

# Wie ein Sprung ins kalte Wasser

Mit Victoria Broscheit kam im Juli 2020 erstmals eine Frau an die Spitze der Audi Gastronomie. Uns hat die Dipl.-Kauffrau verraten, wie sie das Eis im 500-köpfigen Team gebrochen hat, warum sie in der Hauptküche Zwiebeln schnitt und wie sie Frauen sowie die Digitalisierung fördern will.

**G**enau genommen kennt Victoria Broscheit die Audi Gastronomie schon seit 16 Jahren – allerdings aus der Gast-Perspektive. Denn seit ihrem Eintritt ins Unternehmen als System-Analystin im Jahr 2004 war sie gerne und täglich Gast in den diversen Betriebsrestaurants und hatte auch mit dem Konferenzcatering zu tun. Ein Vorteil? „Ich habe tatsächlich schon einige aus dem Gastro-Team gekannt – aber nicht so gut, dass ich hier ins warme Wasser gesprungen wäre, das war doch eher kaltes Wasser für mich“, resümiert die Dipl.-Kauffrau, die es dank ihrer vielen Audi-internen Wechsel aber gewohnt ist, sich neuen Situationen schnell anzupassen. Welche Herausforderungen hatte sie zu bewältigen? Welche Vorteile brachte ihr beruflicher Werdegang für den Branchenwechsel? Wie steht sie zu Frauen an der Spitze? Und was hat sie trotz Lockdown bereits anstoßen können? Das hat sie uns verraten.

**Frau Broscheit, Sie haben den Staffelstab im Juli 2020, also mitten in der Pandemie übernommen – nicht gerade perfektes Timing, oder?**

Das Timing hätte sicher besser sein können – aber bekanntermaßen wächst man ja mit seinen Aufgaben. Es war definitiv herausfordernd zu starten, während einige unserer gastronomischen Einrichtungen geschlossen und viele der Mitarbeitenden in Kurzarbeit waren.

**Also haben Sie kurzerhand in der gesamten Gastronomie hospitiert?**

Das hatte ich sowieso geplant

– auch um zu zeigen, dass ich interessiert bin an meinem Team, den Menschen und ihrem Arbeitsalltag. Folglich war ich nahezu überall, begonnen bei der Metzgerei, über den Sonderverkauf und die SB-Märkte bis hin zur gastronomischen Produktion. Nur einige der 40 SB-Märkte stehen noch aus. Alle zu besuchen, habe ich einfach noch nicht geschafft. Zudem ging es in der Anfangszeit auch darum, die Prozesse kennenzulernen, weshalb ich überall mitgearbeitet habe. Unter anderem habe ich in der Hauptküche Zwiebeln geschält und geschnitten. Bei sich wiederholenden Posten habe ich irgendwann nur noch beobachtet und versucht, Unterschiede auszumachen. Wo läuft was besser? Daraus habe ich viel Input für meine Strategie rausgezogen. So haben wir z. B. den hohen Anteil an Schweinefleischprodukten in den SB-Märkten zugunsten von Alternativen aus Pute oder Rind reduziert.

## STECKBRIEF

Dank ihres BWL-Studiums hat die Diplom-Kauffrau Victoria Broscheit eine zwar ungewöhnliche, aber für ihre Position als Leiterin der Audi Gastronomie sehr geeignete fachliche Basis. Hinzu kommen vier Jahre Gastro-Erfahrung, die sie während des Studiums als Assistentin der Geschäftsführung im Münchner Ratskeller sammelte. Bevor sie im Juli 2020 den Staffelstab von Helmut Bayerlein übernahm, war sie bereits 16 Jahre bei Audi tätig. Aber nicht in der Gastronomie, sondern im Automotive-Fachbereich der Abteilungen Vertrieb, Strategie, Produktion und Logistik. Eine große digitale Affinität bringt sie zudem aus beruflichen Tätigkeiten für SAP mit. In der Audi Gastronomie trägt sie Verantwortung für 500 Mitarbeitende, verteilt auf 14 Betriebsrestaurants, 40 SB-Märkte und weitere acht Verpflegungsauslets.



### Sie haben eine neue Strategie erwähnt, wie sieht diese – im Gegensatz zu früher – aus?

Mit unserem neuen Gastronomie-Konzept gehen wir strategisch mehr ins Detail. Bislang waren die obersten Prämissen ein hoher Qualitätsgedanke und eine hohe Dienstleistungsorientierung. Beispielsweise sollte bis Ausgabeschluss stets genug Auswahl vorhanden sein. Doch künftig reicht das allein nicht mehr, sonst bleiben wir irgendwann auf der Stelle stehen.

Folglich haben wir unsere Azubis eingebunden und rund 2.000 Gespräche mit unseren Gästen geführt, um auszuloten, was ihnen wichtig ist. Parallel haben wir viel gelesen und geschaut, was State of the art draußen am Markt ist. Das Ergebnis ist ein Gastro-Konzept mit vier Leitgedanken: Nachhaltigkeit, Gesundheit, Regionalität und Wertschätzung.

