

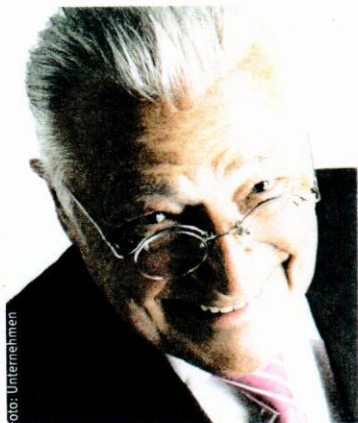
Erst fokussieren, dann produzieren

Von Winfried D. E. Völcker,
Chef der ~~VCH~~ Völcker Hospitality Company, Bad Schwartau/Wiesbaden

VHC

Hotelimmobilien sind ein hochspezielles Investment. Dazu kommen die Besonderheiten von Betreiberimmobilien und des Hotelbetriebes. Interessen und Sichtweisen der Beteiligten verlaufen diametral. Deshalb: Erst fokussieren, dann produzieren. Mit einem optimalen Blend aller Interessen. Diesen Blend nenne ich „Genetischen Mix“. Er geht weiter als die strategische Partnerschaft. Er verschmilzt die Interessen der Beteiligten aus Standort, Konzept, Architektur und Betrieb, sodass keine Narben entstehen. Die wären sonst nur so zu ertragen: „Brätst Du mir die Wurst, löscht ich Dir den Durst.“ Seit Hiltons Credo „Lage, Lage, Lage“, gilt der Standort als erfolgsbestimmender Faktor. Ich behaupte: Er ist erfolgsrelevant, aber nicht erfolgsbestimmend. Hiltons Erfolgsmaxime, und auch meine, zielt auf das Konzept: „You’ve got to dream!“ Pritzker, Gründer der Hyatt Hotels, fügt den Faktor Architektur und Design hinzu. Sein Atlanta Hyatt mit der atemberaubenden Atrium Halle des Star Architekten John Portman wurde zum Landmark. Und Bill Marriott? Marriott stellt den Menschen in den Mittelpunkt seiner Philosophie: „It’s all about people.“ Richtig so! Der passende Hotelbetreiber mit authentischem Konzept, andersartiger, aber nicht artiger Architektur & Design sowie motivierten Menschen als gastfreundliches Ensemble in einer interessanten und attraktiven Hotelthea-

terwelt, macht aus (fast) jeder Lage einen exzellenten Standort. Der Erfolgscocktail für ein Hotel ist halt bunt. Er besteht aus vielen Abhängigkeiten und entscheidungsrelevanten Zutaten. Gelingt es, mit allen Zu-



taten Menschen glücklich zu machen, Kunden wie Mitarbeiter, so ist der Erfolg nicht zu verhindern. Erfolg ist Fleißarbeit. Erfolg hat man nicht, man schafft ihn sich. Egal, wo die Chance dazu lauert. Diese Erkenntnis ist der erste Schritt. Die Umsetzung zeigt letztendlich, ob der Betreiber oder Manager geeignet oder ungeeignet ist. Der nächste Punkt meiner Philosophie der Ganzheitlichkeit ist ein Klassiker: Die fünf Marketing-Mix Faktoren unter dem Dach einer Marke, am besten dem eigenen, guten Namen. Hilton, Steigenberger, Marriott und Lindner u.v.a.m. starteten genau so.

Vor dem Produkt-Mix, mit der Angebotspolitik für die vier Kernprodukte eines Hotels, steht die Kreativarbeit. Spinnereien sind ausdrücklich erlaubt. Es gilt Angebote zu schaffen, die die Gäste wirklich wollen. Menschen sind verrückt nach Leben. Abwechslung macht das Leben süß. Food & Fun for Everyone: Lobby, Restaurant, Bistro, Café, Lounges, Bars, vielleicht eine kleine Schnapsbrennerei und noch 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. Rückzug aufs Hotelzimmer war gestern.

Der Kommunikations-Mix zielt mit der Story vom Standort und Konzept auf die designierte Gästeschar. Big Data kommt ins Spiel. Kaufabsichten werden in Schwingungen versetzt. Sehnsüchte entstehen. Bedürfnisse, Geschmäcker und Gelüste der Kundschaft suchen auf der „Customer Journey“ nach Befriedigung. Im Internet soll der Gast möglichst gleich oder später direkt im Betrieb buchen. Willkommen digitales Marketing. Jeder kann mitmachen.

In der Distributionspolitik geht es um die Steuerung aller Vertriebsaktivitäten nach konzeptionellen und unternehmerischen Vorgaben. Ziele sollen erreicht werden. Erfolgreiches Vertriebsmanagement ist Ziel- und Zeitmanagement mit einer Data-Management-Strategie. Große Datenmengen

und Informationen können heute in Echtzeit analysiert werden. Daraus sind zukunftsgerichtete Entscheidungen abzuleiten. Das ist Chefsache. Das ist nicht billig. Aber wirtschaftlicher als leer stehende Zimmer, Räume und Tische und gelangweiltes Personal. Big Data schafft Kundenbindung, höhere Erlöse und starke Erträge.

Grundlage für Preise, Rabatte und andere Konditionen ist der Marketingplan. Maßstab ist das Budget. Das alles findet sich im Kontrahierungs-Mix. Wer für Kapitaldienst oder Pacht Verantwortung trägt, will beim Revenue Management besser genau hinschauen: Zehn Prozent Rabatt sind oft die Hälfte des Gewinns.

Fünftens, der People-Mix. Gute Personalpolitik ist Marketing nach innen. Wertschätzung der Menschen im Betrieb ist Wertschöpfung pur. Mitarbeiter sind Markenbotschafter. Wer sie begeistert und zu Fans macht, schafft durch die Kraft der Begeisterung die Umsetzungskraft für (fast) alle Herausforderungen in Hotellerie und Gastronomie. Träume sind für Realisten die Baupläne der Zukunft. Es gibt nur ein Limit: Ein volles Haus auf der ganzen Linie!

Hotelentwicklung: Erst fokussieren, dann produzieren.

Was meinen Sie?

Diskutieren Sie mit Winfried D. E. Völcker

in der AHGZ-Online-Community

► www.ahgz.de/kommentar