SICH NEU AUFSTELLEN!

Es hakt im Getriebe, am liebsten würden Sie alles hinwerfen und neu anfangen? Versuchen Sie es erst einmal mit einem unternehmerischen Update. Pierre Nierhaus empfiehlt: Change Management.

Text: Barbara Becker

Pierre Nierhaus sitzt in der Bar des Frankfurter Jumeirah-Hotels inmitten von Aktenordnern und Dokumenten, Laptop und Smartphone – sein mobiles Büro. Zwischen Trend-Workshops, Vorträgen, Coachings und Familienleben bleibt nicht viel Zeit, die er in seinem Büro verbringen könnte. Denn der Gastronomie-Experte, Trendscout und Autor hat mit Change Management einen neuen Beratungsschwerpunkt, bei dem er alle seine beruflichen Erfahrungen vereint. Anders als bei herkömmlichen Gastronomie-Coachings steht nicht das einzelne Gastronomiekonzept, sondern das gesamte Unternehmen und die Menschen, die es führen, im Blickpunkt – mit Struktur und Kultur, Konzepten und Zukunftsvisionen.

„Nach vielen Konzepten, die ich für und mit anderen Leuten gemacht habe, merkte ich: Die haben gar keine Firmenstrategie. Die wollen einfach nur mal wieder ein neues Lokal eröffnen. Ich habe festgestellt, dass sie eine viel umfassendere Unterstützung brauchen. Vor allem die erfahreneren Unternehmer brauchen einen Sparringspartner und jemanden, der ihnen im Alltag hilft, anstehende Veränderungen zu gliedern. Mit Change Management helfe ich den Leuten, sich zu verändern."

Wann bzw. in welchen Situationen ist Change Management zu empfehlen? „Der Klassiker ist, dass jemand mit einem Gastronomieobjekt anfängt, das Konzept ist klar, er muss es auch nicht groß aufschreiben. Manchmal klappt das auch für den zweiten Betrieb. Beim dritten Lokal merkt er aber bereits, dass er jetzt ein bisschen mehr systematisieren muss. Und ab diesem Zeitpunkt sollte er sich überlegen, wie er die Firma im Einklang mit seiner Persönlichkeit und seinem privaten Umfeld in die Zukunft führt. Es ist eine Organisationsumstellung nötig und eine komplette Überprüfung dessen, was er macht. Und er muss den Weg vom Kleingastronomen zum Unternehmer finden", fasst Nierhaus die Entwicklung zusammen, die jeder Mehrfachbetreiber irgendwann durchläuft.

Doch wie ist es bei Unternehmen jenseits des klassischen Wachstumsprozesses? Gibt es Frühwarnsignale, die nahelegen, die Organisationsstruktur auf den Prüfstand zu stellen? Nierhaus: „Wenn man sich selbst als Inhaber ständig umschaut und sich in Frage stellt. Wenn man an einem Punkt ist, an dem man sagt, wir waren ja mal ganz toll, jetzt sind die anderen gleichauf oder an uns vorbei gezogen." Eigentlich sei das eine recht typische Situation, sagt Nierhaus. Mitbewerber – häufig sind das junge, kleine Unternehmen – rücken nach und werden von Followern vielleicht sogar zu Leadern. „In etablierten, langjährigen Unternehmen wird ein Verfahren häufig auf das andere aufgebaut, und dann kommen neue Mitbewerber und kreieren ein Konzept ganz neu, das ist viel einfacher", so der Coach.

Wo stehen Sie und wo wollen Sie hin?

Der Veränderungsprozess wird für jedes Unternehmen individuell designt und dann strukturiert. Erster Schritt: Was erwartet und will der Kunde? Über

welche Themen reden wir? Meist kommen dann immer mehr Themen zum Vorschein. Zwar formulieren viele Kunden konkrete Probleme und Lösungsansätze, aber es ist fast immer so, dass die eigentlichen Probleme auf einer ganz anderen Ebene liegen – und damit auch andere Lösungen folgen", so Nierhaus.

Es gibt Veränderungstreiber und Veränderungsbremsen: „Wenn die Themen stehen und ich weiß, wohin ich will, muss ich anfangen aufzuräumen. In Firmen sammeln sich viele Dinge an, die man nicht braucht. Das Aufräumen ist wichtig und dabei finden sich immer auch die Kellerleichen, das sind Dinge, die man wider besseren Wissens mitzieht: Bei fünf Objekten hat man eins, das nicht mehr läuft, aber man sagt sich: Das war mein erstes, das behalte ich. Dann gibt es Vertragsvereinbarungen, mit denen man nicht klarkommt. Es können Mitarbeiter sein: die Unzuverlässigen, die Illoyalen, die Nehmer – die nicht geben, die Mittelmäßigen und die mit chronisch negativer Energie. Meist geht es um Dinge, mit denen man sich nicht mehr auseinandersetzen will, die aber wie ein altes Trauma immer mitschwingen. In meiner aktiven Zeit habe ich selbst Erfahrungen dieser Art gesammelt: Ich hatte falsche Standorte, falsche Mitarbeiter, habe falsche Verträge unterschrieben und falschen Freunden vertraut. Ich kann meinen Kunden versichern, dass es keine Schande ist, einmal von etwas abzuweichen, wenn es einem nützt."

