

Im Gespräch: Martina und Klaus Fidschuster, Hotour Hotel Consulting, Frankfurt/M.

„Ringend um die beste Lösung“

Das Expertenpaar spricht mit der AHGZ darüber, wie es in Schwierigkeiten geratene Hotels wieder auf den richtigen Weg bringt, und was die Inhaber dafür tun müssen, dass ein Haus in der Erfolgsspur bleibt.

➤ Sie helfen zurzeit dabei, das einst glanzvolle Hotel Bachmair am See wieder in die Spur zu bringen. Was haben Sie vor?

Martina Fidschuster: Bitte haben Sie Verständnis dafür, dass wir die konzeptionellen Ansätze zuerst mit den Eigentümern erörtern. Sobald die Ausrichtung steht, wie sich das Hotel künftig am Markt positionieren wird, werden wir Sie in Abstimmung mit den Eigentümern darüber informieren.

Was sind aus Ihrer Erfahrung die Gründe, für den schleichenden Niedergang einst renommierter Häuser?

Martina Fidschuster: Bei Businesshotels setzen den Traditionshäusern häufig Neueröffnungen in zentraleren Lagen zu. Aus Sicht der Kunden können neue Hotels mit einem besseren Preis-Leistungs-Verhältnis aufwarten. Bei Ferienhotels liegen die Ursachen zu-

meist in fehlenden laufenden Investitionen. In Teilen wurden aber auch größere Investitionen und Konzeptanpassungen unterlassen. Ferienurlauber stellen an Spa-Einrichtungen, Gastronomie und Freizeitangebote heute andere Anforderungen als früher. Gerade in der Ferienhotellerie kann man zudem sehr gut beobachten, wie Angebot Nachfrage schafft. Die Gäste gehen in der Regel dorthin, wo sich Neues auftut. Erschwerend kommt hinzu, dass die Bedingungen an den Hotelstandorten mitunter sehr unterschiedlich sind und zusätzlich für Wettbewerbsverzerrungen sorgen können. Klar im Vorteil befinden sich Hotels, die an der Ostsee mit Hilfe von Fördermitteln errichtet worden sind oder österreichische Häuser, die wesentlich leichter an

Martina Fidschuster

Geboren: 1959 in Wien

Ausbildung: Wirtschaftsuniversität Wien, Hochschullehrgang für Tourismus; Cornell University, Professional Development Program

Stationen: (Auswahl) Lehr- und Wanderjahre in Schweizer Luxushotels; Führungspositionen bei Steigenberger

Heutige Tätigkeit: Geschäftsführerin Hotour Hotel Consulting



Kompetenz im Doppelpack:
Klaus und Martina Fidschuster.

Gibt es aussichtslose Fälle?

Martina Fidschuster: Ja, und zwar aus unterschiedlichen Gründen: Entweder fehlt der Wille zur Veränderung und die Einsicht in das ökonomisch Machbare. Oder der Renovierungstau ist so groß, dass eine Investition nicht mehr amortisierbar wäre. Das trifft insbesondere auf die Standorte zu, an denen sich die Marktsituation dramatisch verändert hat.

Auf was sollten Privathoteliers bei der Zukunftsplanung achten?

Klaus Fidschuster: Eine langfristige Vision und ein ebenso langfristiger Businessplan sind das A und O. Dieser beinhaltet neben den Budgets für das operative Geschäft und für Investitionen auch die Bildung von Cash-Rücklagen für Renovierungen. Eine Hotelimmobilie sollte immer wie aus einem Guss wirken, selbst wenn die Renovierungsmaßnahmen nur in kleinen Schritten durchgeführt werden können. Mein persönlicher Tipp: Die Investition in einen guten Innenarchitekten, der einen über Jahre begleitet, zahlt sich locker aus.

Martina Fidschuster: Viel reisen, sich die erfolgreichsten Wettbewerber und Leitbetriebe andernorts ansehen und durchaus mal selbstkritisch hinterfragen, was man sich abschauen kann. Und last but not least: den Nachfolgern, wenn es die eigenen Kinder sind, die bestmögliche Ausbildung angeeignet lassen, sie ins Ausland schicken und dennoch bei großen Entscheidungen frühzeitig einbinden. Sie können dann idealerweise die besten Berater sein, weil sie den Innen- und den Außen-Blick haben.

Abschließend eine Frage zum deutschen Hotelmarkt. Hält der Boom an?

Martina Fidschuster: Es spricht derzeit vieles dafür, dass sich der Städtetourismus weiterhin positiv entwickelt und Deutschland als MICE-Destination weiter wächst, während der klassische Geschäftstourismus auf hohem Niveau stagniert. Nach unseren Beobachtungen hat die Ferienhotellerie in Deutschland besonders große Potenziale, denn nicht nur der Trend zu häufigeren, kurzen Reisen ist ungebrochen. Auch die Terrorangst hält an. Die Hoteliers bräuchten allerdings bessere Rahmenbedingungen – allen voran Zugang zu Fremdkapital und Unterstützung durch ein kreatives regionales Tourismusmarketing.

