

Interview: Winfried Völcker, Inhaber der Völcker Hospitality Company GmbH

„Mittelmaß ist der Sargnagel“

Der ehemalige Hilton- und Interconti-Manager zur Performance der Kettenhotellerie, zu Chancen der Mittelständler und über Managementfehler.

► *Kaum ein Monat ohne spektakuläre Hotelneueröffnung. Da kommt Druck auf den Kessel. Wie lange geht das gut?*

Völcker: Wer es 2014 noch als Kesselflicker versucht, der Kundschaft Altes für neu verkaufen will, dem könnte sein Kessel bald um die Ohren fliegen. Wer sein Haus aber so ausrichtet, dass er seinen Gästen bietet, was sie wollen und hält, was er ihnen verspricht, der wird sich nicht sorgen müssen, wenn er Markt, Konkurrenz und Gäste ständig unter Beobachtung hält und nicht vergisst, seinen Kessel laufend zu warten. Letztes Jahr haben 1 Milliarde Menschen eine Auslandsreise gemacht. In 10 Jahren, so die Welttourismus Organisation UNWTO, werden es jedes Jahr 2 Milliarden sein. Die UNWTO erklärte den Tourismus zur Schlüsselindustrie des 21. Jahrhunderts! Es wird also noch lange gut gehen.

► *Man hat den Eindruck, dass manche GMs die Hotellerie gerade neu erfinden. Zumindest, wenn man deren Vokabular für bare Münze nimmt?*

Völcker: Ich weiß nur: In unserer Branche dreht sich seit eh und je alles um den Menschen. Als Gast und Mitarbeiter steht er im Mittelpunkt unseres Geschäfts. Es geht um Wertschätzung. Wertschätzung ist Wertschöpfung. Für mich gehören Führungskräfte an die Front, zu ihren Gästen und Mitarbeitern. Da wird das Geld verdient. An der Basis wird schon immer Klartext geredet. Dort trifft man übrigens auch seine Gäste, die einem sagen, was ihnen gefällt – oder eben nicht. Das schafft mehr Kundenbindung als jedes „CRM“ und „Loyalty Program“ und erspart teure Analysen. Erfolgreiche GMs und ihre Abteilungschefs sind immer im Coaching-Modus, sprechen mit ihren Gästen und hören ihrem Team zu. Sie stellen Fragen, geben Ratschläge, führen mit Einfühlungsvermögen und emotionaler Intelligenz. Dabei leben sie die Werte ihrer Firma. Einsatz bringt Umsatz: „Cash is King“.

► *Muss sich ein mittelständischer Hotelier angesichts der Expansionslust der Ketten nicht eigentlich die Kugel geben? Oder schnell die Hütte veräußern und die Branche wechseln?*

Völcker: Ein mittelständiger Hotelier vielleicht. Mittelmaß ist der Sargnagel jeder Firma. Wer sein Hotel veräußern oder verpachten möchte, mache mir bitte ein Angebot: Ich suche Hotels, bevorzugt auf der Linie Berlin, Hamburg, Bremen – bis rauf an die Küsten! Allen anderen empfehle ich, guten Rat einzukaufen.

► *Was ist spannender: Ein neues Hotelprojekt zu entwickeln oder dort den Notarzt geben, wo der wirtschaftliche Exitus droht?*

Völcker: Entwickeln, sanieren, führen – alles ist spannend. Einige der spektakulärsten waren: Parkhotel Frankfurt, 280 Zimmer: Turnaround durch Sanierung, Neuausrichtung und Rehab für 8 Millionen Euro. Und 10 Millionen Wertschöpfung für die Eigentümer binnen vier Jahren. Verkauf an Uli Prager, Mövenpick. Rheinpark Plaza Neuss, 250 Zimmer, Mice für 2500 Gäste. Neun Monate nach der Eröffnung war Schluss. Ein Jahr Leerstand. Mit einem entfesselten Team machte

