

INHALT

WIR ÜBER UNS

Fravi & Fravi AG – Für die Entwicklung von Menschen und Unternehmen 1

FOTOGRAFIE

Der Bahnhof Winterthur-Grüze als «Zeitraum» 1

SPURWECHSEL

Laufbahn- und Life-Management-Beratung 2

WANDEL

Unternehmensberatung unter anspruchsvollen Rahmenbedingungen 3

IDENTITÄTSFRAGE

Dem Unternehmen Charakter verleihen 4

BLICKWINKEL

Reorganisation leben heisst kommunizieren 5

AUSNAHMEZUSTAND

Die Basler Fasnacht 6

MARKTREIFE

Natur- und kulturnaher Tourismus: Nische mit Potenzial! 7

GENUSS

Der Gasthof Löwen in Bubikon – die zeitgemässe Interpretation des Landgasthofs 8

EDITORIAL

Liebe Leserin, lieber Leser

Wir freuen uns, Ihnen die erste Ausgabe der Zeitung «Zeitraum» der Fravi & Fravi AG zu überreichen. Wir bieten Ihnen Einblicke in unsere Beratungstätigkeit und in ein abwechslungsreiches Spektrum an Themen, welche uns im vergangenen Geschäftsjahr beschäftigt haben.

Unterstützt dabei hat uns eine Auswahl von Spezialistinnen und Spezialisten, welche alle auf ihre je eigene Weise einen Bezug zu unserem Unternehmen haben. Mit einigen von ihnen führen wir beispielsweise Aufträge in Arbeitsgemeinschaft aus, mit anderen wiederum sind wir in einem hochprofessionellen Netzwerk verbunden und wieder andere gehören zu unserem langjährigen Kundenkreis. An dieser Stelle möchten wir allen Autorinnen und Autoren, die an dieser Ausgabe mitgewirkt haben, ganz herzlich danken für ihr Engagement und für ihre spontane Bereitschaft, Sie, liebe Leserin und lieber Leser, an ihrem Wissen teilhaben zu lassen.

Erleben Sie beispielsweise einen kulturellen Einblick in die Basler Fasnacht und erfahren Sie, wie ein Geschäftshotel dabei Jahr für Jahr während einigen Tagen in den Ausnahmezustand versetzt wird. Informieren Sie sich über die Werte und den Charakter eines Unternehmens. Lesen Sie, welche kommunikativen Aspekte in Zeiten der Unternehmensreorganisation relevant sind. Und: Informieren Sie sich zum Thema Natur- und kulturnaher Tourismus in der Schweiz.

Weiter finden Sie in dieser Ausgabe zwei Praxisbeispiele aus unserer täglichen Arbeit: Wir berichten darüber, wie ein grosses Hotelunternehmen eine umfassende Reorganisation unter schwierigen wirtschaftlichen und strukturellen Rahmenbedingungen erlebt und wir zeigen auf, wie die Persönlichkeitsentwicklung eines

möchten wir etwas genauer ausführen, was wir darunter verstehen; erlauben Sie uns deshalb einen kleinen Exkurs in den DUDEN:

Ganzheitlich leitet sich ab vom Grundwort «ganz» und bedeutet in erster Linie «gesamt». Synonyme dazu gibt es zahlreiche, z.B. «absolut», «gänzlich», «hundertprozentig», «komplett» oder «restlos», «total», «völlig», «vollkommen», «vollständig». Umgangssprachliche Synonyme sind «ganz und gar», «mit Haut und Haar», «von A bis Z» und «von Kopf bis Fuss». «Ganz» kann daneben aber auch noch «heil» oder «unbeschädigt» bedeuten.

Nachhaltig bedeutet «sich für längere Zeit stark auswirkend». Synonyme sind «einschneidend», «entscheidend» oder «tief greifend». Sehr aussagekräftig ist in diesem Zusammenhang die Redewendung «einen nachhaltigen Eindruck hinterlassen».

Für viele Kundinnen und Kunden stellt die Inanspruchnahme einer Beratung eine erhebliche Investition dar. Und zwar nicht nur in finanzieller Hinsicht. Häufig wird eine gehörige Portion persönliches und betriebliches Potential vorausgesetzt, um optimal von Beratungsdienstleistungen profitieren zu können. Eine Beratungsleistung ist materiell schwierig fassbar. Es ist für die meisten Menschen gefühlsmässig ein grosser Unterschied, ob sie einen neuen Herd für die Küche anschaffen oder ob sie ein Mandat für eine Laufbahnberatung oder für die Durchführung einer umfassenden Reorganisation des Unternehmens erteilen. Das hat auch damit zu tun, dass der Auftraggeber nicht zu 100% erfahren und erspüren kann, ob er mit der eingekauften Beratungsdienstleistung auch zum erwünschten Endresultat gelangen wird. Die Beziehungsebene, das gegenseitige Vertrauen und die Empathie sind zusätzlich zur ausgewiesenen Fachkompetenz wichtige Faktoren.

Philosophie und Unternehmenskultur

Sicher ist klar geworden, weshalb die Begriffe Ganzheitlichkeit und Nachhaltigkeit für uns als Beratungsunternehmen und für unseren Dienstleistungsgedanken von so grosser Bedeutung sind. Im Rahmen der Überarbeitung unserer Unternehmensstrategie haben wir erörtert, wie eine solche Beratung und Entwicklung unsere Arbeit prägt: Wir erfassen das gesamte Unternehmen und das betriebliche Umfeld mit kritisch

Kunden, einer Kundin im Laufbahnprozess gefördert wird. Erfahren Sie mehr über den Landgasthof Löwen in Bubikon und versuchen Sie sich in der Zubereitung eines feinen Desserts aus der Gault-Millau-Küche – für sich, Ihre Familie und Ihre Freunde.

Haben wir Ihre Aufmerksamkeit für das eine oder andere Thema geweckt? Dann wünschen wir Ihnen genügend Zeit und Raum, sich unsere erste Zeitung zu Gemüte zu führen. Wir freuen uns auf den Austausch und auf die nächste Begegnung mit Ihnen und grüssen Sie herzlich. Bis bald!

Lianne Fravi & Gion J. Fravi

IMPRESSUM & KONTAKT

Ausgabe 1 / Dezember 2011

Redaktion
Lianne Fravi

Grafik & Fotografie
Christof Seiler, www.reizvoll.ch

Druck
Mattenbach AG, www.mattenbach.ch
Auflage: 2'000 Exemplare

Büro Hedingen
Fravi & Fravi AG
Riedstrasse 8
CH-8908 Hedingen

Büro Andeer
Fravi & Fravi AG
Veia Granda 1H
CH-7440 Andeer

Haus 28
Praxisgemeinschaft «haus 28»
Alte Obfelderstrasse 28
CH-8910 Affoltern am Albis

Telefon
0041 (0)44 760 52 18
0041 (0)81 630 72 08

Telefax
0041 (0)44 760 52 19

Internet
info@fraviundfravi.ch
www.fraviundfravi.ch

Fravi & Fravi AG – Für die Entwicklung von Menschen und Unternehmen

LIANNE FRAVI & GION J. FRAVI
Fravi & Fravi AG

Unser Beratungsunternehmen Fravi & Fravi AG mit Sitz im zürcherischen Knonaeramt (Hedingen und Affoltern am Albis) und im bündnerischen Andeer berät seit mehr als zehn Jahren Menschen und Unternehmen.

Mit unseren Kompetenzen sowohl im Finanzbereich als auch auf dem Gebiet der Arbeits-, Organisations- und Persönlichkeitspsychologie gewährleisten wir ganzheitliche und nachhaltige Lösungen. Diese umfassende Fachkompetenz und breite Beratungserfahrung, gepaart mit einer langjährigen operativen und strategischen Unternehmensführung und der Zusammenarbeit mit einem fundierten Netzwerk an Spezialisten, sind Garantien für eine erstklassige Beratung. Unsere langjährigen Assistentinnen Maya Schmit und Andrea Metzger sind verantwortlich für die Buchhaltungsmandate und für die Administration.

Kompetenzen in drei Beratungsfeldern

Drei Kernbereiche zählen zum Dienstleistungsangebot der Fravi & Fravi AG: Unternehmensberatung, Treuhandwesen und Laufbahn- und Life-Management. Im Bereich Unternehmensberatung werden Aufträge für die Hotellerie, für regionale und kantonale Tourismusorganisationen, für Gemeinden sowie für Banken und für andere Treuhandfirmen ausgeführt. In den Bereichen Treuhandwesen und Laufbahn- und Life-Management zählen sowohl Einzelpersonen als auch KMUs aus den unterschiedlichsten Branchen zu unseren Kundinnen und Kunden.

Ganzheitlich und nachhaltig beraten und entwickeln

Die Begriffe «Ganzheitlichkeit» und «Nachhaltigkeit» sind für uns zentral. Sie finden sie deshalb sowohl in unserer Imagebroschüre als auch auf unserer Homepage. Da diese beiden Grundhaltungen für uns bei der Arbeit mit Menschen und Unternehmen so wesentlich sind,

Der Bahnhof Winterthur-Grüze als «Zeitraum»

CHRISTOF SEILER
reizvoll

Bahnhöfe sind für mich «Zeiträume». Hier gibt es grosse Ulmen, Fahrpläne, Wartehäuschen – und Leute, die Zeit haben. Beim Bahnhof Winterthur-Grüze kommt aber noch eine zusätzliche Dimension ins Spiel: An diesem Ort scheint die Zeit still zu stehen.

