



**Das nächste tune-quality Seminar:**  
 Jahreszielplanung -  
 Führen mit  
 Strategiekarte und  
 Kennzahlen, 27. Nov.  
 2008 in Zürich

*Leben ist das, was passiert, während Du Pläne machst.*  
 John Lennon

**Mitarbeitende kennen das Leitbild nur wenig**

Eine Studie des Instituts für Gegenwartsforschung in Deutschland zeigt, dass eine deutliche Kluft zwischen nach aussen kommunizierten Leitsätzen der Unternehmen und gelebter Praxis durch die Mitarbeitenden. Rund drei Viertel der befragten Mitarbeitenden sind die Leitsätze ihres Unternehmens nicht präsent. Lediglich ein Drittel der Mitarbeiter ist davon überzeugt, dass die nach aussen hin kommunizierten Aussagen mit der Wirklichkeit im Unternehmen übereinstimmen.

**Tipp:** Überprüfen Sie selber den Wissensstand in Ihrem Unternehmen: Fragen Sie in den nächsten Tagen drei Mitarbeiter danach, welche Punkte aus dem Leitbild für die konkrete Arbeit im Alltag wichtig und präsent sind!

**Jahresziele 2009 – In stürmischen Zeiten muss man sich wärmer anziehen!**

In diesen Wochen werden quer durch die Unternehmen Ziele vereinbart und Budgets definitiv verabschiedet. Und wohl meist schwebt die Frage im Raum: „Wie hart wird sich die aktuelle Finanz- und Konjunkturkrise auf unser Geschäft auswirken?“. Von der Haltung „das betrifft unser Geschäft kaum, wir sehen im Moment auch noch keine Anzeichen“ bis zu „die Abkühlung ist schon da“ bekommen die tune-quality-Berater ein breites Spektrum an Einschätzungen zu hören.

Wie also etwas planen, dass man eh nicht voraussehen kann? Eine sinnvolle Jahreszielplanung nimmt diese aktuelle Unsicherheit mit auf: Planung soll nicht das überraschungsfreie Jahr 2009 erfinden, sondern mögliche Überraschungen im 2009 gedanklich durchspielen, um unternehmerisch frei zu bleiben.

Wie ein Fussballtrainer: Wenn er nur die Offensive plant und nicht auch Verhalten bei Gegentoren, Durchhängern und Formschwächen trainiert, wird seine Mannschaft zu wenig robust für das Auf und Ab im Alltag sein!

Planen Sie also für 2009 einen Mix von offensiven und defensiven Massnahmen! Wichtige Ansatzpunkte sind etwa:

- Aktivieren Sie Ihr Lieferantenmanagement. Reduzieren Sie die Zahl der Lieferanten in den wichtigsten Warengruppen, holen Sie sich Preisvergleiche ein und verhandeln Sie Konditionen und Lieferstandards und Qualitäten neu aus (Offensive). Nutzen Sie die Gunst der Stunde, auch Ihre Lieferanten plagt die konjunkturelle Unsicherheit!
- Führen Sie klare Kostenspar-Alarmstufen ein: Was geschieht bei Umsatz-Minusabweichungen gegenüber Budget von mehr als drei, mehr als fünf, mehr als zehn Prozent über acht Wochen? Schnüren Sie für jede Stufe das passende Massnahmenpaket (Anschaffungsstopp nach Prioritäten, Einstellungsstopp, Ausarbeiten Krisenpaket durch jeden Teamleiter, usw.). Wenn alle wissen, dass bei anhaltend schlechten Zahlen jeder Teamleiter sein Krisenpaket umsetzen wird, steigert das die Aufmerksamkeit und Konzentration (Defensive).
- Aktivieren Sie Ihre Leitbild-Arbeit im Unternehmen (Offensive): In vielen Leitbildern gibt es Aussagen im Sinne von „Effizientes Arbeiten mit Augenmerk auf die Bedürfnisse von Gast und Mitarbeiter dient zur Erhaltung unseres Arbeitsplatzes“. Wie so oft: Irgendwann ist das Leitbild geschrieben und mehr oder weniger intensiv verankert worden, zwei Jahre später wissen aber viele Mitarbeitende kaum noch, was konkret ein solcher Satz für die Alltagsarbeit bedeuten soll (siehe auch Ergebnisse einer Studie im Kasten links dieses Newsletters). Leitbild-Arbeit zum Thema Wirtschaftlichkeit heisst dann etwa: Vermitteln Sie allen Mitarbeitenden ein tieferes Verständnis dafür, wie viel von

*Wenn Du ein Problem hast, versuche es zu lösen. Wenn Du es nicht lösen kannst, mach kein Problem draus.*

### **Unterhaltung oder Alltagskultur?**

Die Studie »Hotellerie der Zukunft« dient hotelleriesuisse bei der Überarbeitung des künftigen Kategorien- und Normen-systems. Gästen aus den fünf wichtigsten Herkunftsmärkten (CH, D, F, USA, GB) wurde die Frage gestellt: „Wenn Sie privat in Hotels übernachten: Welche Rolle spielt für Sie grundsätzlich das Hotel?“ Zwei (von insgesamt 12) Antwortmöglichkeiten waren:

O „Im Hotel will ich unterhalten werden und etwas erleben“  
O „Alltagskultur der vor Ort lebenden Menschen kennen lernen“  
Die eine Antwort hat 23.5%, die andere 40.3% Top-Nennungen erhalten.

Schätzen Sie: Was war den befragten Gästen wichtiger: Unterhaltung oder Alltagskultur?

Lösung

*Reifer wird, wer weniger auf sich selbst hereinfällt.*

einem Franken Umsatz dem Unternehmen übrig bleibt, um die nötigen zukunfts-sichernden Investitionen zu tätigen. Fordern Sie die Teamleiter auf, in Teamsitzungen jedesmal fünf Minuten Wirtschaftlichkeits-Training zu machen: Wo können wir Leistungen günstiger erbringen, ohne dass der Gast es bemerkt. Sie werden sehen: 15 Rappen Einsparung da und eine halbe Minute weniger Arbeit dort – nur die Summe von vielen kleinsten Einsparungen und Erleichterungen bringt das Team weiter!

- Packen Sie zusätzliche Marktchancen! In welchen Teilmärkten, bei welchen Kundensegmenten wird es im 2009 aufgrund der konjunkturellen Unsicherheit am meisten Bewegung geben? Welche eigenen Gäste- und Kundensegmente sind wie absprungbereit? Was unternehmen wir, damit sie bei uns bleiben (Defensive)? Welche Kunden der Mitbewerber werden im 2009 ihr Buchungs- und Beschaffungsverhalten ändern und neuen Anbietern eine Chance geben? Welche Pakete schnüren wir für solche Kunden (Offensive)?

Arbeiten Sie also Ihr eigenes Offensiv/Defensiv-Paket fürs 2009 aus! In stürmischen Zeiten sich wärmer anziehen und weiter einen klaren Kurs fahren – die Unternehmen, die sich gut vorbereiten, werden das auch im 2009 wieder schaffen!

### **Schweizer Qualitäts-Gütesiegel-Programm als Exportschlager**

Haben Sie 's gewusst: Baden-Württemberg, Brandenburg, Bremen, Niedersachsen, Rheinland-Pfalz, Sachsen, Sachsen-Anhalt sowie Tirol/Österreich, Griechenland, Luxemburg und Lettland haben für das Schweizer Qualitäts-Gütesiegel bereits Lizenzen erworben. Qualitätsentwicklung nach Schweizer rezept. Eine nachhaltige Erfolgsgeschichte im Schweizer Tourismus!