

*(Der Unternehmer 2-06, Teil3: Magazin, Seite SIU)*

**Theorie und Praxis klaffen oft weit auseinander**

## **Wenn Leitbilder zu Leidbildern werden**

**Mit einem Augenzwinkern, aber durchaus ernst gemeint, schildert ein erfahrener Praktiker, wie offensichtlich sich in unserem Leben Theorie und Praxis häufig unterscheiden. Ähnlich erschreckende Erfahrungen hat wohl mancher schon oft gemacht...**

Mein Kunde wünschte ein „Kaderseminar in einem guten Haus mit internationaler Atmosphäre an zentraler Lage“. Im Internet wurde ich fündig. Bei der Rekognoszierung wurde ich sogar vom Hoteldirektor (CEO) im Vorbeigehen in aller Eile kurz begrüsst. Obwohl erst ein paar Tage im Betrieb, machte mir der Bankettmanager einen durchaus seriösen Eindruck. Stolz übergab er mir Firmenleitbild und Führungsrichtlinien. Toll, was da alles drin stand. Da war etwa zu lesen, oberstes Ziel sei es, den Gästen zu dienen. „Der Kunde ist bei uns im Mittelpunkt“ - super! Weiter stand, die MitarbeiterInnen seien „das wichtigste Gut“, „das grösste Kapital“, das „nach Möglichkeit“gefördert werden müsse. Und exzellenter Service sei Selbstverständlichkeit. „Wir gehen auf jeden einzelnen unserer Gäste und auf seine Bedürfnisse und Wünsche ein“, hiess es da. Das Hotel werde „kundennah geführt“, der persönliche Kontakt mit den Gästen sei äusserst wichtig. Lieferanten würden fair behandelt, Qualität komme vor Preis. Selbstverständlich fühle man sich der Gesellschaft verpflichtet und nehme seine soziale Verantwortung wahr. „Prima“, dachte ich mir und buchte...

### **Zwei verschiedene Leitbilder?**

Nach drei Tagen Seminar dann die grosse Ernüchterung. Was ich dort erlebte lässt vermuten, dass dieses Hotel (wie viele andere übrigens auch) wahrscheinlich zwei Leitbilder hat. Eines als Werbegag und eines, wonach tatsächlich gehandelt wird. Letzteres ein Leitbild das zum „Leidbild“ für Gäste wird, und in etwa so zusammengefasst werden könnte:

- Sinn und Zweck dieses Hauses ist es, Kohle zu machen. Möglichst viel und möglichst schnell, denn langfristig sind wir sowieso alle tot.
- Im Mittelpunkt unseres Handelns stehen Umsatz und Profit. Darum kümmern wir uns Tag und Nacht. Unangenehmerweise benötigen wir dazu zahlende Gäste, was wir aber mit grosser Gelassenheit und geduldiger Ertragsamkeit über uns ergehen lassen wollen.
- Um unsere Gewinnziele zu erreichen, erhöhen wir regelmässig die Preise und senken permanent die Kosten. Zum Zwecke der Profitmaximierung streben wir eine permanente Serviceminimalisierung an, wobei wir die Leidensfähigkeit und die Bereitschaft des „mit-sich-machen-lassens“ der Gäste als natürliche Grenze anerkennen wollen.
- Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind der grösste Kostenfaktor, weshalb wir ihm höchste Aufmerksamkeit zu kommen lassen. Wir sind bestrebt, möglichst billige Arbeitskräfte zu rekrutieren indem wir uns auf dem internationalen Arbeitsmarkt bedienen. Die Lohntiefe erachten wir als weit wichtigeres Einstellungskriterium als die Qualifikation.
- Wir erachten es in einer globalisierten Welt als legitime Forderung an unsere Kunden, dass sie sich der Sprache und der Ausdrucksfähigkeit des Personals anzupassen haben.
- Die Analyse der Zahlen ist die Kernaufgabe des Managements. Deshalb achten wir bei der Einstellung von Managern auf deren betriebswirtschaftlich-analytische und nicht auf die gastgeberische Kompetenz. Wir sorgen dafür, dass dem Management stets die modernsten Zahlenerfassungs- und Analysetechnologien zur Verfügung stehen. Kundenkontakt ist ausschliesslich Sache des Frontpersonals und wir sind bestrebt durch geeignete bauliche und organisatorische Massnahmen das Management weit möglichst vor direkten Kundenkontakten zu schützen.
- Unser wichtigstes Einkaufskriterium ist der Preis. Damit wir möglichst tiefe Einkaufspreise realisieren können, spielen wir die Lieferanten systematisch und regelmässig gegeneinander aus. Sollte zum minimalsten Preis auch noch akzeptable Qualität geliefert werden, nehmen wir das gerne als Zusatznutzen an.

- In der Öffentlichkeit werden wir uns auch inskünftig für einen tieferen MWST-Satz für die Hotellerie einsetzen, da sonst unsere Konkurrenzfähigkeit und damit unser Überleben aufs schwerste gefährdet sind.

Übertrieben? Ich möchte das Urteil Ihren eigenen Beobachtungen und Erfahrungen anheim stellen.

Beat Brülhart

Düdingen