Das Bahnhofgebäude selber ist nichts Besonderes. Es ist alt und verbraucht und rostet vor sich hin. Das wirklich Spezielle am Bahnhofgebäude sind die markanten Perrondächer, die in den 1950er Jahren vom Zürcher Gestalter und Architekten Hans Hilfiker – der im Übrigen auch die Bahnhofsuhr geschaffen hat – entworfen wurden. Diese Perrondächer waren als Vorlage für die künftig zu bauenden Schweizer Bahnhöfe gedacht. Der Bahnhof Winterthur-Grüze blieb aber dennoch ein Unikat.

Ich habe die erste Ausgabe dieser Zeitung als Anlass genommen, um mir den Bahnhof Winterthur-Grüze in aller Ruhe anzuschauen. Einige Fotografien, die dabei entstanden sind, finden Sie auf den nächsten Seiten abgedruckt; sie sollen Ihnen während der Lektüre dieser Ausgabe das Gefühl vermitteln, dass die Zeit still steht – oder zumindest einen Tick langsamer vergeht.



Christof Seiler ist Inhaber des Winterthurer Ateliers reizvoll. Er hat das neue Erscheinungsbild für unsere Firma Fravi & Fravi AG entworfen, das Layout für «Zeitraum» gestaltet und – wie erwähnt – die Fotografien beigesteuert.



Spurwechsel Laufbahn- und Life- Management-Beratung

LIANNE FRAVI
Fravi & Fravi AG

Zufrieden im Job? Glücklich im Leben? Lust auf Veränderung? – Laufbahnfragen sind häufig auch Lebensfragen. Und so unterschiedlich wie die Menschen sind, so verschieden sind auch die Anliegen der Menschen, die sich für eine Laufbahn- und Life-Management-Beratung entscheiden.

Bin ich geeignet für die Führungsposition, die mir angeboten wurde? Woran liegt es, dass ich zunehmend unzufrieden bin? Ich komme in meinem Beruf zunehmend an die Grenzen meiner Kräfte und fühle mich überfordert. Was kann ich tun? Ich habe in der Probezeit gekündigt, weil die Stelle und das berufliche Umfeld absolut nicht meinen Erwartungen entsprachen. Wie weiter? Soll ich zurück in den kaufmännischen Bereich oder soll ich meine Karriere in der Pflege weiterverfolgen? Ich möchte die Aufnahmeprüfung für die Höhere Fachschule unbedingt bestehen und benötige Unterstützung bei der Vorbereitung der mündlichen Prüfung, weil ich in der Kommunikation zurückhaltend bin. Ich arbeite mit meiner Frau zusammen und wir verstehen uns nicht mehr. Wie finden wir den Weg aus dieser Krise? Meine Freundin hat sich von mir getrennt. Wir arbeiten beide im gleichen Unternehmen. Ich bin mit der Situation überfordert und weiss nicht weiter. Ich habe einen Konflikt in der Familie, der mir sehr zu schaffen macht. Ich bin wütend und ratlos. Wie gehe ich mit meinen Gefühlen um und wie bringe ich meine Anliegen in unser Familienunternehmen ein? Diese und ähnliche Anliegen sind für zahlreiche Menschen der Auslöser für eine Beratung.

Biografie und Umwelt

Die Betrachtung solcher Fragestellungen erfolgt in der Laufbahn- und Life-Management-Beratung mit Rücksicht auf die spezifischen Anforderungen der Gegenwart. Heute erleben wir beispielsweise einen kontinuierlichen Anstieg der Lebenserwartung. Dabei hat sich die Spanne der aktiven beruflichen Tätigkeit nicht stark verlängert. Berufstätige werden zwischen 60

und 65 Jahren pensioniert und verfügen über wertvolle Lebenszeit in der nachberuflichen Phase. Weiter sehen sich die Arbeits- und Bildungswelten mit einem ständigen Wandel in den gesellschaftlichen, ökonomischen, technologischen und ökologischen Sphären konfrontiert. Unstete Phasen prägen die Weltwirtschaft und damit die unternehmerischen Rahmenbedingungen. Überdies sind die beruflichen Laufbahnen heute auch nicht mehr so eingleisig und kongruent, wie das noch vor ein oder zwei Generationen der Fall war und so steht heute für viele Menschen oft die gezielte Koordination von Arbeit und Freizeit im Vordergrund. Das erforderliche Wissen für eine berufliche Tätigkeit veraltet rasch. Die unternehmerischen und arbeitsplatztechnischen Anforderungen, welche Mitarbeitende heute mitbringen und entwickeln müssen, sind beträchtlich. Lebenslanges Lernen ist heute eine Selbstverständlichkeit. Autonomes Handeln, Eigeninitiative, persönliche Anpassungsfähigkeit, Kommunikation und die Fähigkeit, ein berufsbezogenes soziales Netzwerk zu schaffen und zu pflegen, sind wichtige Schlüsselkompetenzen zur Beibehaltung der individuellen Beschäftigungsfähigkeit und zur Steigerung des persönlichen Marktwertes.

Berufliche Übergänge

Aus verschiedenen Gründen kann es zu einem (Unter-) Bruch in der beruflichen Entwicklung kommen. Zum Beispiel durch Erwerbslosigkeit, unbefriedigende Arbeitsverhältnisse, Burnoutprozesse oder Unternehmensrestrukturierungen oder ganz einfach durch den Berufsausstieg infolge Baby- oder Kinderpause und schliesslich durch die Pensionierung. Die Arbeit nimmt einen sehr hohen Stellenwert im Leben des Menschen ein und ist deshalb eng mit der Lebensqualität verknüpft. Es ist nachvollziehbar, dass berufliche Krisen oder Übergänge häufig auch persönliche und familiäre Auseinandersetzungen nach sich ziehen. Eine bisher nicht bekannte Orientierungslosigkeit und die unerwartete Herausforderung, neue oder andere Ziele und Prioritäten setzen zu müssen, können den Menschen schlichtweg überfordern und seine Balance zwischen Leben und Arbeiten, zwischen Wohlbefinden und Unzufriedenheit ins Wanken bringen.

Individuelle und ressourcenorientierte Lösungen

Die Humanistische Psychologie glaubt fest an das

positive Veränderungs- und Entwicklungspotenzial des Menschen. In der Laufbahn- und Life-Management-Beratung steht der Mensch mit seinen Anliegen und mit seinen persönlichen und fachlichen Ressourcen im Mittelpunkt. Ebenso wird das soziale, familiäre und berufliche Umfeld des Kunden betrachtet. Weiter werden abhängig von Ausgangslage und Fragestellung zum Beispiel folgende Themen vertieft betrachtet und ausgewertet: Wie erlebt der Ratsuchende seine Biografie, seine «Werdensgeschichte»? Welche Werte sind ihm im Leben wichtig? Was möchte er erreichen? Welche Pläne hat er? Wer (oder was) wird ihn bei der Zielerreichung unterstützen können? Unter welchen Rahmenbedingungen kann eine optimale Arbeitsleistung erbracht werden? Welche Interessen und Fähigkeiten sind vorhanden? Mit welchen Menschen arbeitet er am liebsten zusammen? Welche positiven und welche negativen oder einschneidenden Lebens- und Berufserfahrungen trägt er bereits über Jahre im Rucksack mit? Und auf welche Weise hat er diese Erlebnisse bis anhin bewältigt?

Spurensuche

Manchmal sind die anvisierten Ziele und die vorhandenen Ressourcen klar ersichtlich, manchmal liegen sie im Verborgenen und müssen (neu) entdeckt und formuliert werden. Im Zentrum der Beratung steht das Gespräch. Mittels gezielter Fragen werden die Reflexion und die Einsicht gefördert. Ein vielfältiges Instrumentarium an kreativen und wissenschaftlich abgestützten Methoden stellt sicher, dass individuell auf die ratsuchenden Menschen und ihre Bedürfnisse eingegangen werden kann. Dazu gehören auch die Evaluation von Selbst- und Fremdbeurteilungen sowie der Einsatz von Fragebögen und Testverfahren.

Entfaltung im Dialog

Wissenschaftliche Forschungen in der Entwicklungspsychologie haben aufgezeigt, dass die persönliche Entwicklung ein lebenslanger Prozess ist, welche in verschiedene Richtungen laufen kann und sehr individuell ist. Die menschliche Entwicklung wird unter anderem beeinflusst durch biologische Wachstumsprozesse, Umweltbedingungen, historische Ereignisse und bedeutsame persönliche Lebensereignisse wie Arbeitsplatzverlust, Scheidung oder Geburt eines Kindes. In der Laufbahnberatung und durch Coaching kann eine optimale

Plattform geschaffen werden, damit Ratsuchende im persönlichen und beruflichen Entwicklungs- und Entscheidungsprozess Sicherheit und Klärung erhalten in Bezug auf sich selbst und auf ihr soziales und berufliches Umfeld. Eine lösungs- und ressourcenorientierte Vorgehensweise trägt dazu bei, dass die Ratsuchenden berufliche Übergänge konstruktiv, selbstbestimmt und selbstkontrolliert gestalten und bewältigen können.



