



CASE STUDY 06

WENN STANDARDISIERUNG NICHT REICHT:

Eine Case Study über Systemgastronomie, Variantenvielfalt
und die Grenzen optimierter Prozesse

© Fabian Hengmith, 2026

Fabian-Hengmith.de | Systembeobachtungen & Case Studies

Standardisierung macht Prozesse wiederholbar.

Robust werden sie erst, wenn sie auch unter realer Belastung funktionieren.

Inhaltsverzeichnis

1.	Die wichtigsten Erkenntnisse der Studie	4
2.	Einleitung.....	5
3.	Beobachtung	7
4.	Wissenschaftliche Einordnung	8
5.	Analyse der Reibungspunkte	10
6.	Was das System vermutlich bezweckt	13
7.	Warum das gewünschte Ergebnis ausbleibt	14
8.	Mögliche Ansatzpunkte zur Verbesserung	16
9.	Fazit	19
10.	Quellen	20
11.	Über den Autor	21

1. Die wichtigsten Erkenntnisse der Studie

1. Standardisierung ist eine echte operative Stärke.

Definierte Produkte, Arbeitsplätze und Abläufe reduzieren unnötige Entscheidungen und machen Leistung weniger abhängig von einzelnen Personen. Gerade bei hoher Wiederholung entsteht dadurch Effizienz und Reproduzierbarkeit.

2. Standardisierte Produkte erzeugen nicht automatisch standardisierte Aufträge.

Je mehr Zutaten, Kombinationen oder Ausführungen individuell gewählt werden können, desto mehr Varianz entsteht innerhalb eines grundsätzlich standardisierten Systems.

3. Ein gutes System beseitigt keine Kapazitätsgrenzen.

Auch stark standardisierte Betriebe können bei hoher Nachfrage erhebliche Wartezeiten entwickeln. Entscheidend ist nicht nur, wie effizient ein Prozess grundsätzlich gestaltet wurde, sondern welche Belastung er tatsächlich verkraftet.

4. Lokale Geschwindigkeit ist nicht dasselbe wie ein schneller Gesamtprozess.

Produktion, Zusammenstellung und Ausgabe bilden eine Prozesskette. Wird nur ein Teil davon optimiert, kann sich der Engpass lediglich an eine andere Stelle verschieben.

5. Spitzenlast macht Abhängigkeiten sichtbar.

Bei geringer Auslastung können kleine Verzögerungen durch vorhandene Reserven aufgefangen werden. Bei hoher Belastung verschwinden diese Puffer. Kleine Störungen wirken sich dann auf nachfolgende Aufträge aus.

6. Zusätzliche Bestellkanäle erzeugen neue Ressourcenkonkurrenz.

Dine-in, Take-away und Delivery erscheinen aus Kundensicht als getrennte Angebote. Produktionsseitig greifen sie jedoch häufig auf dieselben Mitarbeiter, Geräte und Arbeitsstationen zu.

7. Gute Systeme optimieren nicht nur den Normalfall.

Standardisierung reduziert vermeidbare Varianz. Wirklich robuste Systeme berücksichtigen zusätzlich Varianten, Spitzenlast, Schnittstellen und die Konkurrenz um begrenzte Kapazität.

2. Einleitung

Systemgastronomie gehört zu den sichtbarsten Beispielen standardisierter Dienstleistungsproduktion.

Produkte, Rezepturen, Arbeitsplätze, Geräte und Prozessschritte werden so gestaltet, dass vergleichbare Leistungen möglichst unabhängig davon entstehen, an welchem Standort und durch welche Mitarbeiter sie erbracht werden.

Diese Fähigkeit ist keineswegs selbstverständlich.

Winter und Szulanski (2001) beschreiben Replikation als strategische Kompetenz. Erfolgreiche Geschäftsmodelle werden nicht lediglich kopiert. Unternehmen müssen zunächst verstehen, welche Bestandteile für ihr Funktionieren relevant sind, dieses Wissen in übertragbare Strukturen übersetzen und anschließend an unterschiedlichen Standorten reproduzieren.

Systemgastronomie macht dieses Prinzip besonders sichtbar.

Ein Gast erwartet nicht lediglich ein ähnliches Produkt wie beim letzten Besuch. Vergleichbarkeit gehört zum Leistungsversprechen. Dafür müssen Einkauf, Rezepturen, Portionierung, Zubereitung, Arbeitsplätze und Schulungen stärker vereinheitlicht werden als in vielen individuell geführten Gastronomiebetrieben.

