



Im Osten geht die Sonne auf

Das gleichnamige Motto des Bundesliga-Vereins FC Energie Cottbus hat sich auch für die Eigentümer des Lindner Congress Hotel Cottbus bewahrheitet. Nur ein Jahr nach der Übernahme durch die Lindner-Gruppe halbierte diese den Verlust trotz eines harten Verdrängungswettbewerbs. Seit 2007 schreibt das Hotel schwarze Zahlen – zum ersten Mal überhaupt in der 13-jährigen Geschichte des Hauses.

Erich Bruckdorfer ist genaues und gründliches Arbeiten gewöhnt. So auch im Herbst 2004, als der Experte für Tourismus und Hotellerie der Hypovereinsbank AG ein neues Management für das Holiday Inn Cottbus sucht. Das Hotel mit der futuristischen Glasfassade ist ein Problemkind im Portfolio der Hypo-Immobilientochter. 1994, im Hype der Bundesgartenschau und in der Hoffnung

auf blühende Landschaften im Osten erbaut, hat es bis dato operativ noch keine schwarzen Zahlen geschrieben.

Drei Hotelgruppen sind im Jahr 2004 in Bruckdorfers engerer Wahl. Darunter auch Lindner, die ihm „der Markt empfohlen hat“. Auf die guten Ratschläge weiterer Branchenkenner allein will sich der Spezialist, der selbst auf eine 15-jährige Erfahrung als Hotelentwickler zurückschauen kann, nicht verlassen. Er checkt die Unterlagen genau und ist begeistert: „Die Analyse, die Machbarkeitsstudie und das Konzept zeigten einen ungewöhnlich hohen Professionalisierungsgrad. Das findet man selten“, erinnert sich Bruckdorfer. Er entscheidet sich für Lindner.

Auch für die Düsseldorfer Hotelgruppe bedeutet die Übernahme des Cottbuser Hauses eine Herausforderung. Dessen Lage mitten in der Stadt, neben Stadthalle und Einkaufszentrum und nur wenige Minuten vom Altmarkt entfernt, ist zwar gut und auch die Zim-

Herausforderung

Der harte Wettbewerb, ein schrumpfender Geschäftsreisemarkt und die Randlage an der Grenze zu Polen kennzeichnen das Umfeld des einstigen Holiday Inn Cottbus. Eine unflexible Preisgestaltung kommt erschwerend hinzu.

Lösung

Einführung einer individuellen Preisgestaltung und einer modernen, kompetenzorientierten Mitarbeiterführung. Ungewöhnliche Vertriebsmaßnahmen und eine stärkere Präsenz bei den Entscheidungen vor Ort.

Ergebnis

Halbierung des Verlustes im ersten Jahr. Erstmals positives GOP im dritten Jahr nach Übernahme. Lindner punktet vor Ort durch Flexibilität, Individualität und vertrauensbildende Maßnahmen

Kontakt

Lindner Hotels & Resorts
Otto Lindner jun.
Emanuel-Leutze-Str. 17
40547 Düsseldorf
Telefon: 0211-5997-303
Otto.Lindner.jun@lindner.de
www.lindner.de

merqualität kann sich sehen lassen. Doch Cottbus selbst liegt an der Ostgrenze Deutschlands. Die Verkehrsanbindung ist bescheiden – ICE-Verbindungen und Flughafen fehlen.

Blühende Landschaften sind in den vergangenen Jahren dort ebenso wenig entstanden wie neue Arbeitsplätze. Im Gegenteil: Die Stadt, die einst vom Tagebau und der Textilwirtschaft lebte, schrumpfte seit der Wende von 150.000 auf 100.000 Einwohner. Der einzig große Arbeitgeber ist der Energiekonzern Vattenfall, der unweit der Tageabbaugebiete Cottbus als Sitz seiner Hauptverwaltung wählte. Doch das Geschäft des Energieriesen reicht nicht aus, um die Häuser vor Ort – darunter allein fünf Kettenhotels mit über 750 Zimmern – zu füllen. Der Verdrängungsmarkt fordert seinen Tribut. Zuletzt dümpelt die Belegung des Cottbuser Hauses bei 40 Prozent.