Lianne Fravi ist Partnerin der Praxisgemeinschaft «haus 28» – wir bewegen Menschen» in Affoltern am Albis und bietet Laufbahn- und Karriereberatungen, Coachings sowie psychologische Beratungen für erwachsene Ratsuchende, Unternehmerpaare und KMUs an.

Weiter ist sie bei Fravi & Fravi AG – Für die Entwicklung von Menschen und Unternehmen tätig als Unternehmensberaterin mit den Schwerpunkten Organisationsentwicklung, Personalentwicklung und Nachfolgeplanung im Familienunternehmen.

Sie ist Psychologin FH, dipl. Berufs- und Laufbahnberaterin sowie HR-Fachfrau mit eidg. FA und verfügt über eine langjährige Führungs- und Beratungserfahrung. Seit 2011 besucht sie die berufsbegleitende Ausbildung zur Psychotherapeutin am Institut für systemische Entwicklung und Fortbildung in Zürich.

Mitgliedschaften: SBAP Schweizerischer Berufsverband für Angewandte Psychologie; fbb fachverein freischaffender berufsberaterinnen und berufsberater; Preferred Partner des Personalmanagement-Netzwerks hr4hr.ch.

*lianne.fravi@fraviundfravi.ch
www.fraviundfravi.ch*



Wandel Unternehmensberatung unter anspruchsvollen Rahmenbedingungen

GION J. FRAVI
Fravi & Fravi AG

Die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen sind in der heutigen Zeit eine grosse Herausforderung. Schuldenkrisen in Amerika und in Europa, Frankenstärke und Eurokrise, Inflationsdruck, ausbleibende Aufträge, Investitionsstau. Dies sind lediglich einige Herausforderungen, womit ein KMU unausweichlich konfrontiert wird.

In diesem Beitrag wird anhand eines Praxisbeispiels erläutert, auf welche Weise ein Unternehmen in schwierigen Zeiten von der Fravi & Fravi AG fach- und prozessorientiert begleitet wird. Es geht in diesem Beispiel um ein mittelgrosses Unternehmen, welches sich aufgrund von Fehleinschätzungen in der Vergangenheit in einer schwierigen wirtschaftlichen Situation befindet.

Unternehmensdiagnose und Feedback

Zu Beginn eines Organisationsentwicklungsprozesses erfolgt eine eingehende Unternehmensanalyse. Es müssen Daten gesammelt und ausgewertet werden, um eine gemeinsame Bewertung der Situation des Unternehmens zu erhalten. Dies erfordert primär eine eingehende Beleuchtung aller Unternehmensbereiche: die finanzielle Ausgangslage im Allgemeinen und die Liquiditätssituation im Besonderen; Investitionen, die in der Vergangenheit getätigt wurden sowie der aktuelle und zukünftige Investitionsbedarf; der Stand der Marketingbestrebungen und die Einschätzung des heutigen und zukünftigen Marktpotenzials sowie die Qualität und die Quantität des Mitarbeiterstabes und der Führungscrew. Weiter werden die aktuellen Rahmenbedingungen vor Ort und in der Region erörtert. Sehr wichtig sind auch die zwischenmenschlichen und die sozialen Aspekte: Wie ausgeprägt sind die sozialen Kompetenzen des Kaders? Auf wen kann im Organisationsentwicklungsprozess gebaut werden? Wie ist die Stimmung im Unternehmen? Wie präsentiert sich die Unternehmenskultur und welche spezifischen

Eigenheiten sind vorhanden? Wie wird kommuniziert? Was sind Mann und Frau im Unternehmen gewohnt und auf welche Bräuche, Eigenheiten und Muster soll unbedingt Rücksicht genommen werden? Es geht eben nicht nur um Finanzen und Strukturen, sondern es geht auch um Themen wie Macht, Führung und Kommunikation. In einer umfassenden Diagnose kommen verschiedene Interventionsinstrumente wie Workshops, Interviews, schriftliche Befragungen oder Beobachtungen zur Anwendung. Schliesslich werden die Ergebnisse der Analyse dem Kunden vorgestellt. Nach einer eingehenden Diskussion soll von einer gemeinsamen Basis aus gestartet werden.

Wichtigste Geschäftstreiber im Fokus der Unternehmensdiagnose:

Schlüsselpartner
Kernangebot
Kernressourcen
Kundennutzen
Kundensegment
Umsatzzusammensetzung
Kundenbeziehungsmanagement/Absatzkanäle
Kostenstruktur

Auf dem Weg von «Ist» zum «Soll»

Analyse/Unternehmensdiagnose	▼
Entwicklung/Restrukturierungsplan	▼
Implementierung/Umsetzung der Massnahmen	

Im besagten Unternehmen wurden früher unverhältnismässig viele falsche Investitionen getätigt. Rückgängige Umsatzzahlen, hohe Mitarbeiterkosten und eine mangelnde strategische Ausrichtung führten das Unternehmen in die Krise. Der Restrukturierungsplan sah in diesem Unternehmen das Potenzial von Kostensenkungen und von Umsatzsteigerungen vor. Auf dem Papier geben die Ziele und die geplanten Massnahmen die Marschrichtung vor, aber die strategische und vor allem die operative Feinarbeit erfolgt nach der Analyse im Unternehmen selber. Eine gute, vertrauensvolle und transparente Zusammenarbeit mit dem Verwaltungsrat, mit der Geschäftsleitung und mit den obersten Kader-

mitarbeitenden bildet die Basis, denn diese Menschen müssen den Veränderungsprozess mittragen und mitlenken. Der Entwicklungsprozess verläuft meistens nach dem Dringlichkeitsprinzip. Die Bewältigung und die Lösung der grossen bzw. akuten Schwierigkeiten haben Priorität. Wenn es – wie in diesem Fall – die Existenz des Unternehmens betrifft, geht es primär um die Sicherstellung der kurz- und mittelfristigen Liquidität. Dazu gehören auch die Verhandlungen und das Treffen von Vereinbarungen mit Banken und Geldgebern. Es sollen aber auch sogenannte «quick wins» geschaffen werden. Das sind aus betriebswirtschaftlicher Sicht Massnahmen, die rasch und mit geringem Aufwand zu einem sichtbar verbesserten Ergebnis führen.

Rollende Planung

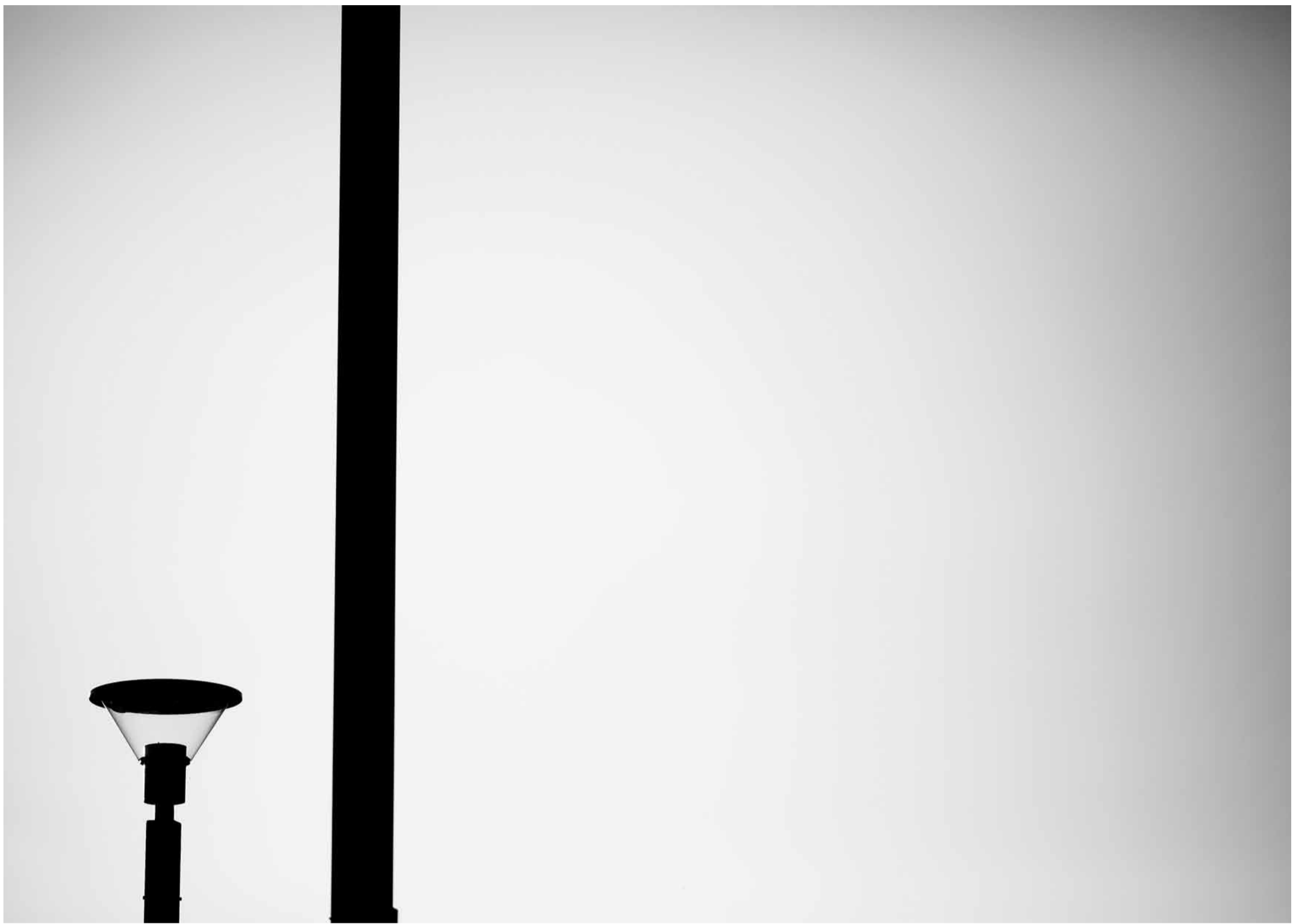
Der Prozess zieht sich häufig über mehrere Monate oder Jahre hin. In den regelmässigen Besprechungen werden bevorstehende Entscheidungen sorgfältig abgewogen. Rechtliche, unternehmenskulturelle, organisatorische und finanzielle Parameter wirken im System Unternehmen aufeinander ein. Welches Risiko geht das Unternehmen mit der budgetierten Investitionssumme ein? Wie kann der Markt mit dem vorhandenen Marketingbudget möglichst optimal bearbeitet werden? Welche Abteilungen müssen wie viele Stellen einsparen? Von welchen Mitarbeitenden werden wir uns trennen müssen? Und wie können oder wollen wir diese Kündigungen sozialverträglich gestalten? Wie können wir möglichst optimal Kosten sparen, ohne dass die Qualität und die Dienstleistungsbereitschaft in Mitleidenschaft gezogen werden? Während des ganzen Prozesses muss eine Offenheit für Kurskorrekturen und auch für unkonventionelle und kreative Lösungs- und Denkansätze vorhanden sein. Der Zusammenhalt und die Motivation im Reorganisationsteam sollen gestärkt werden. In der Rolle des Unternehmensberaters ist man deshalb auch verantwortlich für die Sicherstellung einer transparenten, klaren Kommunikation und einer fairen Konfliktlösung. Das Management in diesem Beispiel hat aus den Fehlern, die in der Vergangenheit gemacht wurden, etwas gelernt und kann je länger desto besser selbständig mit den unternehmerischen Herausforderungen umgehen. Die Beratungsdienstleistungen können bzw. müssen – so soll es auch sein – zunehmend weniger beansprucht werden.