Aus betrieblicher Sicht besitzt diese Logik erhebliche Vorteile. Wiederkehrende Aufgaben müssen nicht ständig neu entschieden werden. Mitarbeiter können schneller eingearbeitet werden. Arbeitsplätze lassen sich auf bestimmte Tätigkeiten ausrichten. Abläufe werden planbarer.

Gerade deshalb ist ein zweiter Blick interessant. Denn trotz dieses hohen Standardisierungsgrades entstehen auch in der Systemgastronomie Wartezeiten, Engpässe und Prozessstörungen.

Individualisierte Bestellungen verändern eingespielte Abläufe.

Zu Stoßzeiten trifft hohe Nachfrage auf begrenzte Kapazität.

Verschiedene Bestellkanäle greifen gleichzeitig auf dieselbe Produktion zu.

Und ein schnell fertiggestelltes Einzelprodukt bedeutet noch lange nicht, dass der gesamte Auftrag schnell ausgegeben wird.

Das ist kein Widerspruch zur Stärke der Systemgastronomie.

Es zeigt vielmehr, welche Probleme Standardisierung lösen kann und welche nicht.

Die zentrale Erkenntnis dieser Case Study lautet daher:

Standardisierung ist eine wichtige Voraussetzung für effiziente und reproduzierbare Prozesse. Ein robustes System muss darüber hinaus mit Varianten, Spitzenlast, Schnittstellen und begrenzter Kapazität umgehen können.

Methodik

Diese Case Study basiert auf wiederholten persönlichen Markt- und Systembeobachtungen verschiedener systemgastronomischer Konzepte über einen längeren Zeitraum sowie auf eigener langjähriger Erfahrung mit gastronomischen Produktions- und Ausgabeprozessen.

Sie erhebt keinen Anspruch auf statistische Repräsentativität. Die Beobachtungen dienen als Ausgangspunkt für die Analyse wiederkehrender Mechanismen und werden mit wissenschaftlichen Erkenntnissen aus Operations Management, Hospitality Management und Serviceforschung eingeordnet.

Konkrete Beobachtungen werden nicht genutzt, um pauschale Aussagen über einzelne Unternehmen oder Marken abzuleiten.

3. Beobachtung

Bei unterschiedlichen systemgastronomischen Konzepten fällt zunächst auf, wie weit gastronomische Arbeit standardisiert werden kann.

Produkte bestehen aus definierten Komponenten. Arbeitsplätze besitzen klare Funktionen. Bestellungen werden strukturiert erfasst und an einzelne Produktionsbereiche weitergegeben. Mengen, Verpackungen und Zubereitungsschritte folgen wiederkehrenden Mustern.

Gerade bei überschaubarer Nachfrage können solche Systeme bemerkenswert schnell funktionieren. **Mit steigender Auslastung verändert sich das Bild jedoch.**

Auch stark standardisierte Betriebe entwickeln zu Stoßzeiten teilweise erhebliche Wartezeiten. Dabei entsteht die Verzögerung nicht zwingend dort, wo ein Produkt hergestellt wird. Einzelne Bestandteile einer Bestellung können bereits fertig sein, während andere noch fehlen. Fertige Produkte warten auf Zusammenstellung, Verpackung oder Ausgabe.

Die Geschwindigkeit einzelner Stationen und die tatsächliche Durchlaufzeit der Bestellung fallen dadurch auseinander.

Ein zweites wiederkehrendes Muster betrifft die **Individualisierung**.

Viele systemgastronomische Konzepte ermöglichen inzwischen zahlreiche Anpassungen ursprünglich standardisierter Produkte. Zutaten können entfernt, ergänzt oder verändert werden. Die einzelnen Komponenten bleiben standardisiert. Der konkrete Auftrag wird es zunehmend weniger.

Ein weiteres Muster entsteht durch **parallele Bestellwege**.

Neben Gästen im Restaurant laufen Take-away-, digitale Vorbestellungen und Lieferaufträge in dasselbe Produktionssystem ein.

Die sichtbare Nachfrage vor Ort entspricht damit nicht zwangsläufig der tatsächlichen Belastung der Küche.

