

Sonnenterrasse Grächen tritt dank Kooperation aus dem Schatten

Gemeinsam sind wir stark: Die Kooperation von sieben Grächener Hoteliers wurde mit einem Preis ausgezeichnet, findet aber noch keine Nachahmer.



Grächen
im Neuschnee.

Text: Eugen Stamm

Wenn jemand, von den Strapazen des Alltags geplagt, seinen Weg in ein schönes Hotel findet, um sich zu entspannen, dann kann sich der Hotelier glücklich schätzen. Denn er hat einen Gast gewonnen, den er umsorgen kann. Von seinen Gästen lebt er schliesslich. Wer käme da als Hotelier schon auf die Idee, seinem wertvollen Gast folgende Empfehlung abzugeben: «Natürlich haben wir eine gepflegte Weinkarte, aber gehen Sie doch, ich bitte Sie, über die Strasse zur Konkurrenz, Sie werden es nicht bereuen, die Aussicht ist obendrein sehr schön.» Völlig verrückt müsste er sein. Denn immerhin kann doch jeder Franken nur einmal ausge-

geben werden: entweder auf dieser oder auf der anderen Strassenseite.

Grosse werden grösser

Dass man diese Ausgangslage auch anders beurteilen kann, zeigt eine beispielhafte Kooperation von sieben Hotels in Grächen im Wallis. Für kleinere Hotels im alpinen Raum, ob sie nun Alpina, Elite, Désirée, Hannigalp, Grächerhof, Collina und Des Alpes oder anders heissen, liegt die Herausforderung nicht in der Konkurrenz auf der anderen Strassenseite. Es ist ein schleichender Strukturwandel im Gang, von dem die Statistik Zeugnis ablegt. Die historisch gewachsene, kleinstrukturierte

Branche wandelt sich, die Anzahl Einheiten sinkt und sie werden im Durchschnitt grösser. Im Zeitraum von 1980 bis 2000 sank die Anzahl der kleinen Hotels bis 50 Betten merklich von 6100 auf 4200, ein Rückgang von fast einem Drittel. Im gleichen Zeitraum nahm die Zahl der Betriebe zwischen 51 und 100 Betten um 3,5% ab. Ganz anders sieht es bei den grossen Hotels mit über 100 Betten aus: Ihre Zahl nahm um ein Viertel zu. Von den rund 34 Millionen Logiernächten im Jahr 2000 wurden von den 530 grössten Betrieben 15,4 Millionen produziert, der Rest von den übrigen 5200 Betrieben.

Druck aus den Städten

Neben der Entwicklung hin zu schlagkräftigeren Einheiten zeichnet sich ein zweites Phänomen ab: Die mächtigen Hotelketten, die in den grossen Schweizer Städten von der zunehmenden Konkurrenz geplagt sind, besetzen neuerdings auch Standorte in kleineren Städten. Accor eröffnete diesen Sommer ein Ibis-Hotel mit 82 Zimmern in Locarno, innert zweier Jahre soll ein grösseres in Lugano folgen, das Kempinski hat sich in St. Moritz niedergelassen. Die Accor Gruppe ist mit ihrer Marke Mercure in Martigny und Leysin präsent. Die Ketten üben Druck auf die kleineren Häuser aus, nicht, weil sie alles besser können, sondern weil sie einen Vorteil im Marktzugang haben. Im Vergleich mit anderen Ländern ist der Konzentrationsgrad zwar noch gering, er dürfte aber weiter steigen.

Als Reaktion schliessen sich viele unabhängige Häuser in Vermarktungsk Kooperationen zusammen, um den Marktzugang zu verbessern. Das grösste Beispiel, Best >

«Kooperation heisst nichts anderes als teilen zu können.» Marcus Frey



Western, wurde nach dem zweiten Weltkrieg gegründet und umfasst weltweit über 4000 Hotels. Andere bekannte Namen sind die Swiss International Hotels oder die Lausanner Minotel.

