



In doppelter Mission für die Steigenberger Hotels der Schweiz tätig: Area General Manager und Belvédère-Direktor Thomas Kleber.

## «Ich bin kein Job-Hopper»

Thomas Kleber soll nach wechselvollen Jahren wieder Ruhe und Kontinuität in die Steigenberger Hotels der Schweiz bringen. Der neue Area GM bezieht erstmals Position.

GERY NIEVERGELT

**Thomas Kleber, Sie haben die ersten 100 Tage bei Steigenberger Schweiz als Area General Manager und Direktor des Davoser Nobelhotels Belvédère hinter sich – und Sie sind immer noch dabei!**

**Wie lange?**  
Ich bin definitiv kein Job-Hopper. Zudem fühlt sich die ganze Familie ausgesprochen wohl in der Schweiz. Wir leben ja alles in allem auch schon neun-einhalb Jahre hier.

**Es gab Ihnen nicht zu denken, dass es in den letzten Jahren bei den Schweizer Steigenberger Hotels im Management ungewöhnlich viele Wechsel gab?**

Ich habe das natürlich mitgekriegt, aber es wurde bei den Anstellungsgesprächen offen angesprochen. Man weiss auch bei Steigenberger, dass das nicht alles optimal lief, und eventuell war es einer der Gründe, weshalb man das Gespräch mit mir gesucht hat. Es gilt nun, Ruhe und Kontinuität in die Steigen-

berger Hotels der Schweiz hineinzubringen. Darum ist es von Vorteil, wenn der GM über internationale Erfahrungen verfügt, aber auch die Schweizer Verhältnisse gut kennt.

**Was sind die Besonderheiten des Schweizer Markts?**  
Die Besonderheit ist, dass die Schweiz gerade in der 5- und 4-Sterne-Hotellerie sehr gut aufgestellt ist. Aber als Einzelner kann man heute nicht mehr reüssieren. Es geht nicht mehr ohne Zusammenarbeit sowohl mit den lokalen Tourismusorganisationen wie auch den Mitbewerbern vor Ort. Letztendlich müssen wir alle zusammen die Destination verkaufen.

**Sind Sie der Typ des Händes schüttelnden Gastgebers?**  
Ich schüttele viele Hände, und ich tue es gerne. Wenn immer möglich begrüsse ich die Gäste beim Check-in und verabschiede sie beim Check-out. Wichtig ist mir auch, morgens wie abends eine Runde durch das Restaurant zu machen.

**Wie viel Zeit können Sie in die Gastgeberrolle investieren?**  
Das hängt von der Saison ab. Über Weihnachten waren es bestimmt 60 bis 70 Prozent meines Arbeitspensums. Das haben die Gäste auch gespürt, die Rückmeldungen waren diesbezüglich sehr positiv. Derzeit sind rund 40 bis 50 Prozent. Mit Tina Heide habe ich jedoch eine exzellente Stellvertreterin, die seit gut drei Jahren im Belvédère tätig ist. So ist die Gästebetreuung jederzeit gewährleistet.

**In Ihrer Doppelfunktion müssen Sie besonders haushälterisch mit der Zeit**

**umgehen. Bis anhin gab es bei Steigenberger einen vollamtlichen Area General Manager Schweiz. Ist es eine Neuerung aus Spargründen?**  
Sie macht vor allem absolut Sinn. Ich stehe einem aufgeblähten Head-Office eher kritisch gegenüber und denke, es ist richtig, dass man die drei Hotels wieder mehr Freiheiten und Eigenverantwortung zugesteht. Was mich als GM von der Kollegin Claudia Egli im Bellerive au Lac in Zürich und von Kollege Guntram Weipert vom Alpenhotel und Spa in Gstaad unterscheidet, ist mein grösserer Erfahrungsschatz. Für beide ist es die erste Direktorenstelle, also unterstütze ich sie etwa in den Bereichen Strategie, Marketing oder Budgetierung. Allerdings habe ich auch eine Kontrollfunktion inne; das gebündelte Reporting an die Steigenberger-Zentrale läuft über mich. Doch die Kommentierung der Ergebnisse macht wiederum der betreffende General Manager selbst.

**Die Zentrale in Frankfurt hielt in der Vergangenheit auch den Area GM Schweiz an der kurzen Leine.**  
Dazu kann ich mich nicht äussern. Es ist aber schon so, dass bei Steigenberger generell ein Umdenken in Richtung Dezentralisierung stattfindet.

**Wie schnitten die Schweizer Steigenberger Hotels 2014 punkto Belegung und Umsatz ab?**  
Wir waren mit dem Jahr 2014 zufrieden.

**Wo orten Sie Handlungsbedarf?**  
Dazu kann ich nach 100 Tagen noch nicht umfassend antworten.

**Teilen Sie die Ansicht, dass Steigenberger in der Schweiz am Image arbeiten sollte?**  
Wir möchten den Bekanntheitsgrad der Marke Steigenberger in der Schweiz weiterhin verstärken und die Hotels gut positionieren. Imagepflege ist dabei natürlich ein wichtiger Bestandteil.

**Wie wollen Sie das Image verbessern?**  
Durch Persönlichkeit, Servicequalität, Kontinuität und lokale Integration

werden wir ein noch verlässlicherer und vertrauensvollerer Partner.