Gemeinsam ist diesen Beobachtungen ein Grundmuster: **Je stärker ein System den wiederkehrenden Normalfall optimiert, desto sichtbarer werden jene Faktoren, die von diesem Normalfall abweichen.**

4. Wissenschaftliche Einordnung

Die beobachteten Vorteile standardisierter Gastronomieprozesse entsprechen zunächst Erkenntnissen der Organisations- und Serviceforschung. Replikationsstrategien beruhen darauf, ein funktionierendes organisatorisches Modell so weit zu verstehen und zu stabilisieren, dass es auf weitere Einheiten übertragen werden kann. Winter und Szulanski (2001) beschreiben dafür die Entwicklung eines replizierbaren Templates. Der wirtschaftliche Vorteil liegt darin, erfolgreich entwickelte Routinen nicht an jedem Standort neu entwickeln zu müssen.

Auch auf Ebene einzelner Tätigkeiten kann Standardisierung positive Wirkungen entfalten. Tsaur et al. (2014) untersuchten Beschäftigte mit Kundenkontakt sowie deren Kunden im Hospitality-Kontext. Die Ergebnisse zeigen positive Zusammenhänge zwischen Jobstandardisierung, Serviceverhalten und wahrgenommener Servicequalität. Standardisierung kann damit Orientierung schaffen, Verhalten vereinheitlichen und die Reproduzierbarkeit von Dienstleistungen erhöhen.

Gleichzeitig stehen Dienstleistungsunternehmen im Spannungsfeld zwischen Standardisierung und Individualisierung. Kasiri et al. (2017) zeigen anhand verschiedener Dienstleistungsbereiche, darunter Hospitality, dass beide Prinzipien zur Servicequalität beitragen können. Aus Kundensicht ist Individualisierung deshalb keineswegs grundsätzlich problematisch. Sie kann ein wesentlicher Bestandteil des wahrgenommenen Nutzens sein.

Operativ ist zusätzliche Variantenvielfalt jedoch nicht kostenlos. Alptekinoğlu und Corbett (2010) beschreiben einen Trade-off zwischen der Fähigkeit, Kundenpräferenzen durch größere Variantenvielfalt besser abzudecken, und der Durchlaufzeit. Squire et al. (2006) zeigen ebenfalls, dass Mass Customisation nicht sämtliche klassischen Zielkonflikte aufhebt. Insbesondere hinsichtlich Kosten und Lieferzeit bleiben Trade-offs bestehen. Beide Untersuchungen stammen nicht aus der Gastronomie, beschreiben jedoch einen für standardisierte Auftragsprozesse relevanten Mechanismus: Mehr mögliche Varianten stellen zusätzliche Anforderungen an die operative Verarbeitung.

Eine weitere Grenze ergibt sich aus der verfügbaren Kapazität. Weng et al. (2017) untersuchten Kundenankünfte, Wartezeiten und Bedienvorgänge unmittelbar in einem Fast-Food-Restaurant und simulierten unterschiedliche Warteschlangenkonfigurationen. Ankunftsrate, Nachfrageverteilung und Gestaltung der Warteschlange beeinflussten die durchschnittliche Wartezeit signifikant.

Iqbal et al. (2012) kamen in einer weiteren Fast-Food-Simulation zu dem Ergebnis, dass zusätzliche Bedienkapazität während der Spitzenzeit die Wartezeit reduzieren kann. Standardisierung beseitigt damit nicht die grundlegende Abhängigkeit zwischen Nachfrage und verfügbarer Kapazität.

Hinzu kommt die Mehrstufigkeit gastronomischer Leistungserstellung. Hwang und Lambert (2008) untersuchten die Wechselwirkungen verschiedener Ressourcen innerhalb eines mehrstufigen Restaurantprozesses. Die Simulation zeigt, dass einzelne Ressourcen unterschiedliche Wartephasen beeinflussen und zusätzliche Kapazität an einer Stelle nicht zwangsläufig sämtliche Wartezeiten reduziert. Entscheidend ist das Zusammenspiel der Ressourcen.

Diese Abhängigkeiten werden durch zusätzliche Bestellkanäle komplexer. Ma et al. (2021) modellieren das Zusammenspiel von Dine-in-Geschäft, Delivery und begrenzter Produktionskapazität und überprüfen Teile des Modells anhand von mehr als einer Million Restauranttransaktionen. Delivery kann zusätzliche Nachfrage und Umsatz ermöglichen, vorhandene Kapazitätsgrenzen können den Nutzen jedoch begrenzen. Wang et al. (2024) untersuchen Restaurants ausdrücklich als Omnichannel-Systeme und zeigen, dass gemeinsam genutzte Ressourcen zu Konkurrenz zwischen Dine-in- und Delivery-Nachfrage führen können.

