

Und es gibt sie doch, die rentablen Ferienhotels

Drei Beispiele aus Weggis, Pontresina und Saas Fee zeigen mögliche Wege zum Erfolg auf

Die Schweizer Hotellerie, so die viel gehörte Klage, steckt in der Krise. Tatsache ist, dass in den letzten zehn Jahren rund 1000 Hotelbetriebe vom Markt verschwunden sind, und der Schrumpfungsprozess scheint noch nicht abgeschlossen. Eine zentrale Herausforderung für die Schweizer Hoteliers sind die Produktionskosten – insbesondere Löhne und Waren –, die in unserem Land bedeutend höher sind als bei den direkten ausländischen Konkurrenten. Da diese Kosten wegen des Wettbewerbs nur teilweise auf den Kunden überwältigt werden können, kämpfen viele Betriebe mit mangelnder Rentabilität und einer ungenügenden Eigenkapitaldecke.

Das Schrumpfen der Mitte

Die Statistik spricht eine deutliche Sprache: Gemäss dem Hotelbenchmark 2004 der Schweizerischen Gesellschaft für Hotelkredit (SGH) lag im Jahre 2003 die Verschuldung von 436 repräsentativ ausgewählten Hotels mit Schwergewicht im Ferienbereich bei durchschnittlich 92 Prozent (Basis Buchwerte). Aus betriebswirtschaftlicher Sicht wird ein Eigenkapitalanteil von wenigstens 20 Prozent als gesund erachtet. Nicht wenige Hotels schaffen es zwar noch, die laufenden Kosten zu decken, doch sie erwirtschaften nicht genug, um Geld für Investitionen zur Seite zu legen, die früher oder später getätigt werden müssen. Andreas Deuber, Vorsitzender der SGH-Geschäftsleitung, spricht hierbei von einem schleichenden Prozess der Aushöhlung, der zu einem «Marktaustritt in Raten» führe.

Trotzdem: Es geht durchaus nicht sämtlichen der rund 5600 Hotelbetriebe in der Schweiz wirtschaftlich schlecht, vielmehr gibt es grosse Unterschiede. Generell gilt, dass Stadthotels, die ihre Tore ganzjährig offen haben, leichter rentabel zu führen sind als das klassische Ferienhotel in der Region mit saisonalem Betrieb. Darüber hinaus gibt es typische Unterschiede nach Kategorien: Relativ gut im Rennen liegen die 5-Sterne-Betriebe. Sie sind zumeist auf starke Destinationen wie Zermatt, St. Moritz oder Gstaad konzentriert und können auf ein internationales Publikum zählen, das bereit ist, für hohe Qualität auch hohe Preise zu zahlen. – Anzumerken bleibt, dass von den 5-Sterne-Hotels einige von grosszügigen Sponsoren profitieren. Der Totalumbau des Hotels Les Trois Rois in Basel, die Errichtung einer spektakulären Wellness-Oase im Hotel Tschuggen in Arosa durch Stararchitekt Mario Botta oder die umfassende Erweiterung des Grand-Hotels Dolder in Zürich – diese Grossinvestitionen wären nicht finanzierbar ohne Mäzene, die sich den Besitz eines Luxushotels zum prestigeträchtigen Hobby gemacht haben.

In guter Verfassung präsentiert sich das Gros der 4-Sterne-Betriebe. Allerdings sind sie stark dem Preiswettbewerb unterworfen, weil sie mit ähnlich gelagerten Betrieben im angrenzenden Ausland konkurrieren müssen, wo das Preisniveau generell tiefer ist. Ein eigentliches Problemsegment stellen die 2- und 3-Sterne-Häuser dar, welche den Hauptharst der Schweizer

Hotellerie ausmachen. Ihnen fehlen zumeist die nötigen Mittel, um sich mittels gezielter Einrichtungen effektiv positionieren zu können. Ihre Zahl ist denn auch in den letzten Jahren am stärksten zurückgegangen, wie aus der Klassifikationsrunde 2006 von Hotellerieuisse, dem Schweizer Hotelierverein, hervorgeht. Das 1- und 2-Sterne-Segment seinerseits zerfällt zunehmend in eine moderne Budget-Hotellerie – für die laut Andreas Deuber durchaus ein Wachstumspotenzial besteht – und in eine Gruppe von kleinen, unrentablen Häusern.

Eine Nase für Trends

Trotz den allgemein schwierigen Rahmenbedingungen finden sich in allen Hotelkategorien in der Schweiz Betriebe, die auch in der Vollkostenrechnung (inklusive Investitionen) rentabel sind und ohne Mäzene florieren. Wie schaffen das diese Hoteliers? Was machen sie anders als andere? Drei Beispiele sollen Aufschluss geben.

