

# «Noch immer hungrig»

Wie und wo wollen die Kempinski Hotels weiter wachsen? Antworten von Rupert Simoner, Vizepräsident und General Manager des Kempinski Grand Hotels in St. Moritz.

GERY NIEVERGELT

## Rupert Simoner, die Wintersaison in St. Moritz ist vorbei. Wie lautet Ihre Bilanz?

Es war wie erwartet schwierig, wir befinden uns nach wie vor im schwersten Kampf mit dem schwachen Euro. Das drückt auf unsere Hauptmärkte Schweiz, Deutschland und Italien.

**Dafür lieben die Gäste aus Russland das Kempinski Grand Hotel des Bains.** Und wir freuen uns über ihren Besuch, denn es sind spendable Gäste. Aber der Anteil verharrt seit Jahren bei 10 Prozent, da sich ihr Aufenthalt hauptsächlich auf die Zeit zwischen unseren und ihren Weihnachten beschränkt.

## Die Bündner Olympiaträume sind ausgeträumt. Enttäuscht?

Ja, denn punkto Infrastruktur hätte es die dringend notwendigen Impulse ausgelöst, und es wären wirklich weisse Spiele geworden. Was derzeit in Sotschi geschieht, ist furchtbar. Dort wird für 14 Tage Olympische Spiele eine ganze intakte Landschaft zerrissen.

## Woran fehlt es bei der Infrastruktur im Engadin?

Wir brauchen nicht immer noch mehr Pisten, müssen die bestehenden jedoch miteinander verbinden, veraltete Anlagen ersetzen, und die Probleme beim Zubringerverkehr in den Griff kriegen.

## Das heisst, nicht primär Wachstum sondern Optimierung.

Ja, und ein besseres, «schärferes» Marketing! Auch zum Beispiel wieder mehr echte schwarze Pisten mit Buckeln von meinetwegen 1,5 Meter Höhe. Viele Pisten gleichen ja heutzutage Teppichen, die den guten Skifahrer nicht fordern können. Wir dürfen uns nicht nur über den Jet-Set verkaufen, sondern auch über Authentizität und Sportlichkeit. Eine Wintersportdestination hat nun mal was mit Sport zu tun.

## Bringen Sie sich als Hotelier auch in den Engadiner Tourismusorganisationen ein?

Oh ja. Es können nicht alle stets derselben Meinung sein, aber wir verstehen uns sehr gut. Ich verkaufe ja mein Hotel nicht, weil es so schön weisst und schöne Türme hat, sondern weil die Destination die Leute anzieht.

**Sie sind nicht nur General Manager im Kempinski St. Moritz, sondern haben den Auftrag, für die Luxushotelgruppe in Europa das Hotel-Portfolio weiter zu entwickeln. 36 von weltweit 76 Häusern stehen in Europa. Ist dieser Markt für Kempinski nicht ausgetrocknet?**

Nein, wir haben noch einen Bedarf von rund 10 Häusern in Westeuropa, wo die Märkte tatsächlich relativ gesättigt sind. Es dauert meist Jahre, um zu einer Property zu gelangen, die zu uns passt. Zudem sind die Finanzkonstrukte diffizil, es geht in der Regel zu Pacht- und Hybridverträgen. In

Osteuropa dagegen stehen zumeist gradlinige Managementverträge zur Diskussion.

## Hotelmanagement ist das Hauptgeschäft von Kempinski. Bleibt es dabei?

Es kann sinnvoll sein, zum Managementvertrag hinzu eine gewisse Beteiligung bei der Immobilie zu halten. Wäre der Manager Miteigentümer, könnte er sich durch einen gut strukturierten Hybridvertrag vermehrt einbringen. Aber Kempinskis Kernkompetenz ist und bleibt im Management.

## Es spricht alles für neue Kempinski's in Osteuropa.

Nicht unbedingt. Verträge und Angebote sind nicht so entscheidend wie die Frage, welche Städte und Destinationen für uns interessant sind.

## Fragen wir: Lemberg, die Kulturmetropole in der Westukraine?

Nein. Hat nicht die Dynamik, die wir brauchen, um dort aufzutreten.

## Bukarest?

Durchaus. Dort entwickeln sich Geschäfte. Wir sind noch immer hungrig nach Neuem. Als ich bei Kempinski begann, wurde soeben das erste Luxushotel in Peking eröffnet. Die Leute sagten: Spinnst ihr? Was ist das für eine dämliche Idee. Keiner käme heute auf die Idee, dies als Fehlentscheidung zu bezeichnen.