Innovative Ideen für die konzeptionelle Fortentwicklung bringt Nierhaus von seinen zahlreichen Trendreisen aus der ganzen Welt mit. „Der zweite wichtige Faktor im Beratungsprozess ist neben den Innovationen aber auch die Intervention, so muss ich beispielsweise manchmal warnen: Tolle Idee, habe ich aber schon zwei Mal scheitern sehen."

Meistens spricht Nierhaus von „wir", wenn er über seine Beratungsprojekte redet, denn dieses „wir" sei bei Veränderungsprojekten von zentraler Bedeutung. Und es umfasst nicht nur das Duo Unternehmer und Berater, auch die Mitarbeiter müssen ins Boot geholt werden: „Man kann sich nur mit dem Konsens verändern. Aber wie bei einem guten Curry, bei dem die Zutaten erst allmählich in die Pfanne kommen, werden im Change Management abhängig von der jeweiligen Veränderungsphase immer mehr Mitarbeiter in den Prozess integriert. Dazu muss man überlegen, wen aus dem Team man an welcher Stelle mit einbeziehen möchte. Diesen Mitarbeitern muss man Mut geben und manchmal auch deren Horizonte weiter öffnen, z.B. mit einem Trendworkshop in eine europäische Metropole, wenn es im Budget drin ist und thematisch passt. Das bringt die Leute auf eine ganz andere Ebene", so Nierhaus.

> **„Am besten verändern kann man sich, wenn man eine starke Vision hat – oder wenn eine Krise ansteht.**

Die Unternehmenskultur muss sich mit entwickeln, doch das geschieht meist nicht linear mit dem Veränderungsprozess, sondern stufenweise. Erste Erfolge im Change Management sind die beste Basis für Entwicklungsschübe.

Nierhaus möchte, dass möglichst viel Wissen aus dem Unternehmen selbst kommt und so die Beratungstage auf ein Minimum – in der Regel sind das drei bis fünf Meetings – reduziert werden. „Im Change Management sind die Milestones wichtig, dazwischen gibt es dann richtig Hausaufgaben. Die Leute dringen dabei selbst so tief in das Thema ein, dass sie manchmal das Gefühl haben, ich als Berater war gar nicht dabei – das ist eigentlich mein Ziel."

Am besten verändern kann man sich, wenn man eine starke Vision hat – oder wenn eine Krise ansteht. Nierhaus ist der Moderator, der Coach, der hilft, eine Vision zu entwickeln. Daraus folgt die Strategie. „Ich muss nicht den kompletten Weg sofort gehen – vielleicht ist mein Unternehmen noch nicht groß genug oder es fehlt augenblicklich an Kapital. Trotzdem ist es für das Erreichen von Zwischenetappen sehr hilfreich, das Ziel zu kennen. Das klingt einfach, aber nur die wenigsten gönnen sich eine Gesamtstrategie. Und ich muss berücksichtigen, dass ich auf dem Weg, den ich gehe, so viel dazu lerne, dass ich am Ende vielleicht doch ein ganz anderes Ziel erreichen möchte, als anfangs gedacht. Es kann also sein, dass man mittendrin nachbessern möchte, und das sollte man sich zugestehen. Der Unternehmer muss sich immer fragen: Wie kann ich die Struktur einfacher machen? Bestelle ich mit mehreren Betrieben bei nur einem Lieferanten oder fahren meine Köche noch zu irgendeinem Händler? Was ist mit meinem Lohnsystem? Habe ich den gleichen Steuerberater für alles? Bei allem, was ich mache, sollte ich die einfachste Lösung finden."

Change Management wird oft durch eine Krise ausgelöst, doch es ist kein Krisenmanagement, sondern ein langfristiges strategisches Tool. Und ein Führungsinstrument. Der gesamte Prozess umfasst mehrere Monate bis zu einem Jahr. Wenn der Berater wieder weg ist, muss der Chef die Entwicklung weiterführen. ■

Pierre Nierhaus...

ist Berater, Konzeptentwickler, Trendexperte und Spezialist für die Findung und Implementierung von weltweiten Innovationen in der Foodservice- und Hospitality-Industrie. Die Beratung kombiniert Coaching und systemisches Change Management, für die er eine Spezialausbildung absolviert hat. Pierre Nierhaus war 25 Jahre lang erfolgreicher Gastronomie-Unternehmer mit vielen Betrieben in der Individual- und Systemgastronomie mit bis zu 400 Mitarbeitern. Er ist Autor mehrerer Fachbücher u.a. des neu aufgelegten Fachbuch-Bestsellers „Reich in der Gastronomie". Die Pierre Nierhaus Consulting mit Sitz in Frankfurt ist Veranstalter von Trendworkshops für Individualteilnehmer und Gruppen und wurde mit dem internationalen Beraterpreis „Excellence in Management Advisory Services" der International Society of Foodservice Consultants ausgezeichnet.

Trendreisen 2014:
Las Vegas
(2.9. bis 5.9.2014)
Singapur
(20.11. bis 23.11.2014)

Trendreisen 2015:
Bangkok (Januar),
New York (Februar),
Tokio, London,
Helsinki, Shanghai,
Wien

www.nierhaus.com

PIERRE NIERHAUS