Kredite kommen. Die Folgen liegen auf der Hand: Die Umsätze gehen sukzessive zurück. Bei den traditionell hohen Fixkosten in der Hotellerie führt das schnell dazu, dass die Betriebsergebnisse immer ra-

Die Ferienhotellerie in Deutschland hat große Potenziale.

Martina Fidschuster

schwer sinken und schlussendlich die Mittel für Investitionen fehlen.

Klaus Fidschuster: Viele Traditionshotels wurden zudem sehr großzügig gebaut. Nicht selten gibt es mehrere Restaurants, große Küchen, überdimensionierte Schwimmbäder und lange Laufwege für die Mitarbeiter. Das sind Faktoren, die es den Hoteliers erschweren, ihre Häuser heute noch wirtschaftlich zu führen.

Wie viel Überzeugungsarbeit braucht es, Hotelbesitzer von einem Wandel zu überzeugen?

Martina Fidschuster: Jede Veränderung setzt bei demjenigen, der sie herbeiführen muss, grundsätzlich die Bereitschaft voraus, einen neuen Weg einzuschlagen. Das entscheidende Kriterium dafür, ob die

Klaus Fidschuster

Geboren: 1957 in der Steiermark

Ausbildung: Hotelfachschule Bad Gleichenberg

Stationen: (Auswahl) Wien Hilton, Führungspositionen bei Steigenberger, Geschäftsführer Park Plaza Mitteleuropa

Heutige Tätigkeit: Pächter Park Plaza Trier sowie Geschäftsführer und Gesellschafter Hotour Hotel Consulting

Voraussetzungen für einen Turnaround überhaupt geschaffen werden können, ist deshalb in erster Linie die Offenheit eines Hoteliers für einen Perspektivwechsel. Hoteliers, die diese Bereitschaft mitbringen, konsultieren auch Berater, weil sie in ihnen einen Sparringspartner sehen, der sie bei der Verwirklichung neuer Ideen

unterstützen kann. Sie scheuen auch nicht die Diskussion und das gemeinsame Ringen um die beste Lösung. Zugegeben: Das kann manchmal für alle Beteiligten anstrengend sein, ist aber auch zugleich ein sehr konstruktiver Entwicklungsprozess.

Klaus Fidschuster: Vereinfacht kann man sagen, dass ein guter Berater das Machbare mit dem Möglichen und tatsächlich Nötigen synchronisiert.

Welches sind die wichtigsten Schrauben, wo setzen Sie zuerst an?

Martina Fidschuster: Bei einer umfassenden Neukonzeption geht es im Kern darum, die Vorstellungen des Hoteliers beziehungsweise die Besonderheiten des Hauses, mit den Rahmenbedingungen – Markt, Standort, Finanzierung – in Einklang zu bringen. Die beste Idee nützt schließlich nichts, wenn es weder gelingt, die Gästeerwartungen zu erfüllen, noch die zu erwartenden Potenziale abzuschöpfen, weil das Konzept am Markt vorbeigeht.

Klaus Fidschuster: Und weil ein Hotelier sein Geld nicht nur mit dem Betrieb, sondern auch mit der Immobilie verdient, ist es unabdingbar, parallel zur Marktrecherche auch eine Analyse des vorhandenen Baubestands durchzuführen. Bei diesem Punkt trennt sich allerdings schnell die Spreu vom Weizen: Gute Berater haben ein fundiertes Wissen über Arbeitsabläufe, Logistik und Funktionalität

ten, um Raum- und Funktionspläne für eine Neukonzeption mit einer detaillierten Kostenschätzung unterlegen zu können ...

Martina Fidschuster: ... die für eine verlässliche Aussage zur Wirtschaftlichkeitsprognose enorm wichtig ist. Der Hotelier braucht schließlich eine solide Grundlage für seine Entscheidungsfindung. Auch finanzierenden Banken muss man im Bedarfsfall aufzeigen können, wie es mit dem Betrieb zielführend weitergehen kann.

Was sind die Voraussetzungen dafür, dass eine von Ihnen konzeptionierte und begleitete Neuausrichtung auch nachhaltig erfolgreich ist.

Anzeige

60325 Frankfurt am Main, Friedrich-Ebert-Anlage 40, Tel.: 0 69/75 40-0

Martina Fidschuster: Wenn man das Know-how eines engagierten Hoteliers mit dem Wissen von bauerfahrenen Beratern und hotel erfahrenen Bauleuten kombiniert, kann man eine hohe Treffergenauigkeit in der Neuausrichtung des Betriebes erreichen.

Klaus Fidschuster: Den Erfolg, einen bestehenden Betrieb neu zu positionieren, erarbeitet man sich immer gemeinsam. Gründliche Markt- und Wettbewerbsanalysen bilden die Basis für ein gutes, funktionierendes Konzept. Für die Umsetzung braucht man eine hohe Budgetdisziplin, damit die Investitionen nicht aus dem Ruder laufen und für den Betrieb braucht es eine gute, motivierte Mannschaft.

Redakteur
Holger Zwick
h.zwick@ahgz.de