Die wissenschaftliche Einordnung stützt damit die zentrale Beobachtung dieser Case Study:

Standardisierung reduziert vermeidbare Varianz. Sie verhindert jedoch weder Kapazitätsgrenzen noch Spitzenlast, Variantenvielfalt oder Abhängigkeiten zwischen einzelnen Prozessstufen.

5. Analyse der Reibungspunkte

Standardisierte Komponenten erzeugen nicht automatisch standardisierte Aufträge

Eine wesentliche Stärke der Systemgastronomie liegt darin, aus einer überschaubaren Zahl definierter Komponenten viele Produkte herstellen zu können.

Das vereinfacht Einkauf, Lagerung, Schulung und Produktion. Gleichzeitig können Kunden inzwischen bei vielen Konzepten einzelne Bestandteile auswählen, entfernen oder ergänzen.

Dadurch entsteht ein interessanter Effekt. Die Zutaten selbst bleiben standardisiert. Der Auftrag muss trotzdem individuell verarbeitet werden. Aus einem immer gleichen Produktionsmuster wird eine Kombination aus Standardisierung und Einzelfertigung.

Das muss nicht problematisch sein. Individualisierung besitzt einen klaren Kundennutzen. Sie erhöht jedoch die Zahl möglicher Abweichungen vom einfachsten Prozess. Je mehr Varianten angeboten werden, desto wichtiger wird deshalb nicht nur die Frage, **was produziert werden kann**, sondern auch, **wie zuverlässig diese Varianten in den bestehenden Prozess integriert werden können**. Produktpolitik wird damit zur Prozesspolitik.

Der Normalfall funktioniert besser als die Spitzenlast

Standardisierte Systeme wirken häufig besonders überzeugend, solange die Nachfrage überschaubar bleibt.

Aufträge kommen an. Produkte werden hergestellt. Bestellungen werden zusammengestellt. Die Ausgabe folgt.

Hohe Auslastung verändert jedoch die Bedingungen desselben Systems. Neue Aufträge treffen ein, während bestehende Bestellungen noch verarbeitet werden. Zeitliche Reserven verschwinden. Kleine Verzögerungen können nicht mehr durch Leerlauf ausgeglichen werden.

Ein Prozess, der bei durchschnittlicher Belastung hervorragend funktioniert, muss deshalb nicht automatisch bei Spitzenlast dieselbe Qualität liefern. Gerade Gastronomie ist dafür besonders anfällig. Nachfrage verteilt sich häufig nicht gleichmäßig über den Tag, sondern konzentriert sich auf kurze Zeitfenster.

Die entscheidende Größe ist deshalb nicht allein die durchschnittliche Leistungsfähigkeit. Relevant ist, wie stark das System belastet werden kann, **bevor Wartezeiten überproportional ansteigen und sich Rückstände durch den Prozess ziehen**.

Damit entsteht eine wichtige Unterscheidung: Effizienz beschreibt, wie wirtschaftlich ein Prozess unter gegebenen Bedingungen arbeitet. Robustheit beschreibt, wie gut er funktioniert, wenn sich diese Bedingungen verschärfen.

Der Engpass kann zwischen den Stationen liegen

Systemgastronomie zerlegt einen Gesamtauftrag bewusst in einzelne, wiederholbare Arbeitsschritte. Genau das ermöglicht Spezialisierung.

Eine Station produziert eine Komponente, eine andere übernimmt einen weiteren Teil, anschließend wird der Auftrag vervollständigt und ausgegeben.

Diese Arbeitsteilung erhöht grundsätzlich die Leistungsfähigkeit. Sie schafft jedoch gleichzeitig Schnittstellen.

Eine einzelne Komponente kann bereits fertig sein, ohne dass die Bestellung ausgegeben werden kann. Eine Station kann ihre Arbeit abgeschlossen haben, während an anderer Stelle noch etwas fehlt.

Dann wartet nicht unbedingt der Mitarbeiter. Es wartet das Produkt.

Aus Kundensicht spielt es jedoch keine Rolle, welcher Teilprozess bereits abgeschlossen wurde. Relevant ist nur, wann die gesamte Bestellung verfügbar ist.

Dadurch kann lokale Optimierung sogar täuschen. Eine höhere Leistung an einer Produktionsstation wirkt zunächst wie ein Fortschritt. Kann die nachfolgende Station diesen zusätzlichen Output jedoch nicht verarbeiten, entsteht lediglich ein größerer Bestand wartender Aufträge.

