


Hotel & Touristik ^(L)

	22. - 24. Februar 2016 CUSTOMER CENTRICITY	Jetzt anmelden! >
---	--	--------------------------------------

[MENU \(NEWS/NEWS/ARTIKEL/GUT-GEPLANT-IST-HALB-GEWONNEN.HTML#\)](#) ☰



EMPFEHLUNG DER REDAKTION | NEWS | HOTELLERIE | DONNERSTAG, 03.12.2015

Gut geplant ist halb gewonnen

Ein Expertengespräch über scharfe Positionierung, klare Ziele und strenge Businesspläne im Geschäftsleben.

Schon Mark Twain machte sich über den etwas merkwürdigen Umgang vieler Menschen mit Zielen lustig: "Nachdem wir unser Ziel endgültig aus den Augen verloren hatten, verdoppelten wir unsere Anstrengungen!" Doch bis heute scheint sich an diesem Umgang wenig geändert zu haben.

Selbst die Kühe schauen ungläubig, und die sind hier oben einiges gewöhnt. Dass die saftig grüne Wiese aber mitten im September plötzlich weiß ist und ganz kalt auf der Zunge, erstaunt selbst hartgesottene Weidetiere. Sie drängen sich im Nebel in den Windschatten einer kleinen Hütte. Elfriede Krempl tätschelt eine Kuh, während sie selbst sich vor der Hüttenür den Schnee von den Schuhen klopf. Nein, sie ist nicht auf einen späten Sommerurlaub nach Alta Badia gekommen, der Ausflug gehört zum Programm ihrer Direktorenakademie und ist sozusagen Anschauungsunterricht. Wie schaffe ich es, in einem abgelegenen Bergtal mit reichlich Mitbewerb gute Geschäfte zu machen? Die Antwort geben Sternekoch Norbert Niederkofler und Paolo und Hugo Pizzinini - Eigentümer des Fünf-Sterne-Hotels Rosa Alpina: Durch eine mutige Vision, eine scharfe Positionierung und eine klare Vorstellung, wie man beides umsetzt. Um darüber mehr zu erfahren, lohnt es sich schon, den Ausflug auf 1.500 Meter Seehöhe auf sich zu nehmen.

Auf die Umsetzung kommt es an

Alle drei Elemente sind nach Krempls Erfahrung wichtig für langfristigen Erfolg, besondere Beachtung verdiene in der Praxis aber die "Vorstellung von der Umsetzung". Denn an der Vision mangle es viel seltener, als an der Umsetzung. Und deshalb beschäftigt sich Krempl geradezu mit Besessenheit mit der Frage, wie sich gute Visionen umsetzen lassen. Sie sieht den Schlüssel zum Erfolg im Businessplan.

Über 25 Jahre war die Umsetzung solcher Pläne ihr täglich Brot - so lange hat sie insgesamt in Führungspositionen in der internationalen Spitzenhotellerie zugebracht. Heute gibt sie ihre Erfahrungen und ihr Wissen im Rahmen ihrer eigenen Unternehmensberatung weiter. DiA -Direktorenakademie, heißt das Programm, in dem sie gemeinsam mit Tina Brandstetter vorwiegend langjährige erfahrene Hoteldirektoren weiterbildet.

Beim Kapitel "Businesspläne", das ihr so wichtig ist, stößt sie immer wieder auf Skepsis, bisweilen sogar auf erbitterten Widerstand: Die Griechenlandkrise, der Russland-Ukraine-Konflikt oder diverse Wirtschaftsskandale - das Urlaubs- und Freizeitverhalten ganzer Zielmärkte hätte sich in den letzten Jahren oft schlagartig und völlig unvorhergesehen komplett geändert. Wären vor diesem Hintergrund Businesspläne überhaupt noch das Papier wert, auf dem sie ausgedruckt würden?

Businessplan mit Anpassungsfähigkeit

Elfriede Krempl stellt sich in ihren Workshops gerne dieser Diskussion: "Das Wesen eines wirklich guten Businessplans ist neben anderen Faktoren seine Anpassungsfähigkeit. Ein Businessplan, der sich optimistisch nur auf den Best-Case konzentriert, keinen alternativen Entwicklungsmöglichkeiten Raum gibt und keine Krisen-Szenarien enthält, ist in der Praxis unbrauchbar." Unabhängig von ihrer tiefen Überzeugung von der Sinnhaftigkeit dieses Instruments, gäbe es Geld von Investoren oder Banken schon lange nur mehr auf Basis eines solchen schriftlichen und mit Zahlen untermauerten Konzeptes. "Und wenn ich ohnehin einen Businessplan erstellen muss, dann sollte ich das gleich ordentlich machen!"

Diener eines fremden Herren

Ein großes Problem für die Akzeptanz solcher Pläne stelle für viele Direktoren die Tatsache dar, dass sie nicht aus ihrem eigenen Excel stammten, sondern Jahre vor ihrem Eintritt in einen Betrieb vom Eigentümer oder vom Geschäftsführer des Betreibers gemacht worden wären. Vor allem strategische Pläne, oder Pläne, die mit langfristigen Investitionen verbunden sind, reichten durchaus zehn Jahre oder mehr in die Zukunft - wesentlich länger als die durchschnittliche Verweildauer eines Hoteldirektors in seiner Position.

