

# Fallbeispiel: EKS als permanenter Prozess im Stadthotel Lünen

## Zusammenfassung des begeisternden Vortrags von Wolfgang Scheene

Die Stadt Lünen hat rund 90.000 Einwohner und war einmal eine richtige Bergbaustadt. Vier Zechen und ein Bergbauzulieferer mit 6.500 Mitarbeitern waren vor Ort. Das „Stadthotel Lünen“ wurde 1963 von Scheenes Eltern – gerade zum Beginn der Bergbaukrise – erbaut. Die Wirtschaft der gesamten Region war rückläufig. Die elterliche Strategie verfolgte „Schuldenfreiheit“ als bodenständiges oberstes Ziel. Investitionen kamen für sie nicht in Frage. So zahlten sie immer kräftig Steuern, investierten nichts und nahmen in Kauf, daß das Hotel von Jahr zu Jahr immer altmodischer und rückständiger wurde. Der Hauptengpaß war die mangelnde Veränderungsbereitschaft. „Man macht im Leben immer wieder das, womit man einmal Erfolg gehabt hat, selbst wenn die Zeiten ganz anders geworden sind“, kommentiert Scheene dieses Verhalten.

Doch „irgendwie“ lief es immer. Neben dem Hotel mit Saalbetrieb gab es noch vier Pachtbetriebe – Café, Nachtbar, Diskothek und ein jugoslawisches Restaurant – die jeden Monat zusätzliche feste Einnahmen brachten. 1985 kauften Scheenes Eltern ein weiteres Hotel in Bad Piermont. Man einigte sich darauf, daß Scheene Junior Lünen übernehmen und nach seinen Vorstellungen leiten konnte. Bei Übernahme des Hotels verzeichnete es 4.000 Übernachtungen bei rund 400.000 DM Jahresumsatz, dies in einer Stadt mit damals (wie heute) 17% Arbeits-

losigkeit und dem seinerzeit sehr negativen Ruhrgebietsimage. Scheenes einzige Sorge: „Wenn der Wettbewerb kommt, kann ich einpacken.“

Zu dieser Zeit stieß er auf die EKS-Anzeige. Mit bester Ironie führt Scheene aus: „Zum Glück habe ich nur Realschulabschluß und weder Abitur noch Studium... Das hat mir geholfen, d.h. ich war geistig gar nicht im Stande, zu erkennen, daß EKS nicht funktionieren kann!“ Und in diesem Sinne begann er mit einer seiner größten Stärken: Theoretische Zusammenhänge auf seinen Fall hin „umzudenken“ und einfach in der Praxis anzuwenden. Zuerst analysierte er die Stärken des Hauses: große Kapazitäten, verkehrszentrale Lage (besonders in der alten BRD), viele Parkplätze etc... Aber: „Der Laden war mega-out und hatte eine ordentliche Kostenstruktur!“

Seine Idee war es, sich als Tagungshotel zu positionieren. Nach einigen Testmailings und Versuchen mit der Pharmaindustrie merkte Scheene, daß dies sicherlich nicht die Zielgruppe ist, mit der er glücklich wird. Ihre Ansprüche waren zu hoch; es gab regelmäßig Ärger. Scheene sagte sich: „Versuche es doch mal mit dem deutschen Beamten!“ Durch das Bundesreisekostengesetz waren die erlaubten Kosten für Tagungen und Seminare klar begrenzt. Seine Zielgruppe waren somit Institutionen wie Bahn, Post und alle, die dienstlich und unentgeltlich auf ein



Seminar gehen. Durch die Kostenbeschränkung war die Auswahl an Hotels gering. Meist wurden sie stiefmütterlich behandelt und in Hinterstuben verfrachtet. Dabei suchte gerade diese Zielgruppe nach Sicherheit und Konstanz. Und Scheene dachte sich: „Wenn Du die erst mal hast und mit ihnen wächst, gehen die Dir nicht mehr von der Fahne.“ Ihr brennendes Problem lag auf der Hand: wenig Geld und inflexible Organisation. Das Grundbedürfnis, das er ab sofort befriedigen wollte, war das „Schaffen kostengünstiger Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten.“

Zum „Kampfpfeil“ von 69 DM mit Vollpension inklusive zweier Kaffeepausen, wollte er die Zielgruppe ködern. Doch dieses Angebot enthielt gleich den ersten Engpass: „Der deutsche Beamte darf keine Kaffeepause haben. Das darf um Gottes Willen nicht im Angebot stehen... Den Kaffee hat er sich mit der Thermoskanne von Zuhause mitzubringen..!“ Natürlich gab es die Kaffeepause trotzdem; sie tauchte jedoch im Angebot nicht mehr auf. Das Ergebnis dieser ersten Konzentration war eine Steigerung von 4.572 auf 6.407 Übernachtungen innerhalb eines Jahres. Heute – so streut Scheene unter Beifall ein – sind es 18.000 Übernachtungen pro Jahr.

Durch dieses Verfahren sind – wie von Mewes beschrieben – die Fixkosten gesunken, was trotz des günstigen

Preises zu höheren Gewinnspannen führte. „Seitdem“, so Scheene, „haben wir keine Steuern bezahlt, denn ich hatte ja 20 Jahre Investitionsstau aufzuholen. Es bringt nichts, wenn ich irgendwo 300.000 Mark liegen habe und morgen kommen keine Kunden mehr. Dann dauert es zwei Jahre, und das Geld ist weg. Ich habe also immer wieder investiert, einerseits um den Investitionsstau abzubauen und andererseits, um einen immer besseren Nutzen für meine Zielgruppe zu bieten und die Leute zu binden!“

Die Gewissheit seiner Kunden, daß die Seminare bei Scheene auch 100%ig funktionieren, wurde immer größer, und dies sprach sich in der Zielgruppe herum. Dazu trägt eine optimale Ausstattung der sechs Seminarräume, drei Gruppenräume und des Trainerbüros mit Video, TV, Metaplantchnik, Beamer, Moderationskoffer, Flipchart etc. bei. Scheene bietet alles, was auf dem Markt ist. Für alle Geräte gibt es Ersatzgeräte, so daß ein reibungsloser Ablauf des Seminars immer gewährleistet ist. Denn, so Scheene: „Das Wichtigste ist: Die Sache muß laufen!“ Einmal wurde ein Fehler gemacht; es fehlte ein Seminarraum. Da wurde kurzerhand ein Kopierraum zusammen mit einem Gruppenraum in einen Seminarraum umgebaut, „nur um das zu erfüllen, was ich versprochen hatte: daß die Leute an diesem Tag ihr Seminar abhalten konnten“, kommentiert Scheene. Immer tiefer hat er sich in die Probleme seiner Zielgruppe hineingedacht. Dies gipfelt in einer Idee zur Verbesserung des Moderationsprozesses durch ein neues Produkt, das die Firma „Neuland“ nun umsetzen wird.

Im Sinne eines permanenten EKS-Prozesses war es nun wichtig, Zusatznutzen zu bieten. Scheene wollte etwas für das Selbstwertgefühl der Beamten tun. Den Saal gibt es schon lange nicht mehr, aus der Bar wurde ein Bierpub. Dieser wurde zielgerecht mit Fußball-, Film-, und Musikmotiven dekoriert, um die Kommunikation unter den Gästen zu fördern. Abends gibt es Themenbuffets. Dafür ließ Scheene eigens Kulissen bauen – in den Filmwerkstätten in Babelsberg. So können die Gäste, in mexikanische, bayerische,

chinesische oder französische Stimmung versetzt, immer wieder etwas Neues erleben. Auch das Pausenbuffett ist von Phantasie geprägt: z.B. die österreichische Kaffeepause bietet Marillenknödel, Kaiserschmarrn, Germknödel, Donauwelle etc.

Ein weiterer kostenloser Zusatznutzen ist die wöchentliche „Statt-Rundfahrt“, über die bereits das Fernsehen berichtete. Denn „statt“ Burgen und Schlösser, zeigt Scheene Bergsenkungen, schräg stehende Häuser, ein Bergmannswohnhaus von 1910, ein Flöz wird besichtigt, man spricht mit einem Steiger, einer Zechen-Managerin etc. Hier werden die einstigen Schwächen der Region zur Stärke gemacht.

„Viele Menschen“, so Scheene, „kommen das erste Mal in ein Hotel und haben Angst. Wenn man ihnen in dieser Situation hilft, bringt das Freunde fürs Leben.“ In diesem Sinne gibt es im Stadthotel Lünen ein ausführliches Orientierungspaket: Der Gast erfährt: Die ersten vier Telefoneinheiten sind frei, damit der „Lockruf“ nach Hause getätigt werden kann. Das erste Getränk beim Mittagessen ist ebenso umsonst, wie die Pausengetränke. Die Seminarräume werden gezeigt, man tut alles, damit die Gäste ganz genau wissen, was auf sie zukommt und sich ihre Angst in Behaglichkeit umwandelt. Transparenz und Information ist auch noch in einem anderen Zusammenhang von großer Wichtigkeit. Oftmals sind gleichzeitig verschiedene Gruppen im Hause, die per se einfach nicht zusammenpassen, wie z.B. die Manager einer Kaufhauskette – „die kommen ja inzwischen auch,“ so Scheene – und eine Gruppe mit Gewerkschaftlern. „Antizipieren“ heißt in diesem Falle das Zauberwort, d.h. zu Beginn des Seminars informiert Scheene jede Gruppe persönlich, was im Hause gerade vorgeht, welche Gruppe evtl. unter Streß steht und worauf sich die Teilnehmer einstellen müssen. Seither gibt es keine Spannungen mehr.

Durch pfiffige Ideen und ehrliche Servicebereitschaft werden immer mehr Gäste zu begeisterten Kunden, und damit nimmt Scheene die Veranstalter in die EKS-Zange: Im Sinne eines zwingenden Nutzens steht da einerseits

ein günstiger Preis von derzeit rund 125 DM und andererseits wächst der Wunsch der Gäste beständig, immer wiederkommen zu wollen.

Und weiter ging der EKS-Prozess: Wochenenden wollte Scheene nicht mit Seminaren belegt wissen, da diesen – zumeist freiwilligen – Seminaren viele angemeldete Teilnehmer fernbleiben. Also wurde das Wochenende auf Kegelclub-Reisende umgestellt. Dieses Segment plätscherte so dahin. Mit 300-400 Teilnehmer pro Saison machte er noch vor drei Jahren rund 150.000 DM Umsatz. 156 DM bezahlte der Reiseveranstalter pro Person an Scheene. Weitere Kosten für Prospekte, Busfahrt, MwSt., Provisionen etc. trieben den Preis für die Kegelfreunde auf 320 DM, und das war vielen schlicht zu teuer. Also beschloss Scheene, die Sache selbst zu vermarkten. Um seine Anzeigenkosten zu finanzieren nahm er einen Endpreis von 198 DM pro Person – also 122 DM weniger. Daraufhin erhöhte sich die Zahl der Kegelfreunde auf 640 Personen, der Umsatz auf 250.000 DM. Immer häufiger reisten die Gäste – für einen Aufschlag von 50 DM – bereits am Freitag an und machten noch zusätzlichen Umsatz im Bierpub.

Doch diese Steigerung reichte Scheene noch nicht. Er suchte den nächsten Engpaß dieser Zielgruppe: Es war die Anfahrt. Potentielle Gäste fragten sich: „Wie komme ich denn nach Lünen?“ Zugsuche, Umsteigen, Taxi zum Hotel, das war vielen zu aufwendig. Die Lösung: Abholservice ab Dortmund, für 15 DM hin und zurück. Keine Taxikosten, kein Streß, und Dortmund ist einfach zu erreichen. Allein durch diese Maßnahme erhöhte sich die Buchungszahl innerhalb eines weiteren Jahres auf 1.760 mit 2.900 Übernachtungen – d.h. weit mehr als ein Drittel reist bereits freitags an – bei einem Umsatz von 600.000 DM. Dank konstanter EKS-Anwendung war es Scheene gelungen, seinen Umsatz in diesem Segment innerhalb von drei Jahren zu vervierfachen. (TR)

