

Gespräch mit Winfried D.E. Völcker*

Der Erfolg hat viele Väter

Ein Zeitraum von 30 Jahren ist epochal. Einer der ersten, die zu NFh griffen und abonnierten, war Winfried D.E. Völcker, damals Chef des Rheinpark Plaza in Neuss, das er allen Unkenrufen zum Trotz zur Blüte führte. Es gibt kaum jemand anderes, der kompetenter etwas sagen kann zu diesem Zeitraum seit 1985. Er hat ihn mitgestaltet. Er stand uns – wofür zu danken ist - zu einem Gespräch zur Verfügung.

NFh: Herr Völcker, Sie sind als Berater in der Hotellerie sehr geschätzt, wahrscheinlich weil Sie das Geschäft von der Pike auf gelernt haben. Was hat Sie eigentlich zu dem Entschluß geführt, sich auch auf den guten Rat zu spezialisieren?

Winfried D.E.Völcker: Ich komme als Berater recht gut an, weil ich Probleme schnell erkenne, Lösungen anbiete und Klartext rede. Die VHC Völcker Hospitality Company ist in drei Bereichen tätig: Wir betreiben Hotels mit Betriebsführungsvertrag, als Pächter und als Owner-Operator. Zweitens entwickeln wir Hotels, von der Idee bis zur Eröffnung und drittens beraten wir sehr diskret, Private Hoteliers wie Hotelgruppen.

NFh: Als Hotel Manager ist es Ihnen gelungen, den Wert von Hotelimmobilien beträchtlich zu steigern. Ich darf hier an das heutige Swisshotel in Neuss bei Düsseldorf erinnern, welches nach der Insolvenz des RCN II Fonds schon neun Monate nach der Eröffnung geschlossen wurde. Dank Ihres Managements brachte es der Eigentümerin, der Allgemeinen Hypothekbank Frankfurt, statt Verluste satte Profite. Aber manchmal

gelingt das eben nicht, was Sie selbst als Eigentümer des Schwarzen Bocks in Wiesbaden erlebten. Was sind die Ursachen des Erfolgs und welche des Scheiterns?

Winfried D.E.Völcker: Der Erfolg hat viele Väter, das Scheitern immer nur einen.



Hotelimmobilien sind eine hochspezielle Investmentkategorie. Dazu kommen die Besonderheiten einer Betreiberimmobilie und des Hotelbetriebes. Erfolgsbestimmend ist der passende Blend aus Standort, Konzept, Betreiber und Finanzierung. Die Verschmelzung dieser Faktoren bezeichne ich dann als den „Genetischen Mix“. Ursache für das Scheitern des „Rheinpark Kempinski Düsseldorf“ in 1983, (heute Swisshotel), war die Finanzierung. Für DM 71,1 Mill. gebaut, spektakulär mit Herbert von Karajan eröffnet,

wollte nach der Schließung, neun Monate später, niemand Deutschlands größtes Hotel & Congress Centrum für nur schlappe DM 28,0 Mill. kaufen. Kempinski, mit der Dresdner Bank, übrigens auch nicht.

Die Branche wußte: „Scheitert Kempinski, so kann es nur am Standort gelegen haben“. Der Standort, wie sich noch herausstellen sollte, war optimal. (Mehr unter: www.voelcker-hospitality.de Presse-Echo, 30 Jahre Rheinpark Plaza Neuss.)

Was haben wir in Neuss anders gemacht? Was war ursächlich für den Erfolg des Rheinpark Plaza Neuss im zweiten Anlauf?

Ich behaupte: Ein klares Konzept. Fleiß. Demut. Bekenntnis zum Standort Neuss. Harte Überzeugungsarbeit gegenüber dem Eigentümer. Durchhaltevermögen. Viel Nähe zu unseren Kunden. Qualität. Service, Service, Service und Nähe zum Ensemble, unseren 160 Stars und Sternchen auf der Payroll. Wir hatten keine große Marke mehr auf dem Dach. Wir mußten uns unseren guten Namen selbst erarbeiten... Und so erarbeiteten z. B. alle Abteilungschefs mit mir, in drei dreitägigen Workshops auf Sylt, in Garmisch und Kronberg ein marktgetrie-

benes Konzept für unser Hotel. Wir praktizierten damals schon 360° Marketing. Wir waren besessen von Qualität, Service, Leistung und der Wertschätzung der Menschen im Unternehmen. Wertschätzung ist für mich Wertschöpfung pur. Mitarbeiter sind Markenbotschafter. Wer sie begeistert und zu Fans macht, schafft durch die Kraft der Begeisterung die Umsetzungskraft für (fast) alle Herausforderungen. Mit dieser Kraft machten wir das Rheinpark Plaza Neuss in nur drei Jahren zu einem der 30 Umsatzstärksten Hotels Deutschlands.

