während Michael Käfers Vater Gerd den Partyservice des Unternehmens groß gemacht hatte, hatte Helmut Käfer den Feinkosthandel und die Restaurantgastronomie zur Blüte gebracht. Das Initialerlebnis dazu hatte er Mitte der 1960er-Jahre. „Da steckte mir mal ein Gast in der Käferbar zu, wie ausgezeichnet die Restaurants in Paris sind. Das weckte in mir den Wunsch, französische Lebensart kennenzulernen", erzählt Käfer. Er reiste also nach Paris – und war von da an regelmäßiger Besucher der dortigen Markthallen, ständig auf der Suche nach exotischem Obst und Gemüse, edlem Käse und Delikatessen wie Seeigeln, für die er selbst eine große Leidenschaft entwickelte. „Nebenbei eignete ich mir dabei ein echtes Marktfranzösisch an", lacht Käfer.

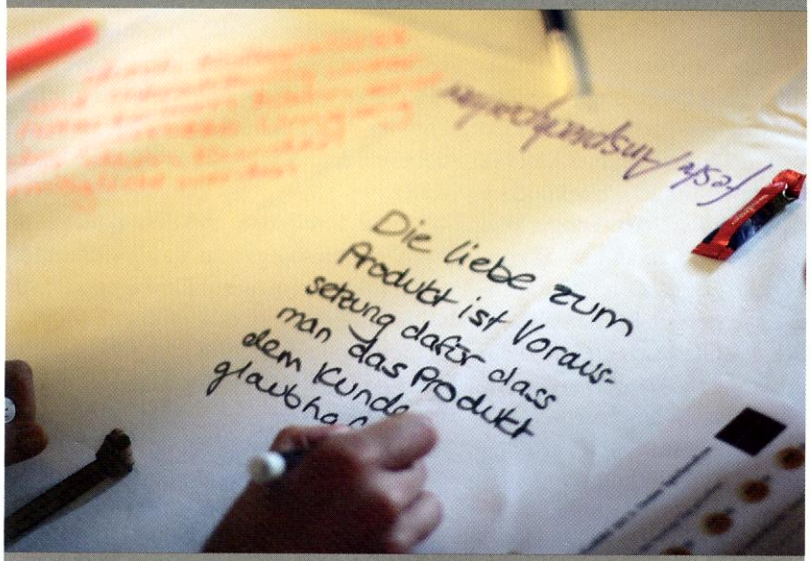
Seine Streifzüge „in den Bauch von Paris" waren so legendär, dass ihnen seinerzeit das Herrenmagazin Playboy eine achtseitige Reportagestrecke widmete. Zur allgemeinen Erheiterung erscheint an der Wand denn auch das Magazin-Cover des Jahres 1984. Zwei dralle halbnackte Mädchen in Strapsen und Spitzenwäsche ergänzen plötzlich die beschauliche Szenerie: Helmut Käfer und seine Nichte Clarissa in gemütlichen Ohrensesseln zum Gespräch auf der Bühne sitzend.

Laut Clarissa Käfer ist Käfer sen. aber nicht nur ein leidenschaftlicher Genießer, sondern auch einer, „der die Kunden total verzogen hat". Das provoziert eine weitere Lachsalve unter den Mitarbeitern, wissen die doch genau, wie das gemeint ist. Denn so ist

„Wir wollen Identifikation schaffen und die Käfer-Werte in den Köpfen und Herzen der Mitarbeiter verankern."

Martina Eberl, Leiterin der Personalentwicklung bei Käfer, Parsdorf. Kontakt: m.eberl@feinkost-kaefer.de

Auflockerung zum Auftakt: Die Käfer-Mitarbeiter kommen sich dank spielerischer Eisbrecher-Übungen schnell näher.



Ideenschmiede: Ein Teil des Wir-Gefühl-Tages stand ganz im Zeichen der Zukunft. Im World Café entwickelten die Mitarbeiter das Unternehmen weiter.

Fröhliche Firmenchefs: Michael Käfer und seine Frau und Co-Geschäftsführerin Clarissa Käfer haben sichtlich Spaß daran, zu erleben, mit welchem Engagement ihre Mitarbeiter bei der Sache sind.

er – der typische Käfer-Kunde: kaufkräftig, aber anspruchsvoll. Das ist eine Konstante, die alle kennen – egal wo sie in der Firmengruppe arbeiten, die sich seit den Zeiten von Helmut Käfer stark diversifiziert hat. Heute gehören unter anderem dazu: der Feinkostladen, das Restaurant Käfer-Schänke, die Delikatessenmärkte, die Wies'n-Schänke auf dem Oktoberfest, die Käfer-Gastronomie im Bundestag und in der BMW-Welt, die Theater-, Messe- und Flughafengastronomie, der Handel mit Produktlizenzen, eine firmeneigene Personalagentur und der Partyservice.

Showtime mit Lerneffekt

Der Partyservice hat gerade laut geknallt. Oder vielmehr: die Konfetti-Kanone, die er soeben gezündet hat. Und jetzt regnet ihre Ladung Silberflitter effektvoll auf die Käfer-Mitarbeiter herab.

Die Geschichtsstunde ist mittlerweile vorbei, Käfer schreitet zur „Mannschaftsaufstellung": Die einzelnen Firmenbereiche stellen sich einander vor, damit alle einen besseren Überblick über das Unternehmen bekommen. Der Kreativität sind dabei keine Grenzen gesetzt. Der Partyservice etwa hat sich von den Käfer-Werten inspirieren lassen und verteilt jetzt galant 150 „liebenswerte" Tulpen in Käfer-Rot an die Kollegen, verschenkt Überraschungseier und serviert auf Silbertabletts „hochwertige" Schokoladenstückchen mit einer Garnierung aus echtem Goldstaub. Während der Schokoschmelz samt Edelmetall in den Mündern zergeht, erfahren die Mitarbeiter viele Besonderheiten aus dem Partyservice-Alltag. Aufpassen ist angesagt. Denn später kann man sein Wissen in einem kleinen Gewinnspiel unter Beweis stellen.

Abtritt Partyservice, Auftritt Einzelhandel: filmische Einblicke in ein Arbeitsleben zwischen 400 Käsesorten, 800 Weinsorten und jeder Menge Stammkunden, die es lieben, mit den Verkäufern auch mal „zu ratschen". Das Team Bundestag verrät dagegen bei seinem Auftritt Top Secrets aus dem Politalltag. Zum Beispiel, dass die Berliner Abgeordneten selten Schampus schlürfen und Kaviar kauen, sondern lieber Schnitzel und Mettbrötchen ordern. Und Susanne Geimann kann mit ihrem Team so viel Zünftigkeit sogar noch toppen. Sie ist die Betriebsleiterin des Käfer-Oktoberfest-Geschäfts und setzt deshalb mit einigen ihrer Mitstreiter in Dirndln und Lederhosen volkstümliche Akzente auf der Käfer-Bühne. Geimann beschwört den alljährlichen Mannschaftsgeist auf der Wies'n: „Das Tolle ist, dass man da immer wieder spürt, wie sehr man aufei-

nander angewiesen ist, und dass wirklich alle gleich wichtig sind, damit die Sache rund läuft, egal ob Bedienung oder Spülkraft." Viele ihrer rund 400 Mitarbeiter sind seit Jahrzehnten dabei. „Hat man das Wies'n-Virus einmal, dann hat man's für immer", seufzt Geimann.

Mindestens einen unter den Zuhörern hat es schon erwischt: „Wo kann ich mich bewerben, wenn ich auch mal beim Oktoberfest mitarbeiten will?", fragt ein Jung-Käfer begeistert. Die Mission, über eigene Bereichsgrenzen hinaus Interesse an der Arbeit der anderen zu wecken – sie scheint in dem Fall schon mal geglückt.

Gemeinsam Zukunft entwickeln

Nach der Mittagspause geht es um die Zukunft des Unternehmens. Firmenchef Michael Käfer macht den Anfang und erzählt seinen Mitarbeitern, welche Pläne er auf der Agenda hat. Großes schwebt ihm zum Beispiel für die Obst- und Gemüseabteilung des Feinkostladens vor. Die würde er gern nach amerikanischem Vorbild mit einem Gewächshaus im Haus kombinieren. Das Angebot an regionalen Spezialitäten will Käfer weiter ausbauen, sich stärker in Richtung Bio entwickeln, auch den Internetauftritt der Firma rundum erneuern lassen.

Und dann sind seine Mitarbeiter gefragt: Im World Café sitzen sie in Gruppen mit wechselnder Besetzung zusammen und entwickeln Zukunftsideen. Vieles davon zielt auf mehr Synergien zwischen den Käfer-Bereichen, aber auch auf eine bessere Kundenkommunikation.

Gesichtet wird alles zwei Wochen später von der Planungsgruppe. Die erstellt auch einen Maßnahmeplan für die nächsten Monate. Auf Anregung der Mitarbeiter werden nun die Kundenkorrespondenz-Vorlagen entsprechend der Käfer-Werte überarbeitet, Kundenkommentare systematisch gesammelt, es soll mehr Produktschulungen als bisher geben und zusätzliche Möglichkeiten des bereichsübergreifenden Austauschs, etwa: Crosstrainingsangebote und eine große allgemeine Mitarbeiterversammlung.

