Pierre Nierhaus:

„Der Gastgeber ist ALLES“

Der Trendexperte und Gastro-Consulter Pierre Nierhaus über agile Mitarbeiterführung, echte Gastgeberschaft und die Lehren aus der Corona-Zeit.

Interview: Benjamin Brouër

Du hast mit deinem Buch „Echt freundlich. Mach Dein Projekt erfolgreich“ ein Plädoyer für echte Freundlichkeit in der Gastronomie verfasst. Warum ist das gerade in der jetzigen Zeit wichtig?
Nierhaus: Das Buch ist eine Anleitung in fünf Kapiteln, wie ich zu meinem Projekt finden und dieses mithilfe echter Freundlichkeit zum Erfolg führen kann. Freundlichkeit sehe ich dabei sehr amerikanisch als eine Maßnahme, mit der ich profitabel bin, weil sie die Basis für Kunden- und Mitarbeiterbindung bildet und so für höhere Umsätze sorgt. Aus meiner Sicht genau das richtige Buch für die Zeit nach der Pandemie, in der es noch wichtiger sein wird, seine Mitarbeiter ordentlich zu führen und grundsätzlich freundlich zu sein.

Warum stehen die Mitarbeiter dabei besonders im Fokus?
Nierhaus: Der britische Unternehmer Richard Branson hat den Spruch geprägt: „Staff first, customer second, shareholder third.“ Wenn ich als Inhaber meine Mitarbeiter großartig behandele, respektiere, sie schule und mitnehme auf den Weg, dann habe ich nicht nur Mitarbeiter, sondern auch richtige Mitstreiter, die meine Vision zum Gast transportieren. Und wenn die Gäste glücklich sind, dann stimmt am Ende auch der Profit für die Shareholder.

Stichwort Mitarbeiter. Du sprichst davon, dass man heutzutage Haltung einstellt und Fähigkeiten trainiert. Ist das ein Abgesang auf die klassische Gastronomieausbildung?
Nierhaus: Es ist kein Abgesang auf die Ausbildung, aber wir müssen uns gewissermaßen nach unten öffnen für Leute mit Low-Profile. Wir waren schon immer eine tolle Branche für Seiteneinsteiger. Wenn einer unter die Räder kommt, kein Deutsch kann oder etwas dazu verdienen will, das klappt bei uns gut. Im Foodbereich werden wir zwar in Zukunft weiterhin gut ausgebildete Leute brauchen. Aber das Berufsbild dieser Köche und Sous Chefs wird sich meiner Meinung nach ändern. Die werden viel stärker Manager, Betriebswirtschaftler und Konzeptionist sein. Und ganz wichtig: Als Motivator und Trainer haben sie dann viele angelernte Mitarbeiter um sich.

Wenn es auch nicht unbedingt die handwerklichen Fähigkeiten sind, was sollten neue Mitarbeiter denn sonst mitbringen?
Nierhaus: Ich brauche eine Menschenfreundlichkeit, eine Teamorientierung, eine positive, offene Haltung - und ein bisschen Extrovertiertheit schadet auch nicht. Bei „Sticks’n’Sushi“ in Kopenhagen etwa sollen Bewerber im Rahmen eines Einstellungsgesprächs ihre Familie zeichnen, zur Not mit Strichmännchen. Wenn keiner auf dem Bild lacht, wird er nicht eingestellt.

FOTO: MARTIN JOPPEN

Ein Kerngedanke in deinem Buch ist das agile Unternehmen und in diesem Zusammenhang das „Servant Leadership“, das dienende Führen. Was ist der Kern des Ganzen?
Nierhaus: Im Führungsalltag ist mein wichtigster Job als Chef, mein Team arbeitsfähig zu halten. Dazu gehört, dass es ihnen gut geht, sie gefördert werden und einen Sinn in ihrer Tätigkeit erkennen. Gerade die jüngeren Generationen wollen sich weiterentwickeln und ihre Arbeitszeit sinnvoll einsetzen. Wenn ich das beherzige, bekomme ich auch ein gutes Team.

… das dann für Agilität in einem Unternehmen sorgt?
Nierhaus: Agile Unternehmen sind häufig mit kurzen Wegen und flachen Hierarchien verbunden. Dieses Prinzip ist in unserer Branche weit verbreitet, der Service beispielsweise sieht die Chefs oder Vorgesetzten häufig und hat guten Zugang zu ihnen. Auch sind wir an bunte Teams mit vielen Sprachen, Nationen und Neigungen gewohnt – alles Faktoren für Agilität. Mein Appell: Nutzt dieses Potenzial, nehmt die Mitarbeiter mehr mit, hört allen (!) zu, macht Meetings im Stehen, da kommen so viele gute Ideen. So wird mein Projekt zum Projekt des ganzen Teams.

Bleiben wir noch bei der Agilität. Kommt man mit dieser Grundeinstellung und -struktur besser durch die aktuelle Krise?
Nierhaus: Die Gewinner sind im Moment die Schnelleren, oft Jüngeren, die sich rasch verändern, die jetzt im Lockdown Picknickkörbe für den Tag verkaufen oder das Fleisch per Post versenden und den Grillkurs online anbieten. Viele bekommen das aber digital gar nicht gebacken, was da läuft.

Wie kann, wie muss ein Gastro-Betrieb nun auf die neue Situation reagieren?
Nierhaus: Jetzt kommt es drauf an, Dinge zu vereinfachen. Muss ich so viele Produkte auf meiner Speisekarte haben? Kann ich in den Abläufen etwas ändern, verschlanken? In jeder Hinsicht hilft Digitalisierung dabei, Prozesse zu vereinfachen und profitabler zu machen. Wenn ich etwa Bestellwesen, Speisekarte, Warenwirtschaft oder Dienstpläne digitalisiere, kann ich Zeit gewinnen und auch bei geringerem Umsatz ertragreich sein. Wichtig ist aber, dass nichts davon das Gasterlebnis einschränkt. Vor Ort muss der Gast weiterhin analog behandelt werden.

Und strukturell? Welche Anpassungen sind da sinnvoll?
Nierhaus: Dadurch, dass Snacks längst gesellschaftsfähig geworden sind, hat sich das Geschäft grundsätzlich gewandelt. Egal ob Bäcker, Supermarkt, Eisdiele oder Foodtruck – es gibt ganz viele neue Player auf dem Markt. Der klassische Gastronom hat zum Teil gar nicht verstanden, dass dies alles Konkurrenz ist. Der hält stattdessen klassisch an seinen sechs Öffnungstagen und an seinem Mittagstisch fest, wartet auf Spesenritter und auf Leute, die mittags Wein trinken. Das ist vorbei! Wenn man keine touristische oder Innenstadtlage hat, lohnt sich das Mittagsgeschäft in der Regel nicht.

Wie kann eine Strukturveränderung aussehen?
Nierhaus: Ich habe einige Betriebe auf eine 5-Tage-Woche und einen Ein-Schicht-Betrieb umgestellt. Montag und Dienstag sind beispielsweise die Ruhetage, mittags ist generell zu. Ergebnis: Die Betriebe haben im Schnitt nur 10 Prozent weniger Umsatz, dafür den doppelten Profit mit nur einem Team. Und das Team hat Spaß, weil es ganz geregelt zwei Tage die Woche frei hat und den Rest gemeinsam arbeitet. Die Zeiten der 6-Tage-Woche mit geteiltem Schichtdienst, 50 legalen und noch 10 illegalen Stunden ist vorbei. Wer auf dieser Basis kalkuliert, soll seinen Laden alleine machen!

Wie wird der Markt nach der Pandemie aussehen? Welche Konzepte haben Zukunft?
Nierhaus: Es werden viele schnelle, digital unterstützte Konzepte für die Bedarfsgastronomie am Tag entstehen. Die Amis prophezeien, dass das Franchise-Geschäft boomen wird. Weil Leute, die jetzt ihren Job verlieren, aber vielleicht etwas gespart haben, eine Franchiselizenz erwerben werden. Eine weitere spannende Annahme lautet, dass die sogenannten „Moms & Pops“ verstärkt wiederkommen, also die kleinen Nachbarschaftsrestaurants. Es gibt viele heruntergekommene Kneipen, die bislang von den Brauereien am Leben gehalten wurden, die lassen sich zu individuellen Nachbarschaftsrestaurants entwickeln. Das sehe ich als große Chance.

Die Individualgastronomie hat also eine Zukunft?
Nierhaus: Unsere Branche dreht sich nicht nur um Essen und Trinken, sondern um Erlebnis. Und für Erlebnisse geben Leute heute erstmals mehr aus als für Dinge. Das abendliche Individualerlebnis ist also das, worauf es in Zukunft ankommt. Das ist ein großes Bedürfnis, was in dieser Pandemie wieder entstanden ist: Menschen persönlich zu treffen und freundlich behandelt zu werden von einem Gastgeber, einer individuellen Person in einem individuellen Konzept. Der Gastgeber ist der Klebstoff, der Multiplikator, der ist alles.

Buchtipp:

Pierre Nierhaus: „Echt freundlich. Mach Dein Projekt erfolgreich.“

Hospitality-Profi Pierre Nierhaus verrät in diesem Buch das Geheimrezept für Erfolg in der Gastro-Branche. Das Wissen lässt sich zudem auf viele andere Branchen übertragen.

240 Seiten, Matthaes Verlag, 29,90 Euro.