

«Ich wurde ein wenig belächelt von den Mitstudenten an der HSG»

Vor zwölf Jahren gab es das Gastronomieunternehmen Tibits erst auf Papier, heute verpflegen sich jeden Tag 6000 Gäste in einem der sechs vegetarischen Restaurants. Geschäftsführer Daniel Frei, der die Firma mit seinen beiden Brüdern Reto und Christian sowie Rolf Hiltl gegründet hat, erklärt, wie man 285 Mitarbeiter aus 40 Nationen zu Mitunternehmern macht.

Mathias Morgenthaler

mathias.morgenthaler@espacemedia.ch

Herr Frei, Sie haben an der HSG in St. Gallen Ökonomie studiert. Wie kam es, dass Sie ein vegetarisches Restaurant gründeten statt standesgemäss in einer Bank oder Beratungsfirma Karriere zu machen?

DANIEL FREI: Ich war wohl kein typischer HSG-Student. Meine Hauptinteressen galten der Wirtschaftspsychologie und dem Management sozialer Prozesse. Wegen meiner philosophischen Ader wurde ich ein wenig belächelt von den Mitstudenten. Als dann mein jüngerer Bruder Reto von einem Businessplan-Wettbewerb an der ETH Zürich erzählte, entwickelten wir gemeinsam mit dem älteren Bruder Christian das «Projekt V», die Idee eines vegetarischen Selbstbedienungsrestaurants. Wir waren alle Vegetarier und hatten öfter die Erfahrung gemacht: Wenn man in einem Restaurant nach fleischlosen Menüs fragte, erntete man zuerst mitleidige Blicke und erhielt dann im besten Fall das normale Menü ohne Fleisch.

War es ein beschwerlicher Weg vom Businessplan bis zur Eröffnung des ersten Tibits-Restaurants an der Seefeldstrasse in Zürich?

Es war eine sehr intensive Zeit zwischen 1998 und 2000, eine Mischung aus Hoffen und Zweifeln, und auch immer wieder die Frage: Warum tun wir uns das an? Sicher half uns, dass wir zwei Auszeichnungen für unseren Businessplan bekamen und sich der erfahrene Gastronomie-Unternehmer Rolf Hiltl uns anschloss. Aber natürlich war es ein Wagnis. Während unsere Kollegen im Ausgang waren, sasssen wir Abend für Abend zusammen, organisierten Testessen, entwarfen Sandwich-Kreationen, besprachen die Finanzierung. Wir brauchten rund eine halbe Million Franken – ohne private Darlehen hätten wir das nicht finanzieren können. Zum Glück zeichnete sich nach der Eröffnung im Dezember 2000 schnell ab, dass es ein Erfolg wird. Wir starteten mit 20 Angestellten und wurden in den ersten Tagen überrannt. Nach einem Monat hatten wir doppelt so viele Angestellte.

Sie hatten alle drei keine Führungs- und Gastronomie-Erfahrung. Wie führt man plötzlich 40 Angestellte?

Ich hatte immerhin vorher in verschiedenen Unternehmen gesehen, wie man es nicht machen sollte. Wenn Manager opportunistisch sind und nicht die Werte verkörpern, für die ein Unternehmen angeblich steht, wirkt sich das sehr schädlich auf Klima aus. Wir haben ganz zu Beginn die vier Grundpfeiler der Tibits-Kultur definiert: Lebensfreude, Vertrauen, Fortschrittlichkeit



Daniel Frei: «Wir sprechen nicht von Vorgesetzten, sondern von Vorbildern.»

und Zeit. Als Geschäftsführer stehe ich besonders in der Verantwortung. Es geht nicht darum, dass ich das Unternehmen im Alleingang führe, sondern dass ich die Werte vorlebe. Wir sprechen bei uns nicht von Vorgesetzten, sondern von Vorbildern. Das bedeutet auch: Es reicht nicht, dass ich im Büro sitze und organisiere, es ist wichtig, dass ich regelmässig in den Restaurants bin und an der Front mitarbeite.

«Lebensfreude» klingt ziemlich realitätsfremd, wenn man an die langen Arbeitstage und tiefen Löhne in der Gastronomie denkt.