Krempl sieht die Schwierigkeit aber in Wirklichkeit woanders: "In den 25 Jahren meiner Managementtätigkeit war es nie ein Problem für mich, Pläne umzusetzen, die andere gemacht hatten. Aber ich musste den Sinn und das Ziel eines Businessplans verstehen und mich damit identifizieren können - dann erst konnte ich ihn gut umsetzen. Dieses "Mich-Hineindenken" in so einen Plan war oft ein hartes Stück Arbeit!"

Warum Businesspläne vielfach zu Unbehagen führten, sieht die Unternehmensberaterin vielmehr in der fehlenden klaren Definition: "Was ein Zimmerbelegungsplan ist und können muss, ist quasi selbsterklärend. Was man in eine Bilanz schreibt, ist bis ins kleinste Detail gesetzlich geregelt - aber was ein Businessplan wirklich ist, was da drinnen stehen soll und wie - dazu gibt es keine verbindlichen, einheitlichen Vorschriften." Jeder Betrieb handle hier nach seinem eigenen Gutdünken.

"Wir erklären in der DiA unseren Teilnehmern den Businessplan als 'schriftliches Unternehmenskonzept!'. Die Betonung liege auf 'schriftlich', erläutert Krempf. Gerade in eigentümergeführten Betrieben hätte der Chef oft den Plan im Kopf. "Dort liegt er gut, sicher wie in Fort Knox!" lacht Krempf. Leider sei diese "Safe-mentalität" total kontraproduktiv; schließlich sollte ja das gesamte Team nach diesem Businessplan arbeiten. Daher müssen Hoteldirektoren ihren Eigentümern diesen Plan oft erst entlocken, ihn transparent und explizit machen. Und dafür benötigen sie ein klares Verständnis, wie solche Businesspläne aufgebaut sind, dieses Handwerkszeug müssen sie lernen.

Praxistage

Elfriede Krempf ist eine Frau, die aus der Praxis kommt. Auch als Beraterin und Trainerin schwört sie auf Beispiele aus der Praxis. So oft wie möglich sollen ihre Teilnehmer aktiv erleben dürfen, wie andere Betriebe die Probleme im Hotelalltag lösen, die im Seminarraum erläutert und besprochen werden. Aus diesem Grund findet das Modul "Businesspläne" des aktuellen DiA-Jahrgangs im Fünf-Sterne-Hotel Rosa Alpina in Alta Badia statt. Im Jahr 2000 haben Paolo und Hugo Pizzinini nämlich ihre "Alpenrose" grundlegend umpositioniert - quasi mitsamt der Wurzeln ausgegraben und behutsam neu eingesetzt. Mit allen Risiken, die mit einer solchen Umpflanzung verbunden sind. Und naturgemäß hatte er davor monatelang Pläne gewälzt.

Bis zur Jahrtausendwende war die "Rosa Alpina" ein klassisches Hotel mit Halbpension, ohne große Spielräume für Alleinstellungsmerkmale. "Da bewegen Sie sich in einem Gästesegment, das genau vergleicht und preissensibel bucht. Wir haben uns daher umgesehen, was es auf der Welt sonst noch für Angebotskonzepte gibt und haben entdeckt, dass es in Amerika beispielsweise üblich ist, nur Übernachtung mit Frühstück zu buchen und alles andere nach Bedarf dazu zu bestellen. Diese Überlegungen bei uns anzustellen, war geradezu waghalsig - Es war eine schwierige Entscheidung und ein mutiger Schritt. Wir haben ihn gewagt", erinnert sich Pizzinini.

Möglicherweise haben sie ihn nur deshalb gewagt, weil sie in Norbert Niederkofler einen kongenialen Partner für die Umsetzung gesehen haben. Niederkofler hatte einerseits bei seinen Aufenthalten in Übersee viele erfolgreiche Hotels kennengelernt, die nur Zimmer mit Frühstück anbieten. Und andererseits wollte er sich auf Dauer mit seinem Koch-Niveau nicht nur mit Halbpensionsangeboten zufrieden geben. Er war schon zu dieser Zeit von der Vision beseelt, "regional auf höchstem Niveau zu kochen".

Abendessen gibt es seither nur noch à-la-Carte, das dafür eben "auf höchstem Niveau". Tatsächlich wären kurz nach der Umstellung die Hälfte der Stammgäste weggebrochen. "Dafür haben wir ganz neue Wintergäste gewonnen, die wir vorher nicht hatten aktivieren können - und zwar sowohl aus Italien als auch aus Deutschland und Österreich. Im Sommer zielen wir seit damals auf den amerikanischen Gast, auf den englischen Markt und teilweise auch auf Ost-Europa und Asien", blickt Pizzinini auf seine "Umdenkarbeiten" zurück.