## Heute schmiedet Kempinski Pläne für ein Hotel in Pjongjang.

Das war einmal – Nordkorea ist ganz kompliziert. Aber nehmen wir das Beispiel Teheran. Wenn sich der Iran öffnet, würde ich versuchen, eines der ersten Luxushotels in Teheran zu eröffnen. Diese Stadt entwickelt sich in den nächsten Jahren rasant.

## Sie wollen noch wachsen, aber nur auf maximal 120 Hotels weltweit. So hat es der Eigentümer, die thailändische Krone, bestimmt. Dürfen wir nachfragen, wenn der Plafond erreicht ist?

Wenn dann noch dieselben Leute am Ruder sind wie heute, wird es bei den 120 Hotels bleiben. Was dazu kommen könnte, sind Joint Ventures oder eine neue Marke, wie etwa in China.

## Sie können die wirtschaftliche Expansion ja relativ gelassen angehen mit einem Eigentümer wie der thailändischen Krone.

Gelassen nicht. Aber wir haben das Glück, dass unsere Eigentümer verstanden haben, dass das Hotelgeschäft kein Quartalsgeschäft ist. Man akzeptiert im Crown Property Bureau keine Verluste, aber auch keine kurzfristige Strategie.

## Sie benötigen in Ihrem Job ein feines Gespür für politische und wirtschaftliche Entwicklungen. Was noch?

Ich reise sehr viel. Zudem bedeutet ein gutes Netzwerk beinahe alles. Es gibt auch Leute, die uns kontaktieren, um mit uns ins Geschäft zu kommen.

## Die Eigentümer des Zürcher «Atlantis» zum Beispiel?

Ja. Zürich ist für uns eine strategische Destination, ganz klar.

## Simoner Aktiv im Engadin und in ganz Europa

Der Österreicher Rupert Simoner, 41, ist General Manager im Kempinski Grand Hotel des Bains in St. Moritz. Zudem entwickelt er für das Unternehmen das Hotel-Portfolio in Europa weiter.

Die Kempinski Hotels S.A. mit Sitz in Genf wurde 1897 in Berlin gegründet und befindet sich heute mehrheitlich im Besitz der thailändischen Krone. Die Luxushotelgruppe betreibt als Managementsgesellschaft weltweit 76 Hotels mit rund 20 000 Mitarbeitern.

## Wie weit sind die Verhandlungen fortgeschritten?

Sehr weit. Unterschrieben ist zwar noch nichts. Aber die Chancen, dass Kempinski das «Atlantis» übernimmt, sind sehr gross.

## Wer ist der klassische Kempinski-Kunde?

Unser Kunde schätzt weltweit die Serviceexzellenz, gepaart mit europäischem Flair und der Individualität unserer Häuser.

## Die Strahlkraft Europas ist ungebrochen?



Wohnt und isst im eigenen Betrieb: Rupert Simoner, GM Kempinski St. Moritz. ZVG

Ja, und wir als älteste europäische Luxushotelgruppe werden diese Linie weiterhin kompromisslos verfolgen. Das luxuriöse Savoir-vivre wurde in Europa erfunden, nirgendwo sonst.

## Ist nicht irgendwann eine Grenze erreicht, wo so viel Luxus bedrückend wird?

Wir haben diese Grenze teilweise schon überschritten. Ich bin überzeugt, dass ein gewisser Wertewandel stattgefunden hat, weg von der Luxus- hin zur Wertegesellschaft. Unsere Klientel sagt: Es zählt nicht der Rubin auf meiner Uhr, sondern das Know-how des Werkes, das drin steckt.

## Man kann auch im Hotelzimmer im Luxus «ertrinken».

In einem luxuriösen Zimmer muss alles passen, ganz klar; aber es ist nicht okay, wenn ein Unternehmen mit Ressourcen um sich schmeisst, um noch protziger dazustehen. Mehr Luxus im Badezimmer zum Beispiel heisst nicht, dass dort das ganze Jahr rund um die Uhr alles beheizt wird, sondern dass die Duschzelle angenehm gross ist. Luxus in der Hotellerie ist auch nicht immer mit Luxushotels gleichzusetzen. Ich kenne Betriebe in anderen Sterne-Kategorien, wo ich mich sehr gut aufgehoben fühle, weil ich spüre, dass man sich etwas dabei gedacht hat. Für mich gehört ganz entschieden zum unternehmerischen Handeln, dass man sich ständig fragt: Was macht die Gesellschaft morgen? Was treibt den Kunden von morgen an, und was verlangt er? Wenn wir uns bei Kempinski diese Gedanken nicht machen

würden, wären wir relativ schnell aus dem Markt raus.

