

5 Fragen an Michael Stuhldreher

Unternehmensberater für Hotellerie, Gastronomie und Dienstleistung



Welche typischen Probleme begegnen Ihnen bei Ihrer Arbeit?

Leider passiert es immer noch zu oft, dass man auf wirtschaftliche Herausforderungen mit „operativer Hektik“ reagiert. Dazu gehören z.B. das Senken von Preisen oder die drastische Reduzierung von Kosten, in dem man Mitarbeiter entlässt oder Budgets für Marketingaktivitäten und notwendige Investitionen streicht. Es kommt sogar vor, dass Betriebe in schwierigen Zeiten ihre Dienstleistungen kürzen – was natürlich für ein „Dienstleistungsunternehmen“ äußerst kontraproduktiv ist. Solche Vorgehensweisen halte ich für sehr kurzsichtig und nur auf kurzfristige Entlastung gerichtet.

Was ist denn Ihrer Meinung nach dann die richtige Vorgehensweise?

Als Unternehmer sollte man den Weg kennen, mit vorhandenen Ressourcen – also Geld, Mitarbeiter, Hardware, Know-How, Marktpositionierung – umzugehen. Diese Ressourcen stehen ja nicht unbegrenzt zur Verfügung, gerade in Krisenzeiten. Also muss ich entscheiden, wo und wie ich diese entsprechend einsetzen will, um Erfolg zu haben und besser als der Mitbewerber zu sein. Wenn ich das nicht weiß, setze ich dennoch täglich Ressourcen ein, aber eben ohne Zielführung.

In solchen Zeiten müssten Berater eigentlich Hochkonjunktur haben, oder?

Das könnte man meinen. Oft wird aber nach dem Motto gehandelt: „Weshalb sollte ich in schwierigen Zeiten noch zusätzlich Geld ausgeben, um mir Probleme aufzeigen zu lassen, die ich auch selbst erkenne?“. Dieses Scheuklappensyndrom kann sich allerdings schnell als besonders nachteilig herausstellen. Natürlich macht es Sinn, sich externe Hilfe zu holen.

Woran erkennt man denn einen guten Berater?

Anhand seiner bisherigen Referenzen bzw. Leistungen, auch an denen, die er vor seiner Beratertätigkeit erbracht hat. Am Ende einer Beratung sollte außerdem ein messbares Resultat für den Auftraggeber stehen und nicht nur ein mehr oder weniger ausführlicher Bericht. Letztlich geht es um ein Vertrauensverhältnis und um den Beweis, dass ein „Wissens-Transfer“ stattfinden kann, weil der Berater eben über Erfahrungen und Know-How verfügt, die der Auftraggeber - aus welchen Gründen auch immer - aktuell nicht zur Verfügung hat, aber dringend benötigt.

Wo sehen Sie persönlich die größten Herausforderungen bzw. die wichtigsten Ansatzpunkte für Ihre Arbeit?

Ganz klar und eindeutig: es geht fast immer um Kommunikation bzw. das Funktionieren oder Nicht-Funktionieren dieser Kommunikation. Als Berater analysiere ich in diesem Zusammenhang Situationen, Abläufe, Einstellungen, oft auch nur die Atmosphäre innerhalb eines Betriebes oder einer Abteilung und die Kommunikation nach innen und nach außen. Damit meine ich weniger, ob sich Kollegen untereinander gut verstehen oder der Chef ein netter Mensch ist. Es geht viel mehr darum, ob Inhalte, die für den Erfolg einer Aktivität wichtig sind, zielorientiert und auf dem richtigen Weg transportiert werden. Das ist eine große Herausforderung, der ein Betrieb gerade in Drucksituationen aufgrund wirtschaftlicher Engpässe viel zu oft nicht gewachsen ist.

Oft genügt als Basis schon das Bewusstmachen bestehender Kommunikationsdefizite, bevor man dann im zweiten Schritt über Workshops, Trainings oder ein individuelles Coaching an die Wurzeln der Problematik geht. In unserer Branche bedeutet Marketing, „die Welt aus der Sicht des Gastes zu sehen“. So einfach das klingt: das ist ein sehr hoher Anspruch, dem ein Betrieb heutzutage oft nur mit externer Unterstützung voll gerecht werden kann.

Januar 2010