Zwei "Sales Reps" in den USA, regelmäßige Präsenz auf internationalen Reismessen und er selbst gehe alle paar Monate auf Verkaufstour zu namhaften Reisebüros in seinen Zielmärkten - wer allein in Marketing und Vertriebsmaßnahmen so intensiv investiert, muss sich Gedanken über seine Business-Szenarien machen. "Ohne Zahlengerüst verlierst Du schnell den Überblick und kannst auch nicht einschätzen, was erfolgreich läuft und was nicht. Ich habe jede Menge Kennzahlen, die mir sehr schnell signalisieren, wenn ich irgendwo in die falsche Richtung unterwegs bin - und dann justiere ich den entsprechenden Plan schon mal nach," bestätigt Pizzinini beim Kamengespräch die krempfschen Ausführungen aus dem Seminarraum.

Teamarbeit

Spätestens als Pizzinini davon erzählt, dass eine der Säulen, auf denen seine Neupositionierung ruht, die Haubenküche im Restaurant St. Hubertus ist, wird den Teilnehmern der DiA klar: Egal wie gut und erfahren du als Hoteldirektor bist - ohne dein Team kannst du keinen Businessplan umsetzen. Im Falle der Rosa Alpina war es das Team von Norbert Niederkofler, das den entscheidenden Wettbewerbsvorteil lieferte. Der erklärt das so: "Was ich wollte, war nicht primär Qualität - auch die ist in gewissem Maße austauschbar - sondern Einzigartigkeit. Das gelingt am besten mit Fleisch und Gemüse, mit Gewürzen und Kräutern, die typisch für uns hier in Südtirol oder zumindest für den Alpenraum sind. Rezepte kann man heute leichter denn je kopieren. Argentinisches Steak oder Seewolf aus dem Nordatlantik können Sie auf der ganzen Welt bekommen. Aber wenn ich den Kräuterseitling um drei am Nachmittag im Wald hinter dem Haus finde und ihn um sieben am Abend serviere, dann kann mir das kein Frischedienst der Welt liefern." Ein leises Murmeln aus dem Auditorium signalisiert Zustimmung: Das klingt klar, anschaulich und geerdet - wie Niederkoflers Küche.

Allerdings war auch Norbert Niederkofler von Beginn an bewusst, dass er die Neupositionierung seiner Küche auch kommunizieren muss, wollte er ein brechtesches Ende vermeiden: "Stell Dir vor es ist Krieg und keiner geht hin." Für große Kampagnen gab es kein Budget, also habe er begonnen, Events zu veranstalten, die von Gästen wie von Medien als cool wahrgenommen wurden, erzählt er schmunzelnd. "Audi Chef's-Cup" oder "Cook-the-mountain" sind nur zwei Beispiele für solche Aktionen, die zum Teil schon seit vielen Jahren erfolgreich laufen. 2014 sei beim Chef's-Cup ein Teilnehmerrekord gelungen: 82 Köche und 1.300 Gäste. Das Medienecho? "Entsprechend," freut sich Niederkofler. Die Frage nach dem Wettbewerb dieser Veranstaltung beantwortet er nur mit einem verschmitzten Lächeln - aber eine Andeutung lässt vermuten, dass er sechsstellig ist.

Im Laufe der Jahre hat Niederkofler erkannt: Man muss seine Idee und seine Positionierung immer wieder neu erfinden, sonst lässt das Interesse an ihr nach. Daher hat er seiner Vision von Regionalität heuer einen neuen Drall gegeben: Seit diesem Sommer kombiniert "Gourmete" die schönsten Wanderrouen rund um Alta Badia mit höchstem Genuss auf den Hütten entlang der Touren.

Es wird langsam finster, der Nebel zieht in lockeren Schwaden ab, die Kühe hegen die berechtigte Hoffnung, dass die Wiese nicht lange weiß bleiben wird. Den Teilnehmern der DiA rauchen die Köpfe, ihnen fällt beim besten Willen keine Frage mehr ein, die sie noch stellen könnten. Da dreht Hugo Pizzinini den Spieß um und fragt Elfriede Krempf, ob sie mit ihrer langen Erfahrung den Mut gehabt hätte, diese Neupositionierung durchzuziehen. Sie überlegt nur kurz, bevor sie lächelnd ihre Antwort gibt: "Mit einem durchdachten Business Plan, auf alle Fälle."



Norbert Niederkofler mit Team (c) Daniel Töchterle



Im Gespräch: Fabian Reisigl, Tina Brandstetter, Elfriede Krempl, Norbert Niederkofler, Markus Sterner, Marcus D. Klein, Siegfried Zink, Georg Gassauer (c) Generatio

[Zurück \(/\)](#)

NEWS | GASTRONOMIE | FREITAG, 29.01.2016



[news/news/artikel/erfuellung-von-herzenswunschen.html](https://www.hotelundtouristik.at/news/news/artikel/erfuellung-von-herzenswunschen.html)

Erfüllung von Herzenswünschen ([news/news/artikel/erfuellung-von-herzenswunschen.html](https://www.hotelundtouristik.at/news/news/artikel/erfuellung-von-herzenswunschen.html))

Milka und die Make-A-Wish Foundation Österreich sammelten knapp 33.000 Euro für die Erfüllung der Wünsche von schwerkranken Kindern.