Jeder Arbeitgeber hat hier Gestaltungsfreiheiten. Uns war es wichtig, ein Umfeld zu schaffen, wo die Menschen nicht nur gerne essen, sondern auch gerne arbeiten; wo nicht die Angestellten fürs Management da sind, sondern wir für unsere Mitarbeiter. Dazu gehört unter anderem, dass wir Löhne zahlen, die über dem Branchendurchschnitt liegen, dass wir unseren 285 Mitarbeitern, die aus 40 verschiedenen Nationen stammen, Gratis-Deutschkurse anbieten und ihnen die Möglichkeit geben, Tibits mit guten Vorschlägen weiterzuentwickeln.

Wofür steht der Wert «Zeit» im Leitbild?

Zeitsouveränität wird immer wichtiger. In Restaurants störe ich mich oft daran, wie stark ich mich einem fremden Rhythmus anpassen muss. Ich muss warten, bis jemand mich bemerkt und mir die Karte bringt, danach bleibe ich bis zum Zahlen am Schluss fremdbestimmt. Bei uns holt sich der Gast das Essen, er wählt selber aus, geht zur Kasse und bleibt dann, solange er will.

Sie verbringen viel Zeit mit ihren beiden Brüdern. Ist es nicht schwierig, wenn Privat- und Berufsleben sich so stark vermischen?

Wir sind sehr verschiedene Typen mit unterschiedlichen Fähigkeiten, ein Ingenieur, ein Lehrer und ein Ökonom. Das hat den Vorteil, dass wir uns gut

ergänzen und wir lebhaft Diskussionen führen. Der Nachteil ist sicher, dass eine Meinungsverschiedenheit schneller auf die private Ebene abrutscht. Durch die Nähe wird man verletzlicher. Aber es gibt zwischen uns eine Art Urvertrauen, dass es uns nicht in erster Linie um Profit oder Profilierung, sondern um die Sache geht. Solange dieses Fundament intakt ist, kann auch mal einer einen Entscheid vertreten, den die beiden anderen durchgesetzt haben – ganz ähnlich wie im Bundesrat. Im Übrigen sind wir seit eineinhalb Jahren zu viert. Andreas, unser ältester Bruder, der lange bei einer Bank tätig war, ist ebenfalls zum Tibits-Team gestossen, obwohl er natürlich weniger verdient bei uns.

Tibits betreibt heute zwei Restaurants in Zürich, je eines in Winterthur, Bern, Basel und London. Sind weitere Standorte geplant?

Aktuell sind jeden Tag rund 6000 Besucher bei Tibits zu Gast – damit sind wir schon einmal sehr zufrieden. Aber natürlich wollen wir unsere Vision von gesundem und lustvollem vegetarischem Essen noch weiter hinaustragen. Wir suchen seit längerem einen geeigneten Standort in Luzern und möchten auch in St. Gallen, Lausanne und Genf ein Restaurant eröffnen. In Bern sind freie Plätze zumindest bei kühler Witterung oft rar, da suchen wir nach einem zweiten Standort, ebenso in London. Und natürlich wäre der Deutsche Markt interessant, aber wir wollen nichts überstürzen.

Machen Sie sich nach zwölf Jahren Tibits manchmal Gedanken darüber, ob Sie dieser Arbeit noch weitere 20 Jahre nachgehen wollen?

Natürlich, wir besprechen das auch Jahr für Jahr im Gründerrat. Klar ist derzeit, dass keiner von uns verkaufen möchte – dafür steckt einfach zu viel Herzblut drin. Mir ist es bis heute nicht langweilig geworden. Manchmal sagen Freunde zu mir, das Geschäft laufe doch nun von alleine. Nichts wäre gefährlicher, als wenn wir das auch so sähen. Es braucht permanente Innovation, bei den Produkten, beim Interieur. Wir erhalten zum Glück regelmässig Anregungen von unseren Gästen. Und ich habe kürzlich das Gespräch mit meinem achtjährigen Sohn gesucht, um herauszuhören, ob er das eigentlich cool findet, was wir hier machen. Da ging es nicht um Nachfolgeplanung im engeren Sinn, aber natürlich wäre es schön, wenn eines unserer Kinder dereinst einmal Lust hätte, die Tibits-Geschichte weiterzuschreiben.

Kontakt und Information:

info@tibits.ch

www.tibits.ch