

Neun Schritte zum Turnaround

Strategische Neuorientierung im Kurzentrum Rheinfelden: Vom Traditionsbad zum modernen Wellnesszentrum

VON MARION BRINKMANN

Allan und Barbara Pease, Bestsellerautoren von „Warum Männer nicht zuhören und Frauen schlecht einparken“, gestanden in einem Interview, dass sie sich bei einer Fahrt in Italien über die Frage, in welche Richtung es weitergehen solle, so zerstritten hätten, dass Barbara Pease die gemeinsame Reise abgebrochen hatte. Die Frage, wohin man will, belastet nicht nur Paarbeziehungen. Auch Unternehmen sind häufig gelähmt, weil Ziele und Perspektiven nicht eindeutig sind. Um aber erfolgreich zu sein, müssen Unternehmensziele klar sein, damit Mitarbeiter und Führungskräfte gemeinsam an einem Strang ziehen. Vor allem in Umbruchsphasen, sei es durch veränderte Marktsituationen oder rechtliche Regelungen oder durch interne Prozesse wie Führungswechsel, An- oder Verkauf von Unternehmensteilen, ist Strategiearbeit sinnvoll und notwendig.

Als mir im Frühsommer 2003 Dr. Kirchhofer vom Kurzentrum Rheinfelden schrieb, war das mittelständische Unternehmen an einem Punkt der Neuorientierung. In einem veränderten Umfeld sollte die Kurzentrum Rheinfeld Gruppe mit ihren Bereichen Gesundheitswesen (Kurklinik und Therapiezentrum), Hotellerie (Park-Hotel) und Wellness (Soleschwimmbad) zukunftsorientiert optimal und für die künftigen Anforderungen im Kur- und Gesundheitsbereich ausgerichtet werden.

Dr. Thomas Kirchhofer war über mein Buch „Strategieentwicklung für kleine und mittlere Unternehmen“ auf meinen Beratungsansatz aufmerksam geworden. Der an der Struktur einer Pyramide aufgebaute Beratungsprozess ist sehr straff und zielgerichtet und überzeugte Dr. Kirchhofer durch seinen pragmatischen Ansatz. Die neun wesentlichen Schritte sind wie die Ebenen einer Pyramide aufgebaut:

❶ Die erste Ebene ist die Basis des Unternehmens. Gemeint ist die gesamte Umgebung des Unternehmens: von den Werkzeugen über Firmengebäude und Mitarbeiter bis hin zur Marktsituation, Kunden und Mitbewerber. Im Strategieprozess des Kurzentrums Rheinfelden



wurden für die Geschäftsbereiche Hotel, Kurklinik, Holdinggesellschaft und Bäderbetriebe auf dieser Ebene alle wichtigen positiven wie negativen Punkte aufgenommen, um sich den jeweiligen Geschäftsbereich in seinem Umfeld bildlich vorzustellen.

❷ Die zweite Ebene innerhalb der Unternehmenspyramide beschreibt die Tätigkeiten. Auch sie wurden für die verschiedenen Unternehmen im Detail angeschaut.

❸ Das nächste Niveau betrachtet die Fähigkeiten. Sie wurden in Rheinfelden für jeden Geschäftsbereich zusammengetragen und bewertet.

❹ Auf der vierten Ebene werden die Ziele bestimmt – operative sowie übergeordnete, strategische. Im Kurzentrum bedeutete dies etwa für die Salina Medizin AG, die Kurklinik innerhalb der Holding, dass man bis 2006 ein QM System erarbeiten will, aber auch die Mitarbeiterzufriedenheit und das Verantwortungsbewusstsein optimieren möchte. Beim Park-Hotel standen die Steigerung des Cash Flows oder die Verbesserung des Informationsflusses im Vordergrund.