Das 3-Sterne-Hotel Rössli in Weggis am Vierwaldstättersee hat keine privilegierte Lage: Es steht nämlich nicht am Ufer, sondern in einer vom See abgewandten Strassenbiegung. Hotelier Josef Nölly erwarb das ursprünglich sehr spartanisch ausgerüstete Haus im Jahre 1975. Er konzentrierte sich als Gastgeber damals bewusst auf Reisegruppen, die ganztags unterwegs und punkto Zimmerausstattung und Lage vergleichsweise bescheiden waren. Den Gewinn, den er erwirtschaftete, investierte er Jahr für Jahr vollumfänglich in den Ausbau des Hauses und dessen Vergrösserung. Ende der neunziger Jahre, als die Nachfrage bei den Gruppenreisen nachzulassen begann, änderte Nölly seine Strategie: Um vermehrt für Privatgäste attraktiv zu sein, baute er im «Rössli» ein Wellness-Center ein, ein damals – zumal für ein 3-Sterne-Hotel – ungewöhnlicher Schritt: «Ich wurde in der Branche fast ein wenig belächelt.» Doch der Erfolg gab ihm Recht: Nach einem nochmaligen Ausbau des Wellness-Angebots setzte im Jahr 2002 ein eigentlicher Gäste-Boom ein. Seither hat Nölly seinen Betrieb das ganze Jahr über offen, im Winterhalbjahr ist er an den Wochenenden praktisch immer ausgebucht.

Grossen Wert legt Nölly auf die Ausstattung der Zimmer, die nie älter als zehn Jahre ist. Einiges investiert hat er auch in die Aufwertung der Küche, auch wenn diese nicht rentiert: Wellness-Gäste, so hat es sich gezeigt, wollen das Haus zum Abendessen nicht mehr verlassen. Einen schönen Verdienst erwirtschaftet der Hotelier dagegen im Wellness-Center beim Verkauf von hochwertigen Pflegeprodukten, die er anfangs als Besitzer eines Mittelklassehotels von den Produzenten nur zögerlich geliefert bekam. Qualitativ top müssen auch Nöllys Mitarbeiter im Wellness-Bereich sein. Im Hotelbereich dagegen ist er grosszügiger: «Das Wichtigste ist, dass unsere Mitarbeiter freundlich sind mit dem Gast.»

Auf dem Reissbrett geplant

Das Garni-Hotel Allegra in Pontresina ist gleichsam auf dem Reissbrett entstanden: 1993 be-

schlossen fünf ortsansässige Hoteliers, anstelle der Hotelruine Languard im Dorfkern an der Hauptstrasse einen neuen Betrieb zu errichten. Dieser sollte rentabel und auf den «Gast von morgen» ausgerichtet sein, wie es Mitbesitzer Hans J. Gut, der das «Allegra» leitet, formuliert. Um dieses Ziel zu erreichen, führten die erfahrenen Hoteliers in der Planungsphase zahllose Gespräche mit ihren Gästen und befragten sie gezielt nach ihren Wunschvorstellungen. Zur Finanzierung des neuen Betriebs wurde nach einigem Auf und Ab eine Aktiengesellschaft gegründet, der neben den Initianten auch Ortsansässige und Feriengäste angehören: Die Bankzinsen waren den Vätern des Hotel Allegra schlicht und einfach zu hoch.

Ein wichtiger Vorentscheid bestand darin, sich im «Allegra» – angesichts der (allzu) grossen Zahl von Restaurantplätzen im Dorf – auf ein Frühstücksangebot zu beschränken und stattdessen mehr in die Grösse und in den Komfort der Zimmer zu investieren. Gespart wurde auch bei den Nebenräumen. Als besonderen Pluspunkt wertet Gut den direkten unterirdischen Zugang des Hotels zum örtlichen Hallenbad, welches den Hotelgästen gratis zur Verfügung steht. Das Motto des Hauses heisst: «Feel free». Der Gast soll sich in jeder Hinsicht möglichst ungebunden bewegen können, das Frühstück zum Beispiel kann praktisch ohne Zeitlimite genossen werden, und bei den An- und Abreisezeiten kommt man den Wünschen der Reisenden so weit wie möglich entgegen.

Fünf Jahre nach der Eröffnung befindet sich das «Allegra» budgetmässig über Businessplan, und Gut vermerkt mit Stolz: «Bereits 53 Prozent der Ankommenden sind Stammgäste.» Für den Hotelier ist klar, dass nebst der klaren Ausrichtung auf ein bestimmtes Gästesegment, der flexiblen Preispolitik und der guten Zusammenarbeit mit anderen Hotels am Ort auch die generell attraktive Region Oberengadin zum Erfolg des Unternehmens beiträgt.

