

GASTRONOMIE

Das große Ganze

Viele Restaurants scheitern nicht am Essen, sondern an ihren Strukturen. Nach Jahrzehnten in der internationalen Spitzengastronomie berät Armin Leitgeb heute Hotels und Gastronomiebetriebe bei Prozessen, Positionierung und wirtschaftlicher Neuausrichtung.

Text — Linda Pezzeri



er Job ist erst getan, wenn der Gast wieder reserviert.“ Armin Leitgeb sagt diesen Satz nicht wie ein Koch. Eher wie ein Unternehmer. Wer mit ihm über Gastronomie spricht, landet erstaunlich schnell bei Warenmanagement, Kommunikation, Leadership oder Preisstrategie. Nicht weil ihm das Kochen weniger wichtig geworden wäre. Sondern weil er nach Jahrzehnten in der Spitzengastronomie überzeugt ist: Ein hervorragendes Gericht allein macht noch keinen erfolgreichen Betrieb.

Leitgeb kennt beide Seiten. Der gebürtige Stubaitaler begann seine Laufbahn in Seefeld, arbeitete später im Tantris in München, in der Auberge de l'Ill im Elsass, bei Thomas Keller in der French Laundry in Kalifornien und schließlich mehrere Jahre in Singapur. Im Raffles Hotel lernte er die Dimension eines internationalen Großbetriebs kennen, bei Les Amis führte er anschließend eines der renommiertesten Fine-Dining-Restaurants Asiens zu internationalen Spitzenplatzierungen.

Vom Ego zum „Big Picture“

Inzwischen spricht Leitgeb deutlich weniger über Hauben, Punkte oder Listenplätze. Ihn interessiert eine andere Frage: Warum funktionieren manche gastronomischen Konzepte langfristig – während andere trotz guter Küche scheitern?

„System ist vielleicht das falsche Wort“, sagt er. „Es geht eher darum, das große Ganze zu verstehen.“ Dieser Perspektivenwechsel kam spät – und aus eigener Erfahrung: „Als ich begonnen habe, mein Ego an zweite Stelle zu stellen“, beschreibt Leitgeb den Moment, in dem sich seine Sicht auf Gastronomie verändert habe. Zuvor sei vieles von kulinarischer Selbstverwirklichung geprägt gewesen. „Deshalb habe ich zwei Restaurants zusperren müssen, weil mir das Big Picture gefehlt hat.“

In seine Arbeit als Berater fließen genau diese Erfahrungen ein.

„Gastlichkeit statt Perfektion“

Für Leitgeb trifft diese Aussage mehr denn je den Kern der Sache. Die Gäste kommen wegen des Essens, aber ob sie wiederkommen, entscheidet sich jedoch an weit mehr: an Atmosphäre, Service, Kommunikation, Verlässlichkeit – und daran, ob das Gesamterlebnis gestimmt hat.

Die Probleme beginnen selten am Teller

Genau hier sieht Leitgeb eine Schwäche vieler gastronomischer Betriebe. Zu viel Aufmerksamkeit lande auf dem sichtbaren Produkt, zu wenig auf den Abläufen dahinter.

„80 Prozent der täglichen Herausforderungen liegen an der Kommunikation“, sagt er. Zwischen Küche, Service und Management gingen Informationen

„Erfolg ist für mich,
Gäste glücklich zu
machen, meiner
Familie ein schönes
Leben zu ermöglichen
und am Abend ohne
Kopfweh einschlafen
zu können.“

Armin Leitgeb



„Es geht nicht um Perfektion um ihrer selbst willen, sondern um Gastlichkeit als Gesamterlebnis.“

Armin Leitgeb

verloren, Verantwortlichkeiten seien unklar oder Entscheidungen würden zu spät getroffen. Wer bemerke, dass etwas nicht funktioniert, müsse den eigenen Businessplan entsprechend anpassen – und zwar rechtzeitig.

Besonders deutlich werde das in der Hotellerie. Jahr für Jahr werde in neue Zimmer, Spa-Bereiche, Interieur oder Weinschränke investiert. Leitgeb vermisst daneben häufig dieselbe Konsequenz beim Aufbau von Teams.

„Ich sage vielen Betrieben: Hört auf, nur in eure Hardware zu investieren. Investiert einmal zwei Jahre in eure Software – in eure Mitarbeiter.“

Sein Beispiel dafür ist bewusst plakativ: „Was nützt mir ein 80.000-Euro-Weinschrank, wenn ich niemanden halten kann, der damit umzugehen weiß?“

Wirtschaftlichkeit ist mehr als Food Cost

Auch bei der Kalkulation plädiert Leitgeb für einen weiteren Blick. Geld gehe häufig dort verloren, wo Warenmanagement, Kalkulation, Verkaufspreise und operative Abläufe nicht zusammenspielen. Ausschlaggebend ist deshalb weniger eine universell richtige Food Cost als die Frage, ob der Gast das gesamte Erlebnis als preislich angemessen empfindet. „Gerichte müssen preiswert sein. Das bedeutet nicht billig. Sie müssen ihren Preis wert sein.“

Gerade anspruchsvollere Konzepte brauchen außerdem Zeit. Leitgeb spricht von einer „1.000-Tage-Regel“:

Rund drei Jahre seien häufig notwendig, bis sich ein Konzept organisatorisch, wirtschaftlich und beim Publikum etabliert habe. Viele Betreiber würden allerdings deutlich früher nervös und begännen, ihre Idee ständig zu verändern.

Beratung als Weiterentwicklung der Küche

Diese Erfahrungen prägen inzwischen seine Arbeit mit Armin Leitgeb Consulting. Er begleitet Hotels und Gastronomiebetriebe bei Konzepten, Prozessen und operativen Veränderungen, arbeitet im Private Dining und bei Events und verfolgt daneben eigene unternehmerische Projekte. Dass er heute bewusst mehrere Standbeine kombiniert, hat auch mit den Erfahrungen der vergangenen Jahre zu tun. Die Pandemie habe ihn wirtschaftlich stark getroffen. „Ich habe daraus gelernt, unternehmerisch breiter zu denken. Bricht ein Standbein ein, forciert man ein anderes.“

Auch Digitalisierung gehört für ihn zu diesem pragmatischen Denken. Richtig eingesetzt könne sie Abläufe und Kommunikation deutlich verbessern. Ihre Grenze liegt dort, wo sie den persönlichen Kontakt ersetzt. „Digitalisierung wird überschätzt, wenn sie den Kontakt zum Gast steril und emotionslos macht.“

Tirol zwischen Stärke und Stillstand

Trotz seiner internationalen Laufbahn hat Leitgeb Tirol nie aus dem Blick

Armin Leitgeb

Der gebürtige Stubai-taler arbeitete in einigen der renommiertesten Küchen der Welt – darunter **Tantris** in München, **Auberge de l'III** im Elsass, **The French Laundry** in Kalifornien und **Les Amis** in Singapur.

Heute verbindet er **internationale Spitzen-gastronomie** mit Consulting, Private Dining, Produktentwicklung und strategischer Beratung für Hotels und Gastronomiebetriebe.

Mit **Armin Leitgeb Consulting** begleitet er Unternehmen bei Positionierung, Prozessen, Digitalisierung und operativer Weiterentwicklung.

Take-away

Drei Stellschrauben, an denen Armin Leitgeb in Betrieben zuerst arbeitet

1.

Funktioniert die Kommunikation?

Viele operative Probleme entstehen zwischen Küche, Service und Management. Leitgeb schaut deshalb zuerst auf Zuständigkeiten, Informationswege und Entscheidungsprozesse. Digitalisierung kann dabei helfen – sie ersetzt aber keine Führung.

2.

Stimmen Warenfluss und Preisstrategie?

Einkauf, Lager, Kalkulation und Verkaufspreis müssen zusammenspielen. Entscheidend ist nicht eine pauschale Food Cost, sondern ob Angebot und Erlebnis für den Gast ihren Preis wert sind.

3.

Gibt es eine Mannschaft, die das Konzept tragen kann?

Ein neues Interieur löst keine strukturellen Probleme. Gute Betriebe brauchen Menschen, die Verantwortung übernehmen, Wissen weitergeben und längerfristig gemeinsam etwas aufbauen.



Kulinarik als Gesamtsystem: Menüentwicklung, Abläufe, Kommunikation und Wirtschaftlichkeit gehören für Leitgeb untrennbar zusammen.



Zwischen Präzision und Atmosphäre: Armin Leitgeb's Küche verbindet internationale Fine-Dining-Technik mit emotionaler Inszenierung, klarer Produktfokussierung und dem Anspruch, Genuss als ganzheitliches Erlebnis zu denken.

„Ich koche nicht mehr für Bewertungsplattformen, sondern für Gäste und Kunden.“

Armin Leitgeb

verloren. Die Region verfüge mit ihren alpinen Produkten über einen starken gastronomischen USP. Gleichzeitig vermisst er mitunter Offenheit. Vor 30 Jahren sei Tirol kulinarisch international ausgesprochen relevant gewesen, sagt er. Andere Länder hätten seither stark aufgeholt. Nun komme wieder Bewegung hinein, weil junge Köche internationale Erfahrung sammelten und mit einem weiteren Horizont zurückkehrten.

Was ihn bremst, ist dagegen der häufig gehörte Satz: „Das wollen unsere Gäste nicht.“ Als Beispiel erzählt er von einem Tiroler Hotelrestaurant, das mehrfach Besitzer und Namen gewechselt habe – während die umfangreiche Speisekarte über Jahrzehnte nahezu unverändert geblieben sei. Für Leitgeb ist das keine Frage des Geschmacks, sondern der Überzeugung: Ein Betrieb müsse bereit sein, sich weiterzuentwickeln, ohne jedem Trend hinterherzujagen.

Was wirklich zählt

Hier zeigt sich, wie sehr sich Leitgeb's Blick auf Erfolg verändert hat. Früher bedeutete dieser: Rankings, Hauben und internationale Anerkennung. Vieles davon hat er erreicht. Bei Les Amis schaffte er es bis auf Rang 53 der damaligen „World's Best Restaurants“-Liste. Zuvor hatte er in Küchen gearbeitet, die zu den renommiertesten ihrer Zeit gehörten.

Inzwischen definiert er Zufriedenheit anders. „Ich koche nicht mehr für Bewertungsplattformen, sondern für Gäste und Kunden“, sagt er. Das könne Hummer mit Kaviar ebenso bedeuten wie Brennsuppe mit Blutwurst. „Erfolg ist für mich, Gäste glücklich zu machen, meiner Familie ein schönes Leben zu ermöglichen und abends ohne Kopfschmerzen einschlafen zu können.“ Das klingt weniger spektakulär als eine Weltrangliste – und kommt jenem „Big Picture“, das ihm früher gefehlt hat, vermutlich ziemlich nahe.

Kurz gefragt

Was Gastronomiebetriebe heute verstehen müssen

Was schaust du dir bei einem neuen Beratungsprojekt als Erstes an?

Kommunikation und die vorhandenen Präsentations- und Arbeitsmaterialien.

Was unterscheidet ein gutes Konzept von einem schönen Konzept?

Dass es auch operativ funktioniert und sich weiterentwickeln kann.

Was wird in der Gastronomie überschätzt?

Übertriebenes Food Styling, riesige Speisekarten und Social-Media-Reichweite als Qualitätsmaßstab.

Und was unterschätzt?

Ehrliche Küche.

Was sollte niemals vollständig digitalisiert werden?

Der persönliche Kontakt zum Gast.

Was sollten junge Köche zuerst suchen: Selbstständigkeit oder Erfahrung?

Erfahrung. Gute Mentoren, Handwerk und ein klares Ziel sind durch nichts zu ersetzen.

Was ist Tirols stärkster gastronomischer Vorteil?

Unsere alpinen Produkte – wenn wir offen genug sind, zeitgemäß damit umzugehen.

Was würden viele Köche gerne hören, stimmt aber nicht?

Dass Fine Dining automatisch die höchste Form der Gastronomie ist.

„Heute ist Mitarbeiterführung wahrscheinlich der wichtigste Erfolgsfaktor überhaupt.“

Leitgeb sieht funktionierende Teams als Grundlage jeder wirtschaftlich stabilen Gastronomie.