### Welche Maßnahmen sollen den neuen Leitgedanken folgen?

Wir werden einen CO<sub>2</sub>-Rechner launchen und dafür Kennzahlen setzen, weiter am vegetarisch-veganen Angebot arbeiten, Lebensmittel aus einem Umkreis von 100 Kilometern bevorzugen, uvm.

### Was waren die größten Herausforderungen personeller Art – immerhin haben Sie Verantwortung für 500 Mitarbeiter übernommen, davon 70 Prozent weiblich?

Hier in der Gastronomie ist eine Frau als Chefin tatsächlich noch etwas ungewöhnlich gewesen. Viele reagierten zögerlich, so mein Gefühl. Andere gingen auf mich zu: Ein Mitarbeiter gestand mir z. B., er wisse nicht, wie er mit einer Chefin klarkomme. Umso besser arbeiten wir jetzt zusammen.

### Wie haben Sie das Eis gebrochen?

Meiner Erfahrung nach ist es das Beste, so zu sein, wie man ist. Ich habe große Runden mit allen Mitarbeitenden gemacht, damit sie mich kennenlernen können. Ein wenig das Eis gebrochen haben dabei sicher auch die persönlichen Infos – etwa, dass ich zweifache Mutter bin, darunter ein Sohn im Teenager-Alter. Gerade junge Mitarbeiterinnen nutzten die Runden dann, um meine Meinung zum Thema Elternzeit in Erfahrung zu bringen. In vielen Gesprächen kam es auch zu wertvollen Diskussionen – schon immer sind mir ein ehrlicher Umgang miteinander und Integrität sehr wichtig.

### Wie sehen Sie die Herausforderungen rund um Familie und Beruf?

Ich denke, Frauen stecken öfter zugunsten der Familie zurück, und nehmen längere Elternzeiten wahr. Das Problem: Sie artikulieren nach ihrer Rückkehr seltener, dass sie gerne führen wollen oder mehr Verantwortung übernehmen könnten. Manchmal stehen Zweifel dahinter, dass sie aufgrund ihrer Kinder diese Aufgabe nicht wahrnehmen könnten. Das stimmt aber nicht! Übrigens habe ich aktuell eine männliche Führungskraft im Team, die alleinerziehend ist – auch das funktioniert.

Aber zurück zu den Frauen: Meiner Erfahrung nach sind Frauen deutlich zögerlicher, was Führungspositionen angeht. Sie überlegen zu 100 Prozent, ob sie das Anforderungsprofil erfüllen können – während Männer schon bei 50 Prozent „hier“ schreien.

Wir sollten Frauen ermutigen, ihre Stärken einzubringen und ihr Recht auf mehr Verantwortung einzufordern. Ich bin mir sicher,



## Gemeinsam stark für Ihren Restart!

- Servierfertige Gerichte sowie Speisekomponenten vom Service-Bund und von Sander
- Flexible Einsatzmöglichkeiten für Ihre Küche
- Verfügbarkeit unterschiedlichster Speisen in hoher Qualität
- Unabhängigkeit von fehlenden Fachkräften und Qualitätsschwankungen
- Beratung bei der Konzeption von Speisekarten und des kompletten gastronomischen Angebots

Überzeugen Sie sich selbst!  
Sichern Sie sich ein Starter-Paket mit einem Warengutschein in Höhe von 250 Euro\*:  
[www.expert-partnership.de/starterpaket](http://www.expert-partnership.de/starterpaket)



*Sander*

\* Wir verlosen insgesamt 10 Starter-Pakete, jeweils im Wert von 250 Euro. Einsendeschluss ist der 11. August 2021. Das Los entscheidet.



**Neue Leitgedanken:** Nachhaltigkeit, Gesundheit, Regionalität und Wertschätzung prägen das neue Gastro-Konzept.

dass Frauen an der Spitze allen Unternehmen guttun. Vielfalt zählt und bewährt sich!

#### **Wie viele Frauen haben aktuell in Ihrem Team Führungsverantwortung?**

Wir haben eine Gruppenleiterin in der ersten Führungsebene, die 25 Personen umfasst, und im 4-köpfigen Führungsnachwuchs zwei weitere Mitarbeiterinnen, die wir entwickeln möchten. Diese sind heute Gruppensprecherinnen und haben gezeigt, dass sie Lust auf mehr Verantwortung haben.

#### **Sie waren schon in der IT, in Strategie, Vertrieb und Logistik – welche Ihrer Erfahrungen und Stärken kommen Ihnen nun zugute?**

Ich bin ein Mensch, der sehr gerne strukturiert und organisiert und der sehr schnell reagieren kann. Das ist etwas, das gerade hier angesichts von 500 Mitarbeitenden und 4 gastronomischen Teilbetrieben gebraucht wird.

Ein großer Vorteil ist, dass ich das Unternehmen jahrelang kenne und weiß, bei wem ich abteilungsübergreifend nachfragen kann.

Hinzu kommt, dass ich schnell zwischen Themen wechseln kann. Meine Affinität gegenüber Digitalisierung ist ebenfalls vorteilhaft.

#### **Wie schwer wiegt Ihre mangelnde Kochbasis gegenüber dem BWL-Fachwissen?**

In meiner Position geht es um Kosten, Prozesse und die Einhaltung von Standards. Hier nützt mir mein BWL-Know-how mehr als es Kochwissen tun würde. Wobei ich den klassischen Weg nicht schlechter finde. Wer betriebswirtschaftliches Know-how aufgesattelt hat auf eine klassische Kochlehre, ist mindestens genauso gut.

Kochpraktisches überlasse ich meinen vier Teamleitern, von denen zwei gelernte Köche und zwei aus dem Restaurant-/ Hotelfach sind.

#### **Was Digitalisierung und Vernetzung angeht, ist unsere Branche teils noch zurückhaltend.**

#### **Wie ist die Audi Gastronomie hier aufgestellt?**

Wie vielen anderen Bereichen, hat Corona auch der Audi Gastronomie einen digitalen Push beschert. Im Lockdown im März 2020 habe ich mehr Computerarbeitsplätze einrichten und entsprechend ausstatten lassen, denn der gesamte Ideenaustausch musste ja digital stattfinden. Die nächste Hürde war der Umgang mit Tools wie Microsoft Teams. Wir haben nun auch eine Schulungsreihe gestartet, damit die Mitarbeitenden ihre Konzepte z. B. mithilfe von PowerPoint besser präsentieren können.

Im zweiten Schritt wird es dann darum gehen, die Digitalisierung auf die Gastronomie zu übertragen. Das erfordert noch einiges an Überzeugungsarbeit, auch wenn ein Umdenken langsam in Gang kommt.

”

**Wir sollten Frauen ermutigen, ihre Stärken einzubringen und ihr Recht auf mehr Verantwortung einzufordern.**

“

#### **Wo soll es langfristig hingehen?**

Die große Vision besteht darin, alles aus einer Hand zu digitalisieren, von der vollautomatischen Bestellung der SB-Märkte über Barcodes und Scanner bis hin zur vernetzten Küchentechnik. Doch auf dem Weg dahin muss ich mich gerade selbst bremsen. Ich versuche viele Themen gleichzeitig zu lösen, für manche Themen muss man sich aber auch etwas mehr Zeit nehmen, um sie umfassend umzusetzen.

Allerdings haben wir schon erste digitale Etappen erreicht, z. B. ein neues Kassensystem, bargeldlos agierende Aufwerter der Werkausweise und digitalisierte Rezepturen.

Einer unserer Köche treibt gerade die Einführung eines Standard-Gastronomiesystems voran, unser nächstes größeres Ziel. Hier soll auch ein CO<sub>2</sub>-Rechner angebunden werden. Darüber hinaus beschäftigen wir uns mit der Prognose der Essenszahlen mithilfe künstlicher Intelligenz und wir denken über neue, digitale Bezahlprozesse nach.

#### **Das klingt nach vielen Projekten. Wie lautet Ihr Resümee ein Jahr nach Start?**

Der Job ist total spannend und vielseitig, ein wahres Überraschungspaket. Auch wenn es viel Arbeit ist, habe ich es nicht bereut. Ich lerne jeden Tag viel dazu, und das treibt mich weiter an.

Und: ich habe ein unheimlich motiviertes Team! Eine Teambefragung kam jüngst zum Ergebnis, dass sich viele mit der neuen Strategie identifizieren. Und dass sie es schätzen, eine Richtung vorgegeben zu bekommen. Gerade rund um Nachhaltigkeit tut sich einiges: Mitarbeitende bringen Artikel mit oder eigene Ideen in unsere Runden ein. Das freut mich und bestätigt mich darin, dass ich nicht nur Themen aufgerissen habe, sondern diese auch mitgetragen, mitgedacht und mit Leben gefüllt werden.

Nicht zuletzt freut sich mein Sohn, dass er nun ab und zu beim Abendessen die Wahl aus unserem Audi-Speisenangebot hat. Gerne lässt er sich von mir nach Dienstschluss etwas aus einem unserer SB-Märkte mitbringen.

#### **Eine letzte Frage zu Ihrem Arbeitgeber: Welches Audi-Modell ist Ihnen das liebste?**

Das aktuell schönste Modell unseres Portfolios ist für mich der neue Audi e-tron GT. Perfekte Zutaten, ansprechende Präsentation und fein abgestimmt: alltagstauglich und doch agil.

**Danke fürs Gespräch! Claudia Kirchner**