Neue Formen

Mit einer ganz anderen, intensiveren Form der Kooperation macht eine Gruppe von Hoteliers in Grächen im Kanton Wallis einen Schritt nach vorne. Sie gewannen mit ihrem Verbund Matterhorn Valley Hotels (MVH) den htr Milestone 2009, eine wichtige Auszeichnung im Bereich Tourismus. Das 2003 lancierte Modell ist aufgrund der hohen Intensität der Kooperation pionierhaft. Es geht über den Marketinggedanken hinaus und vereint unabhängige Drei-Sterne-Betriebe, die zusammen nicht nur die Kosten senken, sondern auch die Erträge steigern wollen. Durch einen Know-how-Transfer wird die Professionalität erhöht und dadurch werden die Stärken-Schwächen Profile verbessert. Die bereits erreichten Zahlen können sich sehen lassen: Die Bettenauslastung stieg innert dreier Jahre um 8% auf 55%, der Marktanteil der Gruppe in Grächen um 3% auf 55% und der konsolidierte Betriebsertrag verbesserte sich um 30%.

Teilen lernen

Der Gast spürt die Kooperation primär einmal durch das erweiterte Angebot vor Ort. Er wird nicht neidisch behütet, sondern animiert, auch die anderen Häuser und Hoteliers kennenzulernen. Ob beim geführten Dorfspaziergang, bei der Weindegustation oder beim Snowbiken: Die von den einzelnen Hoteliers angebotenen Ausflüge sind allen Gästen der MVH zugänglich. Dass auch das einzige Hallenbad im Ort dazugehört, versteht sich von selbst. Die Hoteliers mussten sich eine neue Optik aneignen. Die Devise heisst nicht mehr: Hauptsache, der Gast kommt zu mir, sondern: Hauptsache, der Gast kommt zu uns ins Tal. Und geht nicht ins nahegelegene Zermatt oder nach Saas-Fee oder wohin auch immer. Dieses Umdenken erfolgte

nicht über Nacht, sondern im Rahmen eines geführten Prozesses.

Für Philippe Pasche, Direktor der Schweizerischen Gesellschaft für Hotelkredit (SGH), liegt der Erfolg einer Kooperation nicht nur im Rationellen begründet. «Was erwarte ich von einer Kooperation, und was bin ich zu geben bereit?» Dies ist für Pasche eine zentrale Frage, die sich der Hotelier stellen muss und die auch emotionelle Aspekte beinhaltet. Gerade die Offenlegung von Betriebskennzahlen ist in dieser Hinsicht ein heikler Punkt. Zwar gibt es eine Menge Erfahrungsaustauschgruppen, wo man gemeinsam Daten diskutiert. In fast allen Fällen bezieht sich das laut Pasche aber auf die Erfolgsrechnung. Es werden Umsätze diskutiert, Logiernächte und Zimmerpreise, vielleicht auch Personal- und Energiekosten sowie der Marketingaufwand. In einer Kooperation kommt aber die Bilanz auf den Tisch. Und auch wenn das nur Zahlen sind, so ist in ihnen die ganze Geschichte einer Hoteliersfamilie ablesbar, ihr Glück, ihr Vermögen, ihre Altersvorsorge und allenfalls eben auch ihre strukturellen Probleme. Diesen Austausch muss man verkraften können.

Das Saunaprinzip

Die Offenlegung von Daten gegenüber jemandem, den man seit Generationen als Konkurrenten angesehen hat, ist auch für Marcus Frey eine der primären Herausforderungen und wichtigen Voraussetzungen einer erfolgreichen regionalen Kooperation. Frey hat als Berater die Grächener Hoteliers in ihrem Zusammengehen begleitet. Ihre Anliegen sind ihm nicht fremd, Frey ist im Engadin in einer Hoteliersfamilie aufgewachsen. Der promovierte Ökonom war für die SGH tätig, bevor er zur CFB network AG stiess, einer Unternehmensberatung im Bereich Hotellerie und Tourismus. Den nötigen Austausch unter den Kooperationspartnern bezeichnet Frey als das Saunaprinzip. Er sieht die Möglichkeit, dem Hotelsterben im Kleinstsegment entgegenzuwirken, indem Instrumente und

Systeme zur Verfügung gestellt werden, die den Rückstand zur Markenhotellerie verringern. «Eine Garantie, dass es funktioniert, können wir nicht geben. Was wir bieten, sind Arbeits- und Entscheidungsgrundlagen», differenziert Frey.