Vor allem Qualität

Das 5-Sterne-Hotel Ferienart Resort & Spa in Saas Fee hatte keinen einfachen Start: 1983 wurde es – finanziert von einer Aktiengesellschaft, bestehend aus drei einheimischen Familien – als 4-Sterne-Betrieb eröffnet. Doch das Hotel erwies sich als wenig rentabel, denn, so Hotelier Beat Anthamatten, es hatte zu wenig lukrative Betten und zu viel kostenintensive Restaurantfläche. Im Jahr 2000 wurde der Betrieb massiv vergrössert und 2003 als 5-Sterne-Haus neu positioniert. Ziel war es, in Saas Fee, wo sich mehrere 4-Sterne-Betriebe konkurrenzieren, ein «in jeder Hinsicht einzigartiges Hotel» zu errichten, das dank hoher Professionalität mit internationalen Standards mithalten und auch entsprechende Preise erheben kann.

Heute verfügt das «Ferienart» über einen Wellness-Bereich der Superlative, über sechs Restaurants verschiedener gastronomischer Stilrichtungen und eine Eventhalle, fast so gross wie ein Handballfeld. Ein Teil der Zimmer ist – bisher einmalig für ein Schweizer Hotel – nach Minerogie-Standards konzipiert worden. Einen wesentlichen Schlüssel zum Erfolg sieht Anthamatten in der hohen Qualität sämtlicher angebotener Leistungen. Grosses Gewicht legt er denn auch auf die Auswahl des Personals, dem er die Philosophie des Hauses – die auch schriftlich niedergelegt ist – persönlich nahebringt. Seine Mitarbeiter müssen bereit sein, Überdurchschnittliches zu

leisten und dem Gast sprichwörtlich jeden Wunsch von den Augen abzulesen. Zugleich bemüht sich Anthamatten, allen Mitarbeitern das Gefühl zu vermitteln, dass sie für den Erfolg des Hauses gleichermassen wichtig sind und geschätzt werden. Die Rechnung scheint aufzugehen: Das Hotel Ferienart liegt gut im Fünfjahrplan, die Rückmeldungen der Gäste bestätigen den eingeschlagenen Weg, und Anthamatten strahlt Zuversicht aus: «Wir werden die Belegungszahlen noch weiter steigern können.»

Konsequente Kundenorientierung

Wie beurteilen Fachleute der Hotel- und Ferienbranche diese Erfolgsgeschichten? Beruhen sie vor allem auf Glück, oder lassen sich daraus allgemeine Grundsätze für eine erfolgsträchtige Hotelführung ableiten? – Für Guglielmo J. Brentel, Präsident des Schweizer Hotelierversions Hotelleriesuisse, der selber zwei Hotels besitzt, ist klar: «Diese drei Betriebe rentieren, weil sie ihre Angebote konsequent am Markt, also nach den Gästewünschen ausrichten.» Als weitere Erfolgsfaktoren ortet Brentel ein wirksames Management mit Gespür für Trends und Mut zum Risiko sowie ein differenziertes Qualitätsbewusstsein. Von grosser Bedeutung sei zudem die kontinuierliche Reinvestition der Erträge in den Betrieb, damit er attraktiv bleibt, und die richtige Mischung aus rentablen und nicht-rentablen Hotel-Aktivitäten.

Auch Jürg Schmid, Direktor der Marketingorganisation Schweiz Tourismus, erachtet die individuelle Positionierung als entscheidenden Faktor: «Jedes dieser Hotels hat die essenzielle Frage «Für welche Kundengruppe möchten wir das Besondere bieten?» klar beantwortet – und diese spezifische Ausrichtung deutlich kommuniziert.» Auch habe jedes die «kritische Grösse» von 50 Zimmern erreicht, was für die Zusammenarbeit mit Reiseveranstaltern zentral sei. Wichtig scheint Schmid überdies, dass keines der drei Häuser «auf der Billigschiene fährt», das heisst sich nicht über den Preis positioniert.

Persönliches Engagement

Das Erfolgsrezept des «Rössli» sieht der Ökonom Andreas Deuber von der SGH wesentlich im guten Preis-Leistungs-Verhältnis beim Wellness-Angebot, «bei dem die Konkurrenten in der 4-Sterne-Kategorie nicht mithalten können». Die Stärke des «Allegra» liegt für ihn im reduzierten Servicekonzept und der zeitgemässen Architektur. Die «Beschränkung auf das Wesentliche» sei in der attraktiven Destination Pontresina kein Mangel, sondern im Gegenteil Ursache für die gute Rendite des Hauses. Der Erfolg des «Ferienart» wiederum sieht Deuber stark mit dem «vorbildlichen Engagement des Betreiber-Ehepaares» verknüpft. Generell sind sich die drei Experten einig, dass Leistungswille und persönlicher Einsatz des Hoteliers eine entscheidende Rolle für den Erfolg seines Unternehmens spielen. «Ferienart»-Direktor Beat Anthamatten bestätigt dies auf seine Weise, wenn er sagt: «Man muss bereit sein, für die Arbeit zu leben.»

Claudia Baer