

# „Private werden immer Land sehen“

Dem Gros der mittelständischen Hotels räumt der Hotelier und Consulter beste Überlebenschancen ein. Einfach weil sie Kunden immer als Gäste behandeln und nicht als Ware

► Welche Fehler werden in der Hotellerie am häufigsten gemacht?

**Völcker:** Einige Quellen, aus denen sich die Fehler immer wieder speisen: Keine schriftlichen Zielsetzungen. Keine ausformulierten Perspektiven. Keine klaren Erfolgsstrategien. Nicht die richtigen Mitarbeiter. Null Mitarbeitermarketing. Normalität und Mittelmaß prägen den Alltag. Kunden wie Mitarbeiter werden ignoriert. Kein Einfühlungsvermögen. Kein Mut zu dienen. Soll ich noch nachlegen?

► Wenn Ihnen noch etwas einfällt?

**Völcker:** Wenig Professionalität. Null Smartness im Konkurrenzkampf. Keine Feindbilder. Kuschelkurs statt Killerinstinkt. Angst vor Konflikten. Angst, die falschen Kunden zu verlieren. Kein Mumm zu höheren Preisen. Eben ein Leben im Mainstream. Wer aber an die Quelle kommen will, muss gegen den Strom schwimmen.

► Aber auch wer fehlerfrei sein Business macht, ist nicht zwangsläufig auf Rosen gebettet. Woran leidet die Branche?

**Völcker:** Jeden von uns wurmt es gewaltig, wenn wider besseres Wissen und Können Leistungen nicht gelingen wollen. Oder etwa nicht? Uns piekst die Bürokratie. Und hart erar-

beitete Gewinnsteigerungen fließen nicht in den Betrieb oder die Mitarbeiterqualifizierung, denn sie werden vorher durch gestiegene Energiepreise abgeschöpft.

► Was müsste da geschehen?

**Völcker:** Die hohen Mehrwertsteuersätze stören gewaltig. Ein Fünftel unserer mühsam erarbeiteten Erlöse fließen wieder ab. Eine Senkung auf 10 oder 12 Prozent, das spülte Milliarden Bares in die Kassen der Hoteliers und Gastronomen. Bei Speisen und Getränken liegt die Chance einer Ertragsoptimierung bei 12 Prozentpunkten. Das ist doppelt so viel wie ein durchschnittlich normal versteuerter Jahresgewinn. Und was wird getan? Bismarck hat einmal gesagt: Ein Volk, das seine Wirte nicht ernährt, ist es nicht wert, eine Kulturnation genannt zu werden.

► Man sieht Gurus kommen und gehen. Parolen halten kaum länger. Welchem Schlagwort hechelt zurzeit die Branche hinterher?

**Völcker:** Vielleicht Shareholder Value, Fair Share, Private Equity, RevPar, Ebitda. Aber besser wäre Service, Service, Service ...

► Was ist für Sie spannender: Ein neues Hotelprojekt zu entwickeln? Oder einen Patienten von der Intensivstation zu holen?

**Völcker:** Die Branche ist so unendlich spannend. Jede denkbare Aufgabe macht da Spaß. Egal ob ich nun sanieren, führe, entwickle, coache, kaufe oder verkaufe.

► Damals beim Schwarzen Bock in Wiesbaden waren Sie Käufer, Sanierer und Verkäufer?

**Völcker:** Als ich den 1987 kaufte, da war ich vor Ehrfurcht fast erschlagen. Aber auch total adrenalinedopt. Diesem traditionsreichen Hotel eine Renaissance zu beschern, das war das Höchste. Nach 7,5 Mio. Euro an Renovierungen, Erlössteigerungen um



Redet Klartext: Winfried D. E. Völcker

Foto: Archiv

100 Prozent und Gewinnsprüngen um ein Vielfaches wurden wir nicht nur erneut mit fünf Varta-Sternen geschmückt, sondern hatten mit Alois Köpf und 17,5 Punkten im Gault Millau eine der besten Küchen Hessens. Leider musste ich aber feststellen: Der gute alte Bock aus 1486 braucht noch einmal mindestens 7,5 Mio. Euro an Refreshment. Das war zu viel für den Einzelkämpfer Völcker. Also habe ich ihn freihändig an die Interhotels verkauft. Das tat schon weh – meiner Familie, mir und dem Bock-Ensemble.