ich das Objekt in drei Jahren zu einem der 30 umsatzstärksten Hotels in Deutschland. Wertschöpfung pur: Erste Hypothek von 14 Millionen gerettet, plus 13 Millionen frisches Geld durch den Verkauf an Swissôtel. Erfolgsverwöhnt kaufte ich den Schwarzen Bock in Wiesbaden, 150 Zimmer für 13 Millionen. Ich investierte 8 Millionen in die Neuausrichtung und wieder war es ein erstklassiges Team, mit dem sich die Erlöse verdoppelten. Die Gewinne wuchsen satt mit. Leider reichten nicht einmal die aus, um die Bausubstanz zu erhalten; hinzukam der Golf-Krieg. Als ich diese „Grand Dame der Hotellerie“ erwarb, war ich vierzig. Mitte der Neunziger verkaufte ich den „Bock“ an die Interhotel Gruppe. Mit dem Kauf und der Sanierung des Victoria Park (4 Sterne, 100 Zimmer) in Langen, habe ich als gestandener Hotelier ein für alle Mal gelernt, mir Immobilien und Finanzierungsstrukturen ganz genau anzusehen. Diese Erfahrung macht mich vorsichtiger, aber drosselt nicht den unternehmerischen Mut.

► *Bei Ketten scheint die Welt noch in Ordnung. Der Appetit ist da, es wird expandiert und experimentiert. Machen Ketten den besseren Job?*

Völcker: Ja, die machen einen Spitzenjob. Die Professionalität im Management, Marketing und in der Führung

WINFRIED VÖLCKER

Geboren 1947 in Lübeck
Ausbildung Hotelkaufmann, Management School in Leysin (CH), Cornell School (USA)
Stationen Assistant Manager in Johannesburg und Kapstadt; Director of F&B-Operations bei Hilton (USA) und Intercontinental (Deutschland)
Heutige Tätigkeit Inhaber der Völcker Hospitality Company GmbH mit Sitz in Schwartau (www.voelcker-hospitality.de)

ist beeindruckend. Da gibt es die strammen Konzernsoldaten neben kreativen Unternehmertypen, die noch viel mehr bewegen könnten, wenn Blackstone & Co. sie denn ließen. Nur, das muss der Private nicht als Bedrohung sehen, sondern als Vorbild. Meinetwegen als Feindbild, wenn das den Adrenalinpegel hebt.

► *Wer glänzt im Show-Room der Markethotellerie derzeit besonders hell?*

Völcker: Eine Analyse der MKG Hospitality vom März 2014 benennt die Top Ten nach Zimmervolumen in Europa. Darunter sind auch die Leuchttürme. Für mich sind das Marriott, Hilton, Accor, Intercontinental und Carlson Rezidor. Dass Steigenberger, Dorint und Maritim nicht dazu zählen, wäre Stoff für ein weiteres Interview.

► *Lage, Lage und nochmals Lage! Hat dieser Dreiklang auch heute noch seine Gültigkeit?*

Völcker: Ja und Nein. Er stammt von Conrad Hilton, den ich 1973 während meiner fünf Jahre bei Hilton in den USA noch persönlich kennenlernte.



Winfried Völcker: „Wir Deutschen neigen dazu, Luxus über unsere Autos zu definieren, statt über Hotels und schicke Restaurants“ Foto: Archiv

Statt „Lage, Lage, Lage“ als Grundlage für Erfolg schlage ich vor, Hiltons Lebensphilosophie zu praktizieren: „You’ve got to dream. The sky is the limit!“ Es waren die Qualität, attraktive Produkte, innovative und interessante Angebote, exzellenter und herzlicher Service, die Hilton-Adressen zu Triple-A-AAA-Standorten gemacht haben. Gute Lagen kann man nämlich auch kreieren. Heute wie früher lautet der Dreiklang für geniale Hotels: „Lage, Konzept, Betreiber.“ Neu daran ist der Abschied vom bloßen Ankoppeln der drei Erfolgskomponenten, also weg vom „Strategischen Fit“, hin zum „Genetischen Mix“, einer perfekten Verschmelzung von Lage, Konzept und Betreiber. Darin befindet sich das Erbgut, die Zutaten für eine Story, die Bauleitung für ein erfolgreiches Hotel, das der Betreiber dann als großes Ganzes inszenieren können sollte. So wird aus Eins plus Eins plus Eins nicht Drei, sondern Neun. Das nennt man eine qualitative Selbstwertsteigerung, wie im richtigen Leben, mit der Wahl des passenden Partners.