Der Engpass wurde nicht beseitigt. Er wurde verschoben.

Zusätzliche Bestellkanäle konkurrieren um dieselbe Produktion

Digitale Bestellmöglichkeiten verändern Gastronomie erheblich. Bestellungen können heute im Restaurant, am Terminal, online, als Take-away oder über Lieferplattformen eingehen. Aus Kundensicht sind das unterschiedliche Wege. Aus Sicht der Produktion sind es zunächst zusätzliche Aufträge. Sie benötigen dieselben Zutaten. Sie beanspruchen dieselben Geräte. Und sie müssen von denselben oder zusätzlich bereitgestellten Mitarbeitern verarbeitet werden.

Solange freie Kapazität vorhanden ist, kann ein zusätzlicher Kanal sinnvoll sein. Bei hoher Auslastung verändert sich die Situation.

Dann konkurrieren mehrere Nachfragequellen um begrenzte Produktionskapazität.

Für den Gast im Restaurant entsteht zudem ein Wahrnehmungsproblem. Die sichtbare Warteschlange zeigt nicht mehr zwingend, wie viele Aufträge tatsächlich vor seiner Bestellung bearbeitet werden.

Ein äußerlich wenig ausgelasteter Betrieb kann gleichzeitig zahlreiche digitale Bestellungen verarbeiten. Die Warteschlange ist teilweise unsichtbar geworden.

Digitale Nachfrage skaliert schneller als physische Produktion

Dieser Punkt besitzt eine grundsätzliche Bedeutung. Ein zusätzlicher digitaler Auftrag lässt sich technisch nahezu ohne Aufwand annehmen. Die physische Herstellung bleibt dagegen begrenzt. Ein Burger muss produziert werden. Eine Pizza benötigt Ofenkapazität. Ein Gericht muss zusammengestellt, verpackt und ausgegeben werden.

Digitalisierung kann deshalb die Nachfrageannahme erheblich vereinfachen, ohne den dahinterliegenden Produktionsprozess im gleichen Maß zu erweitern. Das ist kein Argument gegen Onlinebestellungen oder Delivery. Es zeigt lediglich, dass Vertriebs- und Produktionssystem nicht unabhängig voneinander betrachtet werden dürfen.

Mehr Bestellmöglichkeiten schaffen zunächst mehr Zugang zur Kapazität – nicht mehr Kapazität.

6. Was das System vermutlich bezweckt

Die beobachteten Strukturen verfolgen aus Unternehmenssicht nachvollziehbare Ziele.

Standardisierung soll gleichbleibende Produkte und Abläufe ermöglichen. Qualität und Geschwindigkeit sollen weniger stark von einzelnen Mitarbeitern abhängen.

Arbeitsteilung soll einzelne Tätigkeiten vereinfachen und eine höhere Taktung ermöglichen.

Individualisierung soll das standardisierte Angebot flexibler machen und unterschiedliche Kundenwünsche berücksichtigen.

Digitale Bestellkanäle sollen Bestellungen vereinfachen, zusätzliche Nachfrage erschließen und teilweise die klassische Bestellannahme entlasten.

Delivery und Take-away sollen den Absatz über die vorhandenen Sitzplätze hinaus erweitern.

Hohe Auslastung soll Mitarbeiter, Geräte und Flächen möglichst wirtschaftlich nutzen.

Das System versucht damit gleichzeitig:

- hohe Wiederholbarkeit zu erreichen,
- individuelle Kundenwünsche zu ermöglichen,
- viele Aufträge anzunehmen,
- kurze Wartezeiten zu bieten,
- vorhandene Kapazitäten möglichst stark auszulasten.

Jedes dieser Ziele ist für sich betrachtet plausibel. Das Problem entsteht durch ihre **Wechselwirkungen**.

Mehr Individualisierung erzeugt mehr Varianten.

Mehr Bestellkanäle erzeugen zusätzliche Nachfrage.

Höhere Auslastung reduziert Reserven.

Mehr Arbeitsteilung erzeugt zusätzliche Schnittstellen.

Das System muss deshalb nicht nur einzelne Ziele optimieren. Es muss ihre **Kombination beherrschen**.

7. Warum das gewünschte Ergebnis ausbleibt

Einzelne Prozesse werden mit dem Gesamtsystem verwechselt

Ein Arbeitsschritt kann hervorragend optimiert sein und trotzdem nur begrenzten Einfluss auf das Kundenerlebnis haben.