Kräftig aufgenordet, war das Hotel reif für den Exit. Die AHB verkaufte für DM 55,0 Mill. an Swisshotel, sicherte sich so den Rückfluß ihres Kredites von DM 28,0 Mill. und schöpfte noch, dank unserer Performance, einen Verkaufsgewinn in Höhe von DM 27,0 Mill. ab.

Mit dem Schwarzen Bock war es ähnlich und doch ganz anders. 1987 kaufte ich erst die Hotelbetriebsgesellschaft, pachtete das Hotel und kaufte später die Immobilie für DM 27,0 Mill. Der Standort war gut, wenn auch nicht so exponiert wie der unseres Konkurrenten, des „1000 Pfund Gorilla Nassauer Hof“, (damals Stinnes Konzern) mit den Gurus Karlchen Nüser und H.-P. Wodarz an vorderster Front. Gleich nebenan, in Jürgen Schneiders nicht vollendetem Hotel Rose, setzte Gianni van Daalen an, (später GM, Adlon, Berlin) den Konkurrenzdruck noch zu erhöhen.

Getreu dem Motto: „Nur unter härtestem Druck entsteht ein Diamant“, investierte ich DM

15,0 Mill. in mein Vollblutkonzept. Ich konzipierte, restrukturierte und renovierte den „guten alten Bock“, zusammen mit Graf Pilati, München. Und wieder kam ein hochengagiertes, menschlich wie fachlich herausragendes Ensemble zusammen, mit dem wir schon im Jahr drei, den jährlichen Umsatz von 6,0 Mill. auf DM.12,0 Mill. steigern konnten. Wir verdienten gut. Kapitaldienst und Tilgung drückten nicht. Wir hatten Spaß und ein gutes Leben. Der Schwarze Bock bekam für die neue Veranstaltungs- etage „On the Top“, das Wiener Kaffeehaus, das Ingelheimer Zimmer, die Brasserie mit dem neuen Innenhof und für die Bar 1486 Auszeichnungen und Sterne.

Mit *Karl-Heinz Wüstefeldt* und später *Alois Köpf* waren wir auf Platz 6 der besten Küchen Hessens.

Die Jahre vergingen und Deutschlands ältestes Grandhotel aus 1486, erforderte weitere Investitionen in der Höhe, wie schon gehabt. Wegen des Golf Krieges 1991 brach zugleich DM 1,0 Mill. internationales Beherbergungsgeschäft weg. Frisches Kapital floß bevorzugt nach Mitteldeutschland, wo Investoren für eine Mark eine zweite geschenkt bekamen. Der „gute alte Bock“ (Goethe) war für mich so nicht mehr zu halten, weswegen ich mich Mitte der Neunziger von ihm befreite, indem ich das 150-Zimmer Haus an Interhotels in Berlin verkaufte. Das mit dem Gewinn lief leider nicht so wie beim Rheinpark Plaza Neuss. Verdient hätten wir's.

Erfolgreich oder gescheitert?

Alles ist relativ.

NFh: *Karl-Anton Schattmeier, langjähriger Vorstandschef bei Steigenberger, hat einmal im Gespräch gesagt, ein Hoteller werde mit Hypotheken geboren und in der Regel stirbt er auch mit solchen. Dazwischen aber hat er ein gutes Leben. Was soll ein junger Mann tun, der so auf die Welt kommt, damit diese Prophezeiung Wirklichkeit wird?*

Winfried D.E.Völcker: Haben Väter und Vorväter (mit ihren Frauen!) manch Hypothek getilgt, so werden die Nachfolger in der Nacht wohl nicht so schnell um den Schlaf gebracht. Hypotheken hin oder her, der Erfolgscocktail für ein Hotel ist bunt und muß täglich geschluckt werden. Er besteht aus vielen Abhängigkeiten und entscheidungsrelevanten Zutaten. Zu Ihrer Frage: Mann oder Frau, ich empfehle: heiraten Sie reich.

NFh: *Eine Ihrer Lieblingsseiten, Herr Völcker, ist ein Lehrstuhl für Hotelarchitektur. Was denken Sie, an welcher Uni sollte er eingerichtet werden. Und was wäre zu tun, daß aus der Idee Wirklichkeit wird.*

Winfried D.E.Völcker: Die vielen Architektenfehler bei der Planung und beim Bau treiben mich um. Sie kosten Geld und behindern uns beim Geldverdienen. Sprechen Sie mit Architekten darüber, so wird schnell klar, die können auch nur das planen und bauen, was ihnen Bauherren und Betreiber vorgeben. Da hapert's mächtig. Meine Initiative zur Gründung