Organisationen bewegen

Die Reorganisation eines Unternehmens ist ein komplexer Vorgang. Zahlreiche Prozesse sind miteinander vernetzt und überdies spielt die menschliche Komponente eine wichtige Rolle. Häufig führt die Restrukturierung zu einer Wiederbelebung des Unternehmens. Manchmal kann aber der Konkurs trotz aller Bestrebungen nicht abgewendet werden. Und wenn es denn halt soweit kommt, so soll auch dieser Prozess professionell gestaltet werden. Der Berater nimmt eine wichtige Rolle als Begleiter, Coach und Fachexperte ein. Für diese Aufgaben benötigt er einerseits eine empathische Grundhaltung, ein zwischenmenschliches «Gschpüri», und andererseits eine gewisse Sachlichkeit, um auch unangenehme Entscheidungen vorwärtszubringen. Unsere reichen Erfahrungen aus zahlreichen Mandaten und die Kenntnis der theoretischen Modelle und Forschungsergebnisse, z.B. aus den Wirtschaftswissenschaften, aus der Organisationspsychologie und aus dem Consultingbereich, tragen zum Erfolg des Reorganisationsprozesses bei.



Gion J. Fravi führt gemeinsam mit Lianne Fravi das Unternehmen Fravi & Fravi AG – Für die Entwicklung von Menschen und Unternehmen. Gion J. Fravi ist dipl. Treuhänder, Treuhänder mit eidg. EA, zugelassener Revisor und dipl. Hotelier SHV/VDH. Im Jahre 2012 wird er das EMBA in Management Consulting International abschliessen. Er ist in mehreren Unternehmen als Verwaltungsrat engagiert und verfügt über eine fundierte Ausbildung sowie über Führungs- und Beratungserfahrung im Hotel- und Finanzmanagement. Mitgliedschaften: Treuhänder Schweiz; Beraternetzwerk hotellerie-suisse; hotellerie-suisse Graubünden; Vereinigung Diplomierter Hoteliers-Restaurateure SHV/Hotelmanager NDS-HF.



Identitätsfrage Dem Unternehmen Charakter verleihen

BARBARA URFER WYSS
Swiss Hospitality Communications AG

«Was ist nur bei uns genau so erhältlich?», ist die entscheidende Frage für ein Unternehmen, das sich erfolgreich positionieren möchte. Es geht um die USP (Unique Selling Position), um den einzigartigen Verkaufsvorteil, über den sich jeder Unternehmer früher oder später den Kopf zerbricht. Es muss etwas sein, das andere Unternehmen nicht anbieten können oder wollen. Es muss etwas sein, das nicht auf die Schnelle kopiert werden kann. In vielen Unternehmen zeigt sich allerdings, dass die in Konzepten sorgfältig aufgeführten USPs gar keine wirklichen Vorteile gegenüber der Konkurrenz darstellen. Beispielsweise heben Hotelbetriebe häufig die gute Lage, die schön renovierten Zimmer und die freundlichen Mitarbeiter hervor. Mit diesen Vorteilen können sich Hotels kaum von anderen abgrenzen. Wer sich auf seine wirkliche USP besinnen möchte, geht einen Schritt weiter: Er setzt sich mit seiner persönlichen Einstellung und den in seinem Betrieb gelebten Werten auseinander.

Die Essenz des Unternehmens erkennen

Wer wissen will, wie sein Unternehmen tickt und warum es so tickt, muss es mit offenen Sinnen in seinem Kern ergründen. Bereits Goethe erkannte: «Was ist das Schwerste von allem? Mit den Augen zu sehen, was vor den Augen liegt.»

Eine Geschäftsleiterin, die ihrem Unternehmen und sich selbst mit wachem Blick begegnet, weiss, was sie antreibt und wofür sie geradesteht. Mit der persönlichen Einstellung der Geschäftsleitung steht und fällt die erfolgreiche Umsetzung eines Betriebskonzepts. «Was treibt mich an?» und «Was ist der Antrieb meines Unternehmens?»; diese beiden wesentlichen Fragen stehen direkt miteinander in Verbindung. Wichtig ist, dass der Unternehmensleiter einen Sinn in dem sieht, was er tut, und dass er sich am Erfolg des Unternehmens nähren kann. Es geht dabei um das Gefühl, das er am Ende eines langen Tages mit nach Hause nimmt. Es ist das

gute Gefühl, einen Beitrag für etwas Sinnvolles geleistet zu haben. Darin liegt die Essenz eines Unternehmens bzw. das, was es unverwechselbar macht. Das ist die wirkliche USP!

Werte im Team verankern

Nebst dem Management möchten auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einen Sinn in ihrer Aufgabe sehen und am unsichtbaren, aber spürbaren gewissen Etwas teilhaben. Einige Werte und Normen werden bereits vom Team gelebt; andere müssen neu kommuniziert und verinnerlicht werden. Es ist Aufgabe der Betriebsleitung, die Richtung vorzugeben. Die Betriebsleitung muss das Team darin bestärken, in ihrem Sinn und im Sinn der strategischen Ausrichtung zu handeln. Die Einstellung des Managements beeinflusst das Verhalten des Teams, den Umgang untereinander und das Verhalten gegenüber den Kunden. Die Art und Weise des gegenseitigen Umgangs prägt eine Unternehmung und verleiht ihr ihren Charakter. Das ist das Bild, das die Kunden an das Unternehmen bindet. Das ist das Bild, welches sie nach aussen tragen und womit sie den Ruf des Unternehmens auf dem Markt verankern.

Die Umsetzung bei Fravi & Fravi AG

Auch die Firma Fravi & Fravi AG hat sich während ihrer über 10-jährigen Marktpräsenz einen Namen aufgebaut. Im Vorfeld der Überarbeitung ihrer Werbeunterlagen haben sich Lianne Fravi und Gion J. Fravi grundlegende Gedanken zum Kern, zur strategischen Ausrichtung und zum Image ihrer Unternehmung gemacht. Dabei haben sie sich beispielsweise mit folgenden Fragestellungen auseinandergesetzt: «Inwiefern ergänzen wir uns als Geschäftsleitungspar in unseren Wertvorstellungen, in der inneren Haltung gegenüber anderen und in unserer Arbeitseinstellung?», «Welche Kernkompetenzen können wir als Team vorweisen?», «Deckt sich die eigene Wahrnehmung unserer Unternehmung mit dem Ruf, den wir in der Realität auf dem Markt geniessen?» Die Beantwortung solcher Fragen gab aufschlussreiche Erkenntnisse über den Kern und die Positionierung der Fravi & Fravi AG und bildete die Basis für die Umsetzung des neuen Auftritts. Nach einer vertieften Reflexion war der rote Faden da, der sich von innen nach aussen durchzieht und der es dem Unternehmen ermöglicht hat, einen Auftritt umzusetzen, der glaubwürdig und überzeugend wirkt.