Eine schnelle Bestellannahme hilft wenig, wenn die Küche überlastet ist.

Eine schnelle Produktionsstation hilft wenig, wenn anschließend Komponenten fehlen.

Eine schnelle Küche hilft wenig, wenn Zusammenstellung oder Ausgabe zum Engpass werden.

Das gewünschte Ergebnis bleibt dann nicht aus, weil niemand optimiert hätte. Es bleibt aus, weil **zu lokal optimiert** wurde.

Der entscheidende Maßstab ist deshalb nicht die Geschwindigkeit einzelner Stationen. Es ist die Zeit, die ein kompletter Auftrag durch das System benötigt.

Variantenvielfalt wird vor allem als Kundennutzen betrachtet

Individuelle Auswahl ist attraktiv. Sie erweitert ein standardisiertes Angebot, ohne dafür vollständig neue Produkte entwickeln zu müssen.

Operativ verändert jede zusätzliche Variante jedoch den möglichen Auftragsmix. Die relevante Frage ist daher nicht nur, ob Kunden eine Wahlmöglichkeit schätzen. Relevant ist auch, welche Auswirkungen sie auf Produktion, Fehleranfälligkeit und Durchlaufzeit hat.

Wird nur der zusätzliche Kundennutzen betrachtet, bleibt ein Teil der tatsächlichen Kosten unsichtbar.

Spitzenlast wird wie mehr vom Normalbetrieb behandelt

Ein häufiger Denkfehler besteht darin, Spitzenlast lediglich als größeren Umfang desselben Prozesses zu behandeln.

Tatsächlich verändert hohe Auslastung die Systembedingungen.

Puffer verschwinden. Aufträge warten häufiger aufeinander. Kleine Abweichungen wirken stärker.

Eine Prozessstruktur, die im Normalbetrieb problemlos funktioniert, kann deshalb zu Stoßzeiten andere Regeln benötigen.

Das kann Personal betreffen. Aber ebenso Produktangebot, Vorbereitung, Arbeitsaufteilung oder die Annahme zusätzlicher Bestellungen.

Kapazitätsreserve wirkt auf den ersten Blick ineffizient

Ungenutzte Kapazität kostet Geld. Ein nicht vollständig ausgelasteter Mitarbeiter oder ein zeitweise ungenutzter Produktionsbereich kann deshalb schnell als ineffizient erscheinen.

In einem schwankenden Servicesystem besitzt Reserve jedoch eine Funktion. Sie **ermöglicht Reaktion**.

Wenn die Nachfrage kurzfristig steigt oder einzelne Aufträge länger dauern, kann freie Kapazität diese Abweichungen auffangen. Wird ein System dauerhaft nahe an seiner maximalen Kapazität betrieben, verschwindet dieser Puffer. Dann braucht es keinen großen Fehler, damit Wartezeiten entstehen. Es genügt eine kleine Abweichung vom geplanten Ablauf.

Neue Nachfrage wird leichter erzeugt als neue Kapazität

Digitale Vertriebskanäle verschärfen diesen Zusammenhang. Ein zusätzlicher Bestellweg kann vergleichsweise schnell eingerichtet werden. Die Produktionskapazität lässt sich dagegen deutlich schwerer erweitern.

Personal muss vorhanden sein. Arbeitsplätze benötigen Platz. Geräte besitzen Kapazitätsgrenzen. Bestellungen müssen weiterhin physisch verarbeitet werden.

Dadurch kann ein Unternehmen auf der Vertriebsseite erfolgreicher werden, als es auf der Produktionsseite verkraftet. Das Problem ist dann nicht fehlende Nachfrage. Das Problem ist fehlende Abstimmung zwischen Nachfrage und Systemkapazität.

8. Mögliche Ansatzpunkte zur Verbesserung

End-to-End statt stationsbezogen optimieren

Ein gastronomischer Prozess sollte nicht nur anhand einzelner Arbeitsschritte beurteilt werden. Relevant ist die gesamte Zeit vom Eingang der Bestellung bis zur vollständigen Ausgabe.

Dazu gehört:

- Wie lange wartet ein Auftrag zwischen einzelnen Stationen?
- Wo sammeln sich fertige Komponenten?
- Welche Arbeitsschritte begrenzen bei hoher Auslastung den Durchsatz?
- Wo entstehen wiederkehrende Rückstände?
- Wie stark unterscheiden sich Normalbetrieb und Spitzenlast?

Erst diese Betrachtung zeigt, ob eine lokale Verbesserung tatsächlich den Gesamtprozess verbessert.

