

## Change-Prozesse

# Ohne Veränderung keine Zukunft

Von Pierre Nierhaus,  
Geschäftsführer Pierre Nierhaus Consulting GmbH, Frankfurt/M.

Alles ändert sich schnell, sogar sehr schnell. In unserer Branche treffe ich jedoch immer wieder Menschen, die glauben, dass dieser schnelle Wandel sie nicht betrifft. Aus meiner Sicht gilt jedoch gerade das Gegenteil: Sich zu entwickeln, mit der Zeit zu gehen ist heute in der Gastronomie so wichtig wie nie zuvor! Anstatt zu jammern, dass sich alles verändert, sollten die Gastronomen die Veränderung als Chance begreifen und die hohe Geschwindigkeit als etwas wahrnehmen, das typisch ist für unsere Zeit. Durch Faktoren wie den technologischen Fortschritt und die Globalisierung wird der Wandel beschleunigt. Dies zu verstehen, Entwicklungen und Märkte genau zu beobachten und den eigenen Betrieb anzupassen, ist die wichtigste Managementaufgabe. Das geht durch alle Bereiche, von den Kochtechniken, dem Marketing, den Medien, der Technik, der Tischreservierung und den Buchungsportalen bis zur Nachhaltigkeit. Als Gastronom oder Hotelier ist man Teil des Systems und muss reagieren. Das muss nicht zwangsläufig einen Umbau bedeuten. Viel wichtiger ist, dass alle Systeme, die im Hintergrund laufen, auf dem neuesten Stand sind und Prozesse optimiert ablaufen. Wie zum Beispiel im Hofbräuhaus. Marke und Positionierung sind wie immer und so erfolgreich wie immer. Nach außen werden die Klischees einer typisch bayerischen Gastlichkeit bedient.

Aber hinter den Kulissen ist alles ganz anders: Küche, Logistik und Technik sind auf dem allerneuesten Stand. Eher atmosphärisch dagegen war der Veränderungsprozess bei der Gastro-



nomiekette Alex. Einst als Ganztagesgastronomie mit hohem Spaßanteil gestartet, wurde das fröhlich-laute Cluburlaub-Flair, herausgenommen. Es ist gelungen, Qualität, Ruhe und Lifestyle ins Konzept zu bekommen. Heute gehört die Mitchells & Butlers Germany GmbH (Wiesbaden) mit ihren derzeit 40 deutschen ALEX-Betrieben zur Spitzenliga der deutschen Freizeitgastronomie. Nicht gelungen ist der Veränderungsprozess bei Vapiano. Der Höhenflug des Klassenprimus scheint vorläufig gestoppt. Anfänglich ein Konzept mit einem besonderen Spirit, in dem Kommunikation, Servicekultur und Spaß

förmlich mit Händen zu greifen waren, ist dieses Besondere auf der Strecke geblieben. Der Spirit ist der Expansionswut zum Opfer gefallen. Die neuen Vapianos sind massentauglich geworden. An Erfolgsfaktoren wie Personalschulungen und Dekoration wird eingespart. Design-Elemente wie die großen gemalten Tafeln sind weggefallen und damit auch ein Teil der liebevollen Identität. Negative Schlagzeilen in der Presse und ein massives Vorgehen von Seiten Vapianos dagegen taten ein Übriges, um den Hype zu kippen. Diese drei Beispiele zeigen, dass Veränderungen Teil der Geschäftsentwicklung sind. Die Frage ist nur, wie man damit umgeht. Zu Beginn jedes Veränderungsprozesses ist es wichtig, vieles in Frage zu stellen, sich einen Überblick im Betrieb und auf dem Markt zu verschaffen, Benchmarks anzuschauen und die richtigen Schlussfolgerungen zu ziehen. Veränderungen werden gerne mit Wasser verglichen. Ein Eisblock hat eine starre Form. Um sie zu verändern, muss der Eisblock aufgetaut, neu geformt und dann wieder neu eingefroren werden (nach dem 3-Phasen-Modell von Kurt Lewin). Eine solche Aktion erfordert ein klares Ziel, einen Plan und Umsicht bei der Umsetzung. Deshalb müssen Change-Prozesse geplant und ganzheitlich gesehen werden. Es geht nicht um einzelne Elemente, sondern um das große Ganze. Auch Veränderungen auf mittlerer oder unterer Ebene haben viel

mehr Einfluss als man denkt. Das Wichtigste ist, dass Veränderungen gemeinsam mit den Mitarbeitern stattfinden. Am Anfang werden die Führungskräfte und später auch ein größerer Mitarbeiterkreis einbezogen. Gerade dort findet sich häufig enorm viel Kompetenz und Wissen, das genutzt werden kann. Eine Herausforderung im Change-Prozess ist, dass er zwar nach unten aber nicht nach oben wirkt. Wie geplant werden z.B. ein neuer Koch und eine neue Karte implementiert. Die Unternehmenskultur bleibt aber unverändert. So jedoch werden die auf der unteren Stufe durchgeführten Veränderungen ins Leere laufen und verpuffen. Gerade die Familienbetriebe machen den Großen in diesem Bereich etwas vor. Nicht, dass sie großartig Prozesse können. Aber im Familienbetrieb reden alle miteinander, fühlen sich füreinander und den Betrieb verantwortlich. Dort zieht man an einem Strang. Das ist in einem Großbetrieb sehr viel schwieriger zu erreichen. Ein weiterer Vorteil der kleinen und mittelständischen Betriebe: Aufgrund ihrer überschaubaren Größe sind sie wendig und können Veränderungen viel schneller umsetzen.

**Ohne Veränderung keine Zukunft. Was meinen Sie?**

**Diskutieren Sie mit Pierre Nierhaus in der AHGZ-Online-Community**  
▶ [www.ahgz.de/kommentar](http://www.ahgz.de/kommentar)

## Energiesparen

## Sonnenstrom lohnt sich jetzt

Von Bernhard Eck,  
Redakteur

Für die einen ist es Leidenschaft, für die anderen nüchternes betriebswirtschaftliches Kalkül. Die Rede ist vom Energiesparen, und zwar möglichst in jeder Ecke des Hotels, Restaurants oder Cateringbetriebs. Hier lohnt Gründlichkeit wirklich. Wie in vielen Bereichen kann beim Senken der Energiekosten Kleinvielf eine Menge Mist machen. Viele Tricks, dem Energieversorger das Leben schwer zu machen, sind bekannt: Leuchtstoffröhren gegen LED-Lampen austauschen, die Temperatur in nicht belegten Zimmern automatisch senken oder das Licht in ungenutzten Räumen konsequent löschen. Einen großen Effekt aber kann erzielen, wer seinen Strom selbst erzeugt und Überschüsse noch lukrativ ins öffentliche Netz einspeist, zum Beispiel per Photovoltaik. Die staatlich garantierten Vergütungen werden zwar ständig zurückgefahren, aber dafür sind Akkus, die überschüssigen Strom speichern können, heute durchaus erschwinglich. Und die Preise dürften weiter sinken, da immer mehr Anbieter auf den Markt drängen. Eine Investition lohnt sich also zunehmend, vor allem für die Betriebe, die selbst viel Strom verbrauchen. Die Entscheidung für eine solche Anlage dürfte dadurch leichter fallen, dass staatliche Fördergelder winken, sowohl für die Technik als auch für die ebenso wichtige Beratung durch einen Experten. Die Zuschüsse vom Bundesamt für Ausfuhrkontrolle laufen allerdings dieses Jahr aus. Ein Grund mehr sich zeitnah um das Thema zu kümmern. Also: Lassen Sie sich die Sonne in den Keller scheinen! (Seiten 15, 16)



### WAS LESER DENKEN ...

#### Burger-Giganten unter sich

Zu „McDonald's lehnt Burger Kings Angebot ab“ (AHGZ.de vom 27. August)

#### PR-Bombe als Rohrkrepiere

„Ein einfacher Anruf reicht beim nächsten mal“, lautet der Abschluss in der ersten Stellungnahme von McDonald's. Über eine Zeitungsanzeige Kontakt zum direkten Mitbewerber aufzunehmen, sieht für mich nicht nach einem Friedensangebot aus, sondern eher nach einem schlechten PR-Gag. Geschickter wäre es gewesen, sich im Vorfeld auf entsprechenden Ebenen zu treffen und dann gemeinsam an die Öffentlichkeit zu gehen. Burger King hätte ja immer noch als Initiator dieser Aktion hervorgehoben werden können. Dann hätte man diese Aktion auch flächendeckend oder vielleicht sogar international ausweiten können. So war es nur ein billiger Versuch mit dem – noch – Branchenprimus zu kooperieren und hinterher behaupten zu können: „Das war meine Idee!“ Eine klassische PR-Bombe, die als Rohrkrepiere endete ...“

Claus Menke, Wietmarschen

#### Von wegen Weltfriedenstag

„Sich ausgerechnet den ‚Weltfriedenstag‘ auszusuchen, um dann doch wieder dem Mitbewerber vors Bein zu tre-



ten, das kann eigentlich nur aus dem Land der unbegrenzten Möglichkeiten kommen ...“

Wilfried Barth, Bad Mergentheim

#### Zuschriften aus dem Ausland

Zu „Noch sind über 19.000 Lehrstellen frei“ (AHGZ.de vom 26. August)

#### Spitzenlöhne in der Schweiz

„Unser Betrieb hat seit über 20 Jahren vier bis fünf Lehrlinge. Nach wie vor haben wir selten Mühe einen Nachfolgelehrling zu finden. Nach der Lehre ist bei uns in der Schweiz der Minimumlohn 4108 Schweizer Franken plus ein 13. Monatslohn. Und das mit deutlich

weniger Abzügen als in Deutschland. Von hier aus gesehen hat das deutsche Gastgewerbe ein miserables Image. Was ist denn die täglich erlaubte Arbeitszeit? Und was der minimale Lohn für die harte Arbeit? Ich habe selber in Deutschland gearbeitet und damals 4500 DM minus 43 Prozent Abzüge bekommen. Ich konnte mir nicht mal ein Auto leisten ...“

Peter Kuhn, Engelberg (CH)

#### Ausbildung in Schweden

„Wir haben die gleichen Probleme hier in Schweden und haben nicht das deutsche Duale Ausbildungssystem. Nur ganz wenige wählen handwerkliche Berufe in der Ausbildung ...“

Kurt Weid, Järfälla (Schweden)

#### DIE MEINUNG DER WOCHE

##### 7 Prozent: Gut für Investitionen – Preise hinken hinterher

Zu „Mehrwertsteuersenkung: Belegung treibt das Wachstum“ (AHGZ vom 29. August)

„Man reibt sich verwundert die Augen. Aber die Autoren haben gründlich recherchiert und liefern die Belege: Die Mehrwertsteuersenkung für Hotelübernachtungen auf 7 Prozent im Jahr 2010 hat Hoteliers in Deutschland, soweit sie ihre Bruttopreise konstant hielten, zwar eine höhere Netto-Zimmerrate beschert. Doch zum Wachstum der Hotellerie hat die Mehrwertsteuersenkung wenig beigetragen. Und tatsächlich ist die Rate seit 2006 durchgehend weniger gestiegen als die Inflation. Natürlich soll nicht in Abrede gestellt werden, dass die Hotellerie den durch die 7 Prozent gewonnenen Spielraum für Investitionen in Häuser und Personal gesteckt hat ...“

#### Medikamente im Hähnchenfleisch

Zu „Block-Sohn startet Hähnchen-Gastro“ (AHGZ vom 30. August)

#### Auf heile Welt machen

„Hier wird mit Floskeln auf heile Welt gemacht. ‚Hähnchenfleisch von einem mittelständischen Betrieb‘ sagt nichts

Konkretes. Ist hier der Erzeuger oder aber der Schlachtbetrieb gemeint? Selbst wenn der Inhaber den Erzeuger kennen sollte und dies der Mittelständler sein sollte, ist von mehreren zehntausend Hühnern im Stall auszugehen. Dass bei dieser Menge keine Medikamente nötig sein sollen, ist doch eher unwahrscheinlich ...“

Matthias Busse, Berlin



#### Ihre Meinung ist gefragt

[www.facebook.com/AHGZonline](http://www.facebook.com/AHGZonline)  
[twitter.com/AHGZde](https://twitter.com/AHGZde)  
[gplus.to/ahgz](https://plus.google.com/ahgz)  
E-Mail: [redaktion@ahgz.de](mailto:redaktion@ahgz.de)  
[www.ahgz.de](http://www.ahgz.de)