ANLÄSSLICH EINES DINER AMICAL, im Rheinpark Plaza Neuss, am 07.06.86, übergibt der Chancelier der Chaine des Rôtisseurs, G. Berhard, Winfried D. E. Völcker als Dank den Erinnerungsteller der Chaine. In Kochuniform Völckers Sohn, Paul-Alexander, heute Geschäftsführer mehrerer Restaurants der Bremer River Hudson Gastronomie GmbH. Dahinter Klaus Rupp, Wirtschaftsdirektor im Rheinpark Plaza. Als er im InterConti Frankfurt, Ende der siebziger Jahre des vorigen Jahrhunderts war, konnte er sich jüngster Küchenchef Deutschlands nennen. Es stand ihm damals eine 60köpfige Brigade zur Verfügung. Bevor er nach Neuss kam war Rupp Wirtschaftsdirektor mit Völcker im Parkhotel Frankfurt/M.

eines Lehrstuhls für Hotelarchitektur ist eine Seite der Medaille. Die zweite Seite für eine ertragreiche Zukunft der Hospitality Industrie in Deutschland ruft nach einer „Filiale“ der Hotel School für Hotel Management & Administration der Cornell University, Ithaca, N.Y. Sie sollte in Hamburg, Berlin, Frankfurt/M. oder München entstehen, wo auf „Ivory League Level“, praxisnah, Management,

Marketing, Tourismus und Architektur gelehrt werden. Ich bin in Gesprächen. Es wird vieler Sponsoren bedürfen. (Referat dazu auf dem 7. Dt. Hotel Immobilien Kongreß im Atlantic Hotel in Hamburg, Juni 2015, zu finden auf der VHC Webseite und Youtube.)

NFh: *Wo wir schon beim Hotelbau sind. Hotelgesellschaften versuchen sich über besondere Profile,*

die dann Marken werden, zu definieren. Als Beispiel nenne ich Andaz von Hyatt oder Edition von Marriott. Was kann die Privathotellerie tun, um Stammgäste bei der Stange zu halten und für neues Publikum attraktiv zu sein?

Winfried D.E.Völcker: Ach liebe Leute, das war doch schon immer ganz einfach: Du mußt Deinen Kunden geben was sie wirklich wollen. Überall im Laden und zu jeder Zeit: Service, Qualität und Freundlichkeit! Gäste kaufen keinen Preis und keine Marke, sie kaufen Befriedigung für sich selbst. Dafür zahlen sie auch bis zu vierzig Prozent mehr - wenn man sie denn nur glücklich macht. Das Geld wird an der Front verdient. Mit den Mitarbeitern, bei den Gästen. Corporate Offices und Eigentümer, die ihre Führungskräfte an den PC binden und im Tagesgeschäft bevormunden, verstehen unser Geschäft nicht. Es ist halt auch viel Vermögen in unermögenden Händen.

Milliardär *Steve Jobs*, Apple Gründer und genialer Entertainer, sieht das so: „Get closer than ever to your customers. So close, that you can tell them what they need, well before they realize it themselves.“

NFh: *Restauration in Hotels ist ein heißes Thema. Ich erinnere mich an Jürgen Bartels, seinerzeit Präsident bei Carlson. Er sagte, er kenne kein Hotelrestaurant, das rentabel sei. Wenn ich mir die aktuellen Entwicklungen so anschaue, z.B. verabschiedet sich Columbia gerade von der Gourmet-*

schiene, könnte er richtig oder fast richtig liegen. Was ist Ihre Meinung dazu?

Winfried D.E.Völcker: Ich kenne seine Erkenntnisse nicht, doch Bartels wird gewußt haben, was er sagt. Ich weiß: Menschen sind verrückt nach Leben. Abwechslung macht das Leben süß. Food & Fun for Everyone. Hotellobby, Restaurant, Bistro, Café, Lounges, Bars, vielleicht eine kleine Schnapsbrennerei und ein Weinhandel mit Weinbar verschmelzen zu einem Marktplatz der Begegnungen, zum Bermuda-Dreieck des Vergnügens. Offene Küchen bieten alles und zu jeder Zeit. Take Out und freies W-Lan inklusive.

Food & Beverage hat das Zeug zum Alleinstellungsmerkmal für Hotels. Denken Sie ans KADEWE. Was fällt Ihnen zuerst ein?

Die Lebensmittel Etagé?

Was wäre das KADEWE ohne dieses Paradies an Speisen und Getränken!

Wer Produkte entwickelt und dafür die Angebote kreiert, der darf das Träumen nicht vergessen: „You’ve got to dream“. (Conrad Hilton) Träume sind für Realisten die Baupläne der Zukunft. Es gibt nur ein Limit: ein volles Haus auf der ganzen Linie!

NFh: *Herr Völcker, es war mir ein Vergnügen.*

*Winfried D. E. Völcker hat ca. ein Dutzend internationale Hotels, teils mit großen Veranstaltungs-Centren und Spas, sowie mehr als fünf Dutzend Restaurants & Bars eröffnet, restrukturiert, saniert und geführt. Er konzipiert, entwickelt und betreibt Hotels - von der Idee bis zur Eröffnung und danach.