Lindner setzt im ersten Schritt auf zwei zentrale Maßnahmen. Das Hotel wird neu positioniert. Im Hotelnamen erscheint das Wort Congress. „Nicht weil wir im Kongressbereich ein großartiges Potenzial gesehen hätten, sondern um mit dem Namen die Größe und Qualität des Hauses deutlich zu machen“, so Andreas Krökel, Vorstand Marketing und Operations bei Lindner.

Der eigentliche Schwerpunkt wird im Leisur-Bereich gesetzt, der durch die Nähe zum Spreewald eine gewisse Attraktivität besitzt. Als Hoteldirektor wird Marc Stickdorn verpflichtet, ein erfahrener und ambitionierter Hotelmanager aus München.

Yield Management statt starrer Zimmerpreise

Der führt zusammen mit Lindner erst einmal eine neue Preisgestaltung ein. War diese früher mit nur zwei Raten sehr unflexibel, gibt es jetzt – ähnlich wie beim Yield Management der Fluggesellschaften – tagesaktuelle Preise, die Angebot und Nachfrage des Tages widerspiegeln.

Mit dieser neuen Flexibilität im Rücken kann Stickdorns Verkaufsmannschaft nun einfacher auf die Bedürfnisse der Bus-Veranstalter und der lokalen Firmen eingehen. Denen garantiert er zudem eine Best-Buy-Rate. Das heißt, sollte der Firmenpreis höher als die aktuelle Tagesrate sein, dann zählt die Tagesrate.

Unterstützung kommt zudem auch aus der Lindner Zentrale in Düsseldorf. Sie bindet das Hotel stärker in die nationalen und internationalen Vertriebskanäle und in die Kataloge großer Veranstalter ein. Und geht – typisch für Lindner – auch mal andere Wege. So bringt das

Engagement von Lindner und Aldi die Düsseldorf als erste Hotelgruppe ins Aldi-Reiseangebot. Für das Lindner Congress Hotel Cottbus bedeutet dies 1200 zusätzliche Übernachtungen.

Soviel Individualität und Kundenorientierung zahlen sich aus. Auch wenn zunächst die Durchschnittsrate sinkt, steigt die Belegung bereits im ersten Jahr um zehn Prozentpunkte an – zu Lasten der Konkurrenz: Das Tryp-Hotel schließt 2006 seine Türen.

„Viele haben früher erst gar nicht angefragt“

Zeitgleich feilt Stickdorn am Image des Hotels. Dieses habe sich als „zu teuer“, „zu unflexibel“ und „wenig zugänglich“ fest in die Köpfe der örtlichen Entscheidungsträger eingegraben. „Viele haben deshalb erst gar nicht bei uns angefragt.“

Der Hoteldirektor geht raus, engagiert sich in lokalen und überregionalen Ausschüssen und Verbänden. Er zeigt Flagge bei Festen und Sportveranstaltungen, macht erfolgreich PR, um dann mit seinem Sponsoring des Traditionsvereins Energie Cottbus vor Ort besonders zu punkten. Seit einem Jahr übernachtet die Mannschaft immer vor einem Heimspiel im Lindner Congress Hotel. „Das hat uns nicht nur Neugeschäft, sondern viel Goodwill gebracht“, so Stickdorn.

Aus der Gustavsstube wird Gustav's Sportsbar

Auch im Haus ändert sich einiges: Stickdorn kann bei den Energiekosten rund 30 Prozent einsparen. Er passt die Zahl der Betten den Bedürfnissen der Reisegruppen an. Die dröge Gustavsstube verwandelt er mit wenigen Mitteln in Gustav's Sportsbar mit Flatscreens und Public Viewing.

Den neuen Wind, der mit Lindner durch die Hotellobby weht, spüren auch die Mitarbeiter. War das Unternehmen früher sehr hierarchisch organisiert, musste jedes Schriftstück mindestens zwei Unterschriften tragen, waren die Mitarbeiter nicht über die Ziele des Hauses informiert, so finden jetzt regelmäßige Meetings statt, in denen mit allen über wichtige Kennzahlen gesprochen wird. Jeder Mitarbeiter vom Service bis zum Verkauf bekam zudem mehr Kompetenz und Spielräume. Das motiviert. „Ein Ziel, das man sich gemeinsam setzt, schweißt zusammen. Ohne das Engagement meines Team hätten wir den Turn-Around hier nicht geschafft“, sagt Stickdorn heute, drei Jahre später. Auch er ist sicher: Die Sonne geht im Osten auf. ■