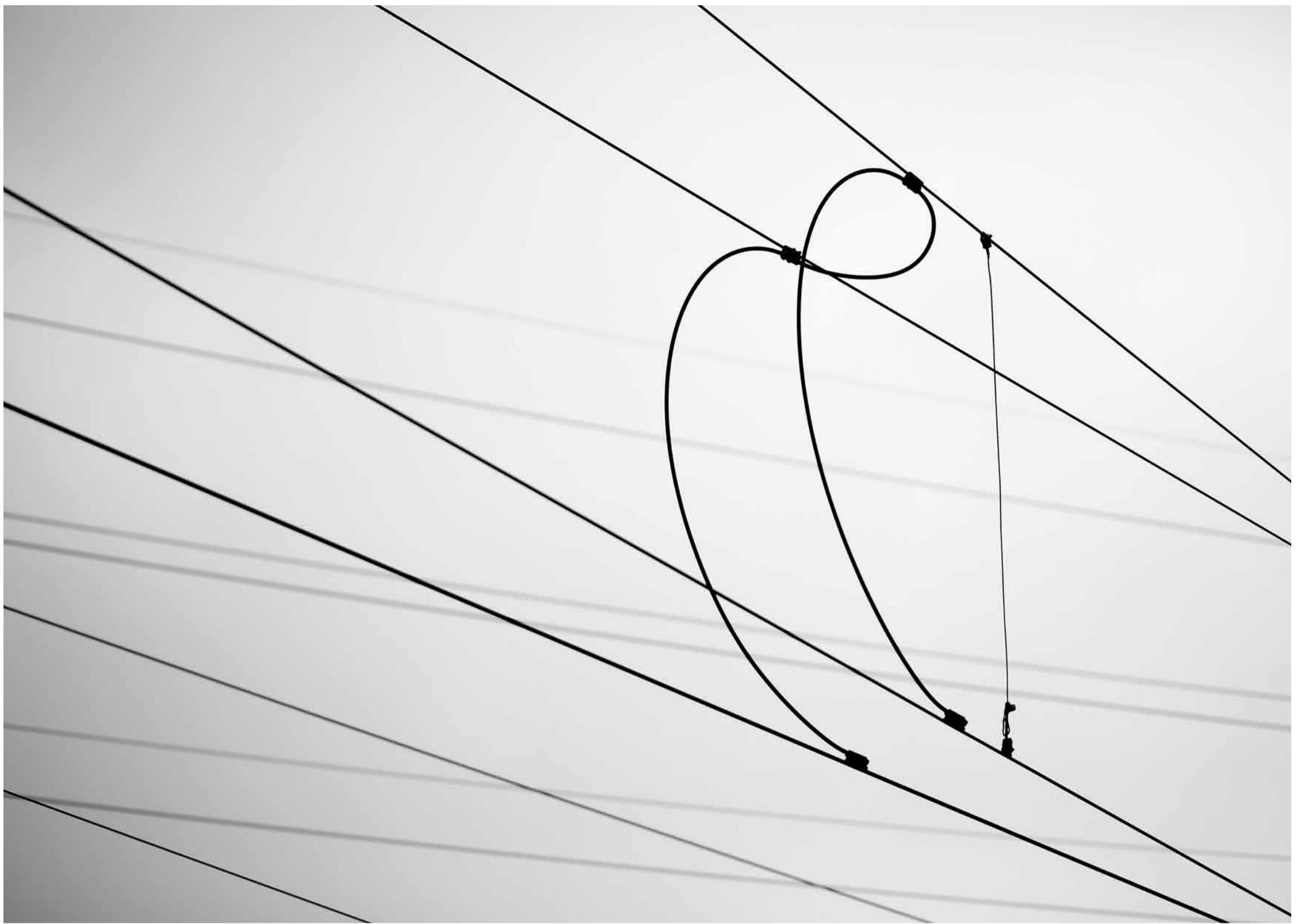
Erfolg haben macht glücklich. Erfolg hat, wer weiss, wie und wo er seine Fähigkeiten und Überzeugungen einbringen kann. «Tue Gutes und sprich darüber!» war lange die Devise für gute Werbung. Warum nicht: «Erkenne deinen Kern und sprich darüber!» Dies betrifft in erster Linie die Unternehmensleitung: Ihre Integrität beeinflusst das gesamte Unternehmen. Sie prägt seinen Charakter und wirkt sich auf sämtliche unternehmerischen Entscheide aus. Wer seinen ureigenen Wesenskern und denjenigen seines Unternehmens kennt, kann gelassen und zuversichtlich in die Zukunft blicken.



Barbara Urfer Wyss ist Inhaberin der Swiss Hospitality Communications AG

Als diplomierte Hotelière und Spezialistin für Kommunikation begleitet Barbara Urfer Unternehmen in der Konzeption und Umsetzung ihres Marktauftritts. Dabei geht sie mit viel Fingerspitzengefühl auf den spezifischen Charakter des betreffenden Unternehmens ein und integriert die bereits gelebten Werte schliesslich in den neuen Auftritt.

Swiss Hospitality Communications AG
barbara.urfer@yourasset.ch
www.yourasset.ch



Blickwinkel Reorganisation leben heisst kommunizieren

BRIGITTE KRAUS-MEIER
Konzis Recht und Kommunikation

Der Start in einen Reorganisationsprozess ist der Beginn einer Reise mit meist klarem Ziel, aber mit noch ungewissen Hindernissen, die es zu überwinden gilt. Die neue Strategie wird in einem engeren Kreis entwickelt und beschlossen. Getragen werden muss die Reorganisation aber von der Gesamtheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, denn nur so wird die Reorganisation erfolgreich sein.

Reorganisationsprojekte müssen kommunikativ optimal unterstützt werden. Dazu gehört, dass von Beginn weg eine starke Vision erarbeitet wird, welche selbstbewusst beschreibt, welches Hauptziel die Reorganisation verfolgt. Ein Reorganisationsprozess sollte immer einen starken Projektnamen besitzen. Keine Abkürzungen, sondern klare Begriffe oder einen Slogan. Nicht selten wird die Kraft von Visionen und Slogans verkannt oder man fürchtet die mögliche Kontroverse um einen Projekt-Titel. Doch selbst wenn der Projektname nicht allen gefällt: Wenn man dadurch auf den Reorganisationprozess zu reden kommt, ist das Eis gebrochen.

Kommunikation entscheidet

Der Erfolg eines Reorganisationsprojektes hängt vor allem davon ab, ob es gelingt, die Kommunikation so zu steuern, dass die Mitarbeitenden die Notwendigkeit der Reorganisation erkennen und mittragen. Dabei muss sich die Geschäftsführung immer bewusst sein, dass die Sprache der Arbeitgeber zuweilen diametral von derjenigen der Arbeitnehmer abweicht. Was die Arbeitnehmerschaft hört und dann denkt, das sind zwei verschiedene Dinge. Fordert die Geschäftsleitung beispielsweise zum Sparen auf, um so den Gewinn positiv beeinflussen zu können, so denken sich die Mitarbeitenden, dass dieses Sparen wohl nichts anderes bedeutet, als dass ihre Einkommen mittelfristig gekürzt werden. Da man den Mitarbeitenden nichts vormachen kann, besteht der beste Weg darin, transparent, gradlinig und wahrheitsgetreu zu kommunizieren. Gute Personalkommunikation heisst nicht, alles schönreden zu müssen. Mitarbeiter

akzeptieren Negativbotschaften und offene Fragestellungen, aber sie missbilligen, wenn sie nicht vollständig oder falsch informiert werden. In einer Reorganisationsphase bedeutet gute Personalkommunikation, dass die Mitarbeitenden verstehen können, worum es geht, und das können sie nur dann, wenn die Kommunikation verständlich ist. Das klingt zwar sehr einfach. Gerade Geschäftsleitungen tun sich aber oft schwer mit einer einfachen und klaren Sprache. Deshalb kann es für die interne Kommunikation hilfreich sein, wenn eine unvoreingenommene Drittsicht in einen solchen Reorganisationsprozess mit einbezogen wird. Durch diese neue Sichtweise wird die Branchen- und Management-sprache in die Mitarbeitersprache übersetzt – und somit auch verstanden.

Unangenehmes nicht hinausschieben

Der Entscheid zur Reorganisation ist getroffen und die Unternehmensleitung weiss, dass dies für einige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unter Umständen unangenehme Folgen haben wird. Sei es, dass sie an einen anderen Arbeitsort geschickt werden, komplett andere Arbeitszeiten gewärtigen müssen oder gar die Kündigung des Arbeitsverhältnisses erhalten werden. Es ist nicht einfach, Negativbotschaften übermitteln zu müssen. Nicht selten will man die Nachricht «schonend» mitteilen und macht dabei den Fehler, das Unangenehme nicht klar auszusprechen. Man muss dem Gesprächspartner gegenüber aber fair, also offen und klar sein. Hat man sich zum Beispiel entschieden, das Arbeitsverhältnis mit einem Mitarbeiter aufzulösen, so gibt es keine «nette» Art, dies mitzuteilen. Wichtig ist aber, dass die betroffene Person weiss, was Sache ist und wie die nahe Zukunft aussieht, d.h. inwiefern sie unterstützt wird und wie lange sie noch arbeiten kann.