Fähigkeit zur Kooperation

Mit dem Gang in die Sauna alleine ist es aber noch nicht getan. Eine Kooperation muss in einem Tempo ablaufen, das niemanden überfordert, was letztlich eine Frage der Fähigkeit ist, als Team zu funktionieren. Die Zugpferde einer Gruppe müssen sich manchmal auch zurücknehmen können. Will man beispielsweise ein neues Reservationssystem einführen, ist eine Investition von 20000 bis 30000 CHF für ein grösseres Hotel, das 2 Mio. CHF Umsatz macht, eine vergleichsweise kleine Summe, anders als bei einem Partner mit 400000 CHF Umsatz. Dieser Ausgleich ist gemäss Frey in Grächen gut gelungen. Hilfreich war, dass von Anfang an klar war, wer die Gruppe führt und sie sich so einstimmig auf einen Präsidenten festlegen konnte. Es besteht eine gemeinsame Gesellschaft, die Matterhorn Valley Hotels AG, die einen Leistungsauftrag gegenüber den Hotels hat. Die AG ist zum heutigen Zeitpunkt weder Eigentümerin der Immobilien noch zuständig für das Management. Die Unternehmer sind selbstständig und für ihren eigenen Erfolg selbst verantwortlich. Dennoch braucht es einen starken Zusammenhalt, die Austrittshürden wurden entsprechend hoch angelegt. Wenn ein Eigentümer sein Hotel verkaufen will, muss er einen Käufer finden, der in das System eintritt. Kann er dies nicht gewährleisten, bezahlt er eine hohe, in einem Aktionärsbindungsvertrag verankerte Sanktionssumme.

Nachfolgeregelung

Die Kooperation kann ein taugliches Mittel zur Nachfolgeregelung darstellen. In Grächen wurde dies bereits vorexerziert, indem sich Eigentümer zurückgezogen haben. Sie haben Mieter gefunden, die das System mittragen. Für Frey kann die

Einbettung über ein prozessorientiertes Managementsystem den Einstieg und die Nachfolge erleichtern. «Wichtig ist, dass alle erforderlichen Informationen im Rahmen einer Nachfolgeregelung zur Verfügung stehen und ihre Auswirkungen auf die Projektparameter und das Entwicklungsrisiko abgeschätzt werden können.»

Reeller Mehrwert

Die Regelung der Nachfolge ist aber nicht das primäre Ziel einer Kooperation. Der Mehrwert entsteht durch die Bündelung der Marktmacht. Durch die transparente Zahlenlage in Grächen wurde festgestellt, dass beispielsweise in den Kreditverträgen völlig unterschiedliche Konditionen standen. Durch eine anschließende Neuverhandlung der Verträge konnte eine Nivellierung erreicht werden, nach unten, notabene. Allein die Tatsache, dass die einzelnen Betriebe in einer Kooperation auftreten, hat laut Frey dazu beigetragen, dass die Ratings angepasst wurden. Nicht nur die Bankiers gewährten einen anderen Empfang. Beim Kanton Wallis angeforderte Finanzhilfen in Form von zinslosen Darlehen für ein Investitionsvolumen von 5,8 Mio. CHF wurden positiv behandelt. Für Philippe Pasche ist dies nicht erstaunlich: «Der Kanton Wallis ist im Bereich Hotellerie sehr stark über Direktarlehen präsent. In diesem Falle wurden die Mittel konzentriert eingesetzt, weil der modellhafte Charakter erkannt wurde.» Die Kooperation bringt durch den Erhalt von Arbeitsplätzen und die dezentrale Ansiedlung Mehrwert für

die Ortschaft und regionalpolitische Vorteile mit sich. Innerhalb der Gruppe entwickelt sich ebenfalls eine eigenständige Dynamik. Anfangs war man zögerlich, dann hat man sich mit dem Mut, zu investieren, angesteckt. Die Investitionen wurden dort getätigt, wo der Hotelier Geld verdient, im Bereich Logement. Die Aussenwirkung ist nach Ansicht von Pasche nicht zu unterschätzen: «Grächen existiert wieder auf der touristischen Landkarte der Schweiz.» «Matterhorn Valley Hotels» sei auf jeden Fall ein Name mit Bekanntheitsgrad geworden.

Nicht alleine am Platz

Schliesslich ist aber auch die Frage zu stellen, wie das Umfeld auf eine erstarkte Gruppe reagiert. Es ist schwierig abzuschätzen, inwiefern sich die Marktkraft einer Gruppe wie MVH und die einer Destination wie Grächen positiv beeinflussen, oder ob sich mit zunehmender Dominanz Friktionen ergeben. Andere Leistungsträger können unter Umständen froh sein, wenn sie einen Ansprechpartner haben. Wenn eine Bergbahn 40 Mio. CHF investiert, dann will sie zu Recht wissen, welche Partner sie hat. Nicht angeschlossene Hotels können im besten Fall als Trittbrettfahrer von der gesteigerten Bekanntheit des Ortes profitieren und haben einen Fürsprecher, der die Rolle der Hotellerie stärker vertritt.

Geringe Resonanz

Die Rolle der SGH bei Kooperationsmodellen ist für Pasche eine zweifache: Einer-

seits kann in der Beratung auf Betriebsebene Potenzial für Kooperationen identifiziert werden. Andererseits können durch das zweite und wichtigste Instrument der SGH, die Finanzierung, Folgeinvestitionen wie beispielsweise der Wechsel auf ein gemeinsames Front-Office-System unterstützt werden. Coachingaufgaben übernimmt die SGH nicht. Die Begleitung einer Kooperation durch private Beratungsunternehmen wie beispielsweise die CFB network AG kann von der SGH nicht finanziert werden, da es sich dabei nicht um eine Investition im Sinne des Gesetzes handelt, «auch wenn dies eine Investition in die Zukunft bedeutet», wie Pasche überzeugt ist.

Nachahmer des Grächener Modells sind laut Frey bislang nicht auszumachen. Anfragen, das Modell vorzustellen, seien zwar gekommen. Dennoch handelt es sich bei einer solchen Kooperation um einen grossen Schritt. Die Kostenfolgen können bereits eine Überforderung darstellen. Was die einen als Gewaltakt ansehen, ist für andere hingegen ein notwendiger Effort. Frey sagt: «Sich an einen Tisch zu setzen, um über einen gemeinsamen Flyer zu diskutieren, lohnt sich einfach nicht.»

Die sieben Hoteliers sagen über sich selbst, dass sie für jeden offen seien, der das Modell kopieren wolle. Die Kooperation bewähre sich im Alltag, Nachahmungswillige seien herzlich eingeladen, sich an zwei, drei Tagen davon zu überzeugen – egal, in welchem Hotel sie übernachten. ■

Anzeige

SALZMANN
INGENIEURE

SEILBAHNPLANUNG
KONZEPTE UND LÖSUNGEN,
DIE BEWEGEN.

Jede Seilbahn ist einzigartig – wie der Berg, den sie erschließt! Salzmänn Ingenieure steht für maßgeschneiderte Lösungen – von der ersten Projektidee bis zum genehmigten Projekt, vom Baubeginn bis zur abgenommenen Anlage.

ENTWICKLUNGSSTUDIEN – SKI-MASTERPLAN | SEILBAHNPLANUNG | PRÜF- UND GUTACHTERTÄTIGKEITEN

Salzmänn Ingenieure ZT GmbH
Angelika-Kauffmann-Straße 5
6900 Bregenz, Austria
Tel. +43 (0)5574/45524-0
www.salzmänn-ing.at