► *Und was ist mit Luxus? Alle Macht den Budget-Häusern?*

Völcker: Wir Deutschen neigen dazu, Luxus über unsere Autos zu definieren, statt über Hotels und schicke Restaurants. Angesichts globaler Märkte und der aufkommenden Erbengeneration mache ich mir um das Luxussegment keine Sorgen. Ich bin auch für „alle Macht der Budget-Hotellerie“, denn sie räumt im unteren Segment richtig

schön auf. Wenn die 1- bis 2-Sternehotellerie der Ketten auch künftig mächtig wächst, Deutschland bleibt eine Bastion der Individualhotellerie. Von den 411 Millionen Übernachtungen 2013 fallen gerade 8 Prozent auf die Budget-Hotels. Auch bei dem Getöse um riesige Wachstumsraten in dem Segment bleibt es ein kleiner Markt. Aber das Wachstum tut dem Segment verdammt gut, mit so sauberen, total marktgerechten Produkten wie Motel One, die auch erkennbar sauber durchfinanziert sind. Schau’n wir mal, was Moxy bringt.

► *Kommen wir zum Geschäftsmodell Völcker. Hat das nicht einen Webfehler? Ihr Vermögen ist Ihre Erfahrung und Ihr Können, aber haben Sie für die Hotels Ihrer Kragenweite genug Kapital?*

Völcker: Welcher Hotelier hat das schon? Nur die respektierten Hobby-Hoteliers wie Oetker, Hopp und Kühne haben das. Klar, ich brauche für die Übernahme erfolgsträchtiger Hotels frisches Kapital. Dies konventionell zu beschaffen, ist in der Tat schwer bis unmöglich geworden, die restriktive Kreditvergabe verhindert Wachstum sogar bei den etablierten Hotelgruppen. Wir müssen den Dreiklang für Hotelerefolg zum Vierklang machen: Standort, Konzept, Betreiber und Kapital. Ich bleibe dran.



Die Fragen stellte
Ulrich Jungk
Stellv. Chefredakteur der AHGZ
E-Mail: redaktion@ahgz.de

igefa. Alles aus einer Hand.

Von bestens versorgt bis wirtschaftlich gut beraten:

Ob für die Küche, den Etagen-, Bad- oder Spa-Bereich, die igefa-Beschaffungsspezialisten entwickeln für Sie die optimale Versorgungslösung: von der Hoteldesinfektion über Tischdekorationen bis zum professionellen Reinigungs-equipment. Informieren Sie sich auf unserer Homepage!

INPADS

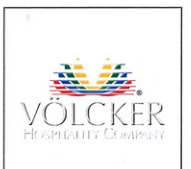
Internet: www.igefa.de • Telefon: 033394 51 - 0

114. JAHRGANG • 26. April 2014 • Nr. 17 • www.ahgz.de • E 1091



Allgemeine Hotel- und Gastronomie-Zeitung

Das neue SelfCookingCenter®



Winfried D. E. Völcker
Geschäftsführer
Hotel Betreiber & Entwickler
25 Jahre VHC - 1987 - 2012
23611 Bad Schwartau
OT Cleverbrück, Ringstraße 57
Telefon +49(0) 451 - 480 57 580
Mobil +49(0) 171 - 211 05 08
Fax +49(0) 451 - 480 57 588
voelcker@voelcker-hospitality.de
www.voelcker-hospitality.de



HEUTE MIT ÜBER 40.000 JOBS AUF IJOBSTERNADE

611 Bad Schwartau
Völcker Hospitality Company GmbH