Variantenvielfalt als Prozessgröße behandeln

Produktoptionen sollten nicht allein aus Marketingperspektive bewertet werden, denn jede zusätzliche Variante verändert potenziell den Produktionsprozess.

Entscheidend ist deshalb:

- Wie häufig wird die Option tatsächlich gewählt?
- Wie stark weicht sie vom Standardprozess ab?
- Benötigt sie zusätzliche Arbeitsschritte?
- Erhöht sie die Fehlerwahrscheinlichkeit?
- Verlangsamt sie nachgelagerte Prozesse?

Individualisierung kann weiterhin sinnvoll sein. Sie sollte jedoch ihren operativen Preis sichtbar machen. Nicht jede theoretisch mögliche Variante muss deshalb jederzeit angeboten werden.

Spitzenlast als eigenen Betriebszustand planen

Ein robustes System sollte Stoßzeiten nicht lediglich mit denselben Abläufen und höherem Tempo bewältigen wollen. Zu stark belasteten Zeiten können andere Regeln sinnvoll sein.

Beispielsweise:

- andere Personalverteilung,
- stärkere Vorproduktion geeigneter Komponenten,
- angepasste Arbeitsstationen,
- reduzierte Nebenaufgaben,
- klarere Priorisierung,
- gezielte Begrenzung besonders aufwendiger Prozesse.

Der entscheidende Punkt besteht nicht darin, immer möglichst viel Kapazität vorzuhalten.

Es geht darum, vorher zu wissen, **welche Belastung das System noch zuverlässig verarbeiten** kann.

Engpässe regelmäßig neu bestimmen

Engpässe sind nicht zwangsläufig dauerhaft. Wird eine langsame Produktionsstation verbessert, kann eine andere Station zur neuen Begrenzung werden.

Genau deshalb endet Prozessoptimierung nicht mit der Beseitigung eines offensichtlichen Problems. Nach jeder relevanten Veränderung muss erneut betrachtet werden, wo Arbeit wartet.

Das Ziel ist nicht, sämtliche Stationen maximal auszulasten. Das Ziel ist ein möglichst stabiler Fluss durch das Gesamtsystem.

Bestellkanäle gemeinsam steuern

Dine-in, Take-away und Delivery dürfen operativ nicht vollständig getrennt betrachtet werden, wenn sie dieselben Ressourcen beanspruchen.

Ein zusätzlicher Kanal sollte deshalb nicht allein daran gemessen werden, wie viel Umsatz er erzeugt.

Relevant ist ebenfalls:

- Welche Kapazität benötigt er?
- Zu welchen Zeiten trifft die Nachfrage ein?
- Welche Auswirkungen hat sie auf andere Kunden?
- Welche Aufträge besitzen besonders hohe Prozesskomplexität?
- Wann wird die gemeinsame Kapazitätsgrenze erreicht?

Technische Bestellbarkeit und operative Lieferfähigkeit sind zwei unterschiedliche Größen.

Reserve nicht grundsätzlich als Verschwendung verstehen

Maximale Auslastung wirkt betriebswirtschaftlich attraktiv.

In einem schwankenden System kann sie jedoch die Robustheit reduzieren. Ein gewisses Maß an Reserve ermöglicht es, unerwartete Nachfrage oder längere Bearbeitungszeiten aufzufangen. Die Aufgabe besteht deshalb nicht darin, möglichst viel ungenutzte Kapazität vorzuhalten. Es geht um eine sinnvolle Balance.

Zu viel Reserve ist teuer. Zu wenig Reserve macht das System empfindlich.

Gerade bei stark schwankender Nachfrage kann ein scheinbar ineffizienter Puffer deshalb Teil eines effizienten Gesamtsystems sein.

9. Fazit

Systemgastronomie zeigt eindrucksvoll, was gute Standardisierung leisten kann.

Produkte können an unterschiedlichen Standorten reproduzierbar hergestellt werden. Mitarbeiter müssen nicht sämtliche Abläufe selbst entwickeln. Arbeit lässt sich in wiederkehrende Schritte zerlegen. Wissen wird in Rezepturen, Geräte, Arbeitsplätze und Routinen übersetzt. Genau davon können weniger systematisierte Betriebe lernen.

Die Beobachtungen zeigen jedoch ebenso deutlich, wo diese Logik an Grenzen stößt.

Standardisierung beseitigt keine Kapazitätsgrenzen.

Sie verhindert keine Spitzenlast.