Dem Widerstand begegnen

Unternehmensleitungen sind oft derart in ihren Gedanken und Projekten gefangen, dass sie nicht mehr absehen können, wie die geplante oder allenfalls schon kommunizierte Reorganisation bei der Belegschaft ankommt. Ist zum Beispiel eine Rationalisierung beschlossen worden, so freut sich die Geschäftsleitung auf die bevorstehende gute Rendite. Doch die Mitarbeiter sind verunsichert, sehen einen erhöhten Arbeitsdruck auf sie zukommen und fürchten gar um ihre Arbeitsstelle. Ganz allgemein muss sich jedes Unternehmen

bewusst sein, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf Ankündigungen der Geschäftsleitung grundsätzlich mit Widerstand und nicht wie vielleicht erwartet mit Verständnis reagieren. Kommentiert eine Geschäftsleitung ihren Entscheid damit, dass die Veränderung gut sei, weil so das Unternehmen erfolgreich am Markt bleiben könne, so empfindet die Belegschaft diese Veränderung in erster Linie als Gefahr und leidet unter Unruhe und Orientierungslosigkeit. Widerstand ist normal und kann auch mit der besten Kommunikation kaum verhindert werden. Mit einer klaren, geradlinigen und offenen Kommunikation kann die Phase des Widerstands aber schnell überwunden werden. Und das gilt es zu erreichen, denn nur wenn der Widerstand überwunden ist, wird auch wieder produktiv gearbeitet. Der Widerstand der Mitarbeitenden ist nun wiederum für den Prozess positiv. Es muss nach den Ursachen des Widerstands gefragt werden, der Widerstand muss verstanden werden, denn dann kann man daraus Lehren ziehen. Es ist daher wichtig, Kommunikationsinstrumente zu schaffen, mit welchen der Dialog zwischen der Geschäftsleitung und den Mitarbeitenden garantiert werden kann. Denn es ist wichtig, Signale und Widerstände aus der Belegschaft zu kennen und aufzunehmen. Sie sind der kritische Spiegel und zeigen allfällige Schwachstellen des Reorganisationsprojektes auf. Gerade während Reorganisationsprojekten ist es daher besonders wichtig, mit den Mitarbeitenden in einem kommunikativen Austausch zu stehen. Reine Einweginformation seitens der Geschäftsleitung reicht nicht aus.

Achtung Arbeitsvertrag

Reorganisationen erfordern Kreativität auf allen Ebenen, also auch auf der Personalebene. Meist werden dabei auch die Anstellungsbedingungen allgemein oder individuell angepasst. Sind Verbesserungen für die Mitarbeitenden geplant, so dürfen diese natürlich jederzeit umgesetzt werden. Anders ist es, wenn Verschlechterungen geplant sind, wenn z.B. die wöchentliche Arbeitszeit erhöht werden soll oder wenn für eine bestimmte Zeit die Löhne gekürzt werden müssen. Es empfiehlt sich sehr, solche Massnahmen vorgängig juristisch abklären zu lassen, denn durch eine falsche Vorgehensweise kann eine Reorganisation zu einer teuren Angelegenheit werden.



Brigitte Kraus-Meier
lic. iur., Executive Master CCM

Brigitte Kraus ist Inhaberin der Agentur Konzis in Zürich. Diese vereint Arbeitsrecht und Kommunikation und unterstützt Unternehmen durch die aktive juristische und kommunikative Begleitung bei Veränderungsprozessen mit personalrechtlichen Folgen. Brigitte Kraus ist Juristin und ausgebildete Fachperson in Unternehmenskommunikation und war Arbeitsrichterin am Bezirksgericht Zürich. Sie ist Preferred Partner für Arbeitsrecht und Kommunikation des Personalmanagement-Netzwerks hr4hr.ch.

Konzis Recht und Kommunikation
info@konzis.ch
www.konzis.ch



Ausnahmezustand Die Basler Fasnacht

MARKUS WENGER
Hotel Basel

Die Basler Fasnacht. Das ist ein 72-Stunden-Ereignis mit 480 Einheiten, darunter 141 Cliques und Stammvereine, 141 Wagencliques und Chaisen (Kutschen), 61 Guggenmusik-Gruppen, 86 Pfeifer- und Tambouren-Gruppen sowie 55 Einzelmasken und kleine Grüppchen. Insgesamt nehmen somit mehr als 18'000 organisierte Fasnächtler teil. Hinzu kommen noch etwa 6'000 «wilde» Fasnächtler, die weder in einer «Clique» noch in einer «Gruppe» organisiert sind. Insgesamt werden rund 185 Zuglaternen mitgetragen oder auf einem fahrbaren Gestell mitgezogen. Weiter mit dabei sind rund sechs Schnitzelbangg-Gesellschaften mit rund 120 «Bängg», welche mit (meist) rundem Reim und scharfem Witz ihre Pointen und Zoten dem Beizenpublikum vortragen.

Offt in klirrender Kälte, jedoch immer in absoluter Dunkelheit beginnt die Basler Fasnacht mit dem «Morgestraich» am Montagmorgen nach dem Aschermittwoch. Um die Pracht und die Gestaltung der Wagen- und Kopflaternen zur Geltung zu bringen, herrscht in der gesamten Innenstadt Verdunkelungszwang. Die Stadt löscht um punkt 04.00 Uhr die gesamte öffentliche Beleuchtung. Unzählige «Tambourmajore» rufen nach dem Blackout: «Morgestraich vorwärts, marsch!» Die «scheenschte drei Dääg» haben begonnen!

... kulinarisch

Nach dem «Morgestraich» – je nach Witterung zwischen 05.30 und 07.30 Uhr – begibt man sich in eine «Baiz», um «Mäählsuppe», «Zwiibe-» und «Kääswaije» zu essen. Diese drei Spezialitäten bildet zusammen das «kulinarische Dreigestirn» an der Basler Fasnacht. Unser Küchenchef Mike Bodenmüller – ursprünglich aus der Bodenseeregion – konnte in seiner Anfangszeit nach der Konsultation eines Mehlsuppenrezeptes kaum glauben, dass man so etwas essen, geschweige denn geniessen kann. Nach dem Verkauf der ersten 500 Liter war er aber von dem Produkt – auch in Bezug auf die Gewinnmarge – vollends überzeugt! Für die Küchencrew findet der kulinarische Höhepunkt eigentlich jeweils eine Woche vor der Fasnacht statt, wenn der

stadtbekannte «Schnitzelbänggler Pepperoni» zum «Frässerli» ruft und wir im «Basler Keller» 111 Gäste mit sieben absolut exklusiven Gängen verwöhnen. Was danach kommt, ist logistisch und vom Timing her sehr anspruchsvoll. Am Montag- und Mittwochabend bewirten wir zum Beispiel in drei Räumlichkeiten auf zwei Stockwerken total 240 Gäste, welche neben den zotigen «Schnitzelbängg» ein veritables Menü im Wert von CHF 118.- erwartet. Vorgängig verpflegen wir im «Basler Keller» diverse Cliques und Gruppen. Weiter produzieren die Köche in der Brasserie Steiger und im SPERBER, was das Zeug hält. In den Kühlräumen lagern Tausende von Würsten, welche vom «Seppe-Toni» vor dem Hotel angeboten werden. Daneben stehen unsere Getränkezelte, in welchen wir neben Bier auch «Gsprützte», «Wysse», «Kaffi fertig», «Bleichügeli» und natürlich den ultimativen «Waggis» anbieten. Unser Offenbier, früher in 50-Liter-Fässern mühselig an- und abgezapft, kommt aus Pipelines direkt aus dem Keller. Tankfrisch sozusagen.

Die Fasnacht im Hotel Basel in Zahlen

Wir haben den Betrieb während rund 85 (!) Stunden geöffnet. Vom Sonntagmorgen, 12.00 Uhr stehen wir bis am Donnerstagmorgen, ca. 08.00 Uhr lückenlos bereit.

Wir verkaufen rund
980 Portionen Mehlsuppe
731 Stück Käsewähe
580 Stück Zwiebelwähe
155 Flaschen Champagner
6'000 Liter Lagerbier
2'500 Liter Wein
2'346 Liter Mineralwasser

Wir organisieren
rund 38 Anlässe, Essen und Bankette

Wir benötigen den Einsatz von
... 34 Aushilfen während 1'339 Stunden für einen reibungslosen Ablauf,
... 40 Mitgliedern aus diversen Cliques, um das Haus komplett zu dekorieren,
... 5 Handwerkern, welche während fünf Tagen unseren Cheftechniker Thierry Fischer beim Nötigsten unterstützen. Wichtiges erledigt er natürlich persönlich.

... unserem F&B-Koordinator Nicola Da Costa. Er kommt in den vier Tagen auf rund 70 Einsatzstunden und ist unter anderem für die Anlieferung der enormen Mengen von Getränken und für deren Verteilung an die diversen Verkaufspunkte verantwortlich. Seine wichtigste Aufgabe ist jedoch das Administrieren dieser Logistik, damit wir am Tag fünf noch wissen, wer was wann bezogen hat.

