

Nachgefragt, quergedacht

Interview mit Arne Kubecka

H&T: Herr Kubecka, Ihr Konzept, das Sie zur Neupositionierung von gastgewerblichen Unternehmen entwickelt haben, lässt sich mit *Fug und Recht* als ungewöhnlich und unkonventionell bezeichnen. Was macht den maßgeblichen Erfolg Ihres Konzepts denn aus?

A. Kubecka: Mein „Themenorientiertes Marketing-System“ setzt sich aus einem Mosaik verschiedener Wertschöpfungsfaktoren zusammen, die in ihrer Wirksamkeit permanent optimiert werden und die sich – da sind wir schon beim springenden Punkt – in einem zeitlich wie finanziell überschaubaren Rahmen im Betrieb umsetzen lassen.

H&T: Was muss ein Betrieb an Zeit und Kosten denn in etwa investieren?

A. Kubecka: Die Umsetzung nimmt in der Regel einen Zeitraum von sechs Monaten in Anspruch. Die Investitionskosten sind mit denen eines gehobenen Mittelklasse-Wagens vergleichbar. Der finanzielle Aufwand für die Unternehmenssicherung bewegt sich also in überschaubaren Dimensionen.

H&T: Wer sich z.B. das Altstadt- und Schlosshotel „Hechten“ in Füssen, das „Mattlihaus“ in Oberjoch anschaut, begegnet üppigen Erlebnislandschaften, die den Gast mit Augenschmaus, mit Sinnesreizen wie Licht und Düften verwöhnen, die an allen Ecken und Enden Geschichten erzählen. Die Raumatmosphäre überflutet den Betrachter, wie willkürlich wird eine Fülle an Reizen ausgelöst, alles scheint wie hingeworfen... Da bekommt man alles andere als den Eindruck, dass System und Kalkül bis ins Detail dahinterstecken...

A. Kubecka: Das ist ja der Kunstgriff: Das professionelle Manage-

ment muss im Hintergrund bleiben. Vor, am und im Haus müssen die Reize wirken und Emotionen angesprochen werden und dazu müssen die Fassade, die Räume und das Angebot spannende Sequenzen bieten.

H&T: Reize, die finanzierbar sind – wie lässt sich das denn realisieren?

A. Kubecka: Um gastliche Atmosphäre zu schaffen, brauchen wir keine Perfektion – die wäre eher kontraproduktiv, weil sie schnell einen Anstrich von Sterilität erzeugt. Bei knappem Budget muss Luxus durch Originalität ersetzt werden; uns geht es um Gemütlichkeit und Lebensfreude. Das erreichen wir durch eine spielerische Inszenierung des – für das jeweilige Haus eigens entwickelten – Themas; der Unternehmer und seine Mannschaft werden als Team von Akteuren da miteinbezogen. Dieser Punkt etwa ist ein wirtschaftlich günstiger und ein ungeheuerlich motivierender Faktor zugleich.

H&T: Herr Kubecka, Sie gehen an eine Hotelanierung und setzen den Hebel zielsicher beim Gastro-Betrieb des Hauses an. Warum gerade dort? Berühren Sie da nicht einen Unternehmensbereich, der in vielen Fällen einfach ein Schattendasein führt?

A. Kubecka: Genau das ist es ja: In Vielen Hotels ist der Gastronomiebetrieb nur eine Geldwechsellustube oder wird vom Beherbergungsgeschäft subventioniert. Mit einem gut positionierten Restaurant, das ein Thema überbringt, sprechen wir die Sinne der Hotelgäste wie der der Einheimischen an. So wird die Gastronomie zur Attraktion des Hauses und endlich zum Profit-Center, dessen Image auf das Hotel ausstrahlt. Das Genuss- und Lebensfreude-Szenarium der Gastro-

nomie ist einfach vielseitiger und wirkungsvoller als das des Beherbergungsbereichs. Das ist auch ein entscheidender wirtschaftlicher Schritt auf dem Weg zur Sanierung des gesamten Unternehmens. In einer zweiten Stufe nehmen wir uns dann der emotionalen Erlebniswelt der Zimmer an. Hier gibt es in Deutschland viel aufzuholen.

H&T: Lässt sich die nach Umsetzung Ihrer Themenkonzepte zu erwartende Umsatzsteigerung in konkrete Zahlen fassen?

A. Kubecka: Die Wirtschaftlichkeit des Betriebes hängt natürlich auch von der Kapazität ab. Aufgrund unserer Erfahrungen mit realisierten Konzepten setzen wir einen Umsatz von 20 Euro pro Sitzplatz und Öffnungstag im Restaurant und eine Steigerung der Bettenauslastung von 20 % im Beherbergungsbereich an.