## Der Kunde von morgen setzt auf hohe Qualität, hat aber auch Umweltbewusstsein?

Ja. Er lässt sich nicht mehr blenden von der schönen Verpackung, sondern macht die Schleife auf, blickt hinein und fragt: Ist das qualitativ hochwertig, innovativ, steht es in Verbindung mit dem, was ich mir selbst als Wert gesetzt habe? Wenn all das für ihn stimmt, ist er bereit, Premium zu bezahlen.

## Welche Rolle spielt der Hotelier als Gastgeber?

Er sollte präsent sein. Ich selbst gehöre zu jenen, die im eigenen Betrieb wohnen und essen, mache gerne auch meine Meetings in der Lobby. Man sollte als Hotelier aber nicht zum blossen Händeschüttler werden. Wir alle, das gesamte Hotelpersonal, sollten nicht irgendwelche Rollen spielen, sondern authentisch sein.

## Das beste Hotelpersonal muss im Kempinski St. Moritz zu finden sein, da der Chef ständig auf Reisen ist...

Man muss den Mitarbeitenden auch ihre Freiheiten lassen, damit sie an den Herausforderungen wachsen können. Ich sagte zu meiner Stellvertreterin vor meiner ersten längeren Abwesenheit: Setz dich in mein Büro, mach mal, und ruf mich nicht jeden Tag an. Aber ich erwarte, dass das Unternehmen bei meiner Rückkehr besser dasteht als bei meinem Weggang.

Sie hat es geschafft? Aber locker.

## Standpunkt

Attraktive Produkte sind wichtiger als tiefe Preise



ROLAND ZEGG\*

Einsichten aus dem 23. Tourismusforum Alpenregionen (TFA) in Interlaken: Wir müssen nicht immer neidvoll zu unseren österreichischen Nachbarn blicken. Auch dort werden nicht nur Erfolge erzielt und ist nicht alles besser. Hubert Siller vom Management Center Innsbruck (MCI) und Franz Tschiederer, langjähriger Obmann von Serfaus-Fiss-Ladis liefern brandaktuelle Zahlen: Nur jede zweite Destination im Tirol weist in den letzten zehn Jahren ein reales

**«Wer (seinen Laden) nicht im Griff hat, ist kein attraktiver Partner.»**

Wachstum auf. Was zählt, ist ein attraktives Produkt für den Gast. Die Produktgestaltung entsteht vielerorts oft fernab jeglicher Gastbedürfnisse und vorbei an der eigentlichen Kernzielgruppe. So verpufft die meist kostenintensive Marketingmaschinerie ihre Mittel ins Leere. Leistungsorientierung kommt vor Marketingorientierung. Aufräumen kommt vor Inszenierung! Wer «seinen Laden» nicht im Griff hat und nicht über den Tellerrand hinaus blicken kann, ist kein attraktiver Partner und kein beeindruckender Gastgeber. Zu berücksichtigen ist auch, wer bei der Freizeitgestaltung und der Ferienentscheidung «die Hosen anhat»: Unser entscheidender Gast ist weiblich – und das ist nicht immer linear und logisch. Nicht runter mit den Preisen, sondern hoch mit der gebotenen Leistung. Wir müssen nicht jeden Gast bei uns haben, sondern diejenigen, die genau zu unserem Produkt passen. Klasse statt Masse! Leadership zeigen heisst: Die Destination auf das Kommando vorbereiten! Nicht Verwalter einer Bergbahnunternehmung oder Destination sein, sondern kreativer und nachhaltig agierender Gestalter und Netzwerker. Teamplayer statt Einzelkämpfer hinter dem Schreibtisch. Tourismusorganisationen sind manchenorts viel zu sehr mit sich selbst beschäftigt und laufen so ihren eigentlichen Aufgaben und den Erwartungen ihrer Leistungsträger hinterher. Also Konzentration auf die wirklichen Verantwortlichkeiten! Wir können Grenzen überwinden. Wir müssen uns nur bewusst werden um das Wie!

\* Roland Zegg ist Geschäftsführer des Beratungsunternehmens grischconsulta AG.

ANZEIGE

## HESSER

Haben Sie einen Betrieb zu verkaufen – zu vermieten – zu reorganisieren, oder suchen Sie einen Betrieb? Für solche Probleme sind wir seit bald 40 Jahren die Spezialisten.

Poststrasse 2, 8808 Pfäffikon  
055 410 15 57  
hesser@bluewin.ch