

# Stunde der Wahrheit

Nordsee-Managerin **Annette Mützel** haßt starre Vorschriften

Es war wie ein Alptraum: Wie hatte sie nur jemals glauben können, daß sie 40 000 Keksdosen an den Mann bringen könnte? „Ich hatte mich schlichtweg überschätzt, und jetzt quollen die Regale vor roter Keksdosen nur so über“, erinnert sich die heute 48jährige an ihren damaligen Fauxpas als Food-Service-Managerin bei Ikea. „Platz gab es gerade mal für 4000 Keksdosen.“ Doch das Donnerwetter, mit dem sie fest gerechnet hatte, blieb aus. „Mein damaliger Chef lächelte nur und sagte mit nordischer Gelassenheit: Tja, die müssen wir jetzt wohl verkaufen.“ Und dann ließ er die Schwedenkekse einfach an den Ikea-Kassen aufstapeln.

Annette Mützel hatte eine der wichtigsten Lektionen ihrer Karriere gelernt: „Wer will, daß seine Leute gute Arbeit leisten, muß ihnen nicht nur Freiräume, sondern auch Fehler zugestehen.“

Heute glaubt man der Frau – die einst ihr Lehrestudium aufgab und sich als Managerin bei Burger King, Kaufhof, Wienerwald und schließlich bei Ikea einen Namen machte – aufs Wort, wenn sie betont: „Kein Problem kann so groß sein, daß es nicht zu lösen ist.“

Mit diesem Vorsatz ist sie auch im August vergangenen Jahres bei der Nordsee GmbH & Co. KG in Bremerhaven angetreten. Ihr Job: Sie soll den rund 300 Nordsee-Restaurants und Fischfachgeschäften in Deutschland und Österreich ein jüngeres Image verpassen. Seither reist sie als Geschäftsführerin für Vertrieb und Marketing durchs Land und sorgt dafür, daß die City-Restaurants heller und vor allem familienfreundlicher gestaltet werden.

Mit 5900 Mitarbeitern und einem Jahresumsatz von rund 332 Millionen Euro (650 Millionen Mark) gehört der Fish-Food-Filialist zwar zur Top ten der deutschen Gastronomie. Doch das über 100 Jahre alte Unternehmen hat ein Problem: Während Senioren gern Nordsee-Fisch essen, findet die jüngere Generation seltener den Weg in die Fisch-Schnellrestaurants. Mit neuem Marketing, 100 zusätzlichen Innenstadtlokalen, Nordsee-Drive-ins und großen Snack-Boxen an Bahnhöfen, in Stadien und auf Marktplätzen will

Mützel jetzt mit Nordsee-Fisch den Fast-food-Ketten Kunden abjagen.

Daß sie das Kaliber hat, Gastronomieketten an die Spitze zu katapultieren, hat sie bereits mehrfach bewiesen. Schon Ende der siebziger Jahre half sie mit, den Deutschen Hamburger und Fritten schmackhaft zu machen. Kaum hatte Mützel in Berlin die Leitung der ersten Burger-King-Filiale Deutschlands übernommen, lief die gelernte Hotelfachfrau ihren amerikanischen Kollegen schon den Rang ab. Zusammen mit ihrem 80köpfigen Team machte sie aus der Berliner Filiale den weltweit umsatzstärksten Burger-King-Store. Später, als Food-Service-Managerin bei Ikea, verpaßte sie den bis dahin eher gesichtslosen Restaurants der Möbelhäuser das typisch schwedische Flair und verdoppelte innerhalb von nur drei Jahren den Umsatz.

Doch auch Niederlagen lernte Mützel einzustecken. Ihr Versuch, gemeinsam mit Systemgastronomiepapst Friedrich Jahn Mitte der achtziger Jahre die Wienerwald-Kette von ihrem „Heiß und fettig“-Image zu befreien, scheiterte. Heute weiß Mützel, warum: „Es reicht nicht aus, nur das Outfit zu verändern und zum Beispiel schöne Restaurants einzurichten. Das gesamte Softwarepaket muß stimmen.“ Und die Software sind für sie die Menschen.

Die Managerin arbeitet immer nach demselben, sehr erfolgreichen Prinzip: Sie identifiziert sich stets mit dem jeweiligen Firmenimage und brütet neue

Marketingideen aus: „Bei Ikea beispielsweise war ich am Ende schon selbst fast so blau-gelb wie die schwedische Flagge.“

Starre Vorschriften sind ihr ein Greuel. „Wer seine Mitarbeiter in ein enges Korsett zwingt und ihnen jeden Handgriff vorschreibt, wird nie zufriedene Kunden haben“, sagt Mützel. So hat sie auch die Nordsee-Filialleiter längst auf Großzügigkeit gebrieft. „Wenn ein Kunde meint, der Kaffee sei kalt, dann bringt der Kellner ihm eben einen neuen.“ Und noch etwas predigt sie ihren Führungskräften: „Wenn euren Mitarbeitern mal ein Fehler unterläuft, nehmt es mit Gelassenheit.“

JULIA LEENDERTSE ■



»Kein Problem kann so groß sein, daß es nicht zu lösen ist«