❺ Als Glaubenssätze werden die Elemente der nächsten Ebene bezeichnet. Gemeint sind alle möglichen ausgesprochenen oder heimlichen positiven und negativen Überzeugungen über das Unternehmen und

Mitarbeiter, seine Geschäftsfelder und die Umgebung. In Rheinfelden wurden Sie etwa folgendermaßen formuliert:

„Die Kunden fühlen sich bei uns wohl“ (Kurzentrum Holding)

„Wir leben von unseren treuen Stammkunden“ (Park-Hotel)

„Gute Medizin muss kommuniziert werden“ (Salina Medizin AG)

❻ Auf der sechsten Stufe werden die Unternehmenswerte betrachtet. Dies sind dauerhafte, positive Einstellungen oder Richtlinien, wie im Unternehmen gearbeitet werden soll. In Rheinfelden waren zentrale Begriffe: Kundenorientierung, Kompetenz, Zuverlässigkeit, Teamgeist oder Freundlichkeit.

❼ Um die Identität geht es auf der vorletzten Ebene. Wer sind wir als Unternehmen? Oder wer wollen wir sein? Hier dürfen auch noch nicht ganz erreichte ideale Vorstellungen genannt werden, da sie Eigentümer, Mitarbeiter und Kunden motivieren sollen in und mit diesem Betrieb zu arbeiten. Das Kurzentrum Rheinfelden hat auf dieser Ebene in allen seinen Geschäftsfeldern Kompetenz in den Vordergrund gestellt und vor allem an die Tradition des Hotel- und Badebetriebes angeknüpft.

❽ Das oberste und gedanklich weiteste Konzept stellt die Vision dar. Was ist die höchste Vorstellung über das Unternehmen und sein Wirken? Die Vision ist die tragende und motivierende Idee, die als Leitgedanke wirkt und zugleich auch durch das Unternehmen verwirklicht wird. Auch die Vision wurde für jeden einzelnen Betrieb der Kurzentrum Rheinfelden Gruppe möglichst präzise definiert und klar formuliert.

Diese von unten nach oben fokussierte Struktur bietet eine klare Orientierung auf der einen Seite und eine große, der jeweiligen unternehmerischen Ausgangssituation angepasste Flexibilität. Das Kurzentrum Rheinfelden mit seinen verschiedenen Geschäftsfeldern zeigt, dass sie situativ, je nach Bereich oder Problemstellung, angepasst werden kann. Das in der strategischen Pyramide strukturierte Vorgehen wurde in Rheinfelden in einem effektiv organisierten, kurzfristigen Prozess stu-

fenweise umgesetzt und anschließend modulartig im Unternehmen eingesetzt.

Der Start war ein einhalbtägiger Workshop mit dem CEO, Verwaltungsrat und den Leitern der vier Bereiche. In diesem Workshop wurde die übergreifende Pyramide für die Holding aufgebaut. Der nächste Schritt waren vier eintägige Workshops, in denen den Vertretern der verschiedenen Geschäftsbereiche die Pyramide „Unternehmensgruppe“ präsentiert wurde. Anschließend ergänzten die Teilnehmer die Pyramide mit ihren Vorstellungen aus ihrem jeweiligen Bereich und präsentierten diese den anderen. Nach Austausch und Diskussion wurden für das Park-Hotel, die Salina Medizin AG, den Freizeitbereich „sole uno“ und die Kurzentrum Verwaltung Bereichspyramiden verabschiedet. Nach den Workshops wurde die Ergebnisse in den jeweiligen Bereichen verarbeitet und danach in einem weiteren halbtägigen Workshop

allen an den vorherigen Veranstaltungen Beteiligten präsentiert und erneut diskutiert. Letzte Ideen wurden formuliert und als Gesamtstrategiekonzept festhalten. Jeder Teilnehmer erhielt einen Papierwürfel, der mit den Holdingergebnissen (Vision bis Glaubenssätze) bedruckt war. Der gesamte Prozess war 2003 zwischen August und November mit insgesamt sechs Workshoptagen durchlaufen. „Wir waren alle beeindruckt von der Effizienz und der Zielorientierung des Prozesses. In mittelständischen Unternehmen hat man vor lauter Tagesgeschäft oftmals keine Zeit für die Entwicklung und Umsetzung einer stimmigen und zukunftsorientierten Strategie. Das ist eine schlimme Unterlassungsünde, denn mit Manuela Brinkmanns Methodik kann auch für das kleinste Unternehmen mit wenig Aufwand und in kurzer Zeit eine Strategie erarbeitet, kommuniziert und umgesetzt werden,“ resümiert Dr. Thomas Kirchhofer, Präsident und Delegierter des Verwaltungs-