H&T: Klingt hoffnungsvoll ...

A. Kubecka: Ist's in der Theorie auch...

H&T: ...Und in der Praxis?

A. Kubecka: Sehen Sie, einen entscheidenden Punkt dürfen wir nicht unterschätzen: Kern jeder erfolgreichen Sanierung ist die Stärkung des Betriebsprofils. Und dieser Prozess stellt ganz besondere Anforderungen an den Unternehmer. Vieles nämlich wird dabei grundsätzlich in Frage gestellt oder grundlegend umgewandelt, und da muss der Unternehmer schon Mut beweisen, die nötigen Veränderungen mit zu tragen. Und er braucht Macherqualitäten, um sich gegen die Bedenkenträger in seinem Umfeld durchzusetzen, und den nötigen Biss, um das Ganze am Laufen zu halten – nein, mehr noch: ...überzeugend zu leben! Eine regelrechte Ochsentour, bei der ich im Coaching mit dem Unternehmer durch dick und dünn gehe.

H&T: Und wenn der Unternehmer diesem Prozess nicht standhält...?

A. Kubecka: Einer Zusammenarbeit gehen stets sehr intensive Gespräche voraus. Dabei muss ich dem Unternehmer gewissermaßen auf den Zahn fühlen. „Wasch mich, aber mach mich nicht nass“ – diese Vorstellung funktioniert nicht. Da muss einer auch wirklich

der Herr im eigenen Haus sein und eine Kapazität haben, die genügend Wertschöpfung und Perspektive zulässt. Nicht nur um den Lebensunterhalt zu sichern, sondern auch, um innovativ zu bleiben. Dem müssen sich vor allem junge Unternehmer stellen, die nicht wie ihre Eltern den Silberstreif des Ruhestands vor Augen haben und damit in einer gänzlich anderen Situation sind.

H&T: Hier sind wir beim heißen Thema des Generationswechsels...

A. Kubecka: Richtig, die Nachfolger werden nicht selten von der alten Generation und der altgedienten Mitarbeitergarde als den Traditionswächtern mit Argus-Augen beobachtet. Das hemmt die Jungen in ihrer Bereitschaft zur Erneuerung. Auf der Suche nach Harmonie trifft man sich auf dem kleinsten gemeinsamen Nenner mit Änderungen, die wenig bewirken und nur Geld kosten. Man schließt die Augen zur Betriebsblindheit, getreu dem Motto: Was wir schon immer gemacht haben, kann für die Zukunft nicht falsch sein! Oder man renoviert ohne Konzept und schaut nach der Renovierung genauso aus wie die anderen renovierten Betriebe. Da beißt sich die Katze in den Schwanz...

H&T: Wie viele in der Branche haben Ihrer Meinung nach denn überhaupt das Potenzial zur wirklichen Erneuerung?

A. Kubecka: In meinen Workshops und Seminaren mache ich die Erfahrung, dass dies vielleicht zehn Prozent sind. Die anderen erkennen wohl, dass man was tun müsste, kommen aber aus ihrem Teufelskreis nicht raus und wollen den Unterschied zwischen viel arbeiten und etwas unternehmen nicht erkennen.

H&T: Wie beurteilen Sie persönlich denn die gegenwärtige Situation der Branche?

A. Kubecka: Der Kuchen wird nicht größer. Die Restriktivität der Banken bleibt. Der Preiswettbewerb artet in Kannibalismus aus. Es ist so weit: Wir wachsen über uns hinaus – oder wir gehen unter. Meine Tipp: „Back to the roots“, Luxuswettbewerb zehrt aus. Querdenker, traute euch und setzt euch durch! Wir alle suchen den Ausstieg aus der tristen Alltagswelt und dürsten nach Lebensfreude, Kommunikation und Unkonventionalität. Mit der eigenen Originalität diese emotionalen Grundbedürfnisse besser zu befriedigen als der Mitbewerber – darum geht es. (prö)



Arne Kubecka studierte an der Fachhochschule München Hotel- und Restaurant-Management und lernte die Branche von Grund auf bei Mövenpick und Hilton im In- und Ausland kennen. Mit Werbung und der Entwicklung von Marken beschäftigte er sich als Berater internationaler Werbeagenturen. Heute ist Arne Kubecka in Kempten als Berater und Coach mit seinem Team auf die Entwicklung von Themenkonzepten für die Hotellerie und Gastronomie spezialisiert, die er mit einer unverkennbaren Identität im Markt erfolgreich platziert. Er gilt als Sanierungsexperte und ist als Lehrbeauftragter für Hotel- und Restaurantmanagement an den Fachhochschulen München und Kempten engagiert.