... der Direktion:

Zum Organisieren, Disponieren, Kontrollieren, Verifizieren, Nachhaken, Empfangen und Parlieren, Vereinbaren und Ablehnen, Verhandeln und Gewinnen, Zugestehen und Ablehnen, Rekrutieren, Loben und Schlichten, Motivieren und Beenden.

... persönlich

Eine Fasnacht im Hotel Basel ist das Mass aller Dinge. Im Hotel Basel steht man(n) im Auge des Fasnachtsorkans! Die Beanspruchung ist enorm. Vom anspruchsvollen und einflussreichen Feinschmecker, welcher im zivilen Leben CEO einer Grossbank ist und während der «scheenschte drei Dääg» in der Suite weilt, bis zum Mitarbeiter der Stadtwerke (Abteilung «Bewässerung Untergrund»), welcher sich am Aussenstand ein Bier holt, haben wir mit allen Schichten, allen Menschen, allen Bedürfnissen, mit Gross- und Kleinbasel, mit allen Arten, allen Kulturen und bedauerlicherweise auch mit allen Stadien von Trunkenheit zu tun. Hinzu kommt das unablässige Getöse (Äxgüsi an alle Fasnächtler) der Cliques und Guggenmusiken. Zum Schluss der schönen Tage und am definitiven Ende, am letzten Bummel ist man satt. Hat genug. Es erfolgt wie in jeder Clique die finale «Lämpesitzig» und fertig. Deckel drauf und gut ist's.

Nach der Fasnacht ist vor der Fasnacht

Dann ein paar Wochen nach dem warmen Sommer, wenn das Laub fällt und d'Herbschtmäss nicht mehr weit ist, erwacht wieder dieses spezielle Gefühl. Du sitzt im Büro und hörst der Piccoloprobe im Übungslokal zu, und du realisierst, dass es da nichts mehr gibt, was dich stört. Du lauschst den zum Teil noch unsicheren Klängen und plötzlich macht sich der Kopf auf die Suche nach den Dingen, welche doch Wochen vor der Fasnacht in die Wege geleitet werden sollten ...



Markus Wenger kam 1970 in Basel zur Welt. Im Alter von 12 Jahren verlor er sein Herz anlässlich eines Ferienaufenthalts im Tessin, bei welchem er mehr Zeit in der Hotelküche als im Lido verbrachte, an die Gastronomie und erlernte später den Beruf Koch im Hotel International in Basel.

Danach verbrachte er seine Lehr- und Wanderjahre in verschiedenen Betrieben, erlangte nebenberuflich das kaufmännische Handelsdiplom und gönnte sich einen Ausbildungsaufenthalt in England. Der Abschluss seiner Ausbildung erfolgte an der Hotelfachschule in Zürich.

Heute lebt er im Hotel Basel mit Esther Brühwiler die Gastgeberrolle und leitet in der Funktion des Co-Direktors dessen gastronomischen Belange.

*markus.wenger@hotel-basel.ch
www.hotel-basel.ch*



Martkreife Natur- und kulturnaher Tourismus: Nische mit Potenzial!

STEFAN FORSTER

Fachstelle für Tourismus und Nachhaltige Entwicklung

Natur- und kulturnaher Tourismus ist ein wachsendes Marktsegment. Immer mehr Menschen suchen in den Ferien authentische Produkte und unverwechselbare Landschaften. Die Landschaft ist das Kapital des Tourismus. Der Ansatz eines natur- und kulturnahen Tourismus baut darauf auf. Der Tourismus soll im Rahmen einer nachhaltigen Entwicklung allen einen Nutzen bringen: den Gästen, den Einheimischen und der Natur!

Natur und Kultur auf dem Teller und im Tourismus

Wer hätte vor 15 Jahren geglaubt, dass der Grossverteiler Coop 2010 über eine halbe Milliarde Umsatz mit Naturaplan- und Bio-Produkten macht? Hätten Sie damals die Prognose gewagt, dass 2010 über 50 % der Bündner Landwirtschaftsbetriebe biozertifiziert sind? Heute tauchen Begriffe wie Natur pur, Nachhaltigkeit, Gesundheit und Authentizität auf jeder gesellschaftlichen Megatrendliste auf. Viele Menschen haben begonnen im Namen des Genusses über ihre Umwelt nachzudenken. Die Globalisierung führt zur Suche nach Übersichtlichkeit im Regionalen. Die alltägliche Hektik fördert die Sehnsucht nach Entschleunigung. Die gesichtslosen Agglomerationen wecken die ästhetische Lust nach intakten Landschaften. Nicht nur auf dem Teller, auch im Tourismus spiegeln sich diese gesellschaftlichen Bedürfnisse. Regionalität, Entschleunigung, intakte Landschaften und authentische Erlebnisse sind darum auch die zentralen Begriffe der Erwartungen an den natur- und kulturnahen Tourismus. Ein Tourismus, der Natur und Landschaft schont, die authentische Kultur fördert und die regionale Wirtschaft des Ferienortes belebt. Der natur- und kulturnahe Tourismus tritt aus seinem Nischendasein heraus und ist vor allem auch für ländliche Regionen zu einer bedeutenden Entwicklungschance geworden.

Krise verstärkt die Werteorientierung im Tourismus

Das Vertrauen der Menschen in die Globalisierung und die grossen Unternehmen hat nach dem «Finanzcrash» weiter gelitten. Die globale wirtschaftliche Vernetzung ist nicht mehr verständlich und die diffuse existenzielle Unsicherheit in der Gesellschaft steigt. Werte wie Ehrlichkeit, Nähe und Transparenz gewinnen an Bedeutung. Viele Konsumenten wünschen sich mehr denn je ein ökologisches und ethisches Umdenken der Unternehmen. Neue Bedürfnisse jenseits von Status und Luxus beeinflussen unser Konsumverhalten. Die Sehnsucht nach «wahren» Werten wie Freundschaft, Sicherheit und Nachhaltigkeit steigt. Diese Entwicklung wird die Märkte der Zukunft prägen. Daraus ergeben sich Konsequenzen für alle Lebensbereiche: von der Architektur über das Produktdesign bis hin zur Freizeit- und Tourismusgestaltung. Fairness und Nachhaltigkeit werden vor allem in gesättigten Märkten zu ausschlaggebenden Kaufargumenten. Gefragt sind Selbstverwirklichung, Sinn und Glück, eine gesundheitsfördernde «Life-Work-Balance» und intakte Landschaften. Die Gäste suchen vermehrt das Landschaftserlebnis, den Freizeitgenuss in natürlicher Umgebung, sie suchen das substantielle, nicht austauschbare Produkt. Darum wird Authentizität im Tourismus zunehmend zum «Zauberwort».

Zauberwort Authentizität

Authentizität meint die Echtheit von Erfahrungen und Erlebnissen. Im Tourismus geht es um die Echtheit von touristischen Orten, Landschaften, Szenarien, Gegenständen (z.B. Kunsthandwerk), Lebensmitteln und kulturellen Veranstaltungen. Erlebnisse sind authentisch, wenn sie einen engen Bezug zu den Menschen in einer Region, zur Landschaft, zur Kultur sowie zu aktuellen und historischen Gegebenheiten eines Ortes aufweisen. Authentizität bezieht sich allerdings nicht nur auf Bewahrung und Erhaltung, sondern beinhaltet auch einen dynamischen Aspekt. Es geht eben auch um die Weiterentwicklung von Traditionen in der heutigen Zeit, es geht um den Alltag und die reale, zeitgenössische Bedeutung von kulturellen und natürlichen Werten. Dieser Ansatz zeigt sich ausgeprägt in der Architektur. Auch hier geht es nicht nur um die beharrende Erhaltung des Alten, sondern auch um die gehaltvolle Verbindung mit der neuen Zeit, mit neuen Techniken und Ansprüchen. So veranschaulicht beispielsweise die Therme von Peter Zumthor in Vals, dass Qualität und Authentizität in der Architektur auch zum touristischen Erfolg führen.

Was kostet die Landschaft?

Was nichts kostet, ist nichts wert! Umwelt- und Kulturgüter spielen darum in der klassischen Tourismusökonomie keine Rolle als Produktionsfaktoren. Obwohl in jeder Reismotivbefragung intakte Kultur und Natur an erster Stelle stehen. Heute allerdings werden diese Zusammenhänge immer mehr berücksichtigt. Tourismus und Landschaftsschutz erkennen zunehmend die gemeinsamen Ziele. Einerseits spricht der Markt. Die Nachfrage nach natur- und kulturnahen Ferien steigt und in überbauten Landschaften mag sich bei den Gästen die Ferienstimmung nicht mehr recht einstellen. Andererseits haben aber auch verschiedene Studien in den letzten Jahren die volkswirtschaftliche Bedeutung der Landschaft aufgezeigt. Eine neuere Untersuchung im Auftrag des Staatssekretariats für Wirtschaft (seco) schätzt den Nutzen einer vielfältigen Landschaft für den Schweizer Tourismus auf 2.5 Mia. Franken im Jahr.

Erlebnisinszenierung von natürlichen und kulturellen Attraktionen

Die Touristiker/-innen kennen das Einmaleins des Marketings. Sie wissen, wie man Ferienemotionen gestaltet und verkauft. Natur- und Kulturschützer/-innen besitzen ein enormes Wissen über die natürlichen und historischen Zusammenhänge der Landschaft. Diese Wissenspotenziale muss man im natur- und kulturnahen Tourismus zusammen mit der einheimischen Bevölkerung vereinen. Dann ist man an der Schnittstelle, wo es um die Erlebnisinszenierung von natürlichen und kulturellen Attraktionen geht. Wie macht man die Natur und die Kultur für Tourismusangebote authentisch erlebbar und für eine nachhaltige Regionalentwicklung nutzbar? Das ist eine entscheidende Frage in einem wachsenden Tourismussegment, mit dem sich die ZHAW Fachstelle Tourismus und Nachhaltige Entwicklung im Center da Capricorns am Schamsberg in vielen ländlichen Regionen der Schweiz und darüber hinaus beschäftigt (siehe auch Beispiel).

Zum Beispiel das Center da Capricorns am Schamsberg

Mit der Einsicht, dass das Hotel Piz Vizàn in Wergenstein am Schamsberg nur in einem regionalen Zusammenhang betrieben werden kann, ist 2003 ein neues Konzept erarbeitet worden. Kerninhalt dieser neuen Ausrichtung ist das Center da Capricorns (Capricorn romanisch für Steinbock). Die Idee baut auf dem auf, was am Schamsberg vorhanden ist: eine grosse Stein-

wildkolonie, intakte Natur- und Kulturlandschaften, zahlreiche kulturelle Schätze und unbezahlbare Ruhe und Stille. Diese Inhalte werden im und um das Center da Capricorns erlebbar gemacht. Es werden Arbeitsplätze erhalten, es entstehen Absatzmöglichkeiten für lokale Produkte, es ergeben sich neue Kontakte mit Gästen und es werden neue Initiativen, wie z.B. die Entwicklung des Naturparks Beverin, gestartet. Das Center da Capricorns ist in diesem Sinn ein ganzheitliches Regionalentwicklungsprojekt, das auf dem natur- und kulturnahen Tourismus aufbaut. Als Weiterentwicklung mit viel Potenzial wurde 2007 die Fachstelle für Tourismus und Nachhaltige Entwicklung im Center da Capricorns eingerichtet. Die Fachstelle ist ein Aussenposten der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften ZHAW und gehört zum Institut Umwelt und Natürliche Ressourcen in Wädenswil. Die Fachstelle bearbeitet im Center da Capricorns mit mittlerweile über zehn Mitarbeiter/-innen Forschungs-, Dienstleistungs- und Bildungsprojekte im Themenfeld Tourismus und Nachhaltige Regionalentwicklung.



Stefan Forster ist Professor am Institut Umwelt und Natürliche Ressourcen (IUNR) der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW). Er leitet die Fachstelle für Tourismus und Nachhaltige Entwicklung, die Bündner Aussenstelle der ZHAW, im Center da Capricorns in Wergenstein.

*stefan.forster@zhaw.ch
www.iunr.zhaw.ch/me
www.wergenstein.ch*



Genuss Der Gasthof Löwen in Bubikon – die zeitgemässe Interpretation des Landgasthofs

RITA & DOMENICO MIGGIANO
Landgasthof Löwen

Vitale Lebensfreude, raffinierte Gerichte und saisonale Höhepunkte sind Themen in der Küche des Gasthof Löwen in Bubikon im Zürcher Oberland.

In der gemütlichen Gaststube werden am Mittag täglich wechselnde Tagesspezialitäten serviert. Am Abend wählt der Gast sein Angebot à la carte oder aus den mündlichen saisonalen Empfehlungen aus. Das mediterrane Ambiente im Restaurant APRIORI eröffnet kulinarische Perspektiven für stilvolles und dekoratives Geniessen: am Mittag im Rahmen des Business-Lunch und am Abend beim kreativen Degustationsmenü mit Auswahl.

Echte Gastfreundschaft

Rita und Domenico Miggiano-Köferli sind Gastgeber aus Leidenschaft. Sie lieben es, den Gast zu verwöhnen und nehmen ihren Beruf wörtlich – sie geben dem Gast, was er verdient: ihre gesamte Aufmerksamkeit, ihre ganze Kreativität! Darum erleben die Gäste im Landgasthof Löwen echte Gastfreundschaft!

Lustvolle Kreativität, ein geübtes Auge und eine strenge Hand bei der Wahl von Frischprodukten zeichnen Domenico Miggiano aus. Er hat sich sein Fachwissen von der Pike auf erarbeitet. Aus einfachen Zutaten täglich ein Gourmetmenü zu zaubern ist für ihn eine besonders reizvolle Aufgabe, gleichsam diejenige Fähigkeit, die den wahren Meister seines Fachs auszeichnet.

«Alles Geld der Welt ist nicht so viel wert wie ein Glas besten Weines zur rechten Stunde», lautet ein Sprichwort. Entsprechend viel Wahrheit liegt für Rita Miggiano in dieser Aussage. Der gut sortierte Weinkeller, den

sie mit viel Liebe und Fachwissen pflegt, ist ihr Reich. Ihr grösster Stolz ist ihre Weinkarte mit rund 300 Trouvaillen vorwiegend aus Italien, Spanien, Frankreich, Österreich und der Schweiz.

Der Löwen – ein Haus für alle

Die Miggianos führen den stattlichen Landgasthof mitten im Dorfkern von Bubikon seit August 2000, und seit Sommer 2005 sind sie dessen stolze Besitzer. Sie sind Mitglied der Vereinigung der «Jeunes Restaurateurs d'Europe» und der «Chaîne des Rôtisseurs». Der Gault Millau hat den Gasthof Löwen für seine Leistungen aus Küche und Keller zwar mit 16 Punkten ausgezeichnet, aber auch mit dieser Ehre ist der Gasthof der Miggianos ein Haus für alle geblieben.

Hochzeit? Geburtstag? Firmen- oder Familienfest?

Kein Anlass bis zu 80 Gästen ist zu gross, um nicht mit gleicher Gastfreundschaft kulinarisch und persönlich betreut zu werden. Der elegante Löwensaal und der stilvolle Kreuzrittersaal bilden den glanzvollen Rahmen für Menschen in festlicher Stimmung.

Gastfreundschaft muss nicht beim Essen enden. Süsse Träume lassen herrlich schlummern nach dem Schlemmen: Elf neu renovierte Hotelzimmer laden dazu herzlich ein.

Die Unternehmerfamilie privat

Das private Glück von Rita und Domenico Miggiano-Köferli machen Alessio (2002) und Leandro (2003) komplett. Die beiden Buben lassen das Gastgeber-Paar viel Kraft tanken und zaubern immer wieder unbeschwertere Momente in den Alltag.

Und das berufliche Glück? Es ist vollkommen, wenn die Gäste mit Begeisterung weitererzählen, dass sie einen schönen Abend bei Rita & Domenico im Gasthof Löwen verbracht haben!

Verführerisches aus Küche und Keller

Rita und Domenico Miggiano haben ein feines Dessert für Sie kreiert: Kokos-Panna-Cotta mit Ananas-Mango-Kompott.

Zutaten und Zubereitung für ein Rezept für 4 Personen:

KOKOS-PANNA-COTTA

5 dl Kokosmilch (nicht gesüsst, zu finden im Thai-Regal)
80g Zucker
60g Kokosmilch-Sirup
70g Kokosflocken, fein geraspelt
Alles zusammen aufkochen

3 Blatt Gelatine, eingeweicht
Ausgedrückt in die heisse Flüssigkeit zugeben

10cl Batida de coco
Abgeriebene Schale einer Limette zugeben
Dann die Crème auf Eiswasser-Bad zum Stocken bringen

80g Schlagrahm
Langsam unter die abgekühlte Masse heben
Masse in Gläser abfüllen und kaltstellen

ANANAS-MANGO-KOMPOTT

200g Ananas in kleine Würfel geschnitten (½ cm)
200g Mango in kleine Würfel geschnitten (½ cm)
Mit wenig Puderzucker und Limettensaft marinieren

Service-Ideen

1 Stück Mango, geschält und in Fächer geschnitten
Daraus 4 Rosetten herstellen

200g Ananas-Sorbet

Mit Spritz-Sack in die Mango-Rosette spritzen
Mit Ananas-Chips, Kokoslamellen und Verveine- oder Pfefferminz-Spitze ausgarnieren

Weinempfehlung

Ein Moscato d'Asti, leicht spritzig und nicht allzu aufdringlich, da das Dessert bereits Alkohol enthält. Oder Müller-Thurgau Trockenbeeren-Auslese, Erich Meier, Uetikon a. See, eine Spezialität aus der Region Zürichsee.



*Gasthof Löwen
Wölfhuserstrasse 2
8608 Bubikon
www.loewenbubikon.ch
info@loewenbubikon.ch
Tél.: 055 243 17 16
Fax: 055 243 37 16*

Öffnungszeiten

*Dienstag bis Samstag von 8.30 bis 23.30 Uhr
Sonntag und Montag geschlossen*

Angebot

Gaststube, Restaurant APRIORI, Terrasse, Bankette und Seminare