Sie verhindert nicht, dass unterschiedliche Prozessstufen voneinander abhängig sind.

Und sie verhindert nicht, dass zunehmende Individualisierung oder zusätzliche Bestellkanäle neue Varianz in ein grundsätzlich standardisiertes System bringen.

Ein Betrieb kann deshalb sehr gut organisiert sein und trotzdem sichtbar überlastet werden. Darin liegt kein Widerspruch. Standardisierung und Robustheit beschreiben unterschiedliche Eigenschaften eines Systems.

Standardisierung sorgt dafür, dass wiederkehrende Abläufe möglichst zuverlässig reproduziert werden können.

Robustheit entscheidet darüber, wie gut diese Abläufe funktionieren, wenn Nachfrage, Auftragsstruktur oder Belastung vom geplanten Normalfall abweichen.

Die zentrale Erkenntnis lautet deshalb:

Gute Systeme standardisieren nicht möglichst viel. Sie reduzieren vermeidbare Varianz und gestalten gleichzeitig ihre Kapazität, Schnittstellen und Prozesse so, dass unvermeidbare Varianz beherrschbar bleibt.

Oder noch einfacher formuliert: **Standardisierung macht Prozesse wiederholbar. Robustheit macht sie belastbar.**

10. Quellen

Alptekinoğlu, A., & Corbett, C. J. (2010). Leadtime-variety tradeoff in product differentiation. *Manufacturing & Service Operations Management*, 12(4), 569–582.

Hwang, J., & Lambert, C. U. (2008). The interaction of major resources and their influence on waiting times in a multi-stage restaurant. *International Journal of Hospitality Management*, 27(4), 541–551.

Iqbal, Q., Whitman, L. E., & Malzahn, D. (2012). Reducing customer wait time at a fast food restaurant on campus. *Journal of Foodservice Business Research*, 15(4), 319–334.

Kasiri, L. A., Cheng, K. T. G., Sambasivan, M., & Sidin, S. M. (2017). Integration of standardization and customization: Impact on service quality, customer satisfaction, and loyalty. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 35, 91–97.

Ma, J., Webb, T., & Schwartz, Z. (2021). A blended model of restaurant deliveries, dine-in demand and capacity constraints. *International Journal of Hospitality Management*, 96, 102981.

Squire, B., Brown, S., Readman, J., & Bessant, J. (2006). The impact of mass customisation on manufacturing trade-offs. *Production and Operations Management*, 15(1), 10–21.

Tsaur, S.-H., Wang, C.-H., Yen, C.-H., & Liu, Y.-C. (2014). Job standardization and service quality: The mediating role of prosocial service behaviors. *International Journal of Hospitality Management*, 40, 130–138.

Wang, J., Guo, P., Wang, Y., & Zhang, L. (2024). How should restaurants operate in the omnichannel era? A queueing game approach. *International Journal of Production Economics*, 274, 109306.

Weng, S. J., Gotcher, D., & Kuo, C. F. (2017). Lining up for quick service—The business impact of express lines on fast-food restaurant operations. *Journal of Foodservice Business Research*, 20(1), 65–81.

Winter, S. G., & Szulanski, G. (2001). Replication as strategy. *Organization Science*, 12(6), 730–743.

11. Über den Autor

Fabian Hengmith beobachtet und analysiert reale Reibungspunkte in modernen Systemen - an der Schnittstelle von Praxis, Organisation, Nutzerverhalten und Wirtschaftlichkeit.

Seine Case Studies basieren auf wiederholten persönlichen Markt- und Systembeobachtungen über längere Zeiträume. Ziel ist nicht die Bewertung einzelner Unternehmen, sondern das Sichtbarmachen wiederkehrender Muster:

- Wo verlieren Systeme unnötig Energie?
- Warum entstehen Reibungspunkte trotz guter Absicht?
- Und weshalb führt Modernisierung nicht automatisch zu Vereinfachung?

Fabian Hengmith verbindet praktische unternehmerische Erfahrung mit wissenschaftlicher Einordnung und verständlicher Systemanalyse.



Weiterführende Inhalte

Weiterführende Inhalte, Case Studies und systemische Beobachtungen zu Wirtschaft, Organisation, Nutzerverhalten und modernen Reibungspunkten finden sich unter:

www.fabian-hengmith.de

Dort werden reale Markt- und Systembeobachtungen regelmäßig aufgegriffen, wissenschaftlich eingeordnet und in verständlicher Form analysiert.