► Machen Ketten den etwas besseren Job?

**Völcker:** Im globalen Vertrieb haben

sie die Nase vorn. Der ist natürlich sehr wichtig. Das echt gute Geschäft ist immer noch rund um den Kirchturm. Der flexible Privathotelier mit kurzen Entscheidungswegen kann seine Angebote und Preise immer ganz schnell den Bedürfnissen seiner Kunden anpassen. Das können nur wenige Direktoren der mittleren und kleinen Konzernhotels. Nutzt der Privathotelier seine Stärken auch im privaten Umfeld, wird er im Wettbewerb meistens obsiegen. Aber das heißt kämpfen. To win is the name of the game. Basta.

► Sehen die privaten Einhand-Segler überhaupt noch Land? Oder werden die

im Bermuda-Dreieck des Wettbewerbs untergehen?

**Völcker:** Wir sollten uns darauf verständigen, dass Wettbewerber Konkurrenten sind. Warum verunglimpft man den mutigen und fleißigen Privathotelier als Einzelkämpfer oder Einhand-Segler? Ist es Neid? Ist es bekömmlicher sich bei den Konzernen anzulehnen, mit den Großen zu schnurren, statt dem privaten Mittelstand den Rücken zu stärken? Oder liegt es daran, dass die Finanzinstitute das Credo vertreten, „ohne internationale Anbindung“ keine Kredite, und so die Privaten auf Halbwert sinken? Die Privaten werden immer Land sehen. Sie werden niemals untergehen, so lange sie standhaft und proaktiv Paroli bieten.

► Dumping ohne Ende. Gibt es ein Leben nach dem Preis?

**Völcker:** Das haben Sie sich gut ausgedacht. Aber mal ehrlich: Wer „dumpte“ denn schon? Hinter Dumping steht immer die Absicht, den Konkurrenten über den Preis unter Einstand auszuhungern, ihn aus dem Geschäft zu drängen. Wo ist das denn der Fall? Dafür sind wir doch alle viel zu lieb zueinander. Nur: Wer niedrige Preise ansetzt, der darf sich doch nicht wundern, wenn der Gast ihm nicht mehr bezahlt. Würden Sie einen „Soli“ für schlechte Preispolitik opfern?

► Aber alles schießt doch nach dem Preis?

**Völcker:** Der Kunde kauft keinen Preis. Niemals. Er kauft immer Befriedigung für sich selbst. Er erwartet Hightech. Er sehnt sich geradezu nach Hightouch. Und es war schon immer die Aufgabe eines Hoteliers Wünsche zu erkennen, Gelüste zu befriedigen und Sehnsüchte zu erfüllen. Marketing Management, Professionalität, Qualifikation und Durchhaltevermögen sind im Spiel. Das ist pausenlos harte Arbeit, von der man sich auf dem Golfplatz zwar erholen kann. Doch der wahre Erfolg wird immer im eigenen Laden, bei den Gästen, und mit den Mitarbeitern gemacht. Durch hands on management und learning by doing.

Die Fragen stellte Ulrich Jungk

## Zur Person

**Winfried D. E. Völcker** ist ein Vollbluthotelier. Als Generaldirektor, Geschäftsführer und Gesellschafter hat er erfolgreich internationale 5-Sterne-Häuser geführt, saniert und restrukturiert. Ganzheitliches Management-Marketing ist sein Ding: Als Inhaber der VHC Völcker Hospitality Company GmbH in Frankfurt-Dreieich ([www.victoria-hotels.de](http://www.victoria-hotels.de)) berät er Investmentgesellschaften, Banken, private Hoteliers und Gastronomen sowie Objekte in eigener Regie.