rates. In 2004 hat Dr. Kirchhofer alle Mitarbeiter schrittweise in mehreren Veranstaltungen über die Arbeitsergebnisse und die künftige Strategie des Unternehmens informiert. Alle Maßnahmen, die in den einzelnen Workshops für die verschiedenen Bereiche des Kurzentrums Rheinfelden verabschiedet worden waren, wurden schrittweise umgesetzt. Der Erfolg ließ sich im selben Jahr bereits in Zahlen messen.

Das Geschäftsjahr 2004 wurde für das Kurzentrum Rheinfelden mit einem satten Umsatzplus abgeschlossen, das Wellnessbad „sole uno“ verzeichnete einen Besucherrekord. Das erarbeitete Strategiemodell der Pyramide wird bis heute in Besprechungen, Planungen und neuen Zielsetzungen der verschiedenen Unternehmen eingesetzt und von Dr. Kirchhofer als Tool der Strategieentwicklung in anderen Projekten mit seinem Team selbständig genutzt. ◊

Heuschrecken mögen Hotels

Der deutsche Hotelinvestmentmarkt wird zunehmend von internationalen Investoren entdeckt. Im vergangenen Jahr wurden rund 60 Prozent der Hoteltransaktionen durch Finanziere aus dem Ausland getätigt, berichtet Jones Lang LaSalle. Paradebeispiel war der Verkauf des Hilton Frankfurt/Main (342 Zimmer und 14 Suiten) im Jahr 2004 von der DB Real Estate an London & Retailers Properties. Der deutsche Hotelmarkt bietet Investoren aus dem Ausland lohnende offene Immobilienfonds; diese haben einen durchschnittlichen Marktanteil von 50 Prozent bei Hotelimmobilien. Jones Lang LaSalle Hotels geht in diesem Jahr von einem leicht gestiegenen Volumen an Hoteltransaktionen (gegenüber 2004) aus. Den Fokus legte das Makler- und Beratungsunternehmen auf die nordrhein-westfälische Landeshauptstadt. „Interesse an Düsseldorfs Hotelmarkt ist durchaus vorhanden – sowohl seitens der Betreibergesellschaften als auch seitens der Investoren“, sagt Christoph Hörle, Leiter von Jones Lang LaSalle Hotels Deutschland. ◊



Zur Autorin: Manuela Brinkmann ist Diplompsychologin und arbeitet seit siebzehn Jahren als Trainerin und Coach. Ihre Firma TopTraining hat 15 Netzwerkpartner. Die Trainingsschwerpunkte sind neben Strategieentwicklung für kleine und mittlere Unternehmen, Verkauf, Führung, Kommunikation, Motivation und Präsentation. Zu ihrem Kundenkreis gehören namhafte, international agierende Unternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Ihre Coachings sind sehr umsetzungsorientiert und zielgerichtet. Sie orientieren sich mit den aktuellen beruflichen Anforderungen an Führungskräfte und vermitteln Strategien, diese erfolgreich zu bewältigen. Sie ist Autorin des Buches „Strategieentwicklung für kleine und mittlere Unternehmen“, orell füssli Verlag, Zürich 2002. Im Internet: www.toptraining.ch

Informationen zum Best Practice Beispiel Kurzentrum Rheinfelden finden Sie unter: www.kurzentrums.ch.

Eine Analyse des Hotelmarktes ist im Internet kostenfrei abzurufen (pdf): ◊ [Link](#)