Dort sollen die Mitarbeiter demnächst auch erfahren, warum einige Vorschläge nicht umgesetzt werden. Etwa, dass es keine Treueherzen für Kunden geben wird, weil die Käfer-Kunden Anonymität wünschen. Oder, dass es keine Boni für „null Krankheitstage" geben soll, weil das Unternehmen nicht will, dass sich Mitarbeiter krank zur Arbeit schleppen. Auch der Kritik, die im World Café hier und da zur Sprache gekommen ist, soll nun nachgegangen, nichts davon soll übergangen werden.

In einem Interview hat Michael Käfer einmal gesagt, er könne in keinem seiner Restaurants sitzen, ohne dauernd darauf zu schielen, ob die Gäste auch wirklich alle zufrieden sind. Das Gastronomen-Kümmer-Gen scheint er auch auf seine Mitarbeiter zu übertragen. Am Ende des World Cafés hat er ihnen ausdrücklich auch für die hier geäußerte Kritik gedankt. Denn ihm ist bewusst: Man braucht ein Ohr für die Disharmonien im Team, damit die sich nicht zu ernsten Dissonanzen auswachsen. Nur dann kann man auch erfolgreich miteinander arbeiten. Und trommeln.

Sylvia Jumpertz

Zeit sparen mit vorbereiteten Trainingskonzepten

Anna Dollinger
CD-Trainingskonzept:
Veränderungskompetenz ausbauen
Sechstägiger Change-Lehrgang
CD-ROM mit Trainer-Einzellizenz.
Enthält Ablaufpläne, Instruktions- und Anwendungstexte, Teilnehmerunterlagen, Arbeitsblätter, Tests, Vorbereitungstexte, Fallstudien, Übungen, Online-Ressourcen
Ladenpreis: 348,00 EUR
Für managerSeminare-Abonnenten: 298,00 EUR*
Bestell-Nr.: tb-8564
Mehr Infos und Leseprobe:
www.managerSeminare.de/tb/tb-8564

Dieses Konzept kommt für Führungskräfte, auch für Vorstände, die Veränderungsvorhaben initiiert haben ebenso wie für Betriebsräte, Change Agents und interne Fachberater zum Einsatz. Die Teilnehmer werden geschult, bei sich und anderen die Bereitschaft zur Veränderung zu wecken und auszubauen.

Sabine Niodusch
CD-Trainingskonzept:
Projekte erfolgreich starten und steuern
Dreitägiges Projektleitertraining
CD-ROM mit Trainer-Einzellizenz.
Enthält 340 PPT-Folien, mit Traineranleitungen, Handouts, Inputs, Übungen, Online-Ressourcen
Ladenpreis: 248,00 EUR
Für managerSeminare-Abonnenten: 198,00 EUR*
Bestell-Nr.: tb-8923
Mehr Infos und Leseprobe:
www.managerSeminare.de/tb/tb-8923

Ein erprobtes und komplett vorbereitetes Konzept für ein Projektmanagement-Methodentraining plus Follow up mit allen erforderlichen Unterlagen. Ihre Teilnehmer lernen die Grundlagen des Projektmanagements und wissen, ein Projekt systematisch und strukturiert umzusetzen. Anhand eines Beispiels üben sie die Verfahren zur Projektplanung ein.

Sabine Niodusch
CD-Trainingskonzept:
Projekt-Teams erfolgreich führen
CD-ROM mit Trainer-Einzellizenz.
Enthält PPT-Folien, zusammen mit Traineranleitungen, Handouts, Inputs, Übungen, Online-Ressourcen für 6 Trainingstage plus Follow-up
Ladenpreis: 348,00 EUR
Für managerSeminare-Abonnenten: 298,00 EUR*
Bestell-Nr.: tb-10186
Mehr Infos und Leseprobe:
www.managerSeminare.de/tb/tb-10186

Vorbereitetes, modular anpassbares Konzept, in dem Ihre Teilnehmer die bestimmenden Elemente des Teamentwicklungsprozesses erkennen, es beherrschen, Probleme, Aufgaben und Lösungsansätze im Team zu bearbeiten. Sie lernen hierbei, offen und konstruktiv mit kritischen Projektsituationen im Team umzugehen.

*Sonderpreis gilt *exklusiv* für Abonnenten von **managerSeminare**.
Jetzt abonnieren:
managerseminare.de/abonnement