**Wie sieht es aus mit Ausbauplänen? CEO Puneet Chhatwal sagte im Sommer 2013 in der htr, er rechne für die Schweiz mit drei neuen Hotels und insgesamt 500 Zimmern. Seither hat man diesbezüglich nichts mehr gehört.**  
In der Zwischenzeit hat Steigenberger seine Wachstumsstrategie neu definiert. Bis 2020 will das Unternehmen weltweit 150 Hotels betreiben. Davon ist die Schweiz also nicht ausgeschlossen. Wenn wir eine gute Möglichkeit erhalten, werden wir diese wahrnehmen. Aber es ist nicht einfach. Abschlüsse werden heute nicht mehr so leicht erzielt, auch wenn es an Angeboten nicht mangelt.

**Also kein viertes Steigenberger?**  
Über die Marke Steigenberger sehe ich in der Schweiz derzeit eher kein Wachstum. Grösser sind die Chancen für eines unserer 3-Sterne-Intercity-hotels. Gut vorstellen könnte ich mir auch die Eröffnung eines «Jaz in the city hotels», unser neuer Brand. Es sind urbane Hotels, die von ihrer Anmutung und Einrichtung her eine jüngere Zielgruppe ansprechen und preislich zwischen Intercityhotels und den Steigenberger Hotels liegen. Das könnte Erfolg haben, in Bern, Basel oder Genf.

**Hat diese Zurückhaltung, die Sie üben, mit den aktuellen Rahmenbedingungen wie Frankenstärke zu tun?**  
Wir haben in den letzten Jahren im geplanten Rahmen neue Hotels akquiriert, aber es muss das richtige Objekt am richtigen Ort sein.

**Hatten Sie im Belvédère schon Abbestellungen?**  
Abbestellungen nicht, aber es gab Anrufe von Gästen. Unsere Strategie ist klar: Wir gehen mit den Preisen nicht runter, versuchen aber, über Zusatzleistungen wie etwa dem Bezahlen der Vignette guten Willen zu zeigen. Ganz wichtig ist, mit dem Gast den Dialog zu suchen und ihm aufzuzeigen, dass für uns die Kosten genau gleich hoch sind wie vor dem Entscheid der Nationalbank. Wir müssen mit der neuen Situation möglichst gut umgehen, und das werden wir auch schaffen. Den Kopf in den Sand zu stecken, bringt nichts.

### Standpunkt

## Mit Qualitäts-Viren nachimpfen lohnt sich



THERESE LEHMANN FRIEDLI\*

Unsere Lust am Verreisen und die Absicht der ausländischen Gäste am Bereisen unseres Landes haben in den letzten Jahren insgesamt zugenommen. Allerdings gehen europäische Gäste in Zeiten des stockenden Wirtschaftsmotors in Europa und starken Franks vermehrt woanders hin. Um aus Betriebsicht wettbewerbsfähig zu bleiben, ist das Drehen an der Preisspirale eine verlockende, langfristig aber kaum erfolgreiche Strategie.

**«Das Drehen an der Preisspirale ist verlockend, aber langfristig kaum erfolgreich.»**

Die Wirkung gleicht dem Auspressen des eigenen Safts. An der Leistungsspirale dagegen kann individuell und gewinnbringend gedreht werden. Hier besteht zudem das Potenzial, mit eher kleinem Aufwand grosse Wirkungen zu erzielen. Das Qualitäts-Programm des Schweizer Tourismus stellt eine solche Möglichkeit dar. Bekanntlich ist der Zusatznutzen des Q-Programms nicht direkt quantifizierbar. Wenn Prozesse optimiert und Fehler reduziert werden, senkt das die Kosten der Nicht-Qualität deutlich bzw. wirkt produktivitätssteigernd. Beides wirkt sich positiv auf Betriebskosten und Preise aus und wirkt im Endeffekt wettbewerbsstärkend. Es verbleibt mehr Atem, den Gästen konkurrenzfähige Produkte anzubieten. Mit der laufenden Programmüberarbeitung steht ein handlungsorientierter Ansatz zur Leistungsoptimierung und damit zur Verbesserung der eigenen Wettbewerbsfähigkeit im Zentrum. Mit Blick auf die Zukunft lohnt sich eine Nachimpfung mit Q-Viren.

\* Therese Lehmann Friedli ist Stv. Leiterin der Forschungsstelle Tourismus an der Uni Bern.

### Aufgefallen

**Mit immer neuen «Innovationen» zum Höhepunkt**



Die Frage stellt sich jeder Hoteller: Mit welchem Zusatzangebot überzeuge ich meinen Gast noch mehr?

Eine neue Sauna, mehr Parkplätze oder doch lieber endlich ein Pianist? Jetzt wird dieser Entscheid noch schwieriger: Der Hotelkosmetikhersteller ADA Cosmetics bietet dem «innovativen Hoteller» intime Accessoires fürs Hotelzimmer – von Vibrator über Gleitgel, Vibrationsring bis zu Kondomen. Mit diesen prickelnden Extras kann er, so ADA, «gratis oder auch als zusätzliche Einnahmequelle, etwa für den Verkauf in der Minibar beziehungsweise neben dem Bett präsentiert», den Gast zu noch